

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | MBA

Plan de negocios "Aluga-Se"

Autoría: Corradi, Pablo Gabriel

Año: 2019

¿Cómo citar este trabajo?

Corradi, P. (2019). "*Plan de negocios "Aluga-Se"*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14306>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



“ A la playa como vos queres, pagando menos...”

Plan de negocios “Aluga-Se”

MBA – UTDT

Tutor: Mariano Campillo

Coordinación: Andres Borenstein

Alumno: Pablo Gabriel Corradi

E-mail: pablo_corradi@yahoo.com.ar

Índice

- 1. Resumen Ejecutivo**
- 2. La Industria**
- 3. Oferta**
- 4. El Mercado**
- 5. Marketing Plan**
- 6. Plan Operacional**
- 7. Plan Organizacional**
- 8. Finanzas**
- 9. Otras informaciones**
- 10. Anexo - Presupuesto desarrollador de la App/Plataforma**

1. Resumen Ejecutivo

Contexto o disparadores del proyecto

Aluga-se es un nuevo emprendimiento que busca ofrecer alquiler temporario de artículos de playa durante el verano evitando trasladarlos en el vehículo propio durante los viajes, con una mayor variedad y menor precio que el ofrecido actualmente por los balnearios

Según estudios publicados en periódicos estos viajes o “escapadas” cada vez menos extensos en términos de días. El viaje se realiza en vehículos propios con escaso o nulo espacio. El traslado de sombrillas, sillitas, carpas playeras y otras muchas veces en los techos de los automotores o en su interior generando incomodidad dificultando la experiencia de un viaje confortable y placentero.

Esta oportunidad surge de observaciones realizadas “in situ” durante el periodo de vacaciones cuando se trasladan a la costa atlántica miles de veraneantes con estos artículos pudiendo a través del servicio de alquiler temporario obtener una experiencia de vacaciones más placentera.

Al no existir una oferta formal de estos productos a escala, surge una clara oportunidad, donde ser pionero puede contribuir a un fuerte posicionamiento en los clientes. El proyecto se instalaría en la etapa descripta en la ciudad de Pinamar, pudiendo en un futuro ampliarse a otros puntos costeros.

En este contexto se desarrolla “Aluga-Se” que busca ofrecer alquiler temporario de estos productos a través de un sistema de reservas on-line en su aplicación y posterior “take-away” en locales frente/cercanos a los balnearios de la ciudad de Pinamar generando un negocio rentable para los socios fundadores quienes poseen las aptitudes de acorde a las necesidades del emprendimiento.

Tras la variación del tipo de cambio durante el 2018 del más del 100%, con un incremento salarial inferior a la inflación, el contexto se volvió aún más favorable por la alta expectativa de tomar vacaciones con destino en Argentina para el verano del 2020. Es esperable que el turista habitual de viajes al exterior (principal mercado target) se vuelque a localidades tales como Pinamar, base de Aluga-Se en este plan de negocios

Para poder cubrir la demanda potencial, en base a estudios sobre el caudal de turistas proyectamos desarrollar el proyecto con las siguientes características:

- Ofrecer productos de alta calidad con un **menú de opciones** simple con múltiples combinaciones para **customizar la experiencia**
- Una **plataforma de reservas simple** para el usuario que permita interactuar en cualquier lugar y horario (móvil, Tablet, pc)

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

- Un concepto de pricing que permita “upgrades” desde un servicio **Clásico**, pudiendo ampliar a un **Superior o al Premium** en función de los artículos seleccionados.
- Contar con **personal entrenado y con procesos predefinidos** para maximizar la experiencia del cliente y minimizar imprevistos en el momento del retiro.
- Localización de un **local central/centro de distribución** en la zona de alto tránsito de la ciudad de Pinamar completando el plan con **2 locales cercanos/ frente a la costa o inclusive un local dentro del edificio de un balneario**

Nuestras experiencias para los clientes

La empresa comercializa “experiencias placenteras de tiempo limitado logradas a través del uso de múltiples artículos de playa en periodos vacacionales”, estos artículos pueden ser sombrillas, reposeras de diferente tipo según el segmento, sillas de playa, carpas playeras y gazebos.

Los clientes pueden realizar “upgrades” de un servicio Clásico, ascender a un Superior hasta un servicio Premium permitiendo personalizar cada contratación en función a experiencia deseada, el número de días y el presupuesto disponible para el período de vacaciones. Estos upgrades

Aluga-se busca dar un servicio previsible, evitando sorpresas al momento del retiro “in-situ” tales como falta de stock, precios diferentes o desconocidos o desconocimiento total de la oferta.

Los productos a alquilar serán adquiridos a proveedores que garanticen calidad y stock de reposición a efectos de ofrecer experiencias similares a los clientes frecuentes.

Los clientes accederán a los servicios a través de una plataforma digital propia “App”, con interacción en tiempo real para reservas, retiros y facturación. Desarrollará inicialmente sus operaciones en la ciudad de Pinamar (Costa Atlántica Argentina), para la temporada de verano.

En base a relevamientos presenciales y encuestas se considerará para una segunda etapa el servicios de depósito nocturno como servicio adicional y fuente de ingresos secundaria en los casos en que el local de “pick-up” siempre que el cliente lo solicite con un cargo adicional para el mismo.

Nuestros clientes

El público target son familias de clase media/media alta que prioricen la comodidad de retirar los artículos de playa en lugar de vacaciones pudiendo anticipar mediante una reserva a través de una aplicación desde el celular, el período de uso de los artículos en función del plan vacacional.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Principalmente, buscamos captar la atención y la contratación de nuestros servicios de aquellos grupos o familias que se movilizan a la costa atlántica por períodos breves de tiempo (hasta 1 semana), que priorizan la comodidad de no viajar en sus vehículos con los artículos mencionados.

Se seleccionó Pinamar como balneario por su perfil de visitantes de medio /medio alto poder adquisitivo donde un alto porcentaje de los turistas esté posibilitado a contratar estos servicios. A efectos de tener una dimensión del universo de clientes, la estadísticas disponibles mencionan la visita de Pinamar en un mes como Enero de 900.000 personas (año 2003), si bien no se obtuvieron cifras posteriores creemos que podrían ser un similar (o mayor) en la actualidad, siendo un universo válido para el alquiler de 3.000 artículos previstos en este plan de negocios. .

El mercado de alquiler temporal en escala y con una marca referente es nuevo en la Argentina, con poca explotación formal y muy atomizada. Se encontró un sitio similar en España que alquila estos artículos además de artículos de camping, electrodomésticos y automóviles entre otros. La competencia local principal son los balnearios con oferta reducida y a altos precios o cuentapropistas informales que lo realizan en persona, con disponibilidad de productos aleatoria.

Sobre la competencia actual las **ventajas competitivas** serán:

- *Marca con fuerte posicionamiento de **agilidad e innovación***
- *Acceso en **tiempo real a plataforma tecnológica de reservas***
- *Posibilidad de armar **múltiples combinaciones de productos y customizar la necesidad del cliente en función del plan vacacional***
- ***Elasticidad** para adaptarse a **diferentes presupuestos***
- ***Reducción de sorpresas** sobre disponibilidad de artículos en el **momento del retiro***

*En la primera etapa se segmentará la oferta en productos **Clásico, Superior y Premium**. Según encuestas realizadas en Marzo de 2019, los productos ofrecidos en el segmento **Clásico** son elegidos por casi el 45% de la población según la encuesta realizada por móvil a 45 familias. El segmento superior toma un 30% y el Premium un 15%. Fue positivo también determinar que sólo un 8% considero la elección de una oferta no contemplada en alguno de los 3 segmentos.*

*En el medio plazo, se prevé la incorporación de una propuesta **Premium (extensión de marca)** con base en el complejo Costa Esmeralda. Este se desarrollará sobre un vehículo móvil (estilo food truck) con oferta de productos Premium y Superior. La oferta de los segmentos Clásico no serán ofrecidos en este caso. Esta proyección no está considerada en el presente plan de negocios.*

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

Proyecciones Financieras

El plan de negocios contemplaba 3 escenarios considerándose el Conservador el más representativo. La inversión inicial asciende a \$5-5,5M pesos a ser aportados con fondos propios que representan unos USD120.000 dolareés estadounidenses (Cotización Mayo 2019)

Los fondos son aportados en partes iguales por los socios fundadores,

- 50% por el socio fundador Pablo Corradi
- 50% por la socia fundadora Marina Agejas

La financiación bancaria en la coyuntura actual es de tasas altas lo cual generaría un riesgo de viabilidad del proyecto en todos los escenarios

El flujo de fondos del año 1 (criterio conservador) obtiene ingresos netos de \$16.8M y egresos por \$8.2M obteniendo un flujo neto de \$8.6M antes de impuestos.

La proyección del Flujo de Fondos incluye ingresos en una proporción menor a los costos por la naturaleza del rubro; crecimiento orgánico en línea con el crecimiento de la economía y una contingencia por factores externos ajenos a la operación que pudieran afectar la performance del negocio durante la temporada. **Aluga-Se presenta un viable y rentable por brindar un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de corte en el escenario Conservador, seleccionado para determinar su viabilidad final.**

2. La Industria

Segmentos abarcados

El emprendimiento se desarrolla en el **sector del turismo**, siendo su **segmento el de proveer servicios adicionales** al turismo en el período vacacional en el balneario de Pinamar.

Dentro de los tipos de interacción entre los players del mercado entendemos a Aluga-Se dentro de una **interacción media**, es decir mercados atomizados con algún grado de diferenciación del producto (similar a los restaurantes). Esto se explica por la capacidad de brindar un posicionamiento de marca, una plataforma amigable, un servicio de take away “sin sorpresas” y un producto alquilado de buena calidad customizado al presupuesto y preferencias del cliente.

La elección del consumidor está basada en la relación precio-calidad percibida, que este proyecto procura cubrir en todas las etapas de la experiencia del cliente (contratación, retiro y devolución)

Contexto macroeconómico año 2018 – (dólar paso de 20 a 40)

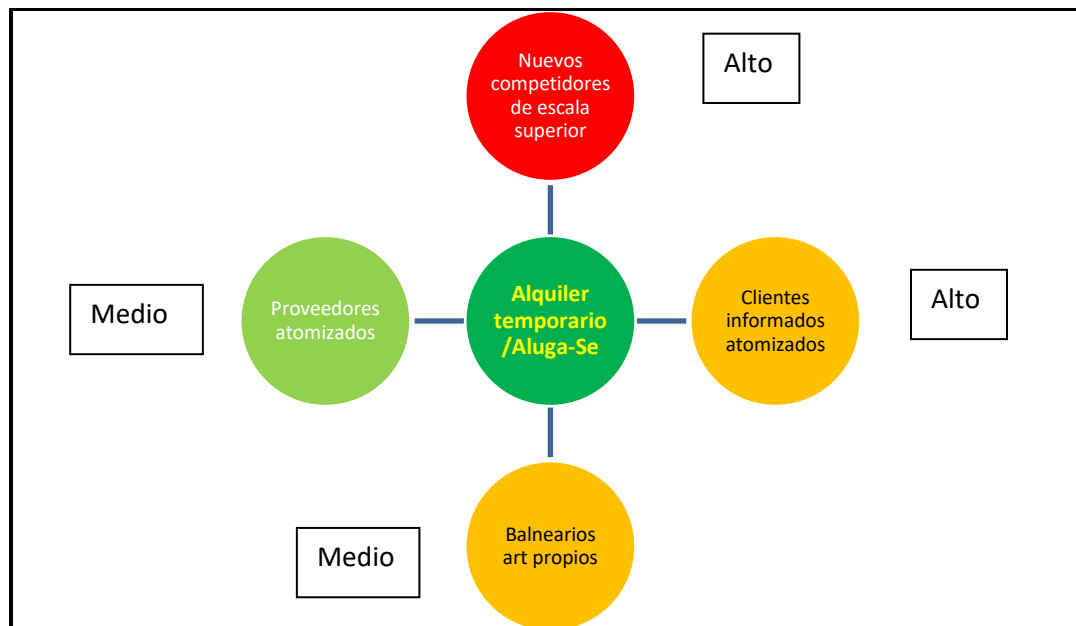
Cómo se observa en diferentes extractos de diarios, el contexto macroeconómico local afecta e los veraneantes en diferentes aspectos, Aluga-Se buscará beneficiarse de este contexto para cubrir las expectativas de los clientes. Entre otros se observa:

- **Encarecimiento de viajes al exterior (Nota 1)**
- **Estadías más breves (Nota 5)**
- **Uno o dos viajes por temporada ((Nota 5)**
- **Búsqueda de seguridad, precio y calidad (Nota 5)**

Nota 1: La suba del dólar a lo largo del año 2018 encareció los costos de tomarse vacaciones en los países limítrofes, y deja a las opciones nacionales como las opciones más económicas para este verano.”

Nota 5. “La temporada 2018-2019 viene presentándose con comportamientos atípicos. Los turistas viajan más salteado, estadías cortas pero con una o dos frecuencias en la estación veraniega, buscan playa, seguridad, precio, calidad, propuestas culturales y recreativas, además de cercanía” “Para una familia tipo que vive en Buenos Aires, viajar una semana a Mar del Plata es 9% más barato que viajar a Punta del Este, 11% más económico que Florianópolis, 36% con respecto a Santiago de Chile y 75% más barato que Miami”

Matriz de las fuerzas de Potter



Sobre el poder de Aluga-Se en el sector:

- **Proveedores (Medio):** Los **proveedores son atomizados**, siendo los elementos a alquilar de venta masiva. (inclusive se podrían importar de forma directa) (Aceptable poder de negociación)
- **Competidores (Alto):** Los **competidores de escala podrían ser una gran amenaza para Aluga-Se**. Por tener una baja barrera de entrada con una inversión baja podrían replicar el esquema
- **Clientes (Alto):** El **poder de los clientes es alto ya que si bien son atomizados**, a través de los redes sociales el efecto contagio en términos tanto positivos y negativos podría tener una velocidad e impacto significativos. Inclusive sitios específicos como “trip advisor” podrían ser aliados como amenazas en el posicionamiento de Aluga- Se especialmente en la etapa inicial
- **Sustitutos (Medio):** El **principal sustituto visible es que un grupo importante de los clientes opten por alquilar en balnearios carpas o llevar sus propios productos** a pesar de la incomodidad durante su viaje de vacaciones utilicen productos propios reduciendo significativamente la demanda del servicio de Aluga-Se.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

En síntesis, Aluga Se se encuentra en una posición con un poder de negociación medio-bajo. Con los proveedores y Sustitutos existe más margen de negociación por la alta atomización en el caso de los proveedores y la falta de un sustituto “idéntico” de servicio en la escala propuesta.

En el caso de los competidores, la baja barrera de entrada posibilita la entrada sin grandes inversiones por parte de inversores de porte medio y alto que podrían realizar una “guerra de precios” con el objetivo de sacarnos del mercado.

Los clientes poseen un alto acceso a la información de la oferta, con sitios que en instantes comparten la experiencia recibida. Los comentarios iniciales serán respondidos en una etapa inicial por los socios fundadores, en el futuro dependiendo del flujo de los mismos deberá evaluarse algún servicio de respuestas tercerizado (Social Network support) o inclusive un profesional actuando de community manager.

Plan de Negocios "Aluga-Se"

Entrega Final - Junio de 2019

Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	Alquiler de productos informales y atomizados en el lugar	Servicios de alquiler de productos de playa "one stop"
	Venta de productos en el lugar	OFRECER repuestos y cambios de juegos a los Operadores. OPCIÓN de STOCK
NUEVOS MERCADOS	Formalización u organización del servicio actual	Veraneos en períodos cortos
	Sistema de reservas tipo UBER trabajando con Los cuentapropistas	Lugares sin infraestructura

Según la matriz de Ansoff, Aluga-Se busca ubicarse en ofrecer "**Nuevos Productos**" a "**Mercados actuales**", es decir no es realista suponer que por la presencia de Aluga-Se alguien realizaría un viaje "per-se" para experimentar el servicio de alquiler temporario de artículos de playa.

Se busca mejorar la experiencia de las vacaciones de los veraneantes que estén dispuestos a pagar un precio conveniente para el viajero y una diversidad única para customizar la propuesta con el beneficio de la simpleza en la contratación, flexibilidad en el pedido, previsibilidad en el servicio esperado en la experiencia de veranear en la playa.

Se descartó considerarlo como un **Producto Existente** ya que la oferta no es equiparable con ninguna de las opciones actuales en lugar alguno de la costa Argentina.

Se descartó asimismo considerarlo un **Mercado Nuevo**, ya que tal cuál mencionado el servicio se presta a veraneantes que concurrirían con o sin Aluga Se a sus vacaciones en el balneario de Pinamar.

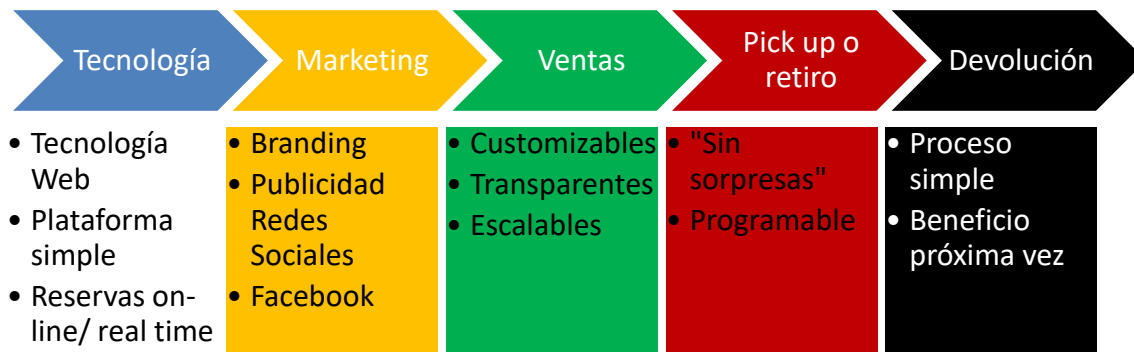
Cadena de valor

“ A la playa como vos queres, pagando menos...”



En síntesis, la propuesta de Valor de Aluga Se consiste en:

“Obtener experiencias placenteras a medida de las preferencias de cada viajero en función de la elección de los artículos según duración, preferencia, presupuesto y conveniencia a través del uso de artículos de playa en periodos vacacionales, contratados en forma simple y cómoda a través de un proceso moderno y con un servicio de retiro y devolución sin sorpresas. Y sin dejar de mencionar que a un precio conveniente”.



En la cadena de Valor de Aluga-Se encontramos principalmente 5 factores representado en un “Diagrama Chevron”

Tecnología:

- **Tecnología App/ Web:** La experiencia de navegar a través de la App/ web debe ser impecable, debe poder realizarse tanto dispositivos móviles como por computadora.
- La Plataforma debe ser **simple y flexible** con esquemas de opciones con distinto nivel de profundización dependiendo de la preferencia del cliente y presupuesto.
- El esquema de reservas debe ser inmediato/ en **tiempo real** “bloqueando el slot” y los productos para otras reservas y así evitar contratiempos en el momento del retiro y valoración del servicio.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Marketing

- La **marca Aluga-Se** busca ser poderosa con colores y diseño con alta presencia en los productos alquilados. Su asociación con “**Brasil**” busca relacionarla con el ocio y el disfrute.
- Al ser un producto adquirido en forma on-line es fundamental tener una fuerte presencia en las redes sociales por lo que el **marketing digital** y el “boca a boca” serán las principales fuentes de captación de clientes.
- Facebook, Instagram y similares puede ser un vehículo para transmitir experiencias de usuarios, aunque tal vez sea un **riesgo reputacional** por comentarios “fake” o también los negativos reales necesitando un **social network support** que en la etapa inicial estará a cargo de los socios fundadores.

Contratación

- La venta para el cliente debe ser percibida como una **adquisición del servicio única** de acuerdo a sus necesidades y preferencias.
- “Sin letra chica”, “sin sorpresas”. El servicio debe ser contratado de forma clara y transparente, es decir el precio final debe incluir todos los conceptos. El código QR y una copia final disponible en **formato PDF** deberían resumir todos los ítems del pedido.
- El cliente a través de la App, deberá poder **escalar o realizar “upgrades”** a fin de mejorar la contratación y para Aluga-Se aumentar la facturación.

Pick up / Retiro

- En el **horario, fecha y local pactado** sus artículos de playa deben estar listos y en condiciones.
- El retiro se realiza con un **código QR** desde el celular y programado en un rango horario, al estar de vacaciones el cliente y viniendo de otras localidades la aplicación debería fácilmente darle la posibilidad de reprogramar.

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

Devolución

- Una vez cumplido el plazo el cliente hará la **devolución en el local que considere**. Debe haber un rango de tolerancia con un esquema de penalidades transparente, es decir en el PDF que el cliente tiene como voucher debe estar estipulado. Las **penalidades** debe ser calculadas automáticamente por el sistema y explicitadas en el PDF. El **supervisor puede tener flexibilidad para condonarlas**.
- Cada vez que el cliente termine el proceso tendrá acceso a un **voucher transferible** con “algún upgrade sin cargo” para utilizar en la próxima contratación.

Competencia local

En la actualidad no existe una competencia con marca presente en la costa argentina, un servicio de reserva on line por una aplicación y una lista amplia de productos a un precio conocido y posibilidad de adaptarse a cada pedido con múltiples opciones, es decir cercana a una “customización”. Los principales sustitutos “Percibidos” serían son:

- El servicio que pudiera ofrecer cada balneario en forma propia de sombrillas y reposeras, siendo está muy atomizada y usualmente con foco a los usuarios de carpas.
- Cuentapropistas informales que se contratan en la zona de playa pública

Este servicio según la primera encuesta realizada tiene una elasticidad al menos media. Desde el hecho de no tomar vacaciones, cambiar el destino, reducir los días de la estadía y aumentar el factor “gasolero” es decir bajar el gasto promedio diario. Es un diferencial la variedad ofrecida y flexibilidad en caso de cambio de destino durante el mismo viaje.

Los compradores podrían optar por viajar más incómodos y llevar sus propios elementos, en caso de alquilar tomar las opciones más económicas o por menos días. En casos extremos podría inclusive suspender las vacaciones.

Los precios de estos sustitutos percibidos son en el caso de los balnearios conocidos ya que muchos contactaron al mismo para realizar la reserva de la carpa en forma previa. En el caso de querer adquirir los artículos en forma propia son productos que cualquier cadena minorista comercializa y para consumidores racionales pueden adquirirse con importantes rebajas una vez que concluyó la temporada. Hay que reconocer que el balneario ofrece más comodidad, ya que no hay que trasladarlos hasta el mismo aunque a un precio mayor y con una oferta básica.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

La compra directa de los artículos en la costa en general no es económica salvo en hipermercados (ejemplo Coto Carilo sobre RP11).

Si bien los precios pueden obtenerse con bastante facilidad no se trata de una comparación precisas “son manzanas contra sandías...”. Justamente una de las ventajas de Aluga-Se es que a través de la aplicación pueden visualizarse las diferentes opciones con precios transparentes y buscar adaptar el pedido en función a gustos o presupuesto. Se busca que esa “comodidad/ simplicidad” en la observación de las opciones se materialice en la adquisición del servicio instantáneamente.

Al poder contratar diferentes opciones Aluga Se busca maximizar la relación costo/beneficio del cliente en cuanto a tener una experiencia acorde a lo que necesita sin tener que adquirir los bienes, trasladarlos tanto en el viaje de ida como en el de vuelta.

En términos reales y concretos a modo de referencia estos son valores para tener una dimensión de la prestación de Aluga-Se:

- Carpa en balneario por semana: 11.900 pesos argentinos
- Alquiler sombrilla por semana (habitualmente con 2 sillas) : 5.700
- Alquiler sombrilla por semana (habitualmente con 2 sillas) : 2.800

El beneficio de Aluga Se se traduce en un alquiler simple del segmento Clásico en un 50% de ahorro en comparación al alquiler del balneario.

Se mencionan extractos de los diarios tomados como fuente a continuación:

“Verano 2018 en Pinamar: alquilar una carpa durante todo enero cuesta \$ 39.000; durante febrero, \$ 27.000. Por semana, en enero cuesta \$ 11.900 y en febrero \$ 9.000. El alquiler semanal de sombrilla, \$ 5.700. Incluye varios servicios.” (Nota 13).

Adicionalmente, al consultar a 2 propietarios de Balnearios en La Lucila y Pinamar donde por su grado de informalidad no hay reportes de gestión realizados en forma consistente/ profesional lo que dificulta obtener un grado de rentabilidad del negocio. Aunque al consultar sobre el negocio adicional de alquiler de sombrillas todos coincidieron en que se trataba de un negocio secundario que era marginal al negocio “core” de alquiler de carpas y el bar/restaurante.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Benchmarking Internacional

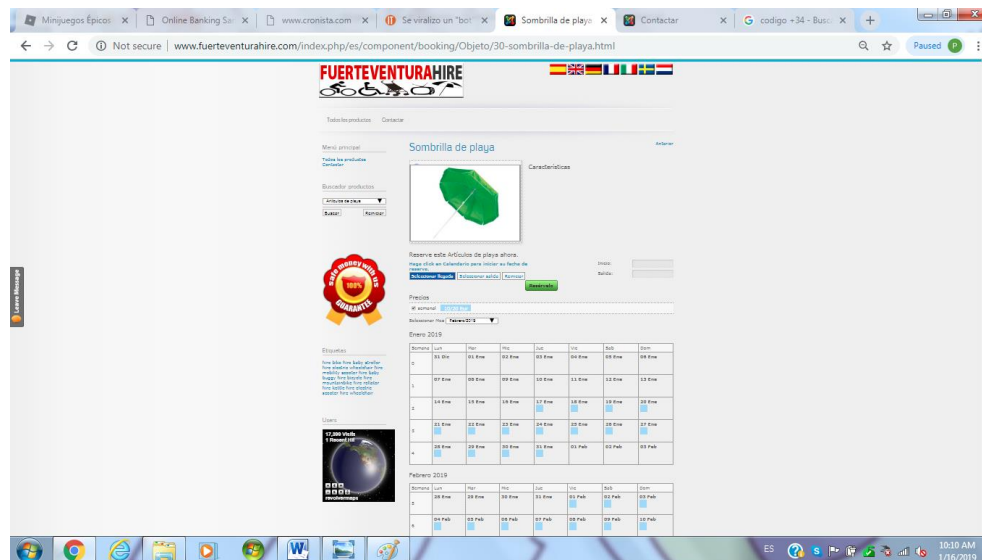
En Europa, existe un sitio el cuál se asemeja en algunos aspectos a Aluga-Se. Se encuentra en España el sitio Fuerteventurahire realiza alquiler temporal integral de diferentes artículos, incluyendo camping, golf, bicicletas, equipamientos para bebés, automóviles y alojamiento.

En este sitio la sección de artículos de playa considera:

1. Sombrilla
2. Tumbona (Reposera)
3. Nevera (Heladerita)
4. Caña de pescar
5. Iglú de playa (Carpa playera)
6. Silla de playa
7. Nevera portátil eléctrica (con carga a corriente o auto)
8. Set de Snorkel
- 9.

<http://www.fuerteventurahire.com/index.php/es/todos-los-productos/articulos-de-playa.html>

Al probar la reserva de la Sombrilla vemos un acceso a calendario y la posibilidad de hacer la reserva on-line de forma similar a lo que propone Aluga-Se. Una observación es que el precio se visualiza con el depósito (en el ejemplo EUR10/ depósito 20) a través de una tarifa semanal.



Se consultó el margen de rentabilidad del sitio “FuerteVentura” de España por e-mail, pero a la fecha no se ha recibido una respuesta. A modo de analogía, según estudios de la rentabilidad antes de impuestos de la industria hotelera/ turismo ronda entre el 21%-31% en España.

Oferta:

Matriz FODA de Aluga- Se



Al realizar una matriz FODA detectamos:

Fortalezas:

- Plataforma pionera en la actividad de navegación simple y clara con posibilidad de reserva en tiempo real (o diferida con validación de un operario)
- Versatilidad para customizar el pedido en función de cantidad de días, presupuesto, número del grupo familiar, necesidades y/o preferencias.
- Las múltiples combinaciones de productos, días y “extras” permiten realizar el pedido con un presupuesto pre-existente en la mente del cliente.
- Reducción de incertidumbre, planificación para tener un descanso veraniego sin sorpresas son valorados para el cliente de Aluga-Se.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Debilidades

- Los socios fundadores reconocen falta de experiencia en el sector turístico aunque poseen un entendimiento propio validado por las encuestas de la necesidad de una oferta del tipo de Aluga-Se.
- El control de “robo hormiga” (un cliente contrata en forma informal con un empleado en la tienda) puede tener un costo de control alto, aunque como se detalla en la sección de riesgos es posible mitigarlo.

Amenazas

- La mayor amenaza detectada es a través del ingreso de un operador de escala en el negocio, (Despegar // turismo , Operador local de Pinamar con estructura de logística, Comercios de venta del rubro que adapten al alquiler con estructura vigente)
- Desde el punto de vista del cliente la oferta podría no resultar clara, lógica o conveniente desde el punto de vista de tener “compromisos” durante el verano
- Podría no resultar percibido como conveniente desde el punto de vista económico (“Me compro media silla por ese dinero...”).

Oportunidades

- Ser pioneros en el mercado, si la propuesta genera un impacto de conveniencia “Uber, Booking, etc.” apalancada por una tecnología sólida
- Posicionarse como un servicio “Cool” es de decir un sistema innovador que es imitado por otros consumidores

Nuestra Oferta

Sitios externos

EL sistema de Aluga-Se considera la contratación del servicio a través del sitio propio, con alta presencia de marketing digital en las redes sociales a través de "feeds", links y otras herramientas del marketing digital.

Tarjeta de crédito prepaga (Alternativa de pago)

A pesar de las estrictas medidas de seguridad, para los clientes que no quieran utilizar su tarjeta de crédito para su reserva, se recomendará el uso de tarjetas de crédito prepaga con alta presencia en los bancos del sistema financiero y que sólo pueden utilizarse en el ámbito nacional. Es decir no se pueden realizar compras en el exterior pero si pueden utilizarse en Aluga-Se.

Política de Precios

Inicialmente Aluga-se buscará promocionarse con precios menores a los alquileres de balnearios y cuentapropistas. La política de “upgrades” será el atractivo para subir el valor del “ticket” promedio.

De cualquier forma se buscará que el cliente sea tentado por alguna oferta (reposeras) con precio promocional y luego contrate la sombrilla con precio regular.

El modelo actual considera un valor de alquiler con mezcla 50% de precio clásico, 30% superior y 20% premium confiando en un modelo de diferenciación para no “commoditizar” el servicio.

Habrà también un programa de fidelidad que permita descuentos en productos determinados (promoción de nuevos productos) o upgrades.

El “menú pricing” será el foco en la estrategia de precios de Aluga-Se, proceso transparente donde cada cliente percibe una contratación del servicio a su medida.

Efecto Precio-Calidad

Consideramos que la imagen de Aluga-Se es un atributo no negociable en cuestión de simplicidad de contratación del servicio y la expectativa de “no sorpresas”.

Algunos consumidores podrían considerarlo en producto aspiracional en función de un servicio Premium, en relación a la comodidad de no cargar con el mismo en el viaje y/o la estadía.

El cliente finalmente busca algo de ágil y transparente contratación y sin sorpresas a la hora del pick up con un voucher integral con toda la información necesaria en formato digital en código QR.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Además de la comodidad queremos relacionar a Aluga-Se como algo "cool", moderno tecnológico y en cierta manera disruptivo. Contratar la sombrilla por Aluga-Se es como hacerlo por Uber, Booking o Airbnb.

Mezcla de Producto

La plataforma permite ajustar los precios en forma “real time” desde el punto de vista técnico, y Aluga Se puede impulsar la venta de productos con poca salida con ofertas puntuales.

La intención de desarrollar los 3 segmentos busca flexibilizar la oferta y que nuevos clientes que entren con Combos Clásico, Superior o Premium en caso de poder y querer realizarlo.

Los márgenes de rentabilidad de los productos Premium son más altos ya que los costos de adquirir los productos no son proporcionalmente tan altos como los ingresos percibidos por su alquiler. Aquí el cliente también paga comodidad en cuanto a que trasladar un gazebo podría requerir mayor espacio en el vehículo.

No existiría una clara capacidad técnica máxima en cuanto al volumen a ofrecer, más allá del requerimiento de espacios de almacenamiento y el estudio de los “bottleneck” en los locales para el take-away. Claramente hay posibilidad de economías de escala a través de la tecnología de manejo de reservas /stocks y herramientas que simplifican el retiro como el código QR en el celular para realizar el retiro.

Al momento no se detectaron regulaciones municipales, provinciales o nacionales que afecten al negocio, sin embargo en la sección riesgos se evalúa los potenciales riesgos a terceros de lesiones por el “mal uso” de los productos. Se utilizará en seguro de responsabilidad civil.

:

Marketing Research:

Se realizaron 2 encuestas para el trabajo, la primera consistía en 8 preguntas con posibilidad de realizar comentarios enviada a través de correo electrónico. Tuvo una respuesta acotada de 5 cuestionarios. La segunda fue realizada por un sitio web de encuestas on line donde el nivel de respuestas alcanzó las 44, dando una muestra de mejor calidad para definir los segmentos potenciales de Aluga-Se

Primera encuesta

Si bien la misma sólo tuvo una respuesta de 5 cuestionarios se pudieron determinar los siguientes datos:

- La Duración promedio de 10 días.
- El Gazebo se impone como nuevo artículo de playa
- En general las personas se acostumbraron a trasladar los artículos (No incomoda su traslado) aunque no se mostraron negadas a un nuevo servicio.
- ***Surgió la posibilidad de alquilar el carrito “playero” porta artículos de playa inclusive a personas que llevan sus cosas...***



Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Encuesta – Plan de Negocios "Aluga-se"

Sección sobre costumbres demográficas:

1. *Qué medio de transporte planeas utilizar para irte de vacaciones a la playa este verano?*
2. *Si es con vehículo propio, lo utilizas para trasladarte o te manejas a pie?*
3. *Que duración promedio estimas en cada localidad balnearia?*
4. *Qué balneario visitas usualmente?*

Sección sobre Artículos de playa:

5. *Utilizas carpa, sombrilla u otro?*
6. *Posees la totalidad de artículos de playa que usarías? Cuáles no?*
7. *Hay algún artículo que por su dimensión/ incomodidad no llevarías desde tu ciudad?*
8. *Que artículos Alquilarías de esta lista? Marque con una cruz*
 - a. *Sombrilla ()*
 - b. *Gazebo ()*
 - c. *Reposera ()*
 - d. *Silla Playera ()*
 - e. *Mesita ()*
 - f. *Otro _____ -*

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Segunda encuesta

En el mes de **Marzo de 2019** se lanzó una segunda encuesta a través de móvil logrando casi 50 respuestas con el siguiente desglose de resultados:



Se consultó que tipo de productos alquilarían en la costa en sus vacaciones, la encuesta se realizó a grupos de padres de escuelas privadas de CABA y área metropolitana. El principal objetivo era determinar si las ofertas teóricas de cada segmento podrían funcionar, que con el 92% de respuestas favorables en algunas de las opciones se puede confirmar mientras que 8% considera que esas ofertas no contemplan sus preferencias.

- Se obtuvieron 49 respuestas
- 45 personas eligieron alguna de las ofertas relacionadas a algún segmento:
 - **49%** o 22/45 se quedan con el combo clásico
 - **33%** se quedarían con un segmento superior
 - **18%** se quedarían con una oferta relacionada con un segmento Premium

Política de precios

Revenue Management

Heterogeneidad: En base a los resultados de la segunda encuesta, podemos detectar diferentes segmentos de clientes en función del valor dispuesto a pagar por el servicio de alquiler. Parte del desafío es determinar que clientes podrían abonar precios más altos por incrementales “Premium” mientras que a otros el “precio gancho” podrá ser la única alternativa.

Surge entonces la posibilidad de crear segmentos de clientes Clásico, Superior y Premium.

El cliente que accede al servicio Clásico “commoditiza” el servicio, busca precio conveniente (45% de los clientes según la encuesta). Poco permeable a upgrades, al menos en las primeras experiencias. Puede aspirar a Superior o Premium una vez contratado el servicio. Hay que evaluar cupones de upgrades para experimentar el servicio.

La intención es marcar estos 3 segmentos, el incrementar el número de segmentos podría complejizar la organización, los procesos y tal vez confundir a los clientes.

La intención es que en temporada baja o días de semana haya precios de “oportunidad” o inclusive evaluar un last minute Price (por ejemplo luego de las 16hs los días de semana)

Dentro de escalas de crecimiento razonables no habría limitaciones en cuanto a la escabilidad más allá de que la estructura actual contempla un manejo de inventarios de unas 3.000 unidades. .

Precio – Calidad

Aluga Se no procura ser un servicio percibido como “Barato per-se”, a pesar de presentar múltiples opciones de contratación que le dará los clientes una posibilidad de “customizar” el servicio. Cada orden es probablemente diferente a la siguiente.

Infraestructura de datos e IT

Se desarrolla una aplicación que conecta el inventario con el pedido del cliente para determinar la disponibilidad. En los locales habrá sistemas de códigos de barra para tener trazabilidad de cada orden y

Cultura organizacional de aceptar ciencia y tecnología

LA cultura empresarial tendrá como centro la tecnología, es decir nuestro cliente tendrá el contacto cotidiano a través de la tecnología con Aluga –Se al momento de la compra. Luego un servicio cordial, ágil y cortes encontrará en los contactos personales de los locales.

Soporte tecnológico

Nuestra Propuesta de Valor en función a los competidores

El método de reserva busca ser simple, de última tecnología (Similar a Mercado libre, e-commerce) que permita visualizar disponibilidad en tiempo real y posibilidades de upgrade (entro a consultar por un sombrilla y término tentado por una o refugio playero / gazebo). (Más detalles técnicos en la sección Software del Plan Operacional).

Nuestra percepción en el mercado

Pioneros, disruptivos y con flexibilidad en las propuestas con soporte tecnológico

Posicionamiento en relación a precio-diferenciación

¿Cómo hacer para generar un esquema de precios tal que los clientes adquieran lo que buscan, en las cantidades que desean y que maximice los beneficios?

Las tácticas de pricing serán por precios individuales por artículo y por día con suficiente flexibilidad para adaptarse a cada viaje. Los clientes “Premium” tenderán a pedir mejores servicios (o servicios más complejos) y por ende gastan más. En el otro extremo los clientes clásicos que demandan servicios más básicos o que son esporádicos. En una escala intermedia estarán los del segmento superior. Nuevamente hay heterogeneidad entre los segmentos.

Decisiones de Pricing

- *Producto*
- *Descuento por días*
- *Descuento por combo*
- *Temporada baja / días con rebaja*

Estructura de Precios

Variable en función a:

- *Precio individual del artículo base*
- *Precio en combo*
- *Precio con descuento en día / mes*
- *Upgrades (o Servicios adicionales). Pasar de sombrilla a carpa playera, guardería nocturna, entrega tardía.*

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Métricas de precios:

- **Precio final / Precio lista= (En \$)** Menor a 1 muestra agresividad en promociones
- **Ventas a precio individual / Ventas en combo** (En cantidad de operaciones) Muestra como varios artículos combinados generan "un producto diferente"
- **Ventas por plataforma / Ventas por mostrador** (En cantidad de operaciones)
- **Ventas con descuento / Ventas con precio lista** (En cantidad de operaciones)

3. El Mercado

Preferencias de los clientes

Tal cual reflejado en los artículos periodísticos el turista de Pinamar tiene tendencia a experimentar durante sus vacaciones experiencias más allá de la carpa habitual con tendencia a los gazebos, refugios (carpas playeras) o inclusive hamacas paraguayas. Más allá de su poder adquisitivo, es un cliente informado que busca comodidad maximizando el gasto en la contratación de servicios.

"En varios balnearios y paradores de Pinamar la moda es ofrecer distintas opciones que combatan al sol, que no sea la clásica carpa de lona verde, blanca o roja: ahora hay gazebos, refugios, camastros o sombrillas de paja con hamacas paraguayas". "Los camastros, gazebos, sombrillas de paja o refugios son algunas de las opciones diferentes que muchos turistas eligen para pasar el verano. Dicen que hay más espacio y que además cuestan más barato". Beneficio de estar más cómodos y con más espacio. (Nota 11).

Propuestas actuales y futuras similares - Accesibilidad de los clientes -

Los clientes poseen la posibilidad de elegir entre unos 35 balnearios en Pinamar incluyendo aquellos distantes como "El más allá". Es decir que cualquier oferta individual de estos es fácilmente accesible al concurrir a la playa. Además de esto hay negocios que realizan venta de estos artículos que realizan un alquiler como negocio secundario en formato informal y sin promoción ni estructura.

Tal cuál mencionado anteriormente una estructura del tamaño de Aluga- Se es replicable (incluso podría ser mayor aún) por lo que el "know how" adquirido en los primeros años deberá capitalizarse en mantener las expectativas de los clientes en cuanto a las experiencias (tal vez a futuro deban incluirse heladeritas, juguetes para la playa, etc). En la sección de la organización volcaremos la apertura, atención y monitoreo de los clientes a fin de entender sus posibles cambios de preferencias.

Proyección de ingresos en función de escenarios y segmentos de clientes, cantidades, precios y frecuencia

En todos los casos el stock de productos a alquilar son 3.000 siendo que la ciudad de Pinamar recibe por temporada unos 900.000 turistas representa la disponibilidad de al menos 1 artículo cada 300 visitantes a la ciudad balnearia.

La proyección de ventas depende de la combinación de:

- La mezcla de artículos según el segmento Clásico, Superior y Premium
 - Clásico: Sombrillas y Sillas plegables
 - Superior: Carpa playera y silla alta
 - Premium: Gazebo y silla de sujeción.
- **Primer criterio** a utilizar (Pesimista, Conservador y Optimista) que determina **la cantidad de días de alquiler por semana**.
 - Optimista: 4,5 de cada 7 días alquilados, que representaría una ocupación del 64% o una vacancia del 36%.
 - Conservador: 4 de cada 7 días alquilados, que representaría una ocupación del 57% o una vacancia del 43%,
 - Pesimista: 3,5 de cada 7 días alquilados, que representaría una ocupación del 50% o una vacancia del 50%
 -
- **Segundo criterio** a utilizar (Pesimista, Conservador y Optimista) que determina **la cantidad de semanas de temporada** según factores climáticos y otros factores no controlables
 - Optimista: 11 semanas de alquiler como temporada en su conjunto
 - Conservador: 9 semanas de alquiler como temporada en su conjunto
 - Pesimista: 7,25 semanas de alquiler como temporada en su conjunto
- Cada segmento considera un promedio de 3 Sillas por cada Sombrilla (Clásico), Carpa playera (Superior) o Gazebo Premium y un stock alineado a la demanda según encuesta la encuesta 2 de 45% Clásico

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Proyección de Ventas – Criterio Optimista

64% alquilado

11 semanas

Acumulado Total					
Compras		Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	200	900	3.960.000	19.800
Silla plegable	1.200	150	675	8.910.000	59.400
Carpa playera	250	200	900	2.475.000	12.375
Silla alta	750	200	900	7.425.000	37.125
Gazebo	100	200	900	990.000	4.950
Silla de sujeción	300	350	1575	5.197.500	14.850
Mesa	-	250	1125	-	
Totales	3.000			28.957.500	148.500

El criterio Optimista considera a efectos de la Demanda 4,5 alquileres por artículo cada 7 totalizando 148.500 alquileres en unidades para una temporada de 11 semanas compuestos de la siguiente forma:

- 400 Sombrillas obteniendo 19.800 alquileres.
- Silla plegable 59.400
- Carpa playera 12.375
- Silla alta 37.125
- Gazebo 4.950
- Silla de sujeción 14.850

148.500 alquileres \$29M en ventas

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Proyección de Ventas – Criterio Conservador

57% alquilado

9 semanas

Acumulado Total					
Compras		Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	200	800	2.880.000	14.400
Silla plegable	1.200	150	600	6.480.000	43.200
Carpa playera	250	200	800	1.800.000	9.000
Silla alta	750	200	800	5.400.000	27.000
Gazebo	100	200	800	720.000	3.600
Silla de sujeción	300	350	1400	3.780.000	10.800
Mesa	-	250	1000	-	
Totales	3.000			21.060.000	108.000

El criterio Conservador considera a efectos de la Demanda 4 alquileres por artículo cada 7 totalizando 108.000 alquileres en unidades para una temporada de 9 semanas compuestos de la siguiente forma:

- 400 Sombrillas obteniendo 14.400 alquileres.
- Silla plegable 43.200
- Carpa playera 9.000
- Silla alta 27.000
- Gazebo 3.600
- Silla de sujeción 10.800

108.000 alquileres \$21M en ventas

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Proyección de Ventas – Criterio Pesimista

50% alquilado

7,25 semanas

Acumulado Total					
	Compras	Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	200	700	2.030.000	10.150
Silla plegable	1.200	150	525	4.567.500	30.450
Carpa playera	250	200	700	1.268.750	6.344
Silla alta	750	200	700	3.806.250	19.031
Gazebo	100	200	700	507.500	2.538
Silla de sujeción	300	350	1225	2.664.375	7.613
Mesa	-	250	875	-	
Totales	3.000			14.844.375	76.125

El criterio Pesimista considera a efectos de la Demanda 3,5 alquileres por artículo cada 7 días totalizando 76.125 alquileres en unidades para una temporada de 9 semanas compuestos de la siguiente forma:

- 400 Sombrillas obteniendo 10.150 alquileres.
- Silla plegable 30.450
- Carpa playera 6.344
- Silla alta 19.031
- Gazebo 2.538
- Silla de sujeción 7.613

76.125 alquileres \$14,8M en ventas

Demanda potencial – Balneario Pinamar

Según un estudio del perfil del visitante de Pinamar (3) el 35% de los visitantes planificaron su viaje a este balneario buscando información por internet. Por lo que a priori, al menos para un tercio de los visitantes de esta localidad pueden acceder a visitar el sitio de Aluga-se en forma simple y ágil.

“Se viene posicionando como lugar sustentable y, además de su sello único de playa y bosque hoy el sol y el mar tienen más que buena compañía: la agenda pinamarense explota de eventos y la gastronomía incorpora nuevas tendencias que están a full”. “Las opciones para el buen comer están al día con nuevos restaurantes, cervecerías artesanales y otras sorpresas”. “Sus playas renovadas ofrecen balnearios contruidos en un estilo sustentable y ponen cada vez más a estos lugares al frente de los destinos ecoturísticos” (nota 3).

“Disponen de 36 balnearios totalmente renovados con criterios sustentables y materiales reutilizados. Contruidos sobre pilotes para preservar los médanos, con madera por doquier y vidrios para proteger de los vientos. Por otra parte como este año Pinamar cumple 75 años, hay más novedades el paseo costero que está en Bunge y Avenida del Mar: se verá nuevo, contará con un anfiteatro, estacionamiento para personas con movilidad reducida, bicicletteros, mejor iluminación y más espacios verdes.

Ser accesibles y sustentables es prioridad para este municipio. Por ello se suman 9 pasarelas accesibles, de más de 100 metros cada una que se internan en las playas y dan la posibilidad de acceder con sillas de ruedas y cochecitos hasta muy cerca del mar. Otra idea de la intendencia para el verano es sumar islas de food trucks además de los servicios habituales.” (Nota 13).

Según estudios disponibles del año 2003 Pinamar y balnearios del partido ascendían a 150.000 camas. Sólo en Enero de ese año los turistas ascendieron a 900.000 personas. Otras informaciones del año 2018 destacaban 2.000.000 de visitantes pero considerando Cariló, Ostende y Valeria del Mar. A efectos de este plan de negocios, con un criterio conservador estaremos el número de turistas en 900.000 para el año 2020

Según un estudio del perfil del visitante de Pinamar (3) el 35% de los visitantes planificaron su viaje a este balneario buscando información por internet. Por lo que a priori, al menos para un tercio de los visitantes de esta localidad pueden acceder a visitar el sitio de Aluga-se en forma simple y ágil.

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

“El partido de Pinamar, junto con Cariló, Valeria del Mar y Ostende, que recibe dos millones de visitantes entre Enero y Febrero, busca aumentar la cantidad de día de permanencia de los turistas. Más allá de la cantidad de visitantes, lo importante es la cantidad de días que se quedan y el consumo, que es lo que se busca potenciar.” (nota 10)

“La temporada 2018 viene presentándose con comportamientos atípicos. Los turistas viajan más salteado, estadías cortas pero con una o dos frecuencias en la estación veraniega, buscan playa, seguridad, precio, calidad, propuestas culturales y recreativas, además de cercanía” “Para una familia tipo que vive en Buenos Aires, viajar una semana a Mar del Plata es 9% más barato que viajar a Punta del Este, 11% más económico que Florianópolis, 36% con respecto a Santiago de Chile y 75% más barato que Miami” (nota 5)

Análisis de la Demanda

Las grandes preguntas a responder serían

- ¿Cuál es el nivel de interés por parte de los turistas de Pinamar de para este tipo de servicios de variedad de artículos a un precio conveniente?
- ¿Qué cantidad de turistas accederán durante la temporada?
- ¿Cómo se comportará el clima?

Demanda incierta: La demanda es incierta porque depende de diferentes factores:

1. Que haya visitantes en la ciudad de Pinamar
2. Que estos no lleven sus propios artículos de playa
3. Que conozcan “Aluga-Se”
4. Que accedan al sitio a averiguar
5. Que cierren la contratación del servicio.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Variabilidad en el tiempo

Claramente es un negocio estacional, esto significa que la proyección de ventas contempla una distribución no uniforme en el tiempo. En el criterio pesimista se estimó una temporada de 7,25 semanas, en el conservador 9 semanas y en el Optimista 11 semanas. Para ello no sólo se considera el factor climático sino también fechas que “extienden” o “acortan” la temporada cómo:

- Navidad
- Año Nuevo
- Carnaval
- Comienzo del ciclo lectivo
- Semana Santa
- Otros feriados

Inventario no Perecedero

Una de las ventajas del negocio de Aluga-Se es que no presenta un inventario perecedero, es decir no vence y además no requiere cuidados especiales de conservación en depósitos refrigerados, con atmósferas modificadas o climatizaciones particulares. El esquema de seguridad de los bienes contempla un sistema de vigilancia conectada a una central de alarmas del tipo “Prosegur”.

Detalles de la capacidad instalada

Desarrollar potencial capacidad instalada en función de tamaño /capacidad de almacenamiento de locales principalmente Pinamar 1 como centro de distribución.

De los 3000 productos, 1200 es decir el 40% serán sillas de playa según publicaciones de los artículos las medidas aproximadas son:

- **Altura total** 76 cm
- **Ancho** 46 cm
- **Profundidad** 7 cm
- **Tipo de silla** Plegable
- **Material de las patas** Acero

Plan de Negocios "Aluga-Se"

Entrega Final - Junio de 2019

El local de Pinamar 1 posee 240 metros cuadrados. A efectos de lograr una estimación de la capacidad de almacenamiento requerida se realizó una simulación de las sillas de playa que representan el 40% del stock:

Diseño de estante/ rack para almacenamiento					
	Altura	Ancho	Capacidad x estante	10 estantes	30 estantes
Piso 3	0,5	0,08	12	120	360
Piso 2	0,5	0,08	12	120	360
Piso 1	0,5	0,08	12	120	360
Nivel	0,5	0,08	12	120	360
		Metro	48	480	1440

Se instalarán estantes metálicos de 1 metro cuadrado de base con una altura de 2 metros, cada uno de ellos podrá almacenar 48 sillas según desarrollo en la tabla superior. A efectos de almacenar el stock de 1400 sombrillas se requerirán 30 estanterías metálicas con un costo individual de \$5.000 metros cuadrados. (www.fabricaestanterias.com)

Para almacenar los 1600 artículos se estimaron 40 estantes adicionales de almacenamiento los que además deberán contar con un espacio de maniobras salvo los que estén adyacentes a las paredes estimados en 30 metros más.

A modo de resumen el local Pinamar I destinará el 50% de su capacidad al almacenamiento de todos los productos de Aluga Se estimados en este plan en 3.000 artículos.

5. Marketing Plan

El Plan de Marketing busca desarrollar en base a la situación actual los objetivos que ayuden a alcanzar nuestra visión de negocio que en el caso de Aluga-se es que los turistas puedan disfrutar de una experiencia única en sus vacaciones pagando un precio razonable “**A la playa como vos queres, pagando menos...**”

Una parte importante será apalancarse sobre las ventajas competitivas que Aluga Se busca consolidar:

- *Marca nueva con fuerte posicionamiento de agilidad e innovación*
- *Acceso en tiempo real a plataforma tecnológica de reservas*
- *Posibilidad de armar múltiples combinaciones de productos y customizar la necesidad del cliente en función del plan vacacional*
- *Elasticidad para adaptarse a diferentes presupuestos*
- *Reducción de sorpresas en cuanto a la disponibilidad de artículos en el momento del retiro.*
Expandir

Posicionamiento - Marca comercial

La elección de Aluga Se cómo marca surge de la asociación de experiencias placenteras en viajes de vacaciones a Brasil. Se busca que el consumidor contrate el servicio y de alguna forma se relaje, que reciba lo que espera de acuerdo a lo contratado. Brasil suele ser un destino accesible desde segmentos socio económicos Medio Bajo hasta Alto abarcando así los segmentos target.

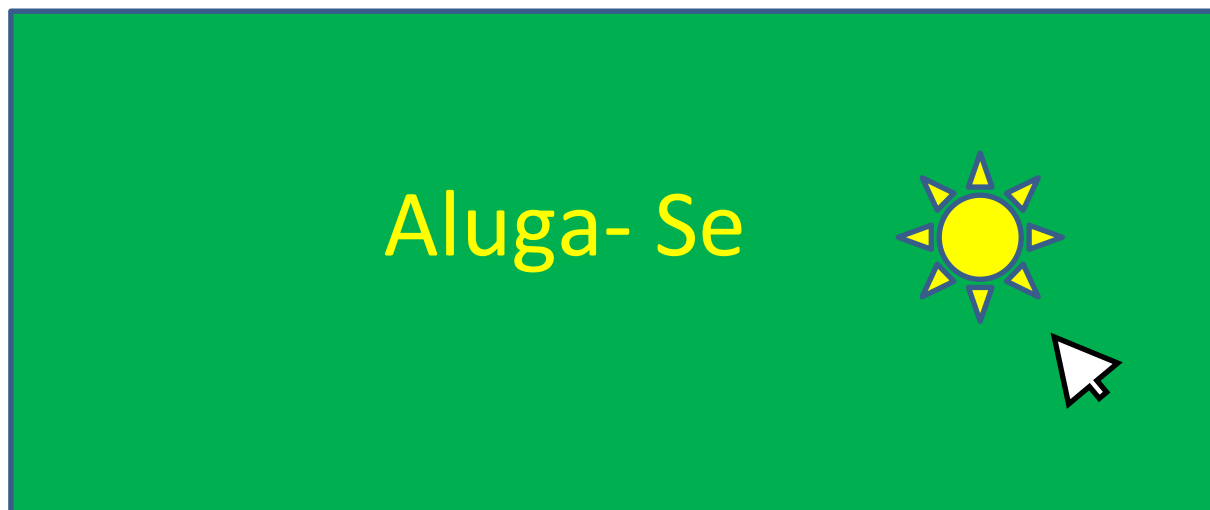
Brasil transmite optimismo, algo descontracturado y en épocas de vacaciones desconexión para disfrutar.

A nivel empres, es una identidad en general no polémica ya que salvo en la competencia deportiva del futbol no genera resistencia. Existen múltiples casos de empresas brasileñas instaladas en Argentina asociadas al verano (Brahma, Havaianas, Guaraná) como productos (Caipiriña, Coco etc.).

Elementos de la Marca

El logo de la marca fue pensando de forma de que los colores de la bandera de Brasil sean identificados en forma simple y rápidamente asociar a Brasil. El símbolo del Sol brinda un ícono de la temporada de verano en el destino de la playa. Los colores y logo serán parte de la identidad de los productos ofrecidos y parte de la estrategia de promoción de Aluga-Se.

Aluga-se, que significa “Se alquila” en portugués, con colores fuertes – tal vez verde y amarillo- presente en los artículos en alquiler para fortalecer presencia y posicionamiento a través de la identificación visual.



Promoción

Tal cuál mencionado la promoción de Aluga-Se se desarrollará principalmente a través de:

- *Las redes sociales Instragram y Facebook*
- *Acciones de campaña por Marketing digital*
- *“Boca a Boca”*
- *Publicidad en balnearios (sin oferta de productos sustitutos)*
- *Artículos con colores alusivos a Aluga-Se*

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

Plan de costos del plan de Marketing

Tal cual mencionado en la sección Financiera los costos asociados con el Marketing son:

One time o parte de la inversión inicial, que totalizan \$500.000 y se disgregan como:

- 400.000: Desarrollo de plataforma propia en formato APP para promoción, contratación directa y cobro de servicios.
- 100.000 en carteles en frente de locales Pinamar I, II y III

A su vez en cada temporada habrá desembolsos de acciones de promoción y marketing digital que ascienden a \$2.500.000 en los 5 años contemplados del plan de negocios.

- 504.000 en acciones de promoción destacando:
 - 250.000 en Marketing digital / Publicidad en sitios que se dirijan al público “target” de Aluga- Se,
 - 150.000 publicidad “física” con cartelería en balnearios que no ofrecen el servicio y convenios con estos balnearios con acciones como promoción de eventos deportivos y/o otros.
 - 100.000 sitios web de turismo local

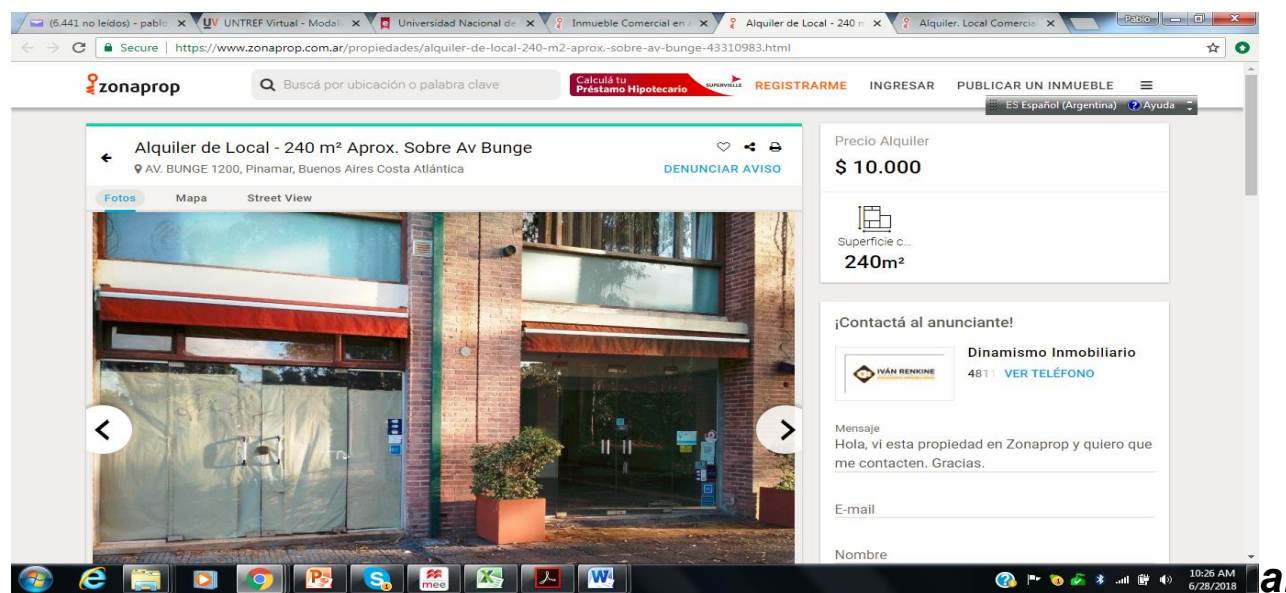
Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

6. Plan Operacional

El plan operacional de Aluga-Se contiene una infraestructura de locales siendo el local “Pinamar I” el local central donde la mitad de su superficie funcionará de depósito para la temporada hibernal.

Luego habrá dos locales “Pinamar II” y “Pinamar III” que serán puestos de despacho con dimensiones reducidas con capacidad de despacho diario de unos 250 artículos.



Local tipo considerado para Pinamar I con 240m2 a 10 cuadras de la costa.

Los locales Pinamar II y Pinamar II serán locales de alrededor de 60 mts. cuadrados con 20m2 de depósito que permitirán almacenamiento táctico de unos 250 artículos que se irán reponiendo con el flete de logística contemplado en el plan.

Logística actual y posibilidad de expansión futura

En un futuro, no contemplado en este plan de negocios se podría utilizar un Centro de Logística en el lateral de la ruta 11 en un formato similar a los supermercados Coto con una alta visibilidad por parte de los automovilistas. Desde aquí se accederá a los diferentes balnearios en forma diaria para administrar stocks (agregando faltantes y retirando sobrantes) trabajando en sistema de conciliación entre los diferentes puntos. Se harían auditorías para verificar que los stocks monitoreados por códigos de barra coincidan con los reales en el punto de venta pudiendo el franquiciado quedar inhabilitado o con importantes penalidades

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Elección de proveedores

La elección de proveedores debe contemplar los aspectos de precios, calidad, servicio post venta y plazos de pago. Existen proveedores locales como:

- Plasticoys <http://www.plasticoysrl.com.ar/index.htm>
- Solcito (quién además produce) <http://www.solcitocamping.com.ar/es>



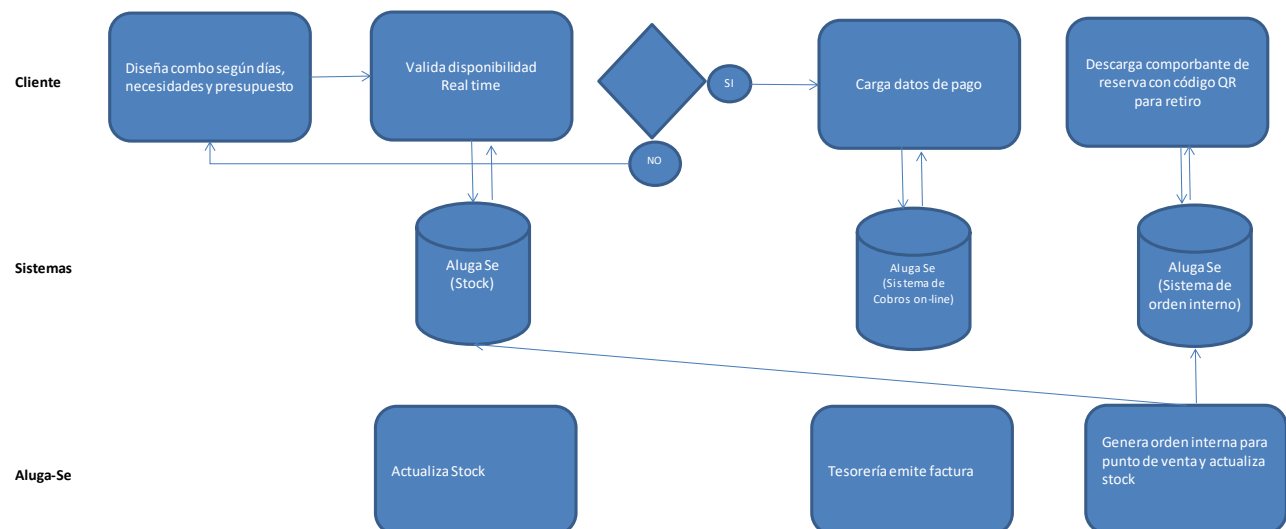
Flujograma

Existen 3 grandes procesos de interacción con el cliente descriptos a través de flujogramas que procuran graficar la dinámica:

- La contratación
- El retiro del producto/ s seleccionados
- La devolución

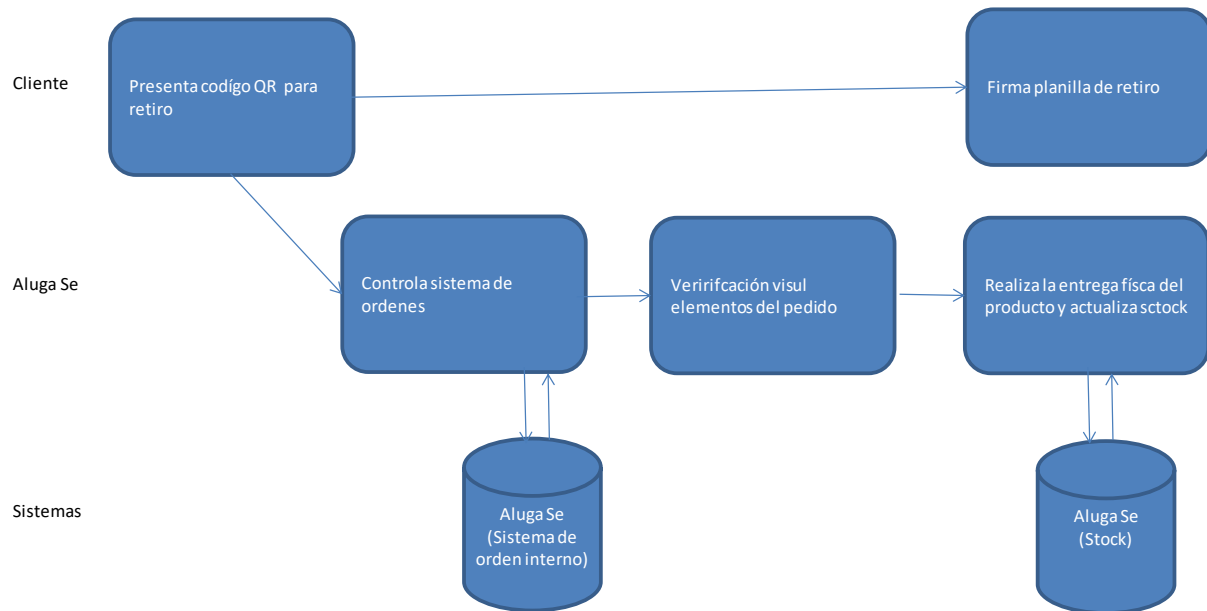
La contratación (visión Cliente)

1. El cliente accede a la App, y diseña su combo en función a necesidades, preferencias y presupuestos con múltiples posibilidades de combinaciones
2. Una vez seleccionado su “combo” valida en la misma App la disponibilidad “real time” con interacción directa con el sistema de stock el cuál se actualiza con la transacción.
3. En caso Negativo, En caso de no poder realizar el combo la herramienta vuelve al inicio para que el cliente pueda realizar una nueva elección. (Loop)
4. En caso Positivo, sea aprueba la transacción y se realiza la carga del método de pago de la misma plataforma de Aluga-Se, tesorería genera comprobante de pago fiscal.
5. Aprobado el pago, se descarga el comprobante fiscal con su respectivo código QR para el retiro de los artículos seleccionados.



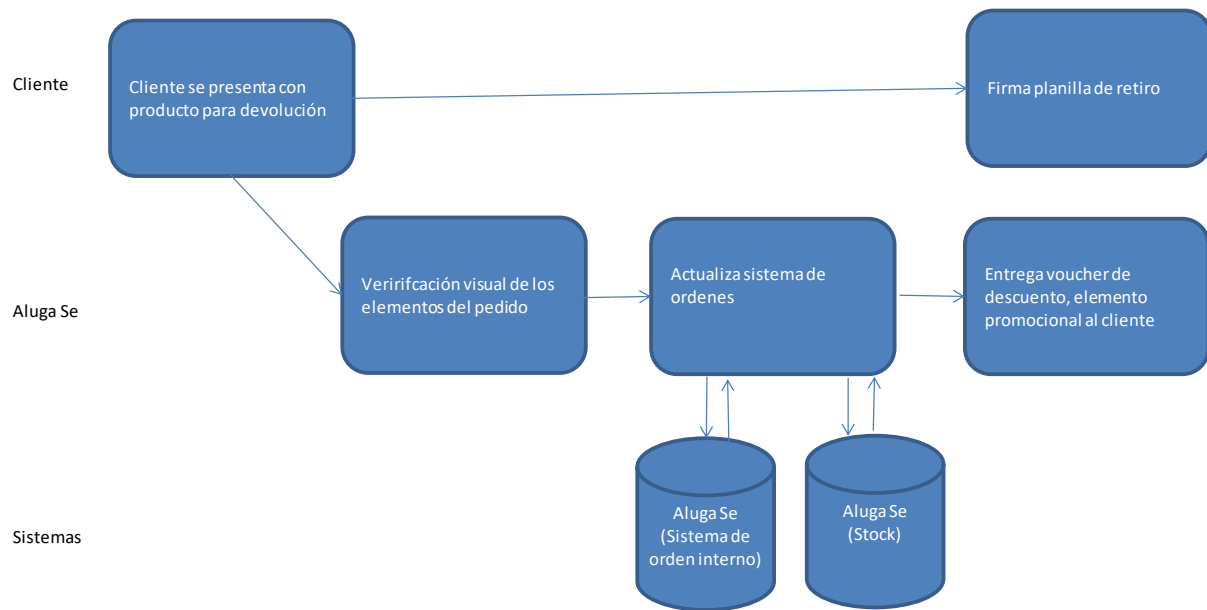
Entrega - Retiro del producto/s seleccionado (visión Cliente)

1. El cliente presenta en Aluga Se correspondiente para retirar el combo seleccionado.
2. El representante verifica en el sistema de ordenes la validez del combo y actualiza el status
3. Verifica los productos y su estado a entregar en forma visual, los compara con la orden del cliente.
4. Realiza la entrega física de los artículos del combo.
5. Actualiza el sistema de stocks.



Devolución

1. El cliente se presenta para la devolución de los artículos del combo
2. El representante verifica el estado de los elementos recibidos
3. Actualiza sistemas de órdenes, el cuál actualiza el sistema de stocks
4. Entrega voucher promocional para próxima entrega



Gastos y Costos recurrentes de Operación

Una vez lanzado el emprendimiento los costos operativos por temporada ascienden a \$7.143.500

- Sueldos y Egresos Gerentes y empleados: \$4.704.000
- Publicidad y Papelería: \$672.000
- Alquiler locales (1 anual // 2 por temporada) : \$648.000
- Flete: \$378.000
- Servicios e impuestos provinciales: \$162.000
- Mantenimiento plataforma: \$120.000
- Asesor contable e impositivo: \$81.000
- Seguridad /Servicios de Alarma: \$75.600
- Seguros: \$50.400

Adicionalmente, todos los años se hace una reposición de mercadería dañada o extraviada que representa el 30% del stock de artículos en alquiler.

Software // Plataforma tecnológica

Se solicitó un presupuesto real al desarrollador HGM quién nos presentó la siguiente propuesta:

Objetivos

El proyecto tiene como fin construir una solución informática para realizar pedidos on-line para reservar artículos de veraneo para alquilarlos a la firma Aluga-Se durante la estadía en la localidad de Pinamar a través del sitio "www.Aluga-Se". .

"Aluga-Se" App debe ser la mejor forma de realizar pedidos donde quieras y cuando quieras desde cualquier dispositivo electrónico.

Alcance funcional

La solución contará básicamente de 1 proyecto con 3 diferentes roles y de 1 webservice.

Contará con un administrador de usuarios y perfiles que definirán los accesos a datos por medio de jerarquías.

El sitio contará con un acceso público al cual se accederá a una home con productos destacados, ofertas y posibilidades de filtro de productos. Al usuario se le pedirá acceso para realizar pedidos.

El sitio se desarrollará de modo responsive para ser accesible de cualquier dispositivo (laptop, tablet, Mobile)

Plataforma y Herramientas de desarrollo

La solución se desarrollara con las siguientes herramientas:

- ASP.NET //SQL Server
- Telerik software //HTML5
- CSS3 //Xamarin para teléfonos móviles. Android e IOS

Correrá sobre plataforma Windows 7 / Windows Server 2003 o superior. Deberá contar con un SQL Server 2012 o superior y el Internet Information Services ejecutándose.

El usuario deberá contar con algún navegador de Internet (Internet Explorer, Firefox o Google Chrome)

El desarrollo completo llevará 8 semanas de trabajo con entregables parciales cada 15 días a ser compartidos con el cliente.

El costo total de desarrollo asciende a \$520.000, que podrá abonarse en 8 pagos semanales.

Plan de Negocios “Aluga-Se” Entrega Final - Junio de 2019

Compliance

Al momento de este plan de negocios no se detectaron regulaciones municipales, provinciales o nacionales que afecten al negocio, sin embargo se confirmará con especialistas legales la necesidad o no de algún seguro de responsabilidad civil o una firma de exención de responsabilidad civil por parte de Aluga-Se a entregar por escrito al retirar el producto.

Formato Legal de la Sociedad

Aluga-Se será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) ya que puede constituirse con 2 socios y una constitución más simple que en el caso de las Sociedades Anónimas (S.A.) y según el estudio Beccar Varela menores costos de mantenimiento por no ser necesario convocar a asambleas ni publicaciones de edictos.

7. Plan Organizacional

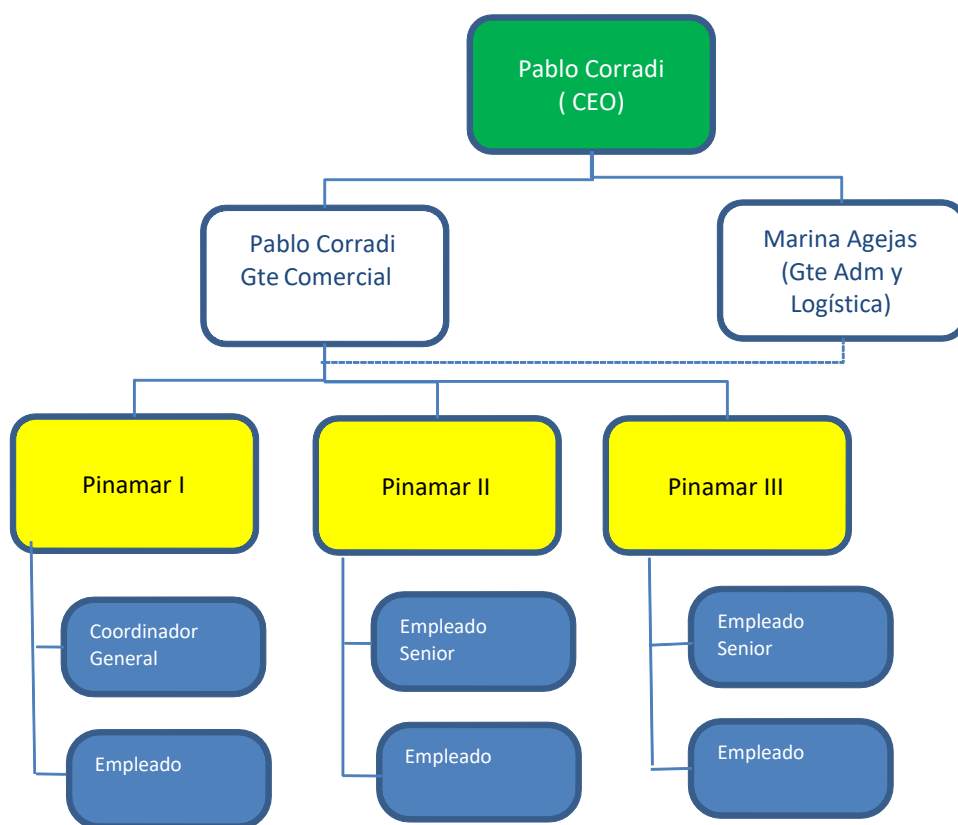
INNOVACION / APRENDIZAJE CONTINUO

Si bien el corriente plan de negocios pre-establece una serie de lineamientos del desarrollo de negocio, los socios fundadores otorgarán una postura flexible con capacidad de “desaprender”. Está contemplada una reunión semanal de equipo para evaluar comentarios positivos y negativos tanto en las redes sociales como los verbales o escritos compartidos en los locales.

Organigrama

La estructura de Aluga-Se contempla una estructura de 8 personas incluyendo a los 2 socios fundadores quienes tomarán una dedicación full time durante la temporada veraniega percibiendo además un sueldo mensual

En el organigrama a continuación se incluye la estructura central y los locales Pinamar 1, 2 y 3.



Cultura organizacional //Formato de Gestión

Personas a cargo por área

Pablo Corradi, Contador Público y candidato a MBA tomará el rol de CEO además del rol Comercial y la supervisión directa de los empleados desarrollando su función recorriendo permanentemente los 3 locales.

Marina Agejas, Lic. en Comercio Exterior se enfocará en la parte administrativa y de Logística, monitoreando la logística del complejo esquema de fletes que desde Pinamar I provee los artículos a Pinamar II y Pinamar III.

- El local Pinamar I poseerá un Coordinador General y un Empleado junior.
- El local Pinamar II poseerá un Empleado Senior y un Empleado junior
- El local Pinamar III poseerá un Empleado Senior y un Empleado junior

Equipo fundador

Los socios son Pablo Corradi (Candidato a MBA) y Marina Agejas (ex colega en HSBC). Esta idea de Aluga Se surgió de observaciones durante los traslados en época de vacaciones de múltiples artículos en vehículos particulares, y la falta de una oferta formal de estos con foco en la comodidad del cliente apoyada en una plataforma tecnológica.

Ambos poseemos conocimientos Financieros, para entender la gestión del proyecto y su potencial crecimiento con la flexibilidad requerida para adaptarlo a la evolución y cambios en el contexto.

Marina posee un perfil más analítico y metodológico mientras que Pablo posee un perfil más comercial con experiencia en empresas de Tecnología.

8. **Finanzas:**

Si bien el proyecto posee una alta estacionalidad, este plan de negocios contempla una proyección de ventas y análisis financiero a 5 años comenzando en el año 2020 como año 1.

Es de esperar 6 meses de altos ingresos y 6 meses con ingresos marginales o nulos, durante estos meses se mantendrá alquilado uno de los 3 locales para ser utilizado de depósito. Habrá gastos relacionados con el servicio de seguridad y otros durante la temporada invernal sin ingreso alguno.

Variables comunes a los 3 escenarios

Ajuste de precios y costos

La proyección de fondos nominales recibe a efectos de homogeneizar el efecto de la inflación un ajuste diferenciado en ingresos y costos por considerar a la actividad relacionada al ocio / turismo con baja elasticidad (es decir que la demanda del servicio es muy sensible al precio). En cuanto a la tasa de inflación aplicada se tomó como referencia al Banco Internacional JP Morgan, del año 2018 según publicó el diario “El Cronista” el 30 de Julio del 2018. (<https://www.cronista.com/finanzasmercados/JP-Morgan-que-esperar-para-Argentina-si-se-agrava-el-escenario-economico-20180730-0023.html>)

Se diseñaron ajustes en precios y costos diferenciados, siendo que los ingresos crecen a tasas menores que los costos y egresos de la siguiente forma a partir del Año 2:

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ajuste en precios	30%	24%	19%	11%
Ajustes en costos	40%	32%	25%	15%

Tasa de crecimiento en línea al crecimiento de la economía Argentina

Según informe de la CAC basado en el FMI la tasa de crecimiento de la economía Argentina que ronda el 2,9% hasta el año 2022 (FMI Septiembre 2017) Por ende los ingresos crecen en línea con este índice a partir del año 2. (A efectos simplificar los cálculos se consideró 3%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento		3%	3%	3%	3%

Plan de Negocios “Aluga-Se”
Entrega Final - Junio de 2019

Contingencia – Demora en el “ramp- up”

El modelo de simulación de ingresos y costos asume el concepto de una actividad en etapa “Run”. A modo de contingencia se incluyó una reducción inicial mayor en el año 1 que se va reduciendo gradualmente para el año 5 por la experiencia obtenida por el management de Aluga Se. Esta contingencia considera factores externos a la operación que pudieran afectar la performance del negocio tales como por ejemplo: hechos de fuerza mayor en Pinamar, algún trámite de habilitación municipal, falla en sistema u otros hechos fortuitos, etc. Los valores para el año 1 al 5 son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contingencia	20%	10%	10%	5%	5%

Variables comunes a los 3 enfoques

A efectos de evaluar diferentes escenarios se diseñaron **3 enfoques**; Pesimista, Conservador y Optimista que difieren en las variables mencionadas a continuación:

1. **Descuento en la compra de los artículos para su posterior alquiler:** El potencial descuento negociado en la compra de los productos en grandes cantidades.
2. **Semanas de Temporada:** Este indicador da la cantidad de semanas de “temporada” en función al clima, feriados, comienzo de clase entre otros que pueden extender o reducir la temporada de playa.
3. **Días de alquiler por semana:** Cada artículo estará alquilado una cierta cantidad de días por la semana. Este rango va entre 3,5 a 4,5 días cada 7 de la semana completa.

El siguiente cuadro combina los enfoques con las 3 variables mencionadas:

	<i>Descuento en la compra de artículos</i>	<i>Semanas de Temporada</i>	<i>Días de Alquiler por semana</i>
Criterio Optimista	20% del costo	11 Semanas	4,5 días de Alquiler por semana
Criterio Conservador	15% del costo	9 Semanas	4 días de Alquiler por semana
Criterio Pesimista	10% del costo	7,25 Semanas	3,5 días de Alquiler por semana

Elección de tasa de descuento del Cash Flow proyectado

Para determinar la tasa de descuento de los flujos proyectados calcularemos el WACC (Weighted Average Cost of Capital) que incluirá el costo de la deuda y el costo del equity.

$$WACC = C_e * (E/D+E) + C_d * (D/D+E) * (1-t)$$

En el caso de Aluga Se el "Cd" es cero por no poseer deuda lo que iguala el WACC con Ce.

$$WACC = C_e$$

Para el Costo del Equity se selecciona el cálculo de Mercado Emergente sin diversificación, ya que Aluga-Se se concentra en un sector en particular dentro de la actividad Turismo, con un mercado de nicho en una única localidad de Pinamar, con clientes locales únicamente.

Ce = Rf + Prima del sector o firma comparable X Ajuste de Riesgo País + Prima de Riesgo no Sistémico o RNS

$$C_e = R_f + (Std\ Dev\ Entertainment / Std\ Dev\ Market * (R_m - Bono\ 10\ años\ USA)) * (Riesgo\ Pais / R_f) + RNS$$

$$C_e = 2.37\% + (1.17 * (5.5\% - 2.37\%)) * 9.21 / 2.37\% = 16.60\% + RNS =$$

RNS= Según el sitio Reuters la inflación proyectada rondará en 36% (Abril 2019) para alcanzar una tasa de descuento más un factor de riesgo adicional como "Start up del 20% de esta tasa" alcanzando así un RNS de 44.40%.

Por ende, la tasa de descuento resultante será:

$$WACC = C_e = 16.60\% + 44.40\% = \mathbf{60\%}.$$

Fuente de los datos para cálculo de Ce

Rf=2,37% Tasa de los Bonos a 10 años de EEUU (www.cnbc.com)

Desvio Sector= 54, 34/Desvio Mercado= 46.24. Ratio DS / DM= 1,17
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

RM/ Risk Premium: WACC Calculation de LATAM at Highest Risk 5,5% (<https://finbox.com/LTM/models/wacc>)

Riego País : 9,21% Mayo 2019

Inflación: 36% para 2019 según Reuters <https://lta.reuters.com/articulo/economia-argentina-encuesta-idLTAKCN1RF2SO>

Plan de Negocios “Aluga-Se”
Entrega Final - Junio de 2019

Inversión inicial

Inversión Inicial

Según el plan financiero los gastos “One-time” el emprendimiento requiere como inversión inicial los siguientes ítems:

	One time		
Computadoras y Estantes	910.000	910.000	910.000
Plataforma	520.000	520.000	520.000
Gastos local (cartel + pintura)	280.000	280.000	280.000
Depósito + comisión	168.000	168.000	168.000
Mobiliario (escritorio + 3 sillas)	91.000	91.000	91.000
Asesoramiento legal	42.000	42.000	42.000
Subtotal 1	2.053.000	2.053.000	2.053.000
	Compra de Artículos		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Subtotal 2	3.390.975	3.202.588	3.014.200
Inversión inicial Total	5.443.975	5.255.588	5.067.200

Fuente de la inversión

La financiación de terceros podría comprometer la rentabilidad esperada del proyecto por el alto nivel de tasas en la actualidad, por lo que se considera un aporte propio por parte de los socios de un máximo de \$5.4M en el Escenario Pesimista (unos USD120mil aproximadamente). El aporte será realizado en partes iguales del 50% por cada uno de ellos.

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Conservador (Seleccionado)

Proyección de Compras de artículos e Ingresos proyectados

Acumulado Total								
Compras					Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Precio unitario	Total	Total con Descuento	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	1.575	630.000	535.500	200	800	2.880.000	14.400
Silla plegable	1.200	1.092	1.310.400	1.113.840	150	600	6.480.000	43.200
Carpa playera	250	1.547	386.750	328.738	200	800	1.800.000	9.000
Silla alta	750	1.039	779.100	662.235	200	800	5.400.000	27.000
Gazebo	100	2.520	252.000	214.200	200	800	720.000	3.600
Silla de sujeción	300	1.365	409.500	348.075	350	1400	3.780.000	10.800
Mesa	-	1.400	-	-	250	1000	-	
Totales	3.000		3.767.750	3.202.588			21.060.000	108.000

Proyección de egresos

Egresos	Acumulado total		
	One time	Mensual	Temporada
Alquiler Local temporada	0	84.000	504.000
Depósito + comisión	168.000	0	168.000
Habilitación local	42.000	0	42.000
Servicios + impuestos	0	61.600	369.600
Seguro	-	8.400	50.400
Seguridad	-	12.600	75.600
Publicidad	-	112.000	672.000
Flete	-	63.000	378.000
Gastos local (cartel + pintura)	280.000	-	280.000
Empleado contratado	-	210.000	1.260.000
Coordinador	-	574.000	3.444.000
Mobiliario (escritorio + 3 sillas)	91.000	0	91.000
Plataforma	520.000	0	520.000
Plataforma - mantenimiento	-	20.000	120.000
Asesoramiento legal	42.000	-	42.000
Asesor. Contable e impositivo	-	14.000	84.000
Computadoras y estantes	910.000	0	910.000
	2.053.000	1.159.600	9.010.600

15% de descuento en compras de artículos

4 días de Alquiler por semana

9 Semanas de Temporada

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Conservador (Alta probabilidad de ocurrencia -Seleccionado)

Cash Flow a 5 años + Valor Terminal

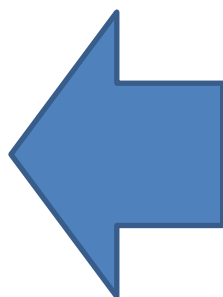
Cash Flow								VT
Acumulado Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Perpetuidad
Ingreso por Alquileres	100%	21.060.000	27.988.740	35.517.711	43.207.296	49.321.128		46.000.000
Contingencia		(4.212.000)	(2.798.874)	(3.551.771)	(2.160.365)	(2.466.056)		
Inversión (en artículos)	(3.202.588)		-	-	-	-		
One time expenses (parte de la inversión inicial)	(2.053.000)							
Gastos locales de alquiler por temporada			(207.200)	(273.504)	(341.880)	(393.162)		
Egresos Mensuales		(6.957.600)	(9.740.640)	(12.857.645)	(16.072.056)	(18.482.864)		
Fletes para trasladar mercadería entre locales		(240.000)	(336.000)	(443.520)	(554.400)	(637.560)		
Rotura mercadería durante la temporada (@30% del stock)		(960.776)	(1.345.087)	(1.775.515)	(2.219.393)	(2.552.302)		
Rotura mercadería para la temporada siguiente (@20% stock)			(896.725)	(845.483)	(800.647)	(736.595)		
Antes de impuestos	(5.255.587)	8.689.624	13.560.939	16.615.757	21.859.202	24.789.183		
Impuestos		(3.041.368)	(4.746.329)	(5.815.515)	(7.650.721)	(8.676.214)		
Free cash flow	(5.255.587)	5.648.255	8.814.611	10.800.242	14.208.481	16.112.969		29.037.207
Nominal Rate		27%	31%	30%	33%	33%		

Tiempo de Repago y Rentabilidad nominal media

En el escenario Conservador la inversión de \$5,3M se recupera durante el año 1, el cual genera un flujo de \$5,6M. El retorno promedio nominal, sin descontar los flujos futuros asciende a 31%.

Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

Año 0	(5.255.588)
Año 1	5.648.255
Año 2	8.814.611
Año 3	10.800.242
Año 4	14.208.481
Año 5	16.112.969
Año 6 (Valor Terminal)	29.037.207
i=	60%
Van	\$ 9.790.004,17
TIR	144,2%



Descontando el flujo de fondos proyectados a la tasa del 60% el proyecto obtiene un **VAN positivo**. Su tasa **TIR** asciende a 144%.

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Pesimista (Baja probabilidad de ocurrencia)

Proyección de Compras de artículos e Ingresos proyectados

Compras					Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Precio unitario	Total	Total con Descuento	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	1.575	630.000	567.000	200	700	2.030.000	10.150
Silla plegable	1.200	1.092	1.310.400	1.179.360	150	525	4.567.500	30.450
Carpa playera	250	1.547	386.750	348.075	200	700	1.268.750	6.344
Silla alta	750	1.039	779.100	701.190	200	700	3.806.250	19.031
Gazebo	100	2.520	252.000	226.800	200	700	507.500	2.538
Silla de sujeción	300	1.365	409.500	368.550	350	1225	2.664.375	7.613
Mesa	-	1.400	-	-	250	875	-	
Totales	3.000		3.767.750	3.390.975			14.844.375	76.125

Proyección de egresos

Egresos	Acumulado total		
	One time	Mensual	Temporada
Alquiler Local temporada	0	84.000	504.000
Depósito + comisión	168.000	0	168.000
Habilitación local	42.000	0	42.000
Servicios + impuestos	0	61.600	369.600
Seguro	-	8.400	50.400
Seguridad	-	12.600	75.600
Publicidad	-	112.000	672.000
Flete	-	63.000	378.000
Gastos local (cartel + pintura)	280.000	-	280.000
Empleado contratado	-	210.000	1.260.000
Coordinador	-	574.000	3.444.000
Mobiliario (escritorio + 3 sillas)	91.000	0	91.000
Plataforma	520.000	0	520.000
Plataforma - mantenimiento	-	20.000	120.000
Asesoramiento legal	42.000	-	42.000
Asesor. Contable e impositivo	-	14.000	84.000
Computadoras y estantes	910.000	0	910.000
	2.053.000	1.159.600	9.010.600

10% de descuento en compras de artículos

3,5 días de Alquiler por semana

7,25 Semanas de Temporada

Plan de Negocios "Aluga-Se"

Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Pesimista (Baja probabilidad de ocurrencia)

Cash Flow a 5 años + Valor Terminal

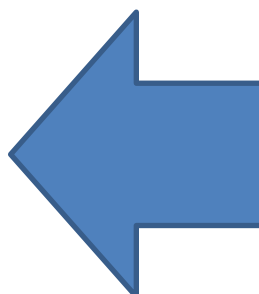
Cash Flow							VT
Acumulado Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Alquileres	100%	14.844.375	19.297.688	23.929.133	28.415.845	31.612.627	30.000.000
Contingencia		(2.968.875)	(1.929.769)	(2.392.913)	(1.420.792)	(1.580.631)	
Inversión (en artículos) (parte de la inversión inicial)	(3.390.975) (2.053.000)		-	-	-	-	
Gastos locales de alquiler por temporada			(207.200)	(273.504)	(341.880)	(393.162)	
Egresos Mensuales		(6.957.600)	(9.740.640)	(12.857.645)	(16.072.056)	(18.482.864)	
Fletes para trasladar mercadería entre locales durante la temporada (@30% del stock)		(240.000)	(336.000)	(443.520)	(554.400)	(637.560)	
Rotura mercadería para la temporada siguiente (@20% stock)		(1.017.293)	(1.424.210)	(1.879.957)	(2.349.946)	(2.702.438)	
			(949.473)	(895.217)	(847.744)	(779.924)	
Antes de impuestos	(5.443.974)	3.660.608	5.659.869	6.081.594	7.676.771	7.815.972	
Impuestos		(1.281.213)	(1.980.954)	(2.128.558)	(2.686.870)	(2.735.590)	
Free cash flow	(5.443.974)	2.379.395	3.678.915	3.953.036	4.989.901	5.080.382	9.155.364
Nominal Rate		16%	19%	17%	18%	16%	

Tiempo de Repago y Rentabilidad media

En el escenario Pesimista la inversión se recupera en el año 2, el cual genera un flujo acumulado de \$6,1M. El retorno promedio nominal, sin descontar los flujos futuros asciende a 17%.

Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

Año 0	(5.443.975)
Año 1	2.379.395
Año 2	3.678.915
Año 3	3.953.036
Año 4	4.989.901
Año 5	5.080.382
Año 6 (Valor Terminal)	9.155.364
i=	60%
Van	\$ 236.923,35
TIR	62,5%



Descontando el flujo de fondos proyectados a la tasa predeterminada del 60% el proyecto obtiene un **VAN positivo**. Su tasa **TIR** asciende a 62,5%

Plan de Negocios "Aluga-Se"
Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Optimista (Baja probabilidad de ocurrencia)

Proyección de Compras de artículos e Ingresos proyectados

Compras					Ingresos			
Código de producto	Cantidad	Precio unitario	Total	Total con Descuento	Alquiler diario	Semana	Temporada total	Cantidades
Sombrillas	400	1.575	630.000	504.000	200	900	3.960.000	19.800
Silla plegable	1.200	1.092	1.310.400	1.048.320	150	675	8.910.000	59.400
Carpa playera	250	1.547	386.750	309.400	200	900	2.475.000	12.375
Silla alta	750	1.039	779.100	623.280	200	900	7.425.000	37.125
Gazebo	100	2.520	252.000	201.600	200	900	990.000	4.950
Silla de sujeción	300	1.365	409.500	327.600	350	1575	5.197.500	14.850
Mesa	-	1.400	-	-	250	1125	-	
Totales	3.000		3.767.750	3.014.200			28.957.500	148.500

Proyección de egresos

Egresos	Acumulado total		
	One time	Mensual	Temporada
Alquiler Local temporada	0	84.000	504.000
Depósito + comisión	168.000	0	168.000
Habilitación local	42.000	0	42.000
Servicios + impuestos	0	61.600	369.600
Seguro	-	8.400	50.400
Seguridad	-	12.600	75.600
Publicidad	-	112.000	672.000
Flete	-	63.000	378.000
Gastos local (cartel + pintura)	280.000	-	280.000
Empleado contratado	-	210.000	1.260.000
Coordinador	-	574.000	3.444.000
Mobiliario (escritorio + 3 sillas)	91.000	0	91.000
Plataforma	520.000	0	520.000
Plataforma - mantenimiento	-	20.000	120.000
Asesoramiento legal	42.000	-	42.000
Asesor. Contable e impositivo	-	14.000	84.000
Computadoras y estantes	910.000	0	910.000
	2.053.000	1.159.600	9.010.600

20% de descuento en compras de artículos

4,5 días de Alquiler por semana

11 Semanas de Temporada

Plan de Negocios "Aluga-Se"

Entrega Final - Junio de 2019

Escenario Optimista (Baja probabilidad de ocurrencia)

Cash Flow a 5 años + Valor Terminal

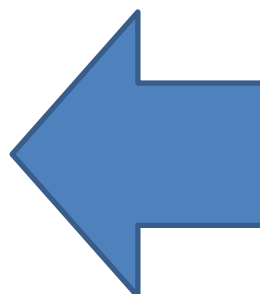
Cash Flow								VT
Acumulado Total	Año 0		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ingresos por Alquileres	100%		28.957.500	37.644.750	46.679.490	55.431.894	61.667.982	
Contingencia			(5.791.500)	(3.764.475)	(4.667.949)	(2.771.595)	(3.083.399)	
Inversión (en artículos)	(3.014.200)			-	-	-	-	
One time expenses (parte de la inversión inicial)	(2.053.000)							
Gastos locales de alquiler por temporada				(207.200)	(273.504)	(341.880)	(393.162)	
Egresos Mensuales			(6.957.600)	(9.740.640)	(12.857.645)	(16.072.056)	(18.482.864)	
Fletes para trasladar mercadería entre locales			(240.000)	(336.000)	(443.520)	(554.400)	(637.560)	
Rotura mercadería durante la temporada (@30% del stock)			(904.260)	(1.265.964)	(1.671.072)	(2.088.841)	(2.402.167)	
Rotura mercadería para la temporada siguiente (@20% stock)				(843.976)	(795.749)	(753.550)	(693.266)	
Antes de impuestos	(5.067.199)		15.064.140	22.330.471	26.765.800	33.603.123	36.668.830	
Impuestos			(5.272.449)	(7.815.665)	(9.368.030)	(11.761.093)	(12.834.091)	
Free cash flow	(5.067.199)		9.791.691	14.514.806	17.397.770	21.842.030	23.834.740	42.952.622
Nominal Rate			34%	39%	37%	39%	39%	

Tiempo de Repago y Rentabilidad media

En el escenario Optimista la inversión se recupera en el año 1, el cual genera un flujo nominal de \$9,8M. El retorno promedio nominal, sin descontar los flujos futuros asciende a 38%.

Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

Año 0	(5.067.200)
Año 1	9.791.691
Año 2	14.514.806
Año 3	17.397.770
Año 4	17.397.770
Año 5	23.834.740
Año 6 (Valor Terminal)	42.952.622
i=	60%
Van	\$ 18.457.878,10
TIR	228,3%



Descontando el flujo de fondos proyectados a la tasa predeterminada del 60% el proyecto obtiene un **VAN positivo**. Su tasa **TIR** asciende a 228%.

Conclusiones Financieras del proyecto

La **inversion inicial del proyecto es de entre 5 a 5,5 millones** según el escenario, (cabe recordar que se ajusta según el descuento por cantidad recibida en la compra de los artículos a alquilar) que representan aproximadamente USD120.000 a la fecha del plan que serán aportados por los socios en partes iguales.

Aluga Se se presenta como un proyecto sólido que al ajustar los ingresos en una proporción menor a los costos por la naturaleza del rubro y considerando una contingencia por factores externos; **y 3 escenarios Optimista, Conservador y Pesimista** según descuento en la compra de artículos, duración de la temporada y días alquilados por semana.

En todos los casos, el proyecto resulta viable y rentable por brindar un VAN positivo realizando un descuento a una tasa del 60 por tratarse de una “start-up”, obteniendo Tasas Internas de Retorno (TIR) mayores a la tasa de corte.

9. Otras informaciones

(1). Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación.... <https://www.lanacion.com.ar/2096566-siete-dias-son-vacaciones>

(2) <https://www.infobae.com/turismo/2017/11/24/verano-en-la-costa-todo-lo-que-hay-que-saber-para-vacacionar-en-las-playas-argentinas-durante-el-2018/>

(3) <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/4041/Perfil%20de%20visitante%20de%20Pinamar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

10. Anexo - Detalle del Presupuesto del desarrollaror HGM

PRESUPUESTO

Aluga-Se

Datos Generales

Cliente: Aluga-Se

Destinatario: Pablo Corradi

Email: Pablo_corradi@yahoo.com.ar

Asunto: Presupuesto

Fecha: 03/04/2019

Datos de Contacto

HGM

Detalle de Presupuesto	62
Descripción	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos	44
Alcance funcional	44

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Plataforma y Herramientas de desarrollo.....	44
Servicios.....	64
Plan	64
Ambientes de Desarrollo.....	64
Consideraciones Generales	64
Entregables.....	65
Costo y Formas de Pago	65

Detalle de Presupuesto

Objetivos

El proyecto tiene como fin construir una solución informática para realizar pedidos on-line para reservar artículos de veraneo para alquilarlos a la firma Aluga-Se durante la estadía en la localidad de Pinamar a través del sitio “www.Aluga-Se”. .

“Aluga-Se” app debe ser la mejor forma de realizar pedidos donde quieras y cuando quieras desde cualquier dispositivo electrónico.

Alcance funcional

Alcances generales

La solución contará básicamente de 1 proyecto con 3 diferentes roles y de 1 webservice.

Contará con un administrador de usuarios y perfiles que definirán los accesos a datos por medio de jerarquías.

El sitio contará con un acceso público al cual se accederá a una home con productos destacados, ofertas y posibilidades de filtro de productos. Al usuario se le pedirá acceso para realizar pedidos.

El sitio se desarrollará de modo responsive para ser accesible de cualquier dispositivo (laptop, tablet, mobile)

Aplicación Web

Administrador:

El Administrador accederá por medio de un Login, de acceso exclusivo y podrá acceder a:

- Listado de Locales: Locales registrados en el Sistema y habilitados para vender
- Listado de Usuarios: Usuarios finales registrados en el Sistema, ya sea por registración local, o habilitados por Facebook y/o G+
- Actualización de porcentajes a Locales: El administrador tendrá acceso a ingresar/modificar el porcentaje a retener al Local.
- Listado de Pedidos: Los pedidos realizados en el Sistema, con filtros por fecha, Local, etc. Con un detalle del Estado del Pedido.
- Categoría de Productos: Administración de los Tipos de Productos habilitados para le alquiler.

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Locales – 3 en Pinamar:

Deberán registrarse al Sistema, ingresando Nombre y Ubicación del Local, como así también usuario y password. Luego, tendrán acceso a:

- Productos: Listado e ingreso de Productos, puede ser también por medio de una importación.
- Pedidos: Listado de Pedidos, permitiendo acceder al detalle y cambiando el Estado del mismo.

Usuarios:

- Accederán a una home con listado de productos destacados y ofertas.
- Podrá realizar pedidos sólo después de hacer Login. Para esto, debe o registrarse en el Sistema o acceder por medio de Facebook o G+.
- Podrá realizar búsquedas de productos por Categorías, Productos y/o Geoposicionamiento.
- Realizará todo el proceso de Compra con Carrito, checkout, combinación de lugar de entrega y Pago (MercadoPago).
- Podrá acceder a un historial de sus pedidos.

Web Services

Expondrá métodos para ser alcanzados para distintos dispositivos (app. Web o app. Móviles)

Plataforma y Herramientas de desarrollo

La solución se desarrollara con las siguientes herramientas:

- ASP.NET
- SQL Server
- Telerik software
- HTML5
- CSS3
- Xamarin para teléfonos móviles. Android e IOS

Correrá sobre plataforma Windows 7 / Windows Server 2003 o superior. Deberá contar con un SQL Server 2012 o superior y el Internet Information Services ejecutándose.

El usuario deberá contar con algún navegador de Internet (Internet Explorer, Firefox o Google Chrome)

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

Servicios

Se proponen la provisión de los siguientes servicios:

Administración del proyecto: para garantizar una comunicación y visibilidad entre las partes, monitoreando avances en tiempo y forma.

Análisis funcional y de experiencia de usuario: para relevar necesidades, detectar las oportunidades de mejora y conceptualizar la experiencia propuesta en prototipos de interfaz acordes.

Diseño de la arquitectura: definición de los componentes técnicos de frontend (web) y sus relaciones entre sí y con el backend.

Desarrollo del código fuente: creación del código fuente que implemente la solución diseñada.

Plan

Se sugiere un plan de trabajo en etapas donde la duración de cada una de ellas será definida al comienzo del proyecto en base a los módulos adquiridos por el cliente.

En general las etapas a seguir se corresponderán con el siguiente esquema:

1. Relevamiento funcional
2. Diseño de la experiencia de usuario
3. Prototipado de la interfaz
4. Desarrollo de los módulos
5. Pruebas de calidad y puesta a punto

El Plan de Acción será definido de forma macro al comienzo del proyecto y luego se lo profundizará en paralelo al desarrollo de los módulos.

Ambientes de Desarrollo

De acuerdo a los estándares de calidad y las mejores prácticas en la ingeniería de software, se propone utilizar los siguientes ambientes para el desarrollo, pruebas y operación de la plataforma:

Desarrollo: *Ambiente local, versionado, pruebas unitarias, desarrollo de aplicación.*

Pre-producción: *Servidor a designar.*

Producción: *Uso real por los usuarios finales.*

Consideraciones Generales

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Plan de Negocios “Aluga-Se”

Entrega Final - Junio de 2019

La información que intercambien las partes será considerada de carácter confidencial y será usada sólo para llevar a cabo las tareas y responsabilidades establecidas en el presente documento.

PROPIEDAD DEL PRODUCTO DE SOFTWARE

Todo producto del trabajo del presente servicio será considerado propiedad del cliente según la legislación argentina de derechos de autor. El producto creado será utilizado con el sólo propósito de beneficiar al cliente.

ACEPTACIÓN

La presente propuesta se entenderá aceptada por el cliente con el envío de una nota a través de la cual se describa y/o confirme los servicios a ser prestados por éste último en su favor.

TERMINACIÓN

Cualquiera de las partes podrá terminar el presente acuerdo enviando una notificación escrita y explícita a la otra, treinta (30) días antes de la fecha de fin requerida.

VALIDEZ DEL PRESUPUESTO

El presupuesto tiene una validez de 60 días.

Entregables

A continuación se detallan los artefactos a ser elaborados como resultado de la ejecución del proyecto y que serán entregados.

Código Fuente: Este entregable representa el código fuente que implementa el comportamiento de todos los módulos.

Archivos de Configuración: Este entregable consiste en los archivos que permitirán configurar la aplicación, pre-cargados con los parámetros de producción cuando estos sean conocidos.

El desarrollo completo llevará 8 semana de trabajo con entregables parciales cada 15 días a ser compartidos con el cliente.

Costo y Formas de Pago

Los pagos se realizan a la semana de cada entrega.

El costo total asciende a \$400.000, por lo que se realizarán 8 pagos semanales de \$50.000

Plan de Negocios “Aluga-Se”
Entrega Final - Junio de 2019
