



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en administración de empresas

Título: Powermat

Federico Urquiza 28111

Bautista Zanatta 28119

Mentor: Fernando María Zerboni

Vito Dumas 284, Victoria

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Abstract.....  | 3  |
| 1. Introducción.....                                       | 4  |
| 1.1. Evaluación de la oportunidad.....                     | 6  |
| 1.1.1. Conectividad móvil y digital.....                   | 6  |
| 1.1.2. Coworking.....                                      | 8  |
| 1.1.3. Satisfacción tecnológica del cliente.....           | 9  |
| 1.2. Negocio propuesto para capturar la necesidad.....     | 10 |
| 1.3. Factores diferenciadores y ventajas encontradas.....  | 11 |
| 2. Marco Teórico.....                                      | 13 |
| 3. Análisis del sector.....                                | 25 |
| 3.1. Coworking en Argentina.....                           | 25 |
| 3.2. Electrónica de consumo y Wireless Power Industry..... | 27 |
| 3.3. Análisis del entorno.....                             | 29 |
| 4. Modelo de negocios (CANVAS).....                        | 33 |
| 4.1. CANVAS.....   | 33 |
| 4.2. Metodología de investigación (MVP).....               | 36 |
| 5. Plan de Marketing.....                                  | 38 |
| 5.1. Producto.....   | 38 |
| 5.2. Comunicación (mensaje).....                           | 40 |
| 5.3. Precio.....   | 42 |
| 5.4. Distribución (canales).....                           | 43 |
| 6. Operaciones del negocio.....                            | 45 |
| 7. Costos, Finanzas e Inversión.....                       | 48 |
| 8. Equipo.....   | 53 |
| 9. Aspectos Legales.....                                   | 54 |
| 10. Plan de implementación y riesgos.....                  | 56 |
| 11. Expansión.....   | 59 |
| 12. Conclusiones.....                                      | 61 |
| 13. Bibliografía.....                                      | 63 |
| 14. Anexos.....  | 65 |

## Abstract

En el presente escrito se llevará a cabo el estudio de todos los componentes que hacen a un plan de negocios, teniendo dos objetivos principales. Por un lado establecer las pautas necesarias para la viabilidad de nuestro proyecto, Powermat, y por otro, poner en práctica aquellas herramientas adquiridas a lo largo del ciclo universitario.

El negocio en cuestión consiste en la importación de cargadores, de carga a través de inducción, para luego ser ofrecido como un servicio a los espacios de coworking de CABA y PBA. De esta manera, buscamos atraer a los *early adopters* del producto para luego poder llegar a ellos mediante otros productos para solucionar sus necesidades tecnológicas.

La idea surge a partir de un viaje realizado al exterior por parte de uno de los autores. En dicha ocasión tuvo la oportunidad de hacer uso del producto en una cafetería de una cadena reconocida. El cargador se encontraba adherido a la mesa donde estaba sentado junto a su familia, y simplemente apoyando su dispositivo móvil comenzó la carga.

A raíz de esta experiencia, descubrimos la necesidad que tienen las personas que hacen uso de dispositivos constantemente y decidimos cruzarla con los espacios de coworking, lugares a los que recurre un gran número de personas que utilizan múltiples dispositivos electrónicos en el día a día.

El proyecto fue realizado con una proyección de tres períodos de 12 meses cada uno. De esta manera, la inversión requerida para el lanzamiento es de \$117.334,40. A partir del estudio financiero del negocio aprendimos que dicha inversión será recuperada en el mes 18 y que el Valor Actual Neto es de \$131.462,80. Cabe mencionar que los valores fueron calculados en dólares.

# 1. Introducción

El siglo XXI trajo consigo una infinidad de revoluciones y movimientos en todos los aspectos de nuestras vidas. Principalmente, creemos que estos pueden ser explicados a través de los crecientes y exponenciales avances tecnológicos que dan lugar al fenómeno tan conocido como globalización. Pero sin entrar en detalles acerca del mismo, ya que no es lo que queremos venir a explicar hoy, creemos más importante hablar de cómo las personas se ven afectadas por esos cambios y las formas en que asimila esa nueva realidad que se le presenta frente a sus ojos.

Para comenzar nuestro análisis nos parecía interesante observar la descripción que utilizaron investigadores de la Northeastern University de Boston (EE.UU.)<sup>1</sup> acerca del hombre. En su estudio definen al hombre como un animal de costumbre, el cual por características inherentes de su composición adopta hábitos y vicios por medio de la repetición de actos. Pero esto también quiere decir que el hombre entonces es capaz de acostumbrarse con gran facilidad a la forma en la que las cosas ocurren a su alrededor y adaptarse a esos cambios, comprendiéndolos como algo normal. Esto también en algún punto eleva el nivel de exigencia que el hombre tendrá frente a lo que lo rodea y comienza a percibir como “obvio”.

Para ponerlo en un ejemplo más concreto y actual, el trabajo realizado por SPACE X de poner un satélite en órbita nos parece un suceso importante y sorprendente, pero no tiene el mismo impacto que si hubiese sido realizado hace 100 años cuando las tecnologías no eran lo que son hoy, debido a que nos fuimos acostumbrando y acercando a misiones espaciales a través de los años. La ley de Moore nos habla acerca del crecimiento exponencial de las tecnologías y con esto también podemos ponernos a pensar acerca de los niveles de expectativa que genera en las personas, esperando que todo sea cada vez mejor y más rápido que lo que fue anteriormente.

---

<sup>1</sup> Galindo, A. (4 de septiembre de 2009) El hombre un animal de costumbre. *Eduteka*. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de

[http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/18558#:~:text=Estudio%20confirma%20que%20el%20hombre,Northeastern%20University%20de%20Boston%20\(EE.&text=han%20confirmado%20lo%20que%20ya,un%20reducido%20n%C3%BAmero%20de%20lugares.](http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/18558#:~:text=Estudio%20confirma%20que%20el%20hombre,Northeastern%20University%20de%20Boston%20(EE.&text=han%20confirmado%20lo%20que%20ya,un%20reducido%20n%C3%BAmero%20de%20lugares.)

Finalmente, luego de toda esta explicación comenzamos a interiorizarnos en el punto que realmente queremos destacar con todo esto. Vivimos en una sociedad en constante movimiento, donde la velocidad y disponibilidad de todo al alcance de la mano parecen ser prioridades. Nos encontramos con la necesidad de que todo sea ya, de que todo sea exactamente como lo esperamos y de estar conectados todo el tiempo. El mundo parece haberse volcado hacia la tecnología de un modo en el que sin ella no podemos vivir, y nos hemos acostumbrado a eso. La conectividad móvil y el uso de telefonía celular parece algo tan común como despertarnos por la mañana y desayunar. Vemos que estar conectados todo el tiempo y en todo lugar parece ser una de las necesidades básicas que tenemos como sociedad, y todavía más cuando se empieza a pensar en la vida laboral y como no se puede perder un segundo, debido a que como muchas veces se ha afirmado, el tiempo parece ser dinero.

Luego de esta introducción que parece ser un tanto antropológica acerca de la forma en la que comenzamos a vivir como sociedad, nos parece oportuno comenzar a describir la oportunidad que creemos haber detectado en el mercado y que puede ser el motor que impulse nuestro negocio en todo momento.

Entonces, en el presente escrito, se llevará adelante el desarrollo de la propuesta del Plan de Negocios de Powermat: Life at 100%. La idea que sustenta dicha oportunidad fue observada por uno de los integrantes de este trabajo en un viaje realizado al exterior. A partir de ello, detectamos la posibilidad de replicar este modelo y adaptarlo a las necesidades crecientes en el país.

El proyecto que buscaremos llevar adelante, consiste en la importación de cargadores wireless de la marca Powermat (Ver Anexo 1) y ofrecerlos como un servicio de suscripción. Uno puede instalarlos a escritorios o mesas de trabajo, y realizar la conexión de hasta ocho dispositivos por medio de una misma vía eléctrica hacia la pared. Entonces, ocho personas serían capaces de cargar sus dispositivos móviles sin necesidad alguna de cables, sino simplemente apoyándolos en la base.

En pos de llevar a cabo, de manera efectiva, este proyecto, es que creemos pertinente comprender que nuestro producto operaría como una línea de una empresa que preste servicios tecnológicos y de innovación a otras empresas, edificios y espacios de coworking. Partiendo de esa base y apalancándonos en ello, sería que estos cargadores lograrían alcanzar su máximo potencial y ser un producto innovador que realce la experiencia de los usuarios de espacios de coworking.

Para la correcta realización de este trabajo, creemos oportuno comenzar estudiando y adentrándonos en la necesidad insatisfecha reconocida y la oportunidad que esta misma nos presenta. A partir de esto, continuaremos explicando y desarrollando como atenderemos esa necesidad y las características principales del negocio. Para sustentar esto, llevaremos adelante un análisis de demanda y lo pondremos a prueba con un producto mínimo viable. Luego se presentará un plan de marketing y la estructura financiera del negocio. Finalmente, concluiremos este escrito con reflexiones finales y proyecciones a futuro.

## 1.1 Evaluación de la oportunidad

En esta parte nos dedicaremos a explicar cuáles fueron los drivers que nos llevaron a encontrar una necesidad que, a nuestro criterio, vemos insatisfecha. De este modo se justificaría la elaboración de un plan de negocios para poder atacar dicha necesidad y luego poder crecer.

### 1.1.1 Conectividad móvil y digital

Hoy en día la mayoría de las personas se encuentran conectadas ya sea por una razón u otra. Es decir, vemos que los seres humanos establecen conexiones digitales todo el tiempo, en momentos de descanso y ocio, de trabajo, de diversión, etc. Es normal que una persona lo primero que haga para comenzar el día sea observar su móvil para ver si tiene mensajes, informarse o simplemente lo realice como algo rutinario y cotidiano. Esto se debe a la globalización y al continuo avance de la tecnología, entre otros.

Si bien al término globalización se le podría dedicar una investigación completa debido a que abarca varios planos y es sumamente amplio, ésta se desviaría de nuestro objetivo principal. Por lo tanto, elegimos explicar a la globalización, en términos de Nayef (2006), como un proceso que impacta continuamente las sociedades, comunidades y culturas de la mayor parte del mundo. Nuevamente y remarcando que es un proceso, y no un suceso circunstancial, que abarca las causas, el curso y consecuencias de la integración de los humanos, culturas y sociedades, pero también de actividades no humanas. Por su parte, Mark Zuckerberg, uno de los

principales pioneros en tener en cuenta al fenómeno de la globalización, muestra una postura a favor hacia ella ya que asegura que brinda apoyo mutuo, seguridad, lazos para compartir información, civismo e inclusión<sup>2</sup>. Por lo tanto la globalización es un proceso que le permite al planeta Tierra y los humanos tener una mayor “cercanía” acortando las distancias que existen tanto entre ellos como entre las diversas culturas, alimentando y creando nuevas conexiones.

Ahora bien, podemos decir que este fenómeno se ve acompañado con el continuo avance tecnológico existente. Aquí podríamos poner como ejemplo a distintas compañías que utilizan a la tecnología como pilar de sus operaciones, como Samsung o Cisco que constantemente mejoran sus procesos y productos gracias al continuo avance tecnológico y, también, el ascenso de tecnologías como Internet of Things, que hacen uso de estos dispositivos. El cofundador de Intel, Moore, nos dio a conocer una ley en la que expresa que la velocidad de los procesadores se duplica cada dos años y, además, a medida que las tecnologías aumentan, estas van perdiendo valor y siendo obsoletas<sup>3</sup>. Por lo tanto, la velocidad con la que la tecnología se desarrolla permite que se logre de manera más efectiva el proceso de la globalización, haciendo cada vez más fácil las conexiones entre sujetos y ampliando cada vez más el horizonte por el que una persona busca estar “conectado” en todo momento y, en numerosas ocasiones, con más de 1 o 2 dispositivos a la vez.

De esta manera se justifica ese comportamiento que tanto se puede ver reflejado en la sociedad de estar conectado digitalmente en todo momento y por cualquiera sea el motivo, procurando tener todo lo necesario para que esto no falle. Por lo que desde esta perspectiva observamos que la conectividad móvil es algo que revolucionó al mundo, alteró comportamientos y hoy en día nos obliga a salir de nuestras casas con un dispositivo móvil con carga suficiente para todo momento. Este fenómeno está llegando a todos los rincones de Argentina, como dice la consultora Deloitte<sup>4</sup>, hoy en día somos el país con más smartphones por persona de la región

---

<sup>2</sup>Morales, H. (17 de febrero de 2017). Mark Zuckerberg defiende la globalización en plena era de las barreras. *Mundiario*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.mundiario.com/articulo/economia/mark-zuckerberg-defiende-globalizacion-plena-era-barreras/20170217230106079755.html>

<sup>3</sup> Vazquez, L. Qué es la ley de Moore y para qué sirve. *VIX*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/4933/que-es-la-ley-de-moore-y-para-que-sirve>

<sup>4</sup>Argentina es el país de la región más smartphones por habitante. (29 de enero de 2018). *BAE: Negocios*. Recuperado el 27 de octubre de 2019 de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

(91%). Así mismo, los argentinos nos ubicamos en el segundo puesto de Latinoamérica en términos de conectividad (68%)<sup>5</sup>, por lo que es posible afirmar que una gran cantidad de gente durante una gran parte del día se encuentra utilizando sus dispositivos móviles.

Por consiguiente afirmamos que las personas buscan tener los celulares, tablets y otros dispositivos listos para su uso en todo momento, es decir, que siempre cuenten con la batería que es lo mínimo que debe tener para que estos funcionen. Pensemos nosotros, ¿a quién no le ha pasado que en un momento clave su dispositivo móvil se “muera” por falta de batería?

### 1.1.2 Coworking

En 2005, Brad Neuberg fue el primero en crear un espacio de coworking en San Francisco. Su intención era proporcionar una alternativa al típico trabajo en una oficina o en un lugar privado, como la propia vivienda. Es decir, un lugar de trabajo en el que predominen valores diferentes en cuanto respecta a trabajar, un espacio donde las personas independientes pudieran ir a trabajar de forma autónoma sin las reglas que conlleva el trabajo en una oficina. Lo que predomina en estos *coworking spaces* es el trabajo y la comunidad, nos explican Andej RUS y Marko Orel (2015). El objetivo era crear un espacio de trabajo que permita maximizar la productividad de los trabajadores combinando lo social, creativo, cooperativo, que una comunidad brinda, pero también lo productivo y funcional que un espacio de trabajo tradicional genera. Es por eso que se lo denomina *coworking*, una mezcla entre comunidad o cooperación y trabajo, procurando tener autonomía pero también un espacio de relación colaborativa con otras personas, con otros *coworkers*.

Los *coworkers* son estas personas que describimos con anterioridad. Personas autónomas en cuanto a su trabajo pero que comparten conocimientos y herramientas con otras para poder ser más eficientes. Además, esta tendencia, hacia el trabajo colaborativo o espacios de coworking, está en continuo crecimiento. Los *coworkers* suelen ser freelancers, emprendedores, trabajadores por proyecto o incluso en algunos casos sectores de empresas que alquilan parte de un espacio. Un ejemplo

---

<sup>5</sup>Garabetyan, E. (10 junio de 2017). Los argentinos, entre los más conectados: el 68% está online. *Perfil: ciencia*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/los-argentinos-entre-los-mas-conectados-el-68-esta-online.phtml>

argentino de compañía que busca este tipo de personas es Workana. Se trata de una firma que linkea trabajadores independientes con empresas que buscan soluciones esporádicas, que realizan proyectos particulares. De esta forma, los *coworkers* pueden administrar sus recursos para lograr el objetivo deseado. Normalmente, esta corriente laboral se relaciona con el avance tecnológico, puesto que los *coworkers* se caracterizan por trabajar siempre conectados con sus dispositivos móviles ya que se encuentran en un lugar “remoto”, que sin la conectividad no sería posible lograr resultados. Además, en una encuesta realizada a *coworkers* se obtuvo la información que la mayoría utiliza más de un dispositivo móvil para poder trabajar, hasta en ocasiones más de dos unidades.

Así pues, esta nueva forma de trabajo colaborativo ha tenido un ascenso notable desde entonces, llegando a distintos países del mundo. En Argentina, en particular, también es visible dicho crecimiento. A partir de los datos proporcionados por las encuestas acerca de Co-Working de ‘El Plan C’<sup>6</sup> (Ver Anexo 2), podemos ver que en 2017 existió un crecimiento mayor al 50% en lugares de coworking y un crecimiento aún mayor en la cantidad de Co-Workers, el cual asciende a 116%. La gran mayoría de estos lugares se encuentran en las grandes ciudades, donde CABA alberga el 40,6% de estos espacios y le siguen provincias como Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Hoy en día, ya existen 149 espacios y se espera que para 2020 este número continúe en crecimiento<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Satisfacción del cliente tecnológicamente

Antes de comenzar a definir este driver queremos resaltar lo siguiente. Un *coworker* es un cliente de un lugar de coworking. Sería erróneo que sea considerado como un trabajador del espacio. Un espacio de coworking debe garantizar que el trabajador esté conforme en su espacio laboral de modo que no sea su intención cambiar de espacio de trabajo, pero no desde la perspectiva empleador y empleado. Lo correcto es considerarlo como un cliente. De esta forma, un espacio de coworking procura crear una relación estable entre empresa-cliente para que el *coworker* se

---

<sup>6</sup> Basch, M. (26 de agosto de 2018). Encuesta Coworking en Argentina. *El Plan C*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2017/>

<sup>7</sup> Los espacios de coworking siguen multiplicándose de la mano del trabajo 4.0 y de los millennials. (2 de junio de 2019). *IProUp: Innovación*. Recuperado el 28 de octubre de 2019

fidelize con dicho espacio y “repita su compra”, logrando así una buena satisfacción del cliente.

Puesto así, el último driver que nos lleva a identificar la oportunidad se trata de la búsqueda continua de la gestión de relación con el cliente de manera innovadora, en relación al coworking.

La satisfacción del cliente en el ámbito del coworking puede ser pensada como una prioridad competitiva que los espacios de trabajo colaborativo tienen. Esto se debe a que los espacios de coworking deben constantemente innovar en este sentido ya que es uno de los principales aspectos por los que los *coworkers* los eligen.

## 1.2 Negocio propuesto para capturar la necesidad

El negocio que se decidió utilizar para satisfacer la necesidad descrita en los párrafos anteriores se denomina Powermat. Esta compañía opera actualmente en distintos lugares del mundo, como lo son USA, UK y Australia por ejemplo, proporcionando soluciones tecnológicas. Inicialmente comenzaron brindando a distintas cadenas de comida rápida unos cargadores wireless especiales que funcionan con la particularidad de cargar por inducción. En términos simples, le permite a las cadenas ofrecer experiencias diferenciadas y más enfocadas en el cliente, como lo realizan con sus de cargadores wireless en distintos lugares de sus locales, entre otras.

Habiendo explicado esto, consideramos que el modelo de Powermat es replicable en el contexto argentino, utilizando como punto de partida el crecimiento de los espacios de *coworking* y la creciente conectividad móvil. En primer lugar, los espacios se beneficiarán de este producto por medio de la creación de valor para los clientes, procurando establecer una relación con los coworkers tal que derive en una correcta fidelización del mismo. Es decir, con un producto innovador de esta índole, lugares como WeWork pueden proporcionar una experiencia diferenciadora para con sus clientes buscando así retenerlos y ganar mayor mercado. En segundo lugar, la creciente conectividad móvil es un factor que debe ser tenido en cuenta ya que hace que las personas estemos continuamente conectadas, sin interrupciones, realizando tareas y actividades a través de distintos dispositivos móviles. Esta necesidad de estar conectados, nos obliga a disponer de dichos dispositivos con carga. Finalmente, podemos decir que existe una relación entre estas necesidades ya que usualmente

los usuarios de los espacios de trabajo cooperativo asisten con más de un dispositivo móvil, ya sea laptops, tablets o celulares. Es por esto que un coworking donde se les ofrezca un cargador wireless sea un aspecto positivo a la hora de optar por uno de ellos, brindándoles una mejor e innovadora experiencia de cliente.

### 1.2.1 Factores diferenciadores y ventajas encontradas

Existen algunos factores diferenciadores y ventajas de este tipo de cargadores que nos parece pertinente mencionar como lo son:

- Actualmente no hay espacios de *coworking* que cuenten con este preciso servicio de cargadores. Si bien existen en el país cargadores wireless, no son comparables con los productos de Powermat en cuanto a calidad y tecnología.
- Permite a los espacios de *coworking* innovar en cuanto a la experiencia que le proponen a sus clientes. De esta manera buscan competir frente a sus rivales a través de la creación de valor.
- Es un producto de costo accesible y de fácil instalación.
- Es un producto compatible con todo tipo de celulares y teléfonos móviles (Por medio de sistema operativo o, por la venta o cesión de un receptor de carga inalámbrico).
- Proporciona seguridad y cercanía debido a que está en tu puesto de trabajo sin la necesidad de tener un cable sobre la mesa.
- Producto de comodidad, es decir, no se necesita tener cables en la mesa, ni muchos otros aparatos. Los consumidores suelen decir que en sus espacios de trabajo hay desorden y aún más con la cantidad de dispositivos que tienen conectados. De esta manera, Powermat proporciona comodidad para el consumidor

## 2. Marco Teórico

Como expresamos en los párrafos anteriores nuestro objetivo es realizar un Plan de Negocios para el lanzamiento del producto en cuestión. Para ello, antes de comenzar con un análisis profundo, sobre diferentes temáticas, vamos a realizar un breve marco teórico con herramientas y definiciones que nos serán de utilidad para alcanzar la meta propuesta. Por lo tanto, esta sección tiene como finalidad explicar lo que es un Plan de Negocios y aquellos elementos y conceptos que debería poseer.

En términos de Weinberger Villarán (2009), en general para la elaboración de nuevos negocios que atienden una oportunidad insatisfecha, lanzamiento de nuevas unidades de negocio, proyectos, es necesario el desarrollo de un plan de negocios. Este se trata de un documento, escrito a través de un proceso de planeación, que demuestra los objetivos y las actividades clave que se deben desarrollar para alcanzar la meta final.

Además, la autora nos enseña dos perspectivas por las que es entendido un Plan de Negocios. En primer lugar, desde un punto de vista interno, el desarrollo de un plan de negocios es de importancia ya que sirve para:

- Conocer el entorno en el que se desarrollará la propuesta y actividades de la empresa.
- Da a conocer oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Determina situaciones o cambios que podrían representar una amenaza de modo que la organización pueda adaptarse a la misma.
- Precisar cómo se organizan los recursos y actividades clave de la organización para cumplir el objetivo propuesto.
- Determinar la potencial demanda y características del mercado.
- Descubrir las variables críticas del negocio y evaluar posibles escenarios
- Elaborar un curso de acción y plan estratégico

- Demostrar la viabilidad del negocio y posibles resultados en el futuro.

En segundo lugar, la perspectiva externa o financiera, la que permite:

- La búsqueda de recursos del proyecto, principalmente financieros
- Dar a conocer el negocio para posibles inversionistas
- Encontrar proveedores, posibles clientes y accionistas
- Comunicar a los grupos de interés la idea/producto/servicio y su potencial creación de valor.

En suma, otros autores agregan “El plan de negocios es un documento (...) que incluye básicamente los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros.”<sup>8</sup>

Continuando con este análisis y con los componentes de un Plan de Negocios, una de las primeras particularidades se trata del estudio del entorno. Para el desarrollo de este componente vamos a utilizar la herramienta de análisis “5 fuerzas de Porter”. Esta herramienta, en términos de Porter (2008) nos permite entender las fuerzas competitivas que se encuentran en el entorno de la organización.

En primer lugar, encontramos la **amenaza de entrada**. Esta fuerza trata de los nuevos entrantes en el sector dónde uno está inmerso. Esta pone límites en la potencial rentabilidad del sector, ya que al tratarse de una alta amenaza de entrada, la demanda del mercado estará dividida entre un número mayor de competidores. Esta depende de las barreras de entrada que existan frente a ese mercado. Algunas de estas barreras pueden ser “economías de escala por lado de la oferta”, “beneficios de escala por el lado de la demanda”, “costos de entrada y cambios de proveedor”, “acceso desigual a los canales de distribución”, entre otras.

En segundo lugar, **el poder de los proveedores** se trata de la capacidad de negociación que tienen los proveedores, siendo capaces de extraer rentabilidad de la industria. Por ejemplo, en la industria de computación, Intel es el principal proveedor de procesadores, por lo tanto posee gran presión frente a sus clientes.

---

<sup>8</sup> Tu Plan de Negocios paso a paso. *Entrepreneur*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de [entrepreneur.com/article/269219](http://entrepreneur.com/article/269219)

**El poder de los compradores** , en tercer lugar, es explicada como la fuerza que poseen los clientes frente a la organización. Esto puede deberse a que ellos son capaces de cambiar de cliente, que existen pocos compradores, los productos del sector están estandarizados de modo que pueden alternar sus compras dependiendo del precio, entre otros factores.

Continuando con el estudio de las fuerzas que hacen al entorno vemos **la amenaza de los sustitutos**. Se trata de que el producto/servicio pueda cumplir sus funciones mediante formas distintas. Cuando esta fuerza es alta, la rentabilidad del sector disminuye. Se puede dar porque el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son elevadas, hay varios competidores.

Por último, las fuerzas hacen a la **rivalidad** en sí misma, y trata sobre la capacidad para predominar en el sector, **entre competidores**, obtener una mayor porción del mercado. Además, y de no menor importancia, aquí debemos realizar un foco de atención a los competidores ya existentes y dominantes del mercado.

Siguiendo por el estudio del mercado, es necesario entender el entorno que trasciende a la industria, ya que una buena estrategia no debe estar aislada del entorno en donde la firma se desarrolla. En este sentido, el uso de la herramienta PESTEL es de suma utilidad, puesto que nos expresa los principales factores que hacen al macro-entorno.

“PESTEL analysis has two basic functions for a company. The first is that it allows identification of the environment within which the company operates. The second basic function is that it provides data and information that will enable the company to predict situations and circumstances that it might encounter in the future.” (Yuksel, 2012, p. 53).

- Political
- Economy
- Social
- Technology
- Environmental
- Legal

Tomando estas definiciones como punto de partida, podemos observar que estudiamos las posibles amenazas u oportunidades que se presentan como resultado

de analizar el entorno. De aquí, entonces, es posible introducir otra herramienta de análisis que es altamente utilizada en todos los sectores y elaboraciones de proyectos y negocios. Se trata de la matriz FODA. Dvoskin (2004) nos explica que esta matriz relaciona las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades del ambiente, y tiene como objetivo ubicar la organización en una de cuatro posiciones posibles.

En cuanto al eje de las fortalezas y debilidades, se busca trabajar con algún esquema que permita definir las características internas de una organización, como por ejemplo las siete "S" de McKinsey. Este esquema busca analizar la estructura, estrategia, cultura, habilidades, estilos, recursos y los sistemas. Ahora bien, para el estudio de las Oportunidades y Amenazas el autor menciona la posibilidad de estudiar estas variables a través del análisis del entorno exterior que realizamos en los párrafos anteriores. Es decir, determinar las oportunidades y amenazas a partir de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Para concluir con esta herramienta, es necesario darle un valor numérico a la incidencia de las variables, de menos 5 a 5 positivo (-5 a 5), de esta manera haremos un uso preciso de la herramienta, colocando a la organización en el cuadrante resultante.

## MATRIZ FODA

|                                      | Positivos     | Negativos   |
|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Internos<br>(factores de la empresa) | FORTALEZAS    | DEBILIDADES |
| Externos<br>(factores del ambiente)  | OPORTUNIDADES | AMENAZAS    |

Continuando en términos de Dvoskin (2004), ahora es posible entrar en la etapa de una definición estratégica para el desarrollo de un negocio en cuestión, buscando cómo competir, qué estrategias tomar y cómo diferenciarse frente a la competencia. Para ello, el autor nos enseña las estrategias genéricas. En este caso, nos presenta una nueva matriz en la que un eje está vinculado con el mercado y la percepción que los clientes tienen respecto al servicio o producto ofrecidos por la firma. Mientras que el otro eje está compuesto por los aspectos internos de la organización que definen a qué mercado o segmento está destinado el producto/servicio.

|          |                   | Ventajas Estratégicas                    |                          |
|----------|-------------------|--|--------------------------|
|          |                   | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| Objetivo | Toda la industria | Diferenciación                           | Liderazgo en costos      |
|          | Solo un segmento  | Enfoque (segmentación o especialización) |                          |

- Diferenciación: es la estrategia que permite a una empresa destacarse atendiendo las necesidades particulares de los consumidores, generando una diferenciación tal que permita independizarse de los costos y los precios, ya que si se logra diferenciarse de la competencia, es probable que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más elevado
- Liderazgo en costos: cuando la compañía es percibida como la más barata y tiene como objetivo estratégico llegar a todo el mercado.
- Enfoque: esta estrategia es cuando una firma se dirige a un nicho particular de mercado, enfocándose sumamente en ese sector/segmento, adaptando su estrategia según las necesidades particulares de la población. En esta estrategia, el producto va a ser posicionado como único, por lo que no se verá rivalizado por la competencia.

Habiendo definido el marco de operación en un contexto de competitividad, según Dvoskin (2004), Porter nos enseña a optar por las mejores estrategias posibles,

presentándonos la cadena de valor. En esta cadena, “la ventaja de optar entre el costo y la diferenciación surge de la estructura y de las características del sector y es el resultado de cómo se relaciona la empresa dentro del marco competitivo de las cinco fuerzas.” (p. 196). La cadena de valor entonces sirve para percibir a la firma como una suma de actividades realizadas para obtener un producto terminado y llegar al cliente.

Estas actividades pueden ser diferenciadas por “actividades primarias”, relacionadas con la competencia de cualquier industria:

- logística interna
- operaciones
- logística externa
- marketing y ventas
- servicios

y “actividades de apoyo”, actividades específicas para el sector determinado:

- abastecimiento
- desarrollo de tecnología
- administración de rrhh



Ahora bien, hicimos referencia a esto último ya que creemos que existe una relación directa con el modelo de negocios, de forma tal que podemos expresar cómo

se organizan los recursos, cuales son las actividades y partes clave para lograr el objetivo propuesto.

Esta afirmación es traída gracias a lo que nos explican Osterwalder y Pigneur (2011) acerca de los modelos de negocio. Los autores nos enseñan que estos modelos nos permiten descubrir cómo una organización puede crear, brindar y capturar valor. En ese sentido, un modelo de negocio puede ser descrito a través de nueve bloques que hacen a la estrategia de la organización para llevar adelante su proyecto. Estas secciones van a tratar las distintas partes de la organización, analizando su estructura, procesos, sistemas, relaciones, entre otras. Es por este motivo que podemos decir que aquí se introducirán, como en la cadena de valor, las actividades fundamentales para la efectiva creación de valor y alcance de los objetivos. “Un modelo de negocio descubre las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

1. **Segmentos de mercado:** es el módulo en el que se establece a quiénes se dirige una firma. Las empresas agrupan a los clientes en segmentos con características similares para poder llegar a ellos de la manera más efectiva posible. Los segmentos van a variar por diferencias de cultura, necesidades, accesibilidad a canales, ingreso, etc. Algunos ejemplos de ellos pueden ser:
  - a. Mercado masivo.
  - b. Nicho de mercado.
  - c. Segmentos.
  - d. Diversificado.
  - e. Plataformas multilaterales
2. **Propuesta de valor:** aquí es donde se detalla y describe la forma en que se buscará crear valor para el segmento determinado previamente. Ella va a ser el driver para que los clientes elijan a una empresa por sobre otras. La finalidad de la propuesta de valor es poder satisfacer las necesidades de las personas. La generación de valor puede darse en distintos ámbitos y por diferentes motivos. Las siguiente son algunas de las posibles formas que una compañía puede brindar un valor extra para los clientes, que cabe resaltar que no hay una única fórmula para ello, sino que puede darse en diferentes combinaciones:
  - a. Novedad

- b. Mejora del rendimiento
  - c. Personalización
  - d. Facilitación de una tarea
  - e. Diseño
  - f. Marca/Status
  - g. Precio
  - h. Accesibilidad
  - i. Comodidad
  - j. Reducción de riesgos o costos
3. **Canales:** el modo en que una compañía se comunica con los segmentos de mercado para poder alcanzarlos. Las principales funciones de los canales pueden reducirse en:
- a. Presentar a los clientes el producto/servicio que se ofrece
  - b. Permitirle al cliente evaluar la propuesta de valor elegida
  - c. Hacer efectiva la llegada de la propuesta de valor hacia el segmento
  - d. Familiarizarse con el cliente y ofrecerle servicio post venta
- No de más está decir que la cantidad de canales que existen no son acotados pero los podemos dividir en propios o asociados, y, también, directo o indirecto
4. **Relaciones con los clientes:** aquí se busca elegir y entablar relaciones con el segmento objetivo de mercado, de modo que se pueda captar a los clientes, fidelizarlos y estimularlos a que sigan eligiendo a la empresa. Los autores nos detallan diferentes tipos de relaciones:
- a. Asistencia personal
  - b. Asistencia personal exclusiva
  - c. Autoservicio
  - d. Servicios automáticos
  - e. Comunidades
  - f. Creación colectiva
5. **Fuentes de ingresos:** este módulo puede ser reducido a la forma que tiene la empresa de generar beneficios, los que dependen plenamente del tipo de producto/servicio que se ofrezca. Por ejemplo:
- a. Venta de activo
  - b. Pago por cuota de uso
  - c. Suscripción

- d. Préstamo/alquiler/leasing
  - e. Publicidad
  - f. Concesión
6. **Recursos clave:** hace mención a las cosas que se necesitan para poder llevar adelante la propuesta de valor. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes y estos pueden ser físicos, económicos, humanos, entre otros.
7. **Actividades clave:** se describen las acciones de mayor importancia deben ser realizadas para que el modelo de negocio funcione. Son las actividades necesarias para crear valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Se pueden categorizar en actividades de:
- a. Producción
  - b. Solución de problemas
  - c. Plataforma/red
8. **Sociedades clave:** es el bloque que describe a la cadena que hacen al modelo de negocio, es decir, las sociedades que forjan las empresas para hacer de su proyecto un objetivo factible. Existen diferentes tipos de asociaciones clave, entre otras podemos mencionar:
- a. Alianzas estratégicas entre firmas no competidoras
  - b. Coopetencia, alianzas entre competidores
  - c. Joint Ventures, empresas conjuntas para crear nuevos negocios
  - d. Relaciones con proveedores
9. **Estructura de costes:** en este caso se describen los costos que implica poner en marcha el modelo de negocio.

Continuando con este capítulo queremos realizar una breve introducción a las herramientas que utilizaremos con el fin de proporcionar un certero análisis costo-financiero del modelo de negocios. Estas nos permitirán responder algunos clásicos interrogantes como: ¿Cuánta inversión inicial es requerida? ¿Dónde se encuentra la mayor proporción de costos y si son fijos o variables? ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cuánto tardaremos en recuperar la inversión?

Entonces, para el análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio, es decir, cuando la línea de costos iguala a la de ingresos o la rentabilidad es igual a 0, utilizaremos tres métodos de análisis.

En primer lugar, el estudio del VAN (valor actual neto). Según Brearly, Mayers y Allen (2010) valor actual neto refiere a la suma ingresos y egresos de diferentes períodos que un proyecto requiere y genera, descontados al período que será el eje de análisis, mayoritariamente al período actual/0.

$$\text{Valor Actual Neto} = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Siendo CF (Cash Flow) el flujo de efectivo resultante de ingresos y egresos de determinado período y “r” el costo de oportunidad que posee una empresa para el proyecto. Lo que se busca en esta ecuación es ver la suma de dinero, al día de hoy, que arrojaría un proyecto. Si es positiva, deberíamos aceptar el proyecto, de lo contrario no.

En segundo lugar, otra de las opciones de decisión de inversión es la denominada Payback Period Decision. “A project's payback period is found by counting the number of years it takes before the cumulative cash flow equals the initial investment” (p. 105). Bajo esta regla de decisión, un proyecto debe ser aceptado si su *payback period* es menor al período de *cutoff* o cierre. Sin embargo esta forma de decisión puede llevarnos a decisiones erróneas cuando se comparan entre los períodos de recupero de dos o más proyectos. Esto sucede por lo siguiente:

1. El Payback Period Rule ignora todos los flujos de efectivo tras el cutoff date. Por eso, si se va a utilizar esta forma, una organización debe decidir de una manera cuidadosa el período de cutoff establecido. Por ejemplo si un proyecto arroja flujos de -200, -100 y 2000 pero el cutoff es establecido en el segundo período, los 2000 generados en el tercero serán ignorados. Esto trae dificultades al comparar entre uno o más proyectos.
2. El Payback Period Rule da el mismo peso de importancia a los cash flows anteriores al período de cutoff. Es decir, no tiene en cuenta la velocidad con la que se devuelven los flujos en el tiempo y, en realidad, cuando hay dos proyectos pero uno devuelve más rápidamente el dinero, tendrá un mayor VAN

Para evitar estos errores, los autores nos aconsejan hacer uso del criterio “Discounted Payback”. Se trata del uso del anteriormente explicado Payback Period pero con un ajuste esencial. Para hacer uso efectivo del criterio y poder responder cuánto tardará el proyecto en recuperar su inversión, debemos descontar los flujos a un período determinado para luego encontrar el período donde se recupera la misma. De esta forma esta decisión tiene sentido en términos de valor neto actual de un proyecto

Por último, uno de los criterios que utilizaremos en este estudio y que nos traen los autores mencionados es el de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se trata de la tasa que iguala el VAN a 0. Es decir, la tasa de retorno de un proyecto que hace que el retorno esperado de la suma de sus flujos descontados sea igual a 0. Esta se calcula despejando la siguiente fórmula,

$$\begin{aligned} \text{Valor Actual Neto} &= 0 \\ &= CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + TIR)^1} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + TIR)^n} \end{aligned}$$

En teoría, Brearly, Mayers y Allen (2010) nos enseñan que a la hora de decidir si invertir o no en un proyecto bajo el análisis TIR, debemos aceptar todo negocio cuya TIR sea mayor al Costo de Oportunidad de la empresa. Es decir, aceptamos si  $TIR > \text{costo de oportunidad}$ .

Sin embargo, debemos tener en cuenta que hay ocasiones en las que decidir bajo este criterio de análisis puede llevar a un error en el que la decisión bajo TIR difiere a la del VAN, aceptando o rechazando el proyecto no adecuado:

1. Cuando uno presta plata y va recibiendo período a período lo que prestó los flujos de efectivo de los períodos suelen seguir un patrón de negativos a positivos (-;+;+;+;...). Es decir, el primer período donde prestamos dinero el saldo es negativo y a medida que nos devuelven, positivo. Diferente es el caso cuando nos prestan dinero, los flujos suelen ir de positivo a negativo (+;-;-;-...) ya que en primer lugar recibimos dinero y luego nos quitan.. Lo que tienen en común es que el cambio de signos ocurre una única vez. Aquí podemos encontrar una única TIR que nos arrojará la tasa que iguala el VAN a 0, y si

esta es mayor al costo de oportunidad, aceptamos el proyecto (de igual manera sucedería si el VAN del proyecto es mayor a 0).

Ahora bien, el problema surge cuando los proyectos varían su signo en más de una oportunidad. En estos casos vamos a hallar más de una TIR por proyecto entonces no vamos a poder hacer uso de este método de decisión porque podría llevarnos a elegir el proyecto equivocado.

2. El segundo caso viene a tratar, como el anterior, la diferencia entre prestar y pedir prestado dinero. En el primer caso, cuando se presta plata, para decidir por el criterio de análisis TIR, buscamos que esta sea mayor al costo de oportunidad. En el segundo caso, aceptamos el proyecto únicamente si la TIR es menor a la del costo de oportunidad.

Es decir, si se aplica el criterio de TIR, vamos a aceptar un proyecto que su  $TIR >$  al costo de oportunidad si se trata de un proyecto con estructura de saldos de dar un préstamo (-,+,+). En el caso de darse una estructura como la de pedir prestado dinero (+,-,-), vamos a aceptar el proyecto si su  $TIR <$  al costo de oportunidad.

De esta manera la decisión con el criterio de análisis de la TIR coincidirá con la regla de análisis del VAN, la que aceptaremos un proyecto si su VAN es mayor a cero

3. Otra ocasión en la que el uso del análisis de la TIR para decidir si invertir o no podría llevar a una decisión errónea es cuando la estructura de los saldos de los proyectos difieren, proyectos mutuamente excluyentes.

Por ejemplo, supongamos los proyectos A y B, con un costo de oportunidad del 10%

| Proyectos | Cash Flow 0 | Cash Flow 1 | TIR  | VAN (10%)  |
|-----------|-------------|-------------|------|------------|
| A         | -10000      | 20000       | 100% | 8.181,82 € |
| B         | -15000      | 27000       | 80%  | 9.545,45 € |

Como vemos siguiendo el análisis de la TIR, optaríamos por el proyecto A ya que su TIR es mayor a la del costo de oportunidad. Si bien la TIR de B es menor, no así como la diferencia entre la TIR de A y el costo de oportunidad.

Sin embargo, si comparamos los proyectos por su valor neto actual, elegiremos el proyecto B ya que el VAN del proyecto B es mayor al del proyecto A

4. ¿Por último, qué sucede si existe más de un costo de oportunidad? La regla en general nos explica que aceptamos un proyecto si su TIR es mayor a la del costo de oportunidad. Sin embargo, existen ocasiones en las que un proyecto tiene distintos costos de oportunidad a lo largo de los periodos. Debido a esto no va a ser posible utilizar esta forma de análisis, predominando el análisis del VAN del proyecto.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Análisis del sector

En el siguiente apartado nos proponemos describir el entorno y sector en el que hallamos inmerso nuestro proyecto, por un lado, estudiando al coworking y, por otro, los "electronic consumers". A partir de ello haremos una puesta en escena de cuáles son nuestras principales fortalezas y debilidades a tener en cuenta para una correcta realización del plan de negocio.

Para dicho cometido buscaremos responder, mediante el uso de las herramientas mencionadas en la "Parte Teórica", los clásicos interrogantes que hacen al análisis de una industria, como por ejemplo: ¿Quiénes son y cuánto poder tienen los competidores, proveedores, clientes?; ¿Qué tamaño tiene el mercado?; ¿Existen barreras de entrada?; ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el sector?

#### 3.1 Coworking en Argentina

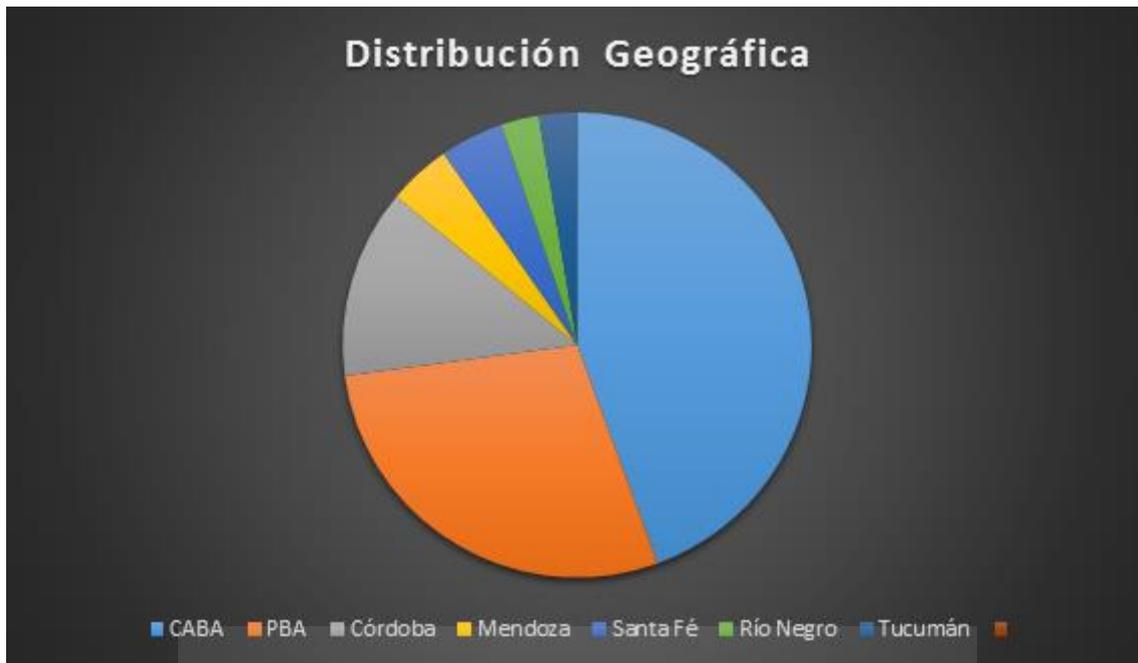
Como se expresó en los párrafos anteriores, el coworking ha estado en continuo crecimiento mundial, llegando a diferentes países como en Argentina.



Este gráfico nos muestra cómo fueron ascendiendo los espacios de coworking en Argentina, pasando de 38 en 2015 a 123 en el 2017, continuando su crecimiento hasta el presente. Además, el crecimiento entre 2016 y 2017 ha sido de un 50% más de espacios en la región, denotando así la importancia y tendencia en aumento, principalmente justificada por la llegada de WeWork al país (<http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2017/>).

Como lo expresa Marcela Basch (2018), se puede decir que a medida que pasaron los años en Argentina, la comunidad del coworking creció constantemente en todos sus aspectos, ampliándose en cantidad de espacios en Buenos Aires y en otras provincias, mayor cantidad de personas que optan por esta modalidad y una mayor cantidad de puestos de trabajo por espacio en general. En cuanto a la cantidad de personas que trabajaron en espacios de coworking, el número se vio incrementado un 116% entre los años 2016 y 2017, alcanzando un total de 13550 personas. Por el lado de los puestos de trabajo en total también es posible ver un gran crecimiento en dichos años, un 59% logrando la cifra elevada de 8453.

Además, queríamos destacar la demografía, cómo se reparte el coworking en el país. No es sorprendente que el grueso de esta industria se encuentre en Buenos Aires, principalmente en CABA reuniendo al 40% total, continuando con la Provincia de Buenos Aires con un 26% del mercado. Un área de gran crecimiento en la provincia fue Vicente López pasando de 2 espacios en 2016 a nueve en el 2017 (un 450% mayor). Luego aparecen las provincias de Córdoba (12%) y Mendoza (4%) como las principales en dar el salto.



### 3.2 Electrónica de consumo y Wireless Power Industry

La electrónica de consumo se trata de aquellos dispositivos tecnológicos que son utilizados en el día a día por una persona ya sea en su casa por ocio, en el trabajo para comunicarse, etc. Se trata de una industria en la que la continua innovación y la inversión son primordiales para poder estar entre los principales competidores. Otro aspecto que podemos mencionar de esta industria es, como se expresó con anterioridad, que por el continuo avance, los precios van cayendo a medida que pasa el tiempo y la capacidad que existe de realizar un producto igual o similar al de otra empresa es progresiva. Por esto es que la innovación constante juega un papel de gran importancia en la industria.

Un gigante de esta industria es Samsung. En su página web expresa “Desarrollamos y expandimos continuamente productos estratégicos en nuestra división de Electrónica de consumo.”<sup>9</sup> Se trata de una firma que se la puede ver como un benchmark y estudiarla para conocer las mejores prácticas. Se basa en estar en el top en cuanto a innovación tecnológica y entendimiento del cliente y lo que este necesita en el día a día.

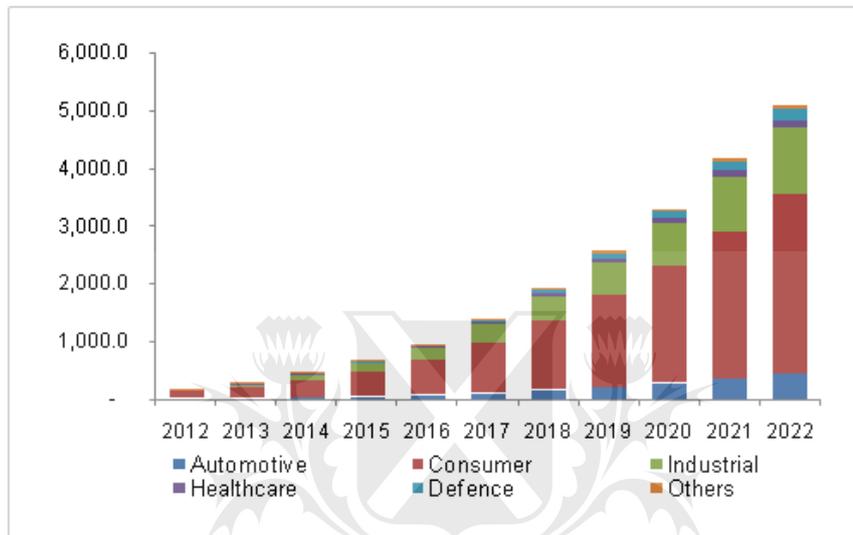
Por otra parte, queremos mencionar la evolución del mercado de Wireless Charging a nivel global, “The global wireless charging market size was valued at

<sup>9</sup> Samsung. Sector Comercial: Productos Electrónicos. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.samsung.com/ar/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/>

\$6,514.2 million in 2018 and is projected to reach \$49,304.1 million by 2027, growing at a CAGR of 23.4% from 2020 to 2027.”<sup>10</sup> Estos datos fueron tomados de un estudio realizado en Estados Unidos, que arrojó como resultado una tasa de crecimiento anual compuesto de 23,4%.

El principal país desarrollador de esta tecnología es Estados Unidos.

U.S. wireless charging market by application, 2012 - 2022 (USD Million)



Este cuadro, nos muestra lo que fue el mercado en los Estados Unidos y su proyección hacia el 2022, comenzando en 2012 con menos de 100 millones de dólares generados en 2012, alcanzando más de 5000 millones pronosticados para el año 2022. Lo que deseamos enseñar con este gráfico es el potencial que ha tenido la tecnología en una de las principales potencias de nuestro planeta. El grueso del mercado está destinado hacia la categoría “Consumer” a lo largo de todos los años. Otra conclusión que podemos tomar es la inserción de esta tendencia hacia otras industrias, como vemos que van apareciendo “Industrial”, “Automotive”, “Defence” y “Healthcare”. Es decir, apreciamos cómo esta tecnología no tiene un horizonte finito en la carga de dispositivos de consumo únicamente, todo lo contrario, es observable la posibilidad de expansión y alcance a otras industrias. Puesto así, un ejemplo a tener en cuenta es en la industria automotriz “Companies like General Motors and Tesla have pioneered the electric vehicle & electric vehicle battery technology.”<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Wireless Charging Market Outlook – 2027. *Allied Market Research*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.alliedmarketresearch.com/wireless-charging-market>

<sup>11</sup> Triton Market Research. ( 22 de junio de 2020). The Global Wireless Charging Market set to garner \$28,61 billion by 2028. *Open PR Worldwide Public Relations*. Recuperado el 16 de julio de 2020

Vemos como dos grandes de la industria innovan a la hora de agregar valor a sus consumidores, tanto con cargadores de wireless charging para sus dispositivos como para el vehículo eléctrico en sí.

### 3.3 Análisis del entorno

Ahora bien, pasaremos a analizar con mayor profundidad el entorno en que situamos nuestro plan de negocios. Para ello comenzaremos con las Cinco Fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los clientes: los clientes en esta ocasión serían los espacios de Coworking. Estos a la hora de brindar buenas experiencias para sus coworkers tienen diversas opciones. Por esto podemos decir que su capacidad de negociación es elevada. Como existen distintas marcas con diversas opciones para mejorar la situación del trabajador es esencial poder contar con un producto que realmente sea innovador y le brinde un valor diferente a los coworkers.
2. Poder de negociación de los proveedores: en particular en la industria de wireless charging los principales proveedores son de Asia y se puede optar por algunas opciones diferentes con precios accesibles. Si bien en el general de la industria tecnológica los proveedores tienen influencia, en este nicho específico las opciones son más abundantes por lo que el poder de los mismos no es altamente elevado
3. Amenaza de nuevos entrantes: las barreras de entrada en esta industria son elevadas. Es necesario entrar al mercado con una fuerte inversión desde una perspectiva tecnológica e innovadora por lo que la presencia de altos capitales en esta industria es notable. Por esto en particular podemos afirmar que la amenaza de nuevos jugadores es baja. De esta manera la capacidad para atender las necesidades de los clientes estaría en manos de menos jugadores, proporcionando un atractivo margen de ganancia (dividido entre pocos)

---

de <https://www.openpr.com/news/2078473/the-global-wireless-charging-market-set-to-garner-28-61-billion>

4. Productos sustitutos: en cuanto a productos que tengan la misma funcionalidad nos centraremos en las soluciones tecnológicas con la particularidad de wireless charging devices. Podríamos decir que los productos sustitutos son los cargadores inalámbricos (los que se cargan y luego son utilizados en cualquier lugar), los cargadores tradicionales, baterías externas. Estos pueden encontrarse de distintas marcas, calidades, precios. Por esto se debe garantizar la excelencia y la diferenciación necesaria para no correr riesgos ante sustitutos.
5. Rivalidad de la industria: en general, teniendo en cuenta los aspectos anteriores se trata de una industria que si bien tiene altas barreras y poder de negociación de los clientes vemos que existe un nicho por el que podríamos atacar con un producto diferenciador. Este “ataque” debe ser eficiente y rápido ya que cualquier competidor puede imitar y proponer un modelo de negocios similar. Además, estudiando a los principales jugadores de la industria observamos a Samsung Electronics, siguiendo por Qualcomm Incorporated y Texas Instruments. Luego vemos jugadores como Sony Corporation, Energizer Holdings Inc., Belkin y Unravel. Sin embargo el punto fundamental radica en que ningún espacio de coworking cuenta con un servicio como el que se está planteando en este ensayo.

Continuando con el análisis del macro entorno, haremos uso de la herramienta PESTEL teniendo en cuenta en qué factor se debe mirar con mayor atención

- Político: una de las principales formas en la que el gobierno podría intervenir con el desarrollo de nuestro negocio es con normativas acerca de la importación del producto. Además, como en el contexto actual, la cuarentena dificulta el negocio del coworking (demás está decir que es algo circunstancial y el futuro es totalmente desconocido). Actualmente la importaciones no sufren de un impuesto atado a operaciones en moneda extranjera por lo que es un beneficio.
- Económico: aquí debemos tener en cuenta lo siguiente, por un lado tener en cuenta, como se mencionó anteriormente, la posibilidad de que se apliquen impuestos que lleven a un precio mayor del producto. Por otra parte, los ciclos económicos cambiantes que se pueden observar

en el país, la inestabilidad de la moneda y posibles devaluaciones o revaluaciones que afecten el tipo de cambio, el poder de compra tanto de los productores como de los consumidores.

- Social: es clave el estilo de vida que llevan las personas que usarán el producto. Para consumidores que utilicen constantemente sus dispositivos móviles en el día a día, el producto sería beneficioso en su totalidad. Es posible ver estos comportamientos en las personas de las ciudades y localidades más pobladas que suelen ser independientes a la hora de trabajar. Además, notamos que la sociedad, cada vez con mayor velocidad, piensa a la tecnología como algo cotidiano, que todos tienen, pueden y deben saber utilizar.
- Tecnológico: cada vez va teniendo mayor importancia. Las personas en general abrazan las innovaciones tecnológicas. Buscan poder satisfacer sus necesidades de una manera eficiente y eficaz. Se le presta atención a aquello nuevo y disruptivo y son capaces de reemplazar tecnologías anteriores.
- Environment: en este punto debemos prestar atención a las nuevas tendencias verdes y proteccionistas. Nuevas formas de energías renovables que las empresas pueden utilizar.
- Legal: como se expresó anteriormente, se deben tener en cuenta los cambios en la ley que afecten el desarrollo del negocio. Además, y de suma importancia, es necesario observar las licencias existentes en el rubro para poder tener la exclusividad del producto.

Habiendo expresado en general el macro entorno en que vemos a nuestro negocio es el momento de pasar a la parte interna. Para ello, teniendo en cuenta lo anterior, pasaremos a utilizar la matriz FODA. Cabe destacar que las oportunidades y amenazas, los factores externos en este análisis, fueron mencionados indirectamente en el análisis anterior del entorno, con las 5 fuerzas de Porter.

- Factores internos (1.15)
  - Fortalezas (3.90)
    - Relación precio calidad competitiva. (2.5)

- Universal. Es compatible con cualquier teléfono móvil y puede ser utilizado en otros dispositivos como laptops y tablets. (5)
    - Fácil instalación, seguridad, cercanía y comodidad debido a que está en tu puesto de trabajo sin la necesidad de tener un cable sobre la mesa. (4)
    - Patentes. (4)
    - Capacidad de I+D, tecnologías ya desarrolladas y éxito en otros países. (4)
  - Debilidades (-2.75)
    - Dependencia plena del proveedor internacional tanto para productos como para orientación sobre el negocio. (-4)
    - Poca presencia de marca en el país. (-1.5)
- Factores externos (1.52)
  - Oportunidades (4.1)
    - Se trata de una tecnología que está en ascenso con potencial de crecimiento en el mercado. (3.5)
    - No existen espacios de coworking que ofrezcan esta forma de experiencia del usuario (4)
    - Los coworkers suelen tener más de un dispositivo (demostrado en una encuesta que será mencionada más adelante) (4)
    - Los espacios de coworking se encuentran constantemente innovando para satisfacer al consumidor.(4)
    - Espacios de coworking y dinámica colaborativa de trabajo en aumento. (5)
  - Amenazas (-2.58)
    - Grandes competidores como Samsung, Duracell que pueden imitar fácilmente el producto. (-2)
    - Desarrollo de nuevas tecnologías. (-1)
    - Incertidumbre en la economía del país. (-4.75)

## 4. Modelo de Negocios (CANVAS)

### 4.1 CANVAS

En el siguiente apartado, llevaremos adelante el desarrollo y análisis de una herramienta conocida como Modelo de Negocios (Business Model Canvas en inglés). Esta nos permite diagramar de forma clara, concisa y simple todos los ejes a tener en cuenta a la hora de llevar adelante e implementar este negocio. El libro *Generación de modelos de negocio* (2011) de Osterwalder y Pigneur nos ofrece mucho conocimiento acerca de cómo uno debe tener en cuenta tanto aspectos intrínsecos al producto como su propuesta de valor, sin dejar de lado a los socios clave cuya ayuda y sinergia es completamente indispensable para poder llevar adelante el flujo del proyecto imaginado. (Ver Anexo 3)

En primer lugar, para poder elaborar una buena imagen acerca del Negocio que buscamos proponer, los autores afirman que se debe comenzar por la propuesta de valor que este producto ofrecerá a los clientes. Adentrándonos, podemos decir que nuestro cliente se verá beneficiado con un producto único en el mercado, de alta calidad y fácil instalación cuya practicidad ofrecerá a sus usuarios una experiencia distintiva y destacada a la hora de cumplir y desarrollar sus tareas. También permitirá a los espacios de Co-Working destacarse como agentes innovadores y distinguidos en el campo tecnológico con productos de avanzada como lo son cargadores por inducción por el precio de una suscripción mensual (a su vez contando con el soporte técnico necesario).

En segundo lugar, uno debe realizar una correcta segmentación del cliente objetivo para poder así comprender cómo llegará a él y cuánto mercado tendrá entonces que atacar. Nosotros definimos a nuestros clientes como los espacios de Co-Working, no a sus usuarios ya que ellos son simplemente quienes se verán beneficiados por este producto pero no quienes lo adquieren. En particular, nosotros decidimos definir como segmento objetivo a los espacios de Co-Working de CABA y Gran Buenos Aires. Encontramos en ellos la mayor conglomeración de usuarios de espacios de Co-Working del País cuyo estilo de vida suele ser también bastante

acelerado, quienes verán como algo positivo la posibilidad de contar con este producto en sus espacios de trabajo.

En tercer lugar, nos parece sumamente importante contar con una relación estrecha y cercana con los clientes. Claramente de ellos dependerá nuestro éxito y nos aseguraremos de estar lo más cercano a ellos no solo para la venta del producto, sino también para constante soporte técnico frente a cualquier falla o malfuncionamiento. En el imaginario del potencial que puede llegar a tener el negocio, buscaremos también ampliarnos a clientes particulares con quienes también la relación buscará ser la misma incluso con promociones y beneficios por el uso que le den a estos productos.

Existirá un portal web el cual quedará abierto para preguntas y cualquier tipo de consultas acerca del funcionamiento y problema que pueda llegar a ocurrir con los productos, pero lo principal siempre será el mantenimiento de los mismos y el correcto funcionamiento de todos ellos.

En cuarto lugar, nos encontramos con los canales de distribución que serán utilizados para llegar a nuestros clientes. En este punto nos encontramos con un desafío debido a que al ser un negocio B2B, es decir que los clientes son empresas, el marketing tradicional no tendrá el mismo impacto en los clientes. Será importante generar una fuerza de ventas que permita generar relaciones estrechas con el cliente y a partir de ellas realizar la venta. Será muy importante por esto ser capaces de mostrar a nuestros clientes que es un modelo y un producto que da resultados alrededor del mundo.

Por otro lado, en tanto creemos que el negocio crecerá y se expandirá el boca a boca será muy importante y la publicidad en apps y Google Ads podrá ser muy útil para llegar de la manera indicada a los futuros clientes.

En quinto lugar, nos encontramos con las sociedades clave. Esto hace referencia a todos los entes y agentes fuera de nuestro dominio que afectan directamente en la correcta implementación de nuestro negocio. Por ejemplo, en nuestro caso vemos que el socio clave más fuerte e importante es claramente el proveedor internacional Powermat, de quien dependemos para conseguir el producto a precio mayorista en grandes lotes y poder de esta manera comercializarlo hacia los

distintos clientes. Esta compañía reside en Estados Unidos y cuenta con una gran red tanto de franquiciados como de vendedores y distribuidores alrededor del mundo por lo que vemos un modelo que ya funciona.

También debemos hacer mención a las empresas de logística que nos provean el servicio del traslado de los productos hacia el país y luego la distribución de los productos dentro del mismo.

En sexto lugar, tenemos como objeto a los recursos clave. Principalmente observamos a los productos como el recurso clave más importante alrededor de este negocio. Queremos remarcar también que consideramos en una empresa tecnológica a la investigación y desarrollo como un recurso más que una actividad debido a que es algo esencial para mantenerse siempre activo y atento a todo posible tipo de avance y mejora que se pueda realizar, incluso aunque sea de la página web.

Creemos muy importante también el alquiler de un lugar para almacenar correctamente el stock cuidándolo frente a cualquier externalidad que pueda dañar su estado y su funcionamiento.

En séptimo lugar, nos encontramos con las que nosotros calificamos como actividades clave que van a ser esenciales para la correcta implementación de nuestro modelo de negocios y poder proveer el mejor servicio posible. La actividad de mayor relevancia será la importación y buena relación con toda la cadena que haga eso posible. Este proceso será del cual dependerá básicamente el negocio y que le dará vida y posibilidades. También creemos sumamente relevante las actividades de soporte y constante diálogo con el cliente para poder estar informado de necesidades y preferencias. Incluso puede ser posible una ampliación de la cantidad de equipos instalados y debemos poder proveer el mejor servicio posible.

En octavo lugar, nos encontramos con la estructura de costos. Por un lado, estos se compondrán de una parte definida como costos fijos en los que se deberá incurrir para el correcto funcionamiento del negocio siendo ellos los sueldos tanto de especialistas de IT como de instalación, y el alquiler de lugares de trabajo y de almacén de stock. Estimamos que los costos fijos se elevarán a U\$S 5500 por mes aproximadamente.

Por otro lado, tendremos los costos variables que estarán íntimamente ligados a la compra de productos para poder distribuir entre los clientes. Como estas compras

se hacen en lotes grandes y no tan seguido, los costos variables compuestos por la compra del producto, el pago del flete y los aranceles de importación, serán realizados en meses especificados en el capítulo de finanzas según las estimaciones de demanda para poder acaparar los crecimientos previstos. Cada una de esas compras se estima tendrá un costo de U\$S 43.200 por la compra de 500 dispositivos.

Por último, tenemos la fuente de ingresos que creímos que la mejor manera fue hacerla completamente variable y sujeta a la cantidad de productos que estemos distribuyendo en cada una de las sucursales. Los clientes pagarán un fee mensual por un porcentaje del precio total de cada uno de los productos que estén utilizando y de ese modo percibiremos ingresos de forma variable por cada uno de los dispositivos en funcionamiento. De este modo será más fácil y simple percibir y formar las alianzas con los clientes de un modo más personalizado y cercano. Podemos decir entonces que los ingresos fluctuarán y crecerán con el crecimiento esperado de la demanda.

#### 4.2 Metodología de investigación (MVP)

En este apartado mostraremos el tipo de investigación que se llevó a cabo para validar ciertas hipótesis y viabilidad del negocio. Con mayor precisión nos preguntamos, por un lado, si existe un verdadero interés por parte de los espacios de coworking de contar con el producto y, por otro, si los usuarios están interesados en el uso de los mismos. Además, y no de menor importancia, se buscó validar la afirmación de que a través de este negocio la necesidad hallada sería satisfecha.

Para probar dichas hipótesis llevamos adelante la formulación de un producto mínimo viable (MVP) a través de la realización de encuestas a los usuarios de coworking y entrevistas con dueños y gerentes de determinados espacios.

En cuanto a las encuestas, fueron nuestra fuente de información primaria para la investigación, proporcionando datos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron preguntas a clientes al azar de los espacios de coworking, es decir, a los coworkers, con el objetivo de determinar el grado de aceptación y poder descubrir qué valor extra les generaría contar con un wireless charger en sus mesas de trabajo diario. A través de las encuestas se buscaba, también, obtener información acerca de la frecuencia

de asistencia a estos espacios de trabajo, la forma en que se suelen mantener los dispositivos móviles con carga y la opinión personal acerca del producto Powermat.

Por su lado, presentando otra fuente primaria de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, se realizaron entrevistas con gerentes de espacios de coworking importantes en el país, WeWork, Circular y La Maquinita. Estas estaban formuladas en dos partes. En primer lugar se realizaba una presentación en video del producto y a la vez física. De esta manera los gerentes comprendían por completo como era el funcionamiento de los dispositivos. En segundo lugar, se les presentaba la propuesta y todos los componentes sumado a los beneficios que lograrían con el servicio. Así pues, se obtuvieron resultados positivos con respecto al interés de los espacios de coworking para con el servicio. Sin embargo, algunas respuestas nos hicieron notar que no estarían dispuestos a colocarlo en todos las mesas disponibles de las oficinas, es decir, no se instalarán cargadores en todos los espacios ya que no consideran real la necesidad en todos los usuarios de cargar sus dispositivos móviles. En promedio, estarían ubicados en la mitad de los escritorios de trabajo disponibles. De esta forma, pudimos acortar nuestra demanda potencial, teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes.

Teniendo en cuenta esto último y lo anteriormente explicado sobre el mercado, el cliente y el segmento, podemos resumir nuestra demanda de la siguiente manera:



(Ver Anexo 4 de encuestas)

## 5. Plan de Marketing

En esta etapa nos concentraremos en la elaboración de un efectivo plan de marketing y, por lo tanto, haremos referencia al libro *Fundamentos del marketing* por Roberto Dvoskin (2004), el que nos enseña que un producto está definido no solo por sus características. Por el contrario, se trata de una serie de actividades que en su conjunto logran satisfacer las necesidades de las personas. Es decir, para competir en el mercado no se debe únicamente prestar atención a la elaboración de un producto y nada más. La forma correcta para la creación de valor se logra a través de una efectiva publicidad, distribución, estrategia de precios, entre otras actividades.

### 5.1 Producto

Visto desde una perspectiva global, nuestra empresa busca satisfacer a sus clientes a través de innovaciones tecnológicas con un eje puesto en el wireless charging. Ahora bien, en este caso en particular estamos presentado el cargador con dicho sistema de Powermat. El manager de marketing de Regus afirma “We at Regus strive to stay ahead of the curve, always bringing innovation into all our office spaces in order to improve our customers’ connectivity and efficiency. Powermat’s wireless charging services is an innovative way to bring added value to our customers, providing them with the power they need throughout their day.”<sup>12</sup>

El producto consta en la contratación de un servicio con distintas duraciones, los que serán retomados más adelante. Desde Powermat, comenzaremos con la instalación de los cargadores con wireless power technology en las mesas de trabajo de los espacios de coworking. Este cargador es innovador ya que utiliza la tecnología Qi. Se trata de una tecnología capaz de transmitir energía por el método de la inducción. Powermat, Wireless Charging Technology (s.f) afirma,

“La carga inductiva es un medio de crear un campo electromagnético alterno para transferir energía de manera segura y eficiente entre una unidad transmisora y una unidad receptora, las cuales contienen una bobina de inducción. Cuando se coloca cerca del transmisor, la unidad receptora recibe el campo electromagnético y

---

<sup>12</sup> Wireless Charging Technology. s.f. *Powermat*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://powermat.com/technology/>

se convierte en energía. Al utilizar la señalización en banda para comunicarse, las dos unidades pueden regular los niveles de potencia y administrar la carga.”<sup>13</sup>

Ahora bien la principal diferencia con otros dispositivos que utilizan esta tecnología es que se logró desarrollar una inducción inteligente, patentada como Smart Inductive, alcanzando más velocidad y potencia haciendo de este un producto mucho más eficiente que los que encontramos en el mercado, disponible para cargar diferentes dispositivos como computadoras portátiles, tablets y celulares, entre otros.

El primer producto que se mostró a los posibles consumidores representa el producto esperado. Este fue presentado como el MVP (mínimo producto viable), explicado anteriormente. Se trata de las condiciones mínimas que se le presentó a los clientes y respondiendo a las principales necesidades que estos tienen. De esta forma se les dio a conocer a algunos espacios de coworking los cargadores de este tipo y cómo funcionan, provisionando información detallada respecto a sus características principales.

El producto aumentado es aquel que ofrece más de lo esperado para el comprador. Para alcanzar esto, lo fundamental es poder desarrollar un primer producto y poder entender al cliente. Este producto va ser el encargado de mostrar realmente el valor que el cargador de wireless charging posee, proporcionando rapidez, comodidad, confianza, estética y simpleza.

- Rapidez: a través de la tecnología utilizada se busca una mayor velocidad en la carga garantizando un uso de la misma eficiente, logrando así, en los consumidores, una experiencia diferente hacia el uso de aquellos dispositivos que tanto utilizan en el día a día
- Comodidad: a través de distintas encuestas que se realizaron a lo largo del trabajo, los coworkers nos demostraron que en diversas ocasiones, el contar con varios dispositivos cargándose a la vez, se torna incómodo la cantidad de cables que hay que transportar y la disposición de los mismos en el espacio de trabajo. Por eso, contar con cargadores inalámbricos les parecía una buena forma para solucionar dicha problemática.
- Confianza: existen espacios que cuentan con cargadores para aquellas personas que se les termina la batería en sus dispositivos. Sin embargo,

---

<sup>13</sup> Wireless Charging Technology. s.f. *Powermat*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://powermat.com/technology/>

generalmente estos cargadores suelen estar alejados o en esas típicas estaciones de carga. Ahora bien esto significa que los coworkers no cuentan con su dispositivo en el instante o bien no se encuentran “vigilándolos”. El cargador Powermat viene a cambiar esa conducta, tener el cargador a centímetros de uno se torna más confiable y cómodo, en relación con el anterior aspecto.

- Estética: además de asegurarnos la gran funcionalidad del producto, no está de más estar atentos a la estética. Sabemos por distintas investigaciones que la mayoría de este tipo de cargadores son grandes, ocupan espacio y, además, deben estar conectados a la corriente. La diferencia radica que los cargadores de wireless charging propuestos por nosotros estarían integrados en los muebles y mesas de trabajo.
- Simpleza: esto es uno de los principales factores diferenciadores. El uso de estos cargadores es sumamente intuitivo. Se trata únicamente de apoyar un dispositivo a la hora que necesita ser cargado y levantarlo cuando la carga sea suficiente o, simplemente, retirarlo por cualquiera sea el motivo del usuario.

Nuestro producto potencial se trata de todo el servicio que se brindará a los espacios de coworking por contar con el cargador. Se busca crear una relación con el cliente tal que permita una continua confianza para con la empresa que garantice, en un futuro, las instalaciones de nuevas soluciones tecnológicas creando un hub tecnológico de Powermat. En este caso, se buscará la creación de una app que permita ubicar todos los lugares donde se puedan encontrar soluciones de Powermat en un mapa.

## 5.2 Comunicación (mensaje)

Antes de continuar con el mensaje de nuestro producto retomaremos con la pregunta ¿A quiénes está destinado?

Como estudiamos anteriormente nuestro segmento objetivo se tratan de aquellos espacios de coworking que se encuentran en Provincia de Buenos Aires y en CABA. Como hemos observado en el estudio del MVP la demanda potencial TAM SAM SOM arrojaron 8453, 5630, 2815, respectivamente, los puestos de trabajo que podrían ser “atacados” por nosotros.

Por otra parte, no queremos dejar de destacar un aspecto de suma importancia de esta demanda. Nosotros como negocio denotamos a estos, según la curva de adopción tecnológica, como los *early adopters* tanto del producto como de la marca en sí. De esta manera, encontramos un nicho a satisfacer pero que si no se logra satisfacer rápidamente cualquiera de la competencia podría ingresar y ganarnos de mano, debido a lo ya explicado acerca de cómo la tecnología va perdiendo valor y es cada vez más fácil reproducirlas. Es por esto que queríamos resaltar a los *early adopters*. Serán aquellos por los que, habiéndose fidelizado con la marca, el servicio y lo que estamos ofreciendo, se haga posible la expansión en distintos rubros y diferentes líneas de productos y servicios.

Ahora bien, cuando hablamos de comunicación, las actividades para dar a conocer e informar sobre lo que se ofrece son de suma importancia para poder explicar cuáles son los beneficios que se le proporciona al consumidor. En esta etapa buscamos responder cuál es el mensaje que se desea transmitir, de qué forma se estructurará el plan de comunicación y cuáles serán los medios elegidos, entre otras.

Al tratarse de un negocio B2B, es decir un negocio en el que nuestros principales compradores son otras firmas (espacios de coworking en particular), las estrategias de comunicación no serán iguales a las tradicionales. Entonces estas serán orientadas a las firmas en sí y una de las principales se logrará a través de un equipo de ventas encargado de poder transmitir correctamente el mensaje a estos receptores. La adquisición de nuevos usuarios se hará a través de similares entrevistas a las que se hicieron en la investigación exploratoria, dando a conocer las ventajas del producto y a la empresa en su totalidad. De este modo, nos orientaremos en la elaboración de un correcto equipo de ventas que sea capaz tanto de seleccionar a los potenciales espacios de coworking como a convertirlos en clientes.

Además, creemos que debemos aparecer en medios webs. Por un lado consideramos que estar en las redes sociales puede ser un factor beneficioso ya que se presentaría y daría a conocer a la empresa. Las principales redes que se tendrán en cuenta son Facebook, Instagram y Twitter. De esta manera podremos hacer contacto directo con los espacios de coworking y con los coworkers.

La idea de comunidad colaborativa y coworking va a formar parte de la estrategia de comunicación. En este caso, veremos que otra forma para transmitir el mensaje es a través del boca a boca. Es normal que los coworkers cambien de lugar de trabajo y de esta manera es esperable que las experiencias que tienen en dichos

espacios sean comunicados con otros colegas. De esta manera la red potenciaría la estrategia de comunicación con dos ejes beneficiosos, por un lado darnos a conocer con más espacios de coworking y coworkers y, por el otro, establecer una publicidad sin ningún costo adicional.

Por último, se harán públicos los lanzamientos de nuestros productos y harán las presentaciones correspondientes cuando sea el caso. En este caso se busca generar un impacto mayor, generando interés en los coworkers y en potenciales usuarios.

### 5.3 Precio

Para determinar el precio del cargador es necesario conocer el costo del mismo. El costo unitario es de 60 dólares pero tras la importación, el costo unitario final se resume a \$86,38, número que será explicado con mayor precisión más adelante. Podemos pensar que este es un valor alto para el costo de un wireless charger, sin aún tener en cuenta el precio final para el cliente.

Sin embargo, analizando el mercado, se puede ver que el precio final de cargadores con tecnología similar al nuestro ronda entre 50 y 130 dólares por unidad. Cuando agregamos el precio que se deberá abonar por la importación, algunos cargadores de la competencia alcanzan los 160-200 dólares, resultante de los impuestos derivados de la misma.

| MARCA   | PRECIO     |
|---------|------------|
| Unravel | \$100      |
| Altair  | \$65       |
| Samsung | \$60/\$80  |
| Google  | \$75/\$80  |
| Belkin  | \$50/\$120 |

(Los precios son sin tener en cuenta los costos de importación. Por ej: precio final de Belkin 250 a 320)

Ahora bien, habiendo estudiado el comportamiento de los espacios de coworking, consideramos que la mejor estrategia de ventas sería a través de un método de suscripción. De esta manera, no hará falta cobrarles un único gran monto de dinero

por la prestación del bien, todo lo contrario. De esta forma buscamos alcanzar diferentes objetivos:

- Percibir ingresos continuamente por la duración que se establezca en el contrato.
- Establecer una relación directa con el cliente evitando un único contacto. De esta manera se busca ganar al cliente y establecer un vínculo más fuerte, permitiendo fidelizar al mismo
- Generar ingresos que logren cubrir los gastos de una manera friendly para con el comprador pero a la vez ingresos continuos y a largo plazo, asegurando viabilidad hacia el futuro.
- Retención de los clientes.
- Asegurarle a los clientes que si bien están abonando todos los meses, se trata de una carga menor a la del producto en su totalidad, por un cargador de alta calidad
- Fácil pronosticación de ingresos

Ahora bien, para definir el precio del servicio se decidió lo siguiente. A la hora de vender el servicio a los espacios de coworking, se hará una venta personalizada y ajustable a las necesidades de cada uno. Es decir, los espacios de coworking, podrán tomar, en base a lo que estos deseen, las decisiones acerca de la cantidad de wireless chargers que serán contratadas. Por ende, los clientes pagarán el valor de la suscripción dependiendo de la cantidad de cargadores que pidan. Para ello, el precio establecido para la suscripción es el 30% del costo de unitario total por período de suscripción. Como se expresó con anterioridad, de esta manera se busca establecer un precio “amable” para el cliente, que proporcione continuidad y confianza con nosotros. En suma, los espacios de coworking que contraten el servicio pagarán \$25,91 dólares por unidad.

#### 5.4 Distribución (canales)

Esta parte de la estrategia de marketing nos explica cómo se hará para llegar a los clientes. Como se expresó en los párrafos anteriores, el negocio B2B acorta los canales que uno tiene para alcanzar al consumidor. Aquí nos centramos en la venta

directa del servicio de Powermat a través del equipo de ventas que adquiere clientes. Una vez que exista un acuerdo entre las partes, los técnicos serán los encargados de ir al espacio de coworking e instalar los dispositivos en las mesas correspondientes

Por otra parte, una alternativa para llegar a nuestros clientes será a través del sitio web en el que los estos podrán ponerse en contacto con el departamento de ventas para poder contratar el servicio. De igual manera, a través de las redes sociales de la empresa, uno podrá contactar al área de ventas o ser redireccionado a la página web en la que se continuaría el proceso de contratación habitual.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Operaciones del negocio

Antes de pasar a aquellas operaciones del día a día, de cómo nos vamos a organizar para llevar a cabo el negocio queremos realizar una breve explicación de cuáles estrategias, en relación a las Estrategias Genéricas de Porter, serán primordiales. Se puede decir que es difícil centrarse completamente en una de las estrategias. En la práctica se pueden ver cómo las empresas hacen combinaciones de estas creando un *blend* estratégico.

En nuestro caso en particular, por un lado, nos estamos orientando hacia un nicho en particular de mercado que buscamos atacar. De esta manera buscamos posicionarnos como el principal competidor que soluciona la necesidad encontrada del segmento. Ahora bien, sabemos que en esta industria las tecnologías avanzan con gran velocidad una firma puede adentrarse al segmento si tiene las herramientas necesarias. Por este motivo es que buscamos poder diferenciarnos de la competencia, innovando constantemente y entendiendo a la demanda en su totalidad para poder satisfacerla de la mejor forma posible, ofreciendo un servicio distintivo que nos permita ser competitivos.

Ritzman y Krajewski (2008) nos enseñan que una correcta definición de las operaciones del negocio es clave para determinar la competitividad de la organización. Por medio de la estrategia de operaciones vamos a ser capaces de crear una compañía capaz de crear valor adicional a los clientes, proporcionando una calidad superior y consistente, innovación, variedad de productos, relación con el consumidor, organización, etc.

Como expresamos con anterioridad, una de las principales operaciones de nuestro proyecto tiene que ver con la importación de los cargadores y con la relación con los proveedores. Se trata de algo crucial ya que estos son los encargados de proveernos la tecnología necesaria para realizar nuestro objetivo. Para tener una buena estrategia que contemple estas actividades vamos a desarrollar una estrategia de suministros que nos permita operar con tranquilidad y con holgura ante cualquier circunstancia.

Puesto así, es necesario que logremos una estrategia de cadena de suministros que pueda abordar desde las relaciones con los proveedores, surtiendo el producto, hasta la relación constante con los clientes. Si bien con este negocio

estaremos prestando un servicio cabe destacar que es uno en el que participan bienes físicos. Es por esto que se debe prestar atención al manejo del inventario, contando con el establecimiento y centros de reparto correspondientes ante nuevos pedidos o en caso de alguna falla en un wireless charger. Las unidades serán almacenadas de manera centralizada, es decir, un único lugar estratégicamente ubicado con el inventario para ser, luego, enviadas e instaladas por un grupo de técnicos, junto a un representante de ventas

En cuanto al inventario, se trabajará importando distinta cantidad de lotes de cargadores. En los primeros meses será un número fijo y luego se harán compras teniendo en cuenta un pronóstico de demanda. Además, se buscará contar con:

- Inventario “presupuestado” que responderá a la demanda del período “n”
- Inventario de seguridad, el que sería utilizado en caso de diferencia entre demanda presupuestada y demanda real
- Inventario de soporte, los cargadores que reemplacen a aquellos que tengan algún tipo de falla o, bien, el cliente nos informe que alguno de los dispositivos instalados no esté en su correcto funcionamiento

Por el lado de los proveedores, el principal proveedor con el que contaremos será Powermat Technologies Ltd., empresa creada en el año 2006 que busca proveer soluciones tecnológicas a distintos problemas. Powermat proveerá los cargadores wireless que se instalarán en los distintos espacios de Co-working del AMBA. Se trataría entonces de una sociedad que ellos definen como partnership donde ofrecen sus productos y la posibilidad de desarrollar un modelo de negocios similar. Esta sociedad se trataría de una relación estrecha caracterizada por una serie de compras de sus productos en grandes lotes como suelen realizar ellos y luego ofrecerán asistencia y conocimiento acerca de cómo desarrollar y expandir el modelo de negocios hacia otros rubros como ya fue realizado alrededor del mundo, hacia lugares de comida rápida, aeropuertos, hotelería e incluso automóviles.

Por otra parte, el método de acción que se utilizará para analizar los procesos de la organización será, en término de los autores:

1. **Identificar oportunidades.** En esta etapa se deberá prestar atención a la relación con los proveedores de los cargadores, el desarrollo de mejoras en el servicio de Powermat, el surtido del producto y la relación

con los espacios de coworking. Al mismo tiempo, se explorará la posibilidad de ampliar nuestro horizonte hacia otras industrias, evaluando nuestras competencias, atractividad de mercado y los análisis financieros para evaluar alternativas.

2. **Definición del alcance.** Se trata de evaluar los límites de la aplicación del servicio teniendo en cuenta los requerimientos del coworking. Como vimos en las entrevistas, por ejemplo, algunos si bien les atrae el servicio no lo instalarían en todas las mesas. De esta manera se otorgarán los recursos suficientes para poder llevar adelante la operación sin tener desperdicios o fallas.
3. **Documentación del proceso:** se intenta entender, documentar y comenzar a evaluar los procesos, teniendo en cuenta los insumos, proveedores, relación con los clientes. De esta manera se detallarán flujos de información y documentación que tengan en cuenta las actividades que se realizan para el correcto desempeño del servicio.
4. **Evaluación de desempeño:** es una de las más importantes. El servicio estará en constante evaluación de desempeño, teniendo en cuenta los parámetros de calidad, satisfacción del cliente, ciclo de vida del wireless charger, entre otras. De esta manera garantizamos la continua relación con los espacios de coworking, estando siempre a su disposición ante cualquier inconveniente, teniendo de perspectiva la visión de coworker. Además será el punto de partida para mejoras y actualizaciones del servicio.

## 7. Costos, Finanzas e Inversión

Como expresamos en la parte teórica de este trabajo, haremos uso de herramientas de análisis que nos ayudarán a abordar los temas financieros y monetarios que engloban al proyecto. De esta manera, y como hemos mencionado, estaremos respondiendo clásicos interrogantes de dicho marco de estudio. ¿Cuánta inversión inicial es requerida? ¿Dónde se encuentra la mayor proporción de costos y si son fijos o variables? ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cuánto tardaremos en recuperar la inversión?

Para comenzar este análisis de forma apropiada, presentaremos los costos fijos totales necesarios para poner en marcha el lanzamiento de los wireless chargers.

| CF Lista | Conceptos               | Cantidad | U\$S         | *            | % Sobre Inv. |
|----------|-------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|
|          | SA                      | 1        | \$208,33     | *            | 0,18%        |
|          | Almacén (stock mínimo)  | 1000     | \$60.000,00  | *            | 51,14%       |
|          | Landing Page            |          | \$300,00     | *            | 0,26%        |
|          | Sueldo                  | 5        | \$3.000,00   |              | 2,56%        |
|          | Derecho de importación  | 500      | \$32.520,50  | *            | 27,72%       |
|          | Lugar físico de trabajo | 1        | \$750,00     | *            | 0,64%        |
|          | Distribución            | 1        | \$5.555,56   |              | 4,73%        |
|          | Aplicación              |          | \$14.000,00  | *            | 11,93%       |
|          | Flete                   |          | \$1.000,00   | *            | 0,85%        |
|          |                         | CFT      | \$117.334,39 | \$108.778,83 | 100,00%      |

Podemos observar que los Costos Fijos totales ascienden a u\$d 117334,49. Como se aprecia en el cuadro los costos van en escala de blanco a verde según su proporción del costo fijo total. De esta manera, el principal costo se encuentra en el primer stock de cargadores considerado como un gasto fijo de inversión inicial, representando el 50,14% de los costos fijos totales. Por consiguiente, el derecho y costo de importación, representa el 27,72% del total. Puesto así, estas dos partes se tratan de la compra e importación de los cargadores, que sumadas alcanzan el 78,85% de la inversión inicial del proyecto. Ahora bien, queríamos hacer una aclaración en cuanto al tratamiento de la mercadería como costo fijo. En esta primera inversión, los cargadores son tenidos en cuenta para el cálculo de estos costos fijos porque también haremos un desembolso inicial para contar con estos, como “capital de trabajo del año 0”.

Por otra parte, creemos necesarios presentar los costos de importación que fueron tenidos en cuenta tanto para la anterior planilla como para el cálculo del costo unitario de los wireless chargers.

| Costos de importación            |             |
|----------------------------------|-------------|
| Concepto                         | Importe     |
| Valor total de mercadería        | \$60.000,00 |
| Flete internacional              | \$1.000,00  |
| Subtotal                         | \$61.000,00 |
|                                  |             |
| Derecho de importación 35%       | \$21.350,00 |
| Tasa estadística 0,5%            | \$305,00    |
| Base imponible para Impuestos    | \$21.655,00 |
|                                  |             |
| IVA 21%                          | \$4.547,55  |
| IVA Adicional 20%                | \$4.331,00  |
| Impuesto a las ganancias 6%      | \$1.299,30  |
| Impuesto Ing. Brutos 3%          | \$649,65    |
| Tasa de Oficialización de Aduana | \$10,00     |
| Tasa Digitalización de Aduana    | \$28,00     |
|                                  |             |
| Total a Pagar en Aduana          | \$32.520,50 |
| Costo de importación Total       | \$21.693,00 |
| Costo de importación unitario    | \$21,69     |

Como aclaración, el Costo de importación Total está conformado por el Derecho de importación, la Tasa estadística, y la Tasa de Oficialización y Digitalización de Aduana. Los impuestos quedan como un crédito fiscal. Como número final, llegamos a que el valor unitario de importación es de \$21,69 dólares.

Ahora entonces, cabe destacar el desglose para el cálculo del costo unitario de un wireless charger,

| Costo Unitario                        |           |                |
|---------------------------------------|-----------|----------------|
| Conceptos                             | Cantidad  | U\$S           |
| Producto                              | 1         | \$60,00        |
| Costo de Importación                  | 1         | \$21,69        |
| Flete                                 | 1         | \$1,00         |
| Reparaciones                          | 1         | \$3,63         |
| Gasto de la publicidad en el producto |           | \$0,06         |
|                                       | <b>Cu</b> | <b>\$86,38</b> |

Antes de continuar con este análisis es necesario demostrar la proyección de la demanda potencial para poder, luego, realizar el flujo de fondos a tres años correctamente.

| Año | Demanda Potencial | Varciación Anual | Variación Mensual |
|-----|-------------------|------------------|-------------------|
| 1   | 2769              |                  |                   |
| 2   | 4106,911993       | 48%              | 4%                |
| 3   | 6091,269815       | 48%              | 4%                |

Para explicar esta tabla recurrimos a lo ya explicado sobre el crecimiento del coworking en Argentina. Como podemos ver en la encuesta realizada por El Plan<sup>14</sup> el crecimiento de esta modalidad de trabajo se dio de la siguiente manera.

| Año  | Espacios de Coworking | Variación de crecimiento |
|------|-----------------------|--------------------------|
| 2014 | 38                    |                          |
| 2015 | 61                    | 61%                      |
| 2016 | 82                    | 34%                      |
| 2017 | 123                   | 50%                      |

Por lo tanto, para poder establecer un número de crecimiento de la demanda hicimos un promedio entre los tres años que tenemos de referencia, por lo que obtuvimos un crecimiento de espacios de coworking del 48,32% anual en promedio, y, 4,03% mensual. De esta manera podemos establecer un pronóstico promedio para nuestra demanda para la correcta elaboración del cuadro de resultados del proyecto. Cabe

<sup>14</sup> Basch, M. (26 de agosto de 2018). Encuesta Coworking en Argentina. *El Plan C*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2017/>

destacar nuevamente que nuestro negocio radica en CABA y PBA, representantes del 66,6% de oficinas de coworking del país. Por otra parte, el número de espacios disponible para trabajar, en 2017 fueron de 8453 puestos de trabajo, es decir, 5629 en CABA y PBA. Por último, como resultado del MVP sabemos que nuestra demanda potencial sería de aproximadamente 2815 espacios disponibles para la instalación de los cargadores.

Adjuntado como Anexo 5 se detalla un cuadro de flujos generados por el proyecto a lo largo de 36 períodos (meses), proyectando un cuadro de resultados del negocio a tres años, obteniendo los siguientes resultados,

|     |               |
|-----|---------------|
| VAN | \$ 131.462,80 |
| TIR | 8%            |

A lo largo de esta proyección de resultados pudimos obtener información financiera capaz de responder a las preguntas previamente formuladas. Para comenzar a analizar las medidas de VAN, TIR, período de recupero, queremos afirmar que para este proyecto se tuvo en cuenta un costo de oportunidad del 4% del valor del capital.

En cuanto al período de recupero, analizando los flujos descontados acumulados de la tabla, observamos que se daría en el período 18. Es decir, se superará la curva de costos fijos a partir de ese período, teniendo en cuenta el valor de dinero con su costo de capital correspondiente.

Por parte del valor actual neto del proyecto (VAN), podemos observar que se trata de un negocio de  $VAN > 0$ . Su valor actual es de u\$d 131462,80. En este sentido, y siguiendo la regla de decisión de proyectos mencionada, estaríamos dispuestos a realizarlo.

Por último, el estudio de la tasa interna de retorno. Al inicio de este trabajo se presentaron las ocasiones en las que decidir por la realización de un proyecto en base al estudio de esta tasa podría derivar en un posible error. Este proyecto es uno de esos casos, ya que el cambio de signos a lo largo de los períodos se reitera en más de 2 ocasiones. Esto quiere decir que existen más de una Tasa Interna de Retorno del negocio. Por dicha razón, aunque la TIR del proyecto exprese ser del 8%, no nos debemos dejar llevar por la regla de decisión de aceptar el proyecto si su  $TIR >$  costo de oportunidad, lo que parecería ocurrir en nuestro caso.

Para la finalización de esta sección, queremos destacar posibles escenarios con respecto a lo esperado. Con este motivo presentamos dos variantes a la esperada, siendo VAN Favorable y VAN Desfavorable. Para la realización de este estudio se tomaron en cuenta variables que son de importancia en el proyecto y observando lo que le sucedería al VAN del proyecto en el caso que estas variables fueran modificadas.

| Variable                  | Valores         | VAN Favorable | VAN Esperado  | VAN Desfavorable |
|---------------------------|-----------------|---------------|---------------|------------------|
| Valor de Suscripción (Pd) | 35%; 30%; 25%   | \$ 196.351,84 | \$ 131.462,79 | \$ 66.573,75     |
| Costo de Oportunidad      | 1%; 4%; 7%      | \$ 350.439,49 | \$ 131.462,79 | \$ 27.111,87     |
| Crecimiento Demanda       | 7%; 4%, 1%      | \$ 210.005,80 | \$ 131.462,79 | \$ 74.561,79     |
| Participación Inicial     | 900; 700; 500   | \$ 198.164,40 | \$ 131.462,79 | \$ 40.650,54     |
| El mejor posible          | \$ 1.098.815,39 |               |               |                  |



## 8. Equipo

En esta sección explicaremos cómo estará formado el negocio estructuralmente y quiénes serán los responsables de la puesta en marcha del mismo. Por otra parte, queríamos destacar que lo que se intenta fundar es un equipo de personas que por un lado se encuentre motivado a la hora de comenzar un desafío nuevo y que, al mismo tiempo, esté comprometido con los ideales del proyecto. De esta forma buscamos garantizar la elaboración de un equipo de personas que logre el *fit* ideal, comprometidos y motivados con su puesto de trabajo, el equipo al que le toque ayudar y al proyecto en sí. Estas nociones de recursos humanos son tomadas de Armstrong (2014).

Entonces, el proyecto estará liderado por sus dos fundadores Federico Urquiza y Bautista Zanatta, como directores del mismo. Se puede decir que las decisiones estratégicas y de mayor relevancia serán aprobadas por el consentimiento de ambos ya que desde un principio trabajaron así.

La empresa estará formada por equipos que actuarían como unidades de negocio que estarán en continuo contacto con las demás para lograr el objetivo principal. Desde esta perspectiva, el proyecto contará con un equipo de Marketing, uno de Finanzas (Compras y Ventas) y uno de I+D, como principales áreas. En cuanto a los primeros dos departamentos, Federico y Bautista estarán a cargo de cada uno respectivamente, junto a un empleado más para cada área, y, en el caso de Ventas, dos técnicos profesionales para la instalación y atención tanto de los wireless chargers como de los clientes. Investigación y Desarrollo contará con un profesional con un *background* y experiencia en servicios tecnológicos y, además, se encargará de llevar a cabo la página web del negocio.

Por último, con respecto a lo legal y contable hemos analizado la posibilidad de subcontratar estas tareas en cuanto el costo de estos sea menor al costo de tener dos personas en dichas posiciones para llevar a cabo el proyecto.

## 9. Aspectos legales

A la hora de la creación de un negocio se debe tener en cuenta aquellos aspectos legales que se necesitan para poder operar sin impedimentos ya que contar con un grupo grande de profesionales y abogados puede derivar en mayores gastos. Ahora bien, no conocer la ley de manera correcta también puede guiarnos a faltas resultantes de pérdidas económicas. Es por ello que en este apartado abordaremos aquellos aspectos legales a tener en cuenta, qué tipo de sociedad se deberá crear y cuáles son los principales impuestos alcanzables al proyecto. Para llevar un correcto estudio en este ámbito utilizaremos el sitio web del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Gobierno argentino <http://www.infoleg.gob.ar/>.

En primer lugar, nos debemos reconocer como sociedad. El artículo 1 de la ley 19550 afirma “Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.”<sup>15</sup> En este sentido, podemos decir que como fundadores del proyecto, establecemos una relación societaria según lo dispuesto por la ley.

En segundo lugar, cabe explicar el tipo societario que se creará para la realización del negocio. Entre las diferentes clases de sociedad que existen en nuestro país optamos por la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), que a partir del año vigente tomará 24 horas para crear e inscribir en la Inspección General de Justicia. Se trata de una sociedad en la que la responsabilidad recae en el capital de la compañía, aquel capital que fue aportado por dos hasta cincuenta socios. En la práctica observamos que muchos nuevos negocios optan por este tipo de sociedad. Esto se debe a que, como se dijo anteriormente, la responsabilidad se encuentra limitada al capital aportado por los socios por lo que ante alguna deuda este será el afectado. Expresado con otras palabras, el patrimonio personal de los socios no responderá ante las deudas de la sociedad. Para la realización de este tipo societario es necesario la redacción de un acto constitutivo en el que se expresa, entre otras cosas:

---

<sup>15</sup> Ley N° 19550. Ley de Sociedades Comerciales, Argentina, 1984. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

- De cada socio, nombre, domicilio, nacionalidad, estado civil, profesión o actividad
- Nombre y domicilio de la sociedad
- Objeto
- Capital
- Duración

Siguiendo con este análisis, desde el punto de vista impositivo, cabe destacar cuáles serán los principales impuestos a tener en cuenta por los que el negocio estará alcanzado. Por eso es que destacamos el Impuesto al Valor Agregado. En este caso, la ley dispone que serán objeto de aplicación aquellos bienes importados desde el exterior. Por el Artículo 28 de la misma ley “La alícuota del impuesto será del veintiuno por ciento (21%)”<sup>16</sup>. Sin embargo, debemos tener en cuenta que aquel impuesto será tomado como IVA Crédito Fiscal, por dichos bienes, y el débito se producirá cuando el servicio sea facturado. Por otra parte, el Artículo 1 de la Ley de Impuesto a las Ganancias nos explica que las ganancias generadas por las personas quedarán alcanzadas por este impuesto. Se trata de un impuesto progresivo dependiente del monto de ganancias que se alcance en el período fiscal.

Por otra parte, se deberá tener en cuenta aquellos impuestos necesarios y que surgen de la operación del negocio, como los impuestos aduaneros, inmobiliarios y retenciones salariales, entre otros.

---

<sup>16</sup> Ley N° 23349. Ley de Impuesto al Valor Agregado, Buenos Aires, Argentina, 26 de marzo de 1997. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>

## 10. Plan de implementación y riesgos

A continuación, procederemos a indicar el procedimiento que se llevará a cabo para el inicio de las actividades como emprendimiento. De esta manera, se establece un cronograma, bajo supuestos reales, que nos será de gran ayuda a la hora de pronosticar el tiempo que se dedicará a cada tarea, y analizaremos ciertos riesgos y factores críticos a tener en cuenta.

| Tareas                   | Tiempo |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|--------------------------|--------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
|                          | Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Inicio Societario        |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Alquiler de Espacio      |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Investigación de Mercado |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Plan Estratégico         |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Plan de Marketing        |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Compra e Importación     |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Estrategia de Ventas     |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Inicio de Operaciones    |        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |

### Riesgos

A la hora de llevar adelante un proyecto y desarrollar un negocio, un punto muy importante que se debe tener en cuenta para un correcto análisis y una proyección realista es la existencia de riesgos y de qué forma pueden afectar el plan original. Estos riesgos pueden ser tanto internos como externos. Teniendo en cuenta que este proyecto busca ser desarrollado en Argentina, y conociendo el contexto socio-económico tan volátil en el que se encuentra el país, este será fuente de diversos factores externos de riesgo.

En primer lugar, nos parece importante hablar acerca de nuestros clientes. Como bien dijimos a lo largo de todo el trabajo, nuestros clientes son los espacios de Co-Working y ellos serán quienes inviertan en nuestro proyecto para así ofrecer una mejor experiencia a sus usuarios. Es claro que mientras estos espacios tengan usuarios que paguen la suscripción y sean rentables, la posibilidad de que se decidan a instalar nuestros productos y contratarnos serán mayores. Por lo tanto, que le vaya

bien a estos espacios es un punto muy importante. Íntimamente ligado a este riesgo, existe la posibilidad de que nuestra estimación de demanda haya sido inexacta o esté muy alejada de la realidad, por lo que de ser así eso sería un problema en tanto a las proyecciones.

En segundo lugar, uno de los problemas más importantes con los que nos vamos a encontrar tiene que ver con la adquisición y venta de nuestros productos. Al ser un producto importado y que tiene su valor en dólares, su precio en el país estará sujeto a variaciones en el tipo de cambio, por lo que uno deberá poder ajustarse a este fenómeno que como sabemos, en Argentina no es algo menor.

Por otro lado, y continuando con la idea de ser un producto importado, vivimos en un país donde por el momento las importaciones son permitidas y uno puede comercializar productos traídos desde el exterior, pero es cierto que los impuestos cobrados a estos bienes son bastante elevados. También, por la situación del país y la experiencia y lo ocurrido en años anteriores el miedo a un cierre de las importaciones está latente y debe ser tenido en cuenta, por lo menos para un producto como el nuestro.

Por último, no debemos dejar de prestar suma atención en la situación socio económica que atraviesa el mundo en el presente, la pandemia que logró alcanzar y afectar a la mayoría de los países altamente desarrollados como los de nivel medio e inferior. Esta pandemia logró cambiar, en muchas ciudades, el comportamiento de las personas en general, nuevas formas de trabajo, nuevas formas para relacionarse y comunicarse. Si bien las fases para tratar la pandemia varían entre los países, vemos como los primeros focos asiáticos y europeos van quedando atrás y adaptando una nueva forma de “distanciamiento social” para volver a las actividades de la manera más similar a cuando esto aún no había ocurrido. En nuestro caso, vivimos en el país con la cuarentena de mayor duración, es decir, la forma de trabajo y de relación entre seres ha cambiado drásticamente, por lo menos durante este tiempo. Por este motivo vemos que las personas fueron dejando de ir a las oficinas y reinventarse en una forma de trabajo remota o desde sus casas. Puesto así, la pandemia amenaza a los espacios de coworking y su existencia. Ahora bien, nuestro propósito no busca terminar aquí. Por lo tanto, para hacer frente a esto y continuar con la relación del cliente creemos que existe la posibilidad de hacer entrega a domicilio de uno de

nuestros cargadores a cada uno de los usuarios de espacios de Co-Working con quienes tengamos contrato, manteniendo así un vínculo estrecho y permitirle así a estos espacios mostrar a sus el interés que tienen por ellos y la gratitud de continuar pagando el servicio.



Universidad de  
**San Andrés**

## 11. Expansión

En esta sección, buscaremos dar un panorama general acerca de cómo creemos que nuestro modelo de negocios debe reconvertirse para de este modo realmente adquirir y alcanzar todo el potencial que creemos que tiene. Si bien prestar el servicio de este tipo de cargadores por un *fee* mensual a un lugar de trabajo en expansión como lo son los espacios de Co-Working nos parece un negocio sumamente atractivo, creemos que de ser escalado hacia distintos rubros e incluso dejar de ser solamente un modelo B2B para tener interacción directa con los clientes, en caso de ser deseado por algún particular.

En primer lugar, no es menor decir que este trabajo comenzó principalmente siendo enfocado en cafeterías y se redireccionó hacia espacios de Co-Working pero claramente es un nicho el cual no solo es explotable sino que también fue analizado y es donde el primer modelo de negocios con estos cargadores comenzó en países como Estados Unidos y el Reino Unido. Creemos que una vez instalado en los espacios de Co-Working, la expansión hacia cafeterías puede ser una transición más simple debido a que mucha gente hoy también las utiliza como lugar de trabajo o simplemente de ocio pero puede ver como algo útil un cargador en el espacio que está ocupando. De ser posible también, este modelo puede ser escalable no solo hacia cafeterías, sino también aeropuertos, hoteles, estaciones y demás lugares donde un cargador puede ser útil y hacer más simple la vida de los usuarios. En suma, buscamos una ampliación horizontal hacia diferentes industrias, que en otras partes del mundo vemos que es un horizonte alcanzable y redituable. Estas industrias serían, la automotriz (con la instalación de bases de carga en los automóviles), seguridad (a través de dispositivos de carga para dispositivos de seguridad como cámaras), healthcare, esparcimiento y hospitalidad (ubicando el servicio en cafeterías, bares y hoteles).

En segundo lugar, nos gustaría profundizar un poco en cómo sería esta expansión ya que si bien es claro que en los espacios de Co-Working la utilización de estos cargadores sería totalmente gratuita debido a que el lugar carga con todo el costo de adquirir los productos, creemos que en lugares como cafeterías, estaciones de tren o lugares más públicos este costo puede ser compartido y transferido hacia

los usuarios. Esta expansión creemos que debe venir íntimamente ligada con el desarrollo de una aplicación que no solo permita geo localizar lugares o spots de carga alrededor de la ciudad, sino también a través de ella acceder a minutos de carga con un medio de pago virtual. De esta manera, creemos que los potenciales socios se pueden ver beneficiados por una mayor asistencia de gente con el fin no solo de consumir sus productos o servicios, sino también con la ventaja de poder desbloquear cargadores y poder cargar sus celulares. Parte de todo esto es lo que Powermat ya realiza en otros países y es posible de hacer.

En tercer lugar, y creemos que esto es un punto importante, el desarrollo de esta aplicación permitirá también atraer a los usuarios y mantenerlos fidelizados por medio de ofrecer beneficios tanto sea como minutos de carga gratis, como cupones en otras aplicaciones como Uber, Rappi o Pedidosya por el simple hecho de utilizar con frecuencia nuestros cargadores.



## 12. Conclusiones

A modo de cierre, en este capítulo buscaremos detallar y desarrollar las conclusiones que nos deja la realización de este trabajo. Cuando comenzábamos con este proyecto nos propusimos, a través de esta investigación, alcanzar dos objetivos principales. En primer lugar, queríamos poder poner en práctica las herramientas aprendidas a lo largo de nuestro trayecto como estudiantes de la Universidad de San Andrés. En segundo lugar, buscamos efectivamente llevar adelante un plan de negocios que nos permita analizar la viabilidad del negocio propuesto. A continuación se mencionarán nuestras principales impresiones.

Por un lado, luego de cuatro años de estudios creemos que el desarrollo de un trabajo como el presente permite implementar y comprender de una forma más tangible y cercana a la realidad muchos de los conocimientos que nos fueron enseñados en un aula. Muchas veces los estudiantes nos cuestionamos el por qué de mucho contenido que creemos muy abstracto o que no está tan arraigado a la realidad, pero el ejercicio de llevar adelante un trabajo que complementa la implementación con la investigación permite realizar ese vínculo entre conceptos teóricos y realidades prácticas. Es por esto que consideramos que llevar adelante este trabajo nos hizo crecer como estudiantes y continuar con nuestro aprendizaje.

Por otro lado, a través del plan de negocios desarrollado pudimos, efectivamente, probar las hipótesis que nos permitieron poner en marcha la investigación. Mediante la realización del MVP y las encuestas que llevamos adelante fue posible realmente testear dichas hipótesis, demostrando la viabilidad del proyecto. Probamos que el producto iba a ser capaz de solucionar la necesidad hallada; los espacios de coworking pagarían por el servicio; los coworkers y freelancers tienen un interés positivo con el producto.

Teniendo en cuenta la validación de estas hipótesis iniciales, nos parece oportuno entonces adentrarnos en un análisis más financiero y exacto que nos permita conocer la verdadera viabilidad del mismo. Como gran conclusión, luego de un análisis de sensibilidad y financiero, observando el VAN y la TIR obtenidas, nos

parece posible afirmar con bastante exactitud que el proyecto bajo los supuestos y las condiciones estudiadas es viable y generaría ganancias, al día de hoy, de \$131.462,79. Habiendo dicho eso, aun así, nos parece sumamente importante tener en cuenta algunos aspectos que pueden ser determinantes a la hora de poder realizarlo y que podrían influir sobre el momento en el que debe ser lanzado.

Ambos tienen que ver con la volatilidad y la inestabilidad económica y legal que sufre el país en donde se busca implementar el negocio. En primer lugar, creemos que la existencia de un dólar tan fluctuante no da seguridad a la hora de mantener un precio tanto para la compra de los productos como para el cobro de una suscripción mensual, esto puede ocasionar problemas con clientes, proveedores, o incluso errores de estimación por subas en los valores. En segundo lugar, pudimos observar que los impuestos a la importación son mucho más elevados de lo que creíamos al principio de nuestra investigación y creemos que factores como este pueden hacer que no sea tan rentable como se esperaba y que incluso del modelo de negocios surja la pregunta de si no sería mejor realizarlo en un país con menores restricciones.

Por último, no queremos dejar de mencionar una vez más que este proyecto no finaliza con la venta de este producto, sino que se trata de la forma de insertarse en un mercado para luego poder expandirse hacia las distintas áreas. Con esta expansión, y como fue desarrollado en el capítulo 12, el modelo de negocios alcanzaría su mayor potencial acaparando así un modelo B2C y adentrándose en el mundo de las aplicaciones móviles.

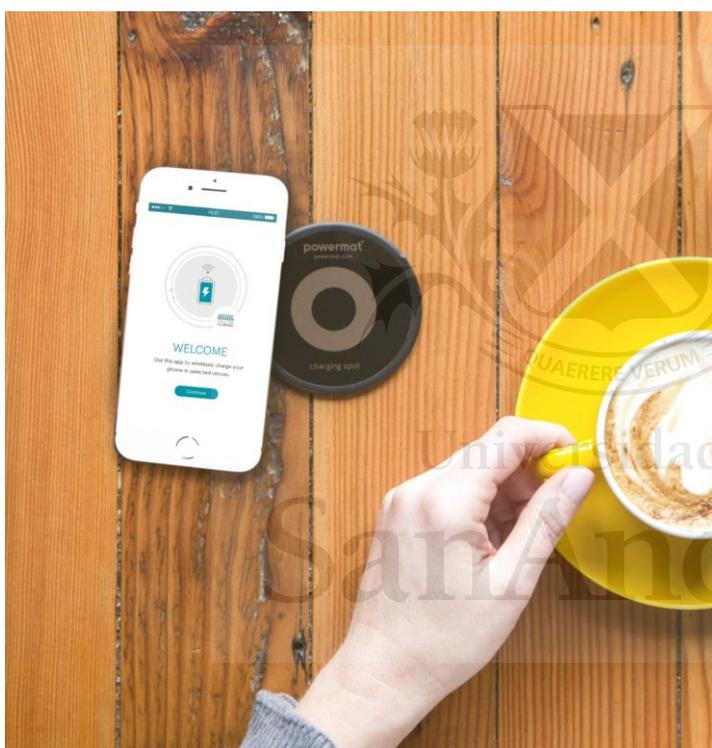
## 13. Bibliografía

- Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Brealey, Myers y Allen (2017). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education
- Nayef, A. (2006). *Pillars of globalization*. Ginebra: Slatkine
- Rus, A. y Orel, M. (2015). *Coworking: a community of work*. Liubliana: Teorija in praksa.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios, Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú : Eduardo Lastra, Alejandro Arce.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review
- Yuksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*. Kirikkale: Canadian Center of Science and Education
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y.. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Grupo Planeta
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong´s handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page
- Dvoskin, R (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Granica
- Los espacios de coworking siguen multiplicándose de la mano del trabajo 4.0 y de los millennials. (2 de junio de 2019. *IProUp: Innovación*. Recuperado el 28 de octubre de 2019 de <https://www.iproup.com/innovacion/5109-torre-bellini-urban-station-la-comu-cowork-Se-multiplica-el-coworking-de-la-mano-de-los-millennials-y-el-trabajo-4-0>
- Basch, M. (26 de agosto de 2018). Encuesta Coworking en Argentina. *El Plan C*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2017/>
- Los espacios de coworking siguen multiplicándose de la mano del trabajo 4.0 y de los millennials. (2 de junio de 2019. *IProUp: Innovación*. Recuperado el 28 de octubre de 2019
- Argentina es el país de la región más smartphones por habitante. (29 de enero de 2018). *BAE: Negocios*. Recuperado el 27 de octubre de 2019 de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>
- Garabetyan, E. (10 junio de 2017). Los argentinos, entre los más conectados: el 68% está online. *Perfil: ciencia*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/los-argentinos-entre-los-mas-conectados-el-68-esta-online.phtml>
- Wireless Charging Technology. s.f. *Powermat*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://powermat.com/technology/>

- Ley N° 23349. Ley de Impuesto al Valor Agregado, Buenos Aires, Argentina, 26 de marzo de 1997. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>
- Ley N° 19550. Ley de Sociedades Comerciales, Argentina, 1984. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Triton Market Research. ( 22 de junio de 2020). The Global Wireless Charging Market set to garner \$28,61 billion by 2028. *Open PR Worldwide Public Relations*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.openpr.com/news/2078473/the-global-wireless-charging-market-set-to-garner-28-61-billion>
- Wireless Charging Market Outlook – 2027. *Allied Market Research*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.alliedmarketresearch.com/wireless-charging-market>
- Samsung. Sector Comercial: Productos Electrónicos. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.samsung.com/ar/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/>
- Tu Plan de Negocios paso a paso. *Entrepreneur*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de [entrepreneur.com/article/269219](http://entrepreneur.com/article/269219)
- Morales, H. (17 de febrero de 2017). Mark Zuckerberg defiende la globalización en plena era de las barreras. *Mundiario*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.mundiario.com/articulo/economia/mark-zuckerberg-defiende-globalizacion-plena-era-barreras/20170217230106079755.html>
- Vazquez, L. Qué es la ley de Moore y para qué sirve. *VIX*. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/4933/que-es-la-ley-de-moore-y-para-que-sirve>
- Galindo, A. (4 de septiembre de 2009) El hombre un animal de costumbre. Eduteka. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de [http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/18558#:~:text=Estudio%20confirm a%20que%20el%20hombre,Northeastern%20University%20de%20Boston%20\(E.E.&text=han%20confirmado%20lo%20que%20ya,un%20reducido%20n%C3%BAmero%20de%20lugares.](http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/18558#:~:text=Estudio%20confirm a%20que%20el%20hombre,Northeastern%20University%20de%20Boston%20(E.E.&text=han%20confirmado%20lo%20que%20ya,un%20reducido%20n%C3%BAmero%20de%20lugares.)

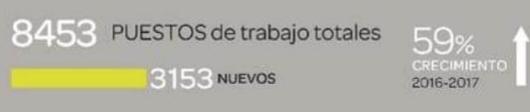
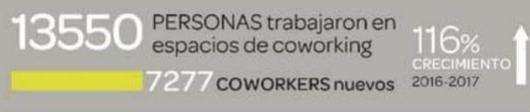
# 15. Anexos

## Anexo 1



## Anexo 2

## Evolución



## Distribución

### Provincias



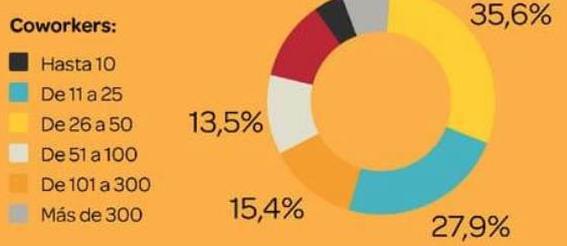
### Localidades



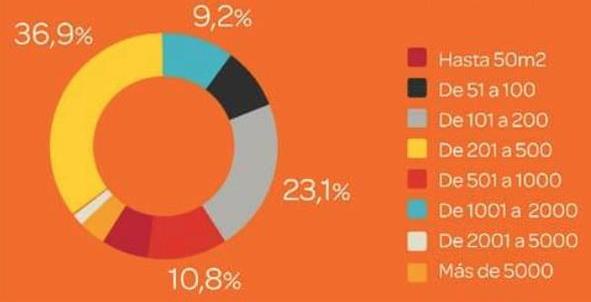
Universidad de  
**San Andrés**

## ¿Cómo son los espacios?

### Capacidad



### Tamaño



|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| <p><b>Partners clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor internacional</li> <li>• Transporte del producto (a cargo del proveedor)</li> <li>• Transporte hacia los locales y servicio técnico de instalación (puede quedar a cargo de terceros)</li> </ul>                                 | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de página web</li> <li>• Servicios al cliente</li> <li>• Instalación</li> <li>• Ventas</li> <li>• Importación</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositivo único en el mercado local</li> <li>• Innovación tecnológica que proporciona una experiencia distintiva para sus clientes</li> <li>• Precio accesible con larga vida útil</li> </ul> | <p><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercana y con disponibilidad</li> <li>• Instalación del producto</li> <li>• Servicio post-venta técnico y garantía</li> </ul> | <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafeterías ubicadas en zonas urbanas</li> <li>• Buscan innovar y dar una mejor experiencia al cliente</li> </ul> |
| <p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras del producto</li> <li>• Impuestos (ganancias y exportación)</li> <li>• Almacén de stock para soportar cualquier insuficiencia</li> <li>• Transporte</li> <li>• Servicio de instalación</li> <li>• Soporte técnico</li> </ul> |  | <p><b>Estructura de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción mensual sujeto a cantidad de productos</li> <li>• Exposición hacia potenciales consumidores particulares</li> </ul>   |  |   |

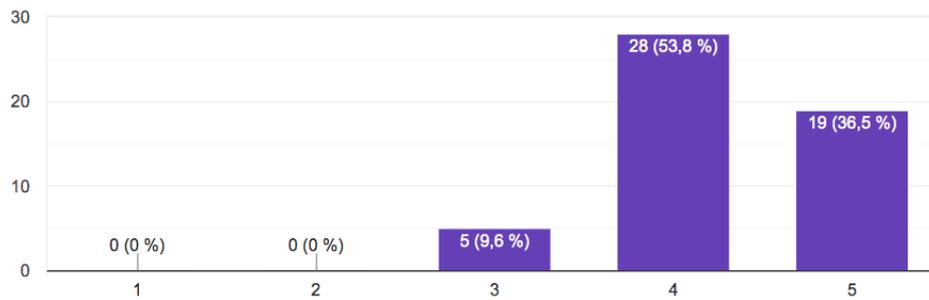


Universidad de  
San Andrés

## Anexo 4

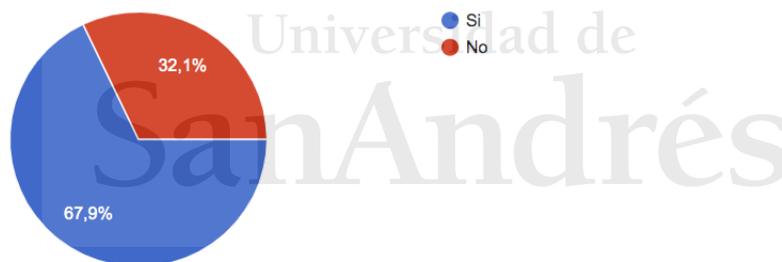
¿Cuánto valoraría que el espacio de CoWorking le ofreciera este servicio?

52 respuestas



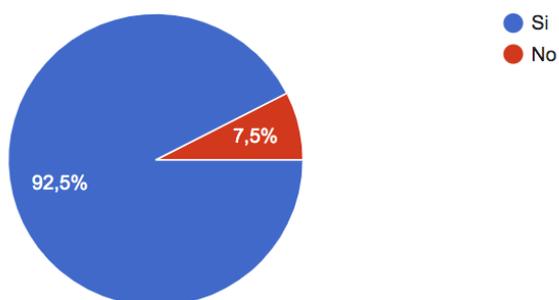
¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción un poco mayor para contar con este servicio?

53 respuestas



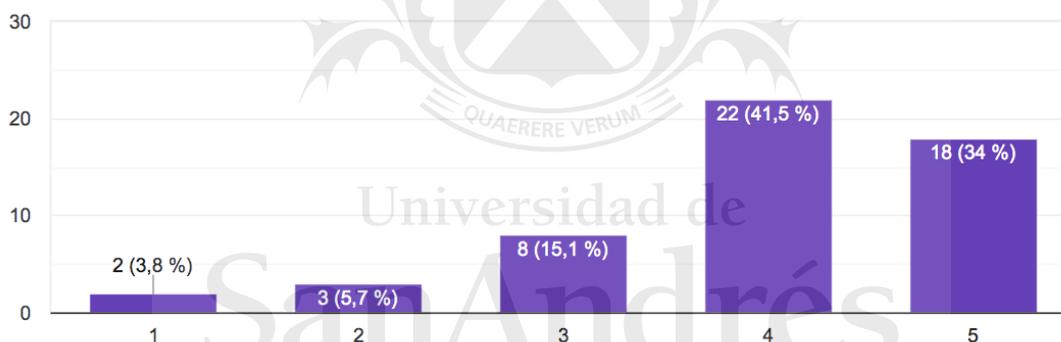
### ¿Cree que un cargador inalámbrico en la mesa podría serle útil?

53 respuestas



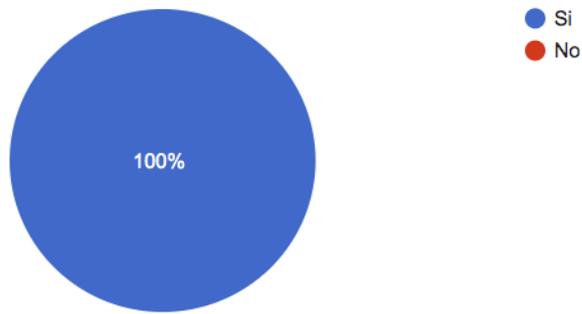
### ¿Cuánto valoraría que el local le ofrezca un cargador portátil como el del video en su mesa?

53 respuestas



¿Suele acudir a estos espacios con más de un dispositivo electrónico?

53 respuestas



¿Cree que un cargador inalámbrico para su celular en su puesto de trabajo podría serle útil?

53 respuestas



Anexo 5

| Período              | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5             |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Ventas               | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ 18.871,43   | \$ 19.631,95   | \$ 20.423,12  |
| Costos Variables     | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -          |
| Costos Fijos         | \$ 121.480,00  | \$ 2.750,00    | \$ 2.750,00    | \$ 2.750,00    | \$ 2.750,00    | \$ 2.750,00   |
| Amortización         |                | \$ 46,30       | \$ 46,30       | \$ 46,30       | \$ 46,30       | \$ 46,30      |
| EBIT                 | \$ -121.480,00 | \$ -2.796,30   | \$ -2.796,30   | \$ 16.075,14   | \$ 16.835,65   | \$ 17.626,82  |
| Impuestos            |                | \$ -838,89     | \$ -838,89     | \$ 4.822,54    | \$ 5.050,70    | \$ 5.288,05   |
| Free Cash Flow       | \$ -121.480,00 | \$ -1.911,11   | \$ -1.911,11   | \$ 11.298,89   | \$ 11.831,25   | \$ 12.385,07  |
| Discounted Cash Flow | \$ -121.480,00 | \$ -1.837,61   | \$ -1.766,93   | \$ 10.044,67   | \$ 10.113,41   | \$ 10.179,63  |
| DCF Acumulado        | \$ -121.480,00 | \$ -123.317,61 | \$ -125.084,54 | \$ -115.039,86 | \$ -104.926,46 | \$ -94.746,83 |

| 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            | 13            |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| \$ 21.246,17  | \$ 22.102,39  | \$ 22.993,12  | \$ 23.919,74  | \$ 24.883,71  | \$ 25.886,52  | \$ 26.929,75  | \$ 28.015,01  |
| \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ 43.191,37  | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 45.941,37  | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   |
| \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      |
| \$ 18.449,87  | \$ 19.306,09  | \$ 20.196,82  | \$ -65.259,29 | \$ 22.087,41  | \$ 23.090,22  | \$ 24.133,45  | \$ 25.218,72  |
| \$ 5.534,96   | \$ 5.791,83   | \$ 6.059,05   | \$ -19.577,79 | \$ 6.626,22   | \$ 6.927,07   | \$ 7.240,03   | \$ 7.565,62   |
| \$ 12.961,21  | \$ 13.560,56  | \$ 14.184,07  | \$ -45.635,21 | \$ 15.507,48  | \$ 16.209,45  | \$ 16.939,71  | \$ 17.699,40  |
| \$ 10.243,43  | \$ 10.304,91  | \$ 10.364,16  | \$ -32.062,69 | \$ 10.476,30  | \$ 10.529,35  | \$ 10.580,49  | \$ 10.629,80  |
| \$ -84.503,40 | \$ -74.198,49 | \$ -63.834,32 | \$ -95.897,02 | \$ -85.420,72 | \$ -74.891,37 | \$ -64.310,87 | \$ -53.681,07 |

San Andrés

| 14            | 15            | 16            | 17            | 18           | 19           | 20            | 21           |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| \$ 29.144,02  | \$ 30.318,52  | \$ 31.540,36  | \$ 32.811,44  | \$ 34.133,74 | \$ 35.509,33 | \$ 36.940,35  | \$ 38.429,05 |
| \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -         | \$ -         | \$ 43.191,39  | \$ -         |
| \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 45.941,39  | \$ 2.750,00  |
| \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30      | \$ 46,30     |
| \$ 26.347,72  | \$ 27.522,23  | \$ 28.744,06  | \$ 30.015,14  | \$ 31.337,44 | \$ 32.713,03 | \$ -52.238,72 | \$ 35.632,75 |
| \$ 7.904,32   | \$ 8.256,67   | \$ 8.623,22   | \$ 9.004,54   | \$ 9.401,23  | \$ 9.813,91  | \$ -15.671,62 | \$ 10.689,83 |
| \$ 18.489,70  | \$ 19.311,85  | \$ 20.167,14  | \$ 21.056,89  | \$ 21.982,50 | \$ 22.945,42 | \$ -36.520,81 | \$ 24.989,22 |
| \$ 10.677,34  | \$ 10.723,19  | \$ 10.767,40  | \$ 10.810,05  | \$ 10.851,18 | \$ 10.890,87 | \$ -16.667,62 | \$ 10.966,11 |
| \$ -43.003,73 | \$ -32.280,54 | \$ -21.513,14 | \$ -10.703,10 | \$ 148,09    | \$ 11.038,95 | \$ -5.628,67  | \$ 5.337,44  |

| 22           | 23           | 24           | 25           | 26           | 27           | 28            | 29           |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| \$ 39.977,74 | \$ 41.588,84 | \$ 43.264,87 | \$ 45.008,45 | \$ 46.822,29 | \$ 48.709,23 | \$ 50.672,21  | \$ 52.714,30 |
| \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ 43.191,39  | \$ -         |
| \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 45.941,39  | \$ 2.750,00  |
| \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30      | \$ 46,30     |
| \$ 37.181,44 | \$ 38.792,55 | \$ 40.468,58 | \$ 42.212,15 | \$ 44.025,99 | \$ 45.912,93 | \$ -38.506,87 | \$ 49.918,00 |
| \$ 11.154,43 | \$ 11.637,76 | \$ 12.140,57 | \$ 12.663,65 | \$ 13.207,80 | \$ 13.773,88 | \$ -11.552,06 | \$ 14.975,40 |
| \$ 26.073,31 | \$ 27.201,08 | \$ 28.374,30 | \$ 29.594,80 | \$ 30.864,49 | \$ 32.185,35 | \$ -26.908,51 | \$ 34.988,90 |
|              |              |              |              |              |              |               |              |
| \$ 11.001,77 | \$ 11.036,19 | \$ 11.069,42 | \$ 11.101,51 | \$ 11.132,49 | \$ 11.162,41 | \$ -8.973,38  | \$ 11.219,24 |
| \$ 16.339,22 | \$ 27.375,41 | \$ 38.444,83 | \$ 49.546,34 | \$ 60.678,83 | \$ 71.841,24 | \$ 62.867,86  | \$ 74.087,10 |

| 30           | 31           | 32            | 33            | 34            | 35            | 36            |
|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| \$ 54.838,68 | \$ 57.048,68 | \$ 59.347,74  | \$ 61.739,46  | \$ 64.227,56  | \$ 66.815,93  | \$ 34.744,28  |
| \$ -         | \$ -         | \$ -          | \$ -          | \$ 43.191,39  | \$ -          | \$ -          |
| \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00  | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   | \$ 45.941,39  | \$ 2.750,00   | \$ 2.750,00   |
| \$ 46,30     | \$ 46,30     | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      | \$ 46,30      |
| \$ 52.042,39 | \$ 54.252,39 | \$ 56.551,45  | \$ 58.943,16  | \$ -24.951,52 | \$ 64.019,63  | \$ 31.947,99  |
| \$ 15.612,72 | \$ 16.275,72 | \$ 16.965,43  | \$ 17.682,95  | \$ -7.485,46  | \$ 19.205,89  | \$ 9.584,40   |
| \$ 36.475,97 | \$ 38.022,97 | \$ 39.632,31  | \$ 41.306,51  | \$ -17.419,77 | \$ 44.860,04  | \$ 22.409,89  |
|              |              |               |               |               |               |               |
| \$ 11.246,22 | \$ 11.272,30 | \$ 11.297,50  | \$ 11.321,87  | \$ -4.591,02  | \$ 11.368,23  | \$ 5.460,59   |
| \$ 85.333,32 | \$ 96.605,62 | \$ 107.903,12 | \$ 119.224,99 | \$ 114.633,98 | \$ 126.002,21 | \$ 131.462,80 |

San Andrés