



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Administración de Empresas

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: “FreeSpirit”

Alumna:

Josefina Segura N 25146 josefinas1994@gmail.com

Mentor:

Santiago Barraza

Victoria, Provincia de Buenos Aires, julio de 2019

RESUMEN EJECUTIVO	1
LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	3
EL CLIENTE.....	4
TENDENCIAS DEL MERCADO.....	7
LOS COMPETIDORES	10
PROVEEDORES Y VENDEDORES.....	12
EL GOBIERNO	12
EL AMBIENTE GLOBAL.....	14
NEGOCIO PROPUESTO	16
ANÁLISIS DEL SECTOR	17
DELIMITACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	17
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
F.O.D.A.	22
INVESTIGACIÓN DE MERCADO/SEGMENTOS OBJETIVO.....	26
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	26
MODELO DE NEGOCIO	32
PROPUESTA DE VALOR	32
SEGMENTO DEL MERCADO.....	32
CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	33
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	34
FUENTES DE INGRESO.....	34
RECURSOS CLAVE	35
ACTIVIDADES CLAVE.....	35
SOCIOS CLAVE	36
ESTRUCTURA DE COSTOS	37
PLAN DE MARKETING	39
ETAPAS DEL EMBUDO DE MARKETING	39
4Ps	41
OPERACIONES DEL NEGOCIO	50
COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	53
EQUIPO DE EMPRENDEDORES	58
ORGANIZACIÓN Y EQUIPO.....	58
ORGANIGRAMA	60
ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS.....	61
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS	63
ANEXOS	66
BIBLIOGRAFÍA.....	102

Resumen Ejecutivo

El negocio planteado es un servicio de alquiler de *motorhomes* de alta gama que brinde la posibilidad de explorar Argentina desde la comodidad de un “hogar”. Esta modalidad de viaje ofrece el acceso a lugares alucinantes que son de difícil acceso y permanencia, tanto por los caminos que los conducen como por la falta de infraestructura requerida para albergar turistas. Además del vehículo, la marca ofrecería la posibilidad de incluir un plan de viaje, con un trazado de rutas y una serie de recomendaciones para que los viajeros conozcan la autenticidad e inigualdad del país.

La oportunidad del emprendimiento radica en el aumento de turistas receptivos que tuvo el país en los últimos años y en una nueva tendencia, a nivel mundial, basada en los intereses de las personas. Es elemental el protagonismo que viene ganando la naturaleza entre la gente, considerando que son cada vez más las personas que optan por acercarse e integrarse a la misma. También se contempla la forma de viaje que tienen países como EEUU, Australia y España, donde los *motorhomes* ya son populares.

Si bien ya existen prestaciones similares en el país, el valor agregado del emprendimiento radicaría en los estándares de calidad de las *vans* y en la experiencia de compra que tendrían los consumidores. Se contaría con una página web que muestre el catálogo de los vehículos y, que permita en ese preciso momento, ejecutar la transacción de una forma rápida y segura. Se buscará que la web contenga toda la información necesaria para que los potenciales clientes se sientan lo suficientemente a gusto como para que terminen concretando la compra. Facilitando la operación, las personas podrán seleccionar el idioma y moneda que les resulte más conveniente.

Como ya se mencionó, el proyecto busca capturar a aquellos turistas amantes de la naturaleza, que estén dispuestos a emprenderse en un viaje diferente y único. En primer lugar, se tratará de atraer a extranjeros que ya conozcan este tipo de servicio y

que estén ansiosos por lanzarse a una experiencia inolvidable en Argentina, donde la belleza del país los deje atónitos. En segundo lugar, se buscará capturar a los turistas nacionales que estén dispuestos a conocer su propio país, pero viviéndolo de una manera distinta.

Se va a requerir una inversión inicial de U\$S 1.518.000, la cual contempla principalmente la compra de los 11 vehículos requeridos, con un tiempo de recupero de no más de 3 años.

Todos los puntos mencionados anteriormente, serán desarrollados con mayor detalle a lo largo del trabajo.



Universidad de
San Andrés

La Oportunidad del Negocio

Las casas rodantes¹, caravanas², *wohnmobil*³ o *recreationalvehicle*⁴ (RV) aparecen por primera vez en Europa con el fin de cubrir las necesidades de aquellos artistas que debían trasladarse de un lugar a otro en busca de un público interesado en su talento. En 1910, cien años después de su primera aparición, 1920 y 1929 nacen los *motorhomes* en Canadá, Estados Unidos y Australia, respectivamente. En Estados Unidos, el desarrollo de la industria moderna de los RV comenzó a fines de 1920, donde un número de compañías empezaron a manufacturar *housetrailers* (casas móviles). Con los años, las estructuras portátiles mutaron en modernidad y conformidad con el fin de adquirir cada vez más facilidades.

Con el tiempo, éste tipo de vehículos fueron ganando popularidad, generando la creación de subculturas dentro de los dueños de RVs. Los “*snowbirding*” está compuesto por aquellas personas que durante el frío invierno norteamericano viajan unos meses hacia zonas más templadas y vuelven a su lugar de origen para cuando arranca la primavera; los “*fulltimers*” son esos que viven tiempo completo en su *motorhome* y; por su parte, los “*workampers*” contempla a los individuos que trabajan, de forma voluntaria o remunerada, en los parques de servicio donde estacionan su vehículo. Además, están los que simplemente optan por usar un RV para conocer el mundo, pero desde la comodidad de su “hogar”.

Antes de invertir dinero en un proyecto, resulta fundamental dedicar tiempo a esclarecer algunos aspectos para detectar si efectivamente la idea es una oportunidad y, en consecuencia, un potencial emprendimiento. El autor Bygrave en “The Entrepreneurial Process”, precisamente en el capítulo 3, propone analizar y entender cinco aspectos elementales: los clientes, las tendencias del mercado, la competencia,

¹En países latinoamericanos

² En España

³En Alemania

⁴En EEUU

los proveedores y vendedores, el gobierno que rige a la sociedad donde se desarrollará el proyecto y la mirada global del entorno. Por lo que, a continuación, se analizarán los cinco factores mencionados.

El Cliente

Para que el proyecto resulte exitoso, hay que identificar las distintas categorías de clientes a las que se apunta. En éste apartado se van a diferenciar principalmente a tres de ellos: los Primary Target Audience (PTA), los Secondary Target Audience (STA) y los Third Target Audience (TTA).

La categoría PTA está compuesta por viajeros extranjeros provenientes principalmente de América del Norte, Europa y algunos países de América Latina, ya que el estilo de viaje que se propone es muy conocido y empleado en países como Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, España, Chile y Australia. No hay discriminación en cuanto al rango de edad y sexo dado que, una travesía con estas características podría ser realizada tanto por familias como por grupos de amigos o compañeros de trabajo. Considerando los precios elevados del servicio, el cual contempla, entre otras variables, las tarifas fijadas por hoteles y agencias de alquiler de autos, se apunta a un nivel socio económico alto.

Analizando los informes que ofrece el Gobierno de la Nación sobre el turismo internacional (ETI), se ha observado que Argentina, entre 2004 y 2018, ha recibido un promedio de 2.276.175 de personas de alrededor del mundo. En 2004 ingresaron 1.508.868 de turistas extranjeros mientras que, en 2018 el país recibió 2.469.400; notando un crecimiento del 4.11% (Ver Anexo 1). Evaluando las cifras de los años comprendidos entre 2004 y 2018 inclusive, se pudieron observar, en promedio, las siguientes proporciones en cuanto al motivo del viaje: el 54.82% vino a vacacionar, 20.64% visitó familiares, 19.68% viajó por negocios y el restante 4.86% tuvo un motivo de viaje desconocido⁵. A su vez, se pudo identificar que el 43.41% de los visitantes se

⁵ Incluyendo viajes de estudio, religiosos, tratamientos de salud, etc

alojaron en hoteles 4/5 estrellas, 23.55% en casa de familiares y amigos, 19.94% en hoteles 3 estrellas y el restante 13.10% ingresó en la categoría “Otro”⁶. También, se pudo detectar que el 23.84% provino de Brasil, el 10.06% de Chile, el 13.19% de Norte América (Canadá y Estados Unidos), 21.46% del resto de América (Uruguay, Paraguay, Bolivia), el 23.8% de Europa y el 7.00% del resto del mundo. (Ver Anexo 2).

Respecto al turismo internacional de 2019 todavía no hay estadísticas ni encuestas finalizadas, por lo que sería apresurado sacar conclusiones a esta altura. Sin embargo, tomando en consideración la información que sí hay, es posible prever que va a ser un año sumamente favorable para el país. En el primer trimestre de 2019 se recibieron 743.500 de turistas no residentes, cifra que representó una variación interanual del 19.5% con respecto al primer trimestre de 2018. Del total de visitantes se estimó que el 49.55% viajó para tomarse vacaciones, el 28.22% visitó familiares o amigos, el 17.24% ingresó por negocios y del 5% restante se desconoce la razón de viaje. En cuanto al alojamiento, 211.100 optaron por vivir en casa de familiares o amigos, 130.000 se hospedaron en hoteles 1/2/3 estrellas, 268.800 viajeros eligieron hoteles 4/5 estrellas y 133.600 optaron por otro tipo de hospedaje. (Ver Anexo 3).

Continuando con evidencias sobre el auge, el Ministerio de Turismo de la Nación dio a conocer, a través de su portal de noticias, que en mayo del corriente año el ingreso al país por parte de turistas extranjeros creció un 6.6% con respecto al mismo mes de 2018. Mencionaron, entre otras cosas, que la estadía promedio fue estimada en 12.6 noches y que los europeos concentraron el 30% de los pernoctes (con un promedio de 20.9 noches). Culminando el artículo, publicaron: “En el acumulado del año, se registraron 3.3 millones de turistas extranjeros por todos los pasos del país, con un crecimiento del 8.5% con respecto al acumulado de enero/mayo del año 2018”. (Ver Anexo 4)

En segundo lugar, el grupo STA de consumidores estaría conformado por los turistas argentinos dispuestos a explotar los recursos naturales de su propio país. Estos se

⁶ Incluye casa propia, alquiler de cabañas, departamentos, cruceros, bed & breakfast, entre otros.

encuentran en segundo plano ya que no cuentan con los rasgos característicos del tipo de viaje que la firma ofrecería y, debido a la situación económica de Argentina, muchos optan por vacacionar en el exterior. Además, los residentes suelen contar con automóvil propio y tienen posibilidad de hospedarse en la casa de familiares o amigos que vivan en el interior. Sin embargo, el servicio en cuestión busca alcanzar a aquellas familias o grupos de individuos que quieran algo distinto y que sean amantes de la vida terrestre.

Para el análisis de éste sector se tomará como referencia las estadísticas arrojadas por el Gobierno también, pero se utilizará el informe de las Encuestas de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH) realizado para el 2017. Se debe aclarar que los resultados no cubren a toda la población residente del país, sino a aquellos que residen en los 31 grandes aglomerados urbanos, es decir, el 62% de la población total. Por lo que los resultados no traslucen todo el turismo interno.

Las encuestas demostraron que en 2017 se registraron 11.6 millones de viajeros que optaron como destino final alguna región del país. Entre esos millones, el 77.4% solo se ha desplazado por la Argentina, 10.3% estuvieron tanto en el interior como en el exterior del país y 12.3% solo realizó visitas internacionales. También se observó que la Ciudad de Buenos Aires es la región donde habita la mayor población que viaja, seguida por la Patagonia.

Por su parte, la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) de 2018 arrojó que 16.395.856 de residentes realizaron un viaje, de los cuales el 4.194.784 se alojaron en hoteles 4/5 estrellas, 5.160.957 optaron por hoteles de 3 estrellas, 3.302.450 en hoteles de 1/2 estrellas y los restantes 3.737.665 optaron por un parahotelero. La distribución por destino seleccionado se dio de la siguiente manera: 13% fue a la Provincia de Buenos Aires, 16% a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 14% a Córdoba, 10% a Cuyo, 17% al Litoral, 14% se dirigió al Norte del país y 17% a la Patagonia. (Ver Anexo 5)

Las proyecciones para el 2019 son positivas según lo comentado por el Ministerio de Turismo, entidad que ya pudo determinar que en el fin de semana extra largo del 9 de julio, 1.3 millones de personas se desplazaron por el país. (Ver Anexo 6)

En menor importancia, está la categoría TTA (Third Target Audience) la cual todavía no ha sido identificada.

Tendencias del mercado

Es muy importante estudiar los comportamientos de los consumidores que se encuentran vigentes actualmente ya que, como sostienen los distinguidos autores Bygrave y Zacharakis “los consumidores no se mantienen en forma estática a lo largo del tiempo, sino que evolucionan, cambian sus preferencias de un perfil a otro”. Para eso se hará un análisis de las tendencias turísticas a nivel mundial, estudiando qué es lo que los clientes buscan a la hora de viajar.

Dentro del marco de las macrotendencias se analizará la tendencia de viaje a nivel mundial. Teniendo una mirada más micro, se considerarán los usos y costumbres que tienen las personas al viajar, sus intereses y qué es lo que buscan a la hora de planificar un viaje.

El artículo “Viajar, ese nuevo objeto de deseo de la sociedad del cansancio”, publicado el pasado 22 de enero en el diario La Nación, invitó al público a repasar la historia sobre la cultura mundial de viaje. Menciona que para 1950 solo 25 millones de personas en todo el mundo, es decir, un 1% de la población, se podía dar el lujo de viajar. Para el año 2000, ya eran 675 millones las personas que tenían la posibilidad de trasladarse, y en el 2017 fueron 1.322 millones los desplazados. La Organización Mundial de Turismo estima que, en 2020, el número aumentará a 1560 millones, representando el 20% de la población mundial.

La popularidad de viajar y un aumento en la demanda traen consigo que el negocio se vuelva más accesible para todos, dejando de ser un bien de lujo. Al mismo tiempo, los intereses de los consumidores fueron mutando hacia horizontes aún más exóticos, generando que la oferta se convierta en un amplio abanico de alternativas para seleccionar un lugar de destino, según demuestra el artículo "Una oferta diseñada "a medida" incrementa la seducción y la tentación."

Una investigación realizada por Lab de Tendencias Almatrends, intentó averiguar qué es lo que en la actualidad motiva a la sociedad argentina. Para dicho estudio se le consultó a un grupo de personas la siguiente pregunta: "Si pudieras y tuvieras el dinero, ¿cuáles de estos consumos serían los tres que más te gustaría realizar?" Dándole un listado de 16 opciones distintas (moto, *smart tv*, ropa, bicicleta, cirugías estéticas, entre otras cosas). La investigación reveló que el 58% de los entrevistados optarían, en primer lugar, por irse dos semanas a viajar por el país, mientras que, en segundo lugar, el 42% se iría, pero al exterior de la Argentina.

Como parte del fenómeno, se debe hacer mención al apoyo de Argentina a ésta tendencia global, ya que el Gobierno estima, en los próximos cuatro años, invertir \$60.000 millones en la industria turística. Según la entidad, esto conducirá a la creación de 30.000 puestos de trabajo y consolidará la incidencia de la actividad en un 8% del PBI.

En cuanto a las micro tendencias, el "Informe Tendencias de Turismo 2017", escrito por Sara Burkhard, Nicole Kow y Lucy Fuggle, deja entrever qué motiva a las personas a emprenderse en un viaje.

Los *millennials*, categoría que lidera varias industrias y mercados, debido a su magnitud, son grandes protagonistas de la actual era digital. Esto conlleva a que todas sus decisiones estén tomadas con información que obtienen de la web y a concretar el consumo desde una plataforma online. Este sector está buscando una inmersión cultural con el destino seleccionado y conectarse a través de sus experiencias, las cuales se hacen presentes a través de los distintos contenidos digitales que suben a las redes sociales.

Las personas nacidas entre 1946 y 1964, los denominados *baby boomers*, a la hora de planear un viaje busca experiencias que estén asociados a su "*bucketlist*", es decir, actividades distintas que desean realizar antes de morir. Su comportamiento de selección se encuentra ligado a la percepción de precio, calidad y facilidad de contratación del servicio. Para atraer a este grupo se debe ofrecer una prestación poco tradicional y común, a una tarifa sumamente accesible.

Además, habría que considerar la popularidad que fue ganando vacacionar en familia, categoría que incluye a dos o tres generaciones distintas. Un estudio realizado por la agencia de viajes MMYG reveló que "las familias están viviendo más lejos geográficamente, estos viajes crean las mejores oportunidades para pasar tiempo de calidad juntos". Si se tiene en cuenta los gustos de los *millennials* y los *baby boomers*, la oferta que los cautive será la que mejor se adapte a sus expectativas de precio y calidad, combinado con la posibilidad de dirigirse a lugares que nunca hayan visitado antes y que les permita atesorar recuerdos únicos.

Las perspectivas de viaje de las personas también se encuentran definidas en la búsqueda de experiencias únicas y auténticas. En este sentido, las opciones se limitan a la conexión con los rasgos autóctonos de cada lugar, ya sea por la inmersión en la cultura, gastronomía o historia del destino. Esta modalidad de viaje se aleja de los centros turísticos tradicionales, aproximándose a optar por regiones poco visitadas y desarrolladas.

Según la Organización Mundial de Turismo, los países emergentes, para el año 2030, recibirán un 57% más de visitantes, los cuales estarán buscando experiencias nuevas, únicas y locales. Las agencias de viajes deben prepararse y adaptarse al fenómeno, comprendiendo e investigando el concepto de autenticidad, dando la posibilidad a que las personas tengan un viaje memorable e inspirador.

También se debe distinguir la tendencia que abarca al bienestar emocional de los viajeros, aquellos cuyas vacaciones están destinadas a reflexionar. Es una realidad que la gente está cada vez más enfocada en el cuidado del cuerpo y la mente, adoptando un estilo de vida saludable. La agencia electrónica Booking, reveló que 2 de cada 5 personas tienen la intención de invertir su tiempo libre en una experiencia que aporte a su vitalidad, recapacitando sobre su cotidianeidad y tomándose un tiempo de relajación para la mejor toma de decisiones. A su vez, las vacaciones conectadas con la naturaleza aportan a la curación emocional y a la desintoxicación espiritual.

La última tendencia a remarcar es la del turismo aventura. Un artículo publicado en la revista Forbes sostiene que: "El descubrimiento de nuevos destinos y de formas distintas de explorar el mundo es el gran interés del año. Viajes como safaris, camping,

glamping, entre otros, sobre todo en familia. Incluso los cruceros, hay algunos cuyo objetivo no es disfrutar sobre un camastro en la cubierta, sino viajar a lado de investigadores que permiten al viajero aprender a la vez que vacaciona."

Los Competidores

Cuando se evalúa la competencia del mercado es necesario tener en cuenta no solamente a aquellas organizaciones que ofrecen exactamente el mismo producto que uno, sino también a las empresas que, en la actualidad, se encuentran satisfaciendo las necesidades de potenciales clientes. Por lo que, para tener un análisis completo, resulta fundamental considerar tres categorías de competidores: directos, indirectos y sustitutos.

Competidores Directos

En primer lugar, los competidores directos del sector se encuentran representados por las marcas que ofrecen la posibilidad de alquilar un *motorhome* en Argentina con el fin de recorrer el país. Dentro de esta categoría está el servicio de "Mis Angelitos", localizada en Ituzaingó, Buenos Aires, con una antigüedad de 22 años; "Adventure Home" con múltiples alternativas de tarifas y paquetes de auto caravanas; "Patagonia Austral Motorhome" oriunda de la Ciudad de Río Grande, Tierra del Fuego, y con seis unidades de negocio; "Andean Roads" ubicada en Tigre, Buenos Aires, con una amplia variedad de vehículos; "Patagonia Campers", "Motorhome TimeClub", "Aventurando Motorhome" y Mercado Libre con su oferta de casas rodantes para alquilar.

En menor importancia, habría que considerar a todas las empresas que alquilan RV en Estados Unidos, Europa y Australia, ya que son dueños de una porción del mercado turístico internacional.

Algunas empresas presentes en el exterior son:

- Ramble Van Co: ofrece la posibilidad de alquilar camionetas Sprinter, acondicionadas para realizar largos viajes, en Arvada, Colorado, Estados Unidos.
- California Campers: la cual ofrece una manera distinta de recorrer el estado de California.
- Auto Caravanas del Valle: ubicada en España.
- Indie Campers: empresa que da la opción de alquilar en Alemania, Bélgica, Cerdeña, Croacia, Córcega, Escocia, España, Francia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Islandia, Italia, Portugal, Sicilia y Suiza.

Competidores Indirectos

En segundo lugar, la categoría de competidores indirectos comprende a las cadenas hoteleras y a las agencias que alquilan autos en las regiones de la Patagonia Austral, Patagonia Norte, Cuyo, Litoral, Córdoba y el Norte. Ambos actores se encuentran satisfaciendo al público extranjero que busca movilidad y alojamiento en Argentina.

A su vez, las agencias de viaje, por su oferta de paquetes turísticos, también deben considerarse como competidores indirectos. Actualmente, según los registros del Ministerio de Turismo de la Nación, Argentina tiene 5358 agencias autorizadas, de las cuales 1205 están en la provincia de Buenos Aires⁷.

Por último, analizando el mercado turístico, como servicio sustituto se encontró a una nueva tendencia a nivel mundial que ya es popular en Argentina. Los denominados “Glampings” son una propuesta ecoturística alternativa que combina glamour con camping. Tienen como base, el alojamiento en espacios rústicos, como domos y containers reciclables, con servicios y prestaciones asemejadas a las de un hotel 5 estrellas. El paquete además de servicios de pensión completa (limpieza, desayuno),

⁷<http://www.turismo.gov.ar/agencias>

incluye un itinerario de actividades aventura. Las tarifas de un programa semejante varían entre los 100usd y 700usd. Reiterados artículos en Infobae, aseguran que los *glampings* ya son una tendencia a nivel mundial debido a los diferentes formatos que fueron adoptando en los distintos países y a las numerosas empresas que ofrecen el servicio. En España se desarrollaron las casas- árbol, en Estados Unidos están los tipis (tienda cónica cubierta de piel de bisonte) y los *trailers* de lujo, en América Latina hay domos geodésico y domos.

Proveedores y Vendedores

Es indispensable tener en cuenta el rol de los vendedores y los proveedores para analizar las ganancias marginales que obtendrían los diferentes integrantes de la cadena de valor.

En el caso de los vendedores, no tienen gran poder dentro del proceso de producción del servicio. Los mismos estarían a cargo únicamente de proporcionar información a posibles consumidores y ayudarlos en la gestión de compra de la prestación. No es necesario un personal capacitado ni un *know how* específico para poder cumplir las tareas de los vendedores. Estas implicancias, otorgan a los empleadores más control sobre los márgenes de ganancia.

En contraposición, la categoría de proveedores estaría compuesta por las grandes firmas que brindarían las camionetas para ser transformadas o, en su defecto, los *motorhomes* ya listos para la venta del servicio. Este grupo, a pesar de que haya múltiples empresas que lo hacen, sí cuenta con mayor poder ya que tienen un papel central dentro de la cadena de producción del emprendimiento, considerando que el suministro de materia prima hace al desenvolvimiento total y principal del servicio.

El Gobierno

En esta sección se pondrá foco en tres aspectos: la mirada que tiene el gobierno sobre la importancia del desarrollo turístico para el país, la ley de emprendedores y los requisitos necesarios para que una persona, con licencia de conducir extranjera, pueda manejar dentro del país. Los primeros dos puntos dejan entrever, una vez más, el interés que tiene el gobierno con el desarrollo de nuevos emprendimientos y el crecimiento del turismo en el país.

Actualmente, el Gobierno de la Nación ofrece asistencia financiera con el fin de fortalecer al empresario del sector turístico y asistiendo, desde el punto de vista económico, el desarrollo de nuevos proyectos. El plan gestiona convenios con entidades financieras, como por ejemplo el Banco Nación, para lograr financiamiento con condiciones favorables para los inversores del sector. Además, llevan adelante, en distintos puntos turísticos del país, “Jornadas de Asistencia Financiera”, donde exponen las distintas líneas de crédito disponibles y brindan asesoramiento a través de entrevistas.

A su vez, están implementando el programa “Centros de Fortalecimiento a Emprendedores Turísticos – Emprender Turismo”, con el objetivo de desarrollar la cultura emprendedora y propiciar la concentración de ideas y proyectos turísticos en negocios sustentables y generadores de puestos de trabajo. Como parte del programa, el gobierno se hace cargo económicamente de la contratación de consultores profesionales que asisten a los emprendedores en la construcción de los planes de negocio y su aplicación.

Por su parte, la Ley de Emprendedores, implementada en la primera mitad de 2017, también colabora en el financiamiento de proyectos, facilita y simplifica los trámites requeridos para iniciar un negocio. Apunta a construir una empresa en un día, a que argentinos inviertan en argentinos para que el país no sufra una fuga de cerebros, a fomentar el camino hacia la sustentabilidad, y, como se mencionó anteriormente, a la construcción de fondos para que el Ministerio de Producción financie proyectos. El Estado lo plantea de la siguiente manera:

“Queremos que cada argentino que tenga una idea pueda enfocarse en desarrollarla, sin tener que preocuparse por problemas burocráticos o de dinero. Por eso, presentamos el

proyecto de Ley de Emprendedores: un marco regulatorio que va a generar un ecosistema mucho más favorable para que más proyectos puedan crecer en Argentina, generar empleo de calidad y ser reconocidos en el mundo.”⁸

El artículo publicado el 2 de abril de 2018 en el diario La Nación bajo el Título “Turismo: otro récord que abre oportunidades” evidencia la importancia del desarrollo del sector para el gobierno. Hace hincapié en la generación de nuevos puestos de trabajo a través de nuevas infraestructuras que permita hospedar un amplio número de viajeros. Menciona el cambio de infraestructura vial para la mejora de rutas y autopistas, la ampliación y modernización de 19 aeropuertos, la aparición de aerolíneas *lowcost*, la activación del negocio hotelero con compras y nuevos proyectos de segmentos que van de 3 a 5 estrellas.

Considerando que la audiencia primaria a la que orienta el proyecto es principalmente extranjera, se debe descartar cualquier tipo de inconveniente que pueda tener un conductor ajeno al país. Investigando los sitios gubernamentales y consultando las agencias de alquiler de MH, se termina de corroborar que no es indispensable ningún papelerío extra para manejar las rutas argentinas (Ver Anexo 7). Cualquier persona que tenga una licencia de conducir puede estar al mando de un vehículo.

El Ambiente Global

El ambiente global no es una preocupación para el proyecto. El servicio que se pretende desarrollar ya existe a nivel internacional y no resultaría fácil para una marca extranjera incursionar en el mercado argentino. Si bien el *know how* no es específico ni requiere grandes desafíos, traer, por ejemplo, Auto Caravanas Norte (española) conduce a un costo alto para la marca y resultaría un tanto arriesgado. Es una prestación muy propia y característica de cada país, ya que los oriundos de cada región son los que mejor conocen los recursos que tienen para explotar. Además, las

⁸<http://www.produccion.gob.ar/comunicados/2016/09/22/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores-56247>

posibilidades de que esto ocurre son muy bajas dado que, para el mundo, Argentina es un país culturalmente desconocido e ignorado.

Las características mencionadas y la *checklist* de Baygrave y Zacharakis demuestran que la idea sí es una oportunidad. (Ver Anexo 8).



Universidad de
San Andrés

Negocio Propuesto

Teniendo en cuenta los datos expuestos en el capítulo anterior, se propone capturar la oportunidad desarrollando un servicio destinado al alquiler de *motorhomes* de alta gama, disponibles para recorrer los diferentes atractivos turísticos y maravillas naturales que ofrece Argentina. Los vehículos apuntarían a cubrir las necesidades de hospedaje y movilidad de aquellos viajeros con espíritu aventurero, brindándoles la posibilidad de acceder a paisajes alucinantes desde la comodidad de su “propia” casa rodante. Principalmente se busca que el consumidor tenga una experiencia inolvidable, tanto por los recorridos realizados como por el placer que le reporta su vivienda.

El valor agregado de la propuesta se encontraría precisamente en el concepto de comodidad, es por eso, que todo el proyecto estaría destinado a cumplir con las preferencias y expectativas de los potenciales consumidores. La estrategia del negocio perseguiría la practicidad, conveniencia, libertad y confort de las personas.

Para cumplir con el estándar de servicio que se busca ofrecer, el foco estará puesto en los siguientes factores:

- Punto de entrega y devolución: el sitio de salida estaría ubicado en la Provincia de Mendoza, principalmente por combinar la ciudad y las montañas. El *dropoff* sería en el mismo lugar, aunque también se dará la posibilidad de coordinar un punto alternativo que le resulte cómodo al cliente para continuar su viaje.
- Contratación del servicio vía online: a través de la plataforma de la firma, cualquier persona con conexión a internet puede comprar el paquete que desee y en el idioma que mejor le sienta.
- Recorrido de rutas: tomando información sobre los intereses del consumidor, la empresa le propondría un posible itinerario que se adapte a sus inquietudes. Este plan de ruta brindaría datos sobre el clima, precios, tráfico, hora de llegada.

El nombre de la firma será “FreeSpirit”, haciendo referencia a la libertad espiritual que se busca capturar y ofrecer.

Análisis del sector

Delimitación y caracterización de la Industria

La viabilidad del negocio también depende, entre otras cosas, de un exhaustivo estudio sobre las características de la industria turística. FreeSpirit se vería perjudicado en caso de comenzar a operar sin tener en cuenta cuáles son los atributos y condiciones que impone el entorno. En esta oportunidad se observarán los distintos agentes, con sus diversas variantes, que contribuyen a que las personas se puedan tomar la libertad de viajar saliendo de su cotidianeidad.

Cinco Fuerzas de Porter

Para definir la industria del negocio se va a utilizar el modelo estratégico de Micheal Porter, el cual propone analizar 5 fuerzas que ayudarán a determinar el grado de competitividad de la industria. También se hará la matriz FODA, para detectar las características externas e internas que pueden afectar o beneficiar a la marca. El desarrollo de ambos modelos permitirá trazar un plan estratégico de ingreso al mercado.

Poder de Negociación de los Compradores

Se podría decir que el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que en la actualidad son muy pocos los agentes en el mercado que ofrecen exactamente el mismo servicio que FreeSpirit. Además del vehículo en sí mismo, la principal diferenciación radicaría en la experiencia simple de compra y en el ofrecimiento fácil de datos que se le busca dar al cliente, rasgo que ningún competidor tiene.

Poder de Negociación de los Proveedores/Vendedores

En esta fuerza se investiga sobre los proveedores de la materia prima necesaria para brindar el servicio. La cantidad de los mismos, su negociación en el precio y el grado de concentración del grupo dará indicios estratégicos sobre cómo incursionar en el mercado. Como FreeSpirit va a terciarizar la fabricación de los *motorhomes*, es de gran importancia, para no incurrir en costos altos, que los vendedores sean dóciles y permeables a las necesidades de la marca.

Dentro de la industria de venta de casas rodantes se pudieron encontrar una gran cantidad de potenciales proveedores que ofrecen distintos productos, de variada calidad y a diferentes precios. Dicho escenario genera una oportunidad para el negocio dado que, le asegura a la marca que fácilmente va a encontrar un proveedor que realice el producto que mejor se amolde a sus necesidades en cuanto al estándar de calidad y al presupuesto disponible.

FreeSpirit apunta a ofrecer una experiencia *premium*, lo cual incluye que el rodado también sea un producto de alta calidad. Si bien esto podría llegar a ser una limitación, todos los proveedores cuentan con un gran catálogo de vehículos que se ajustan a las dichas pretensiones.

Una evidencia de la cantidad de proveedores disponibles para el proyecto, es la popularidad que fueron tomando los *FoodTrucks* en los últimos años, especialmente para el rubro gastronómico.

A continuación, se nombrarán algunos fabricantes argentinos y los diferentes modelos que realizan.

- RIPOLL FULL EQUIP: tiene utilitarios grandes, chicos y motorhomes.
- SILFRED MOTORHOME: motorhomes sobre Chasis, sobre Furgón y sobre Minibus.
- KING OF THE ROADS: Mercedes Benz oh1521 Roma, Mercedes 1320 Treviso, Iveco Daily 3310 Campervan, Mercedes Benz 1316 Vicenza, VW

KombiCampervan, Mercedes Benz 608 Rovigo, Mercedes Benz 1315 Verona, entre otros.

- KAISEN RODANTES: casas rodantes, obradores y casillas rurales, contenedores, foodtrucks.
- CINZIA VEHICULOS: campers, casas rodantes, motorhomes, equipamientos especiales.
- PBARBUS: casas rodantes y motorhomes.
- RODANTES CARAVANA: campers, mini motorhomes, motorhomes, vehículos especiales.
- GIBERT CAR: campers, casillas de tiro, motorhomes de 4.3m, 5.15m y 6m.
- IMPERIO MOTORHOME: ofrece tres modelos distintos (standard/full/premium), todos montados sobre el modelo de Mercedes Benz Sprinter 515 XL.
- ROYAL HOME: se manejan con producción en serie de un único modelo montado sobre el modelo de Mercedes Benz Sprinter 515.

A modo de conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la cantidad de fabricantes disponibles en el mercado. Esto permitirá que FreeSpirit se encuentre favorecido a la hora de elegir un vendedor.

Amenaza de nuevos entrantes

El éxito y permanencia de FreeSpirit dentro del mercado, en parte, dependerá de su entorno y de los competidores que lo rodeen. En este apartado se desarrollarán los obstáculos que debería enfrentar una empresa que desee entrar a la industria.

Principalmente, hay que destacar el impedimento que ocasiona el hecho de necesitar una significativa inversión inicial. Un negocio como el planteado debe al menos contar con una flota mínima de vehículos, lo cual asemejaría contar con una suma de capital de al menos U\$S 900.000.

El hecho que haya o no economías de escala dependerá de qué tipo de costo se esté hablando. Por un lado, se podría decir que los costos fijos no se verían incrementados en el caso de aumentar la flota de vehículos, es decir, el alquiler del depósito se mantendrá estable por más que se agrande el negocio. Por otro lado, los costos variables, como puede ser la compra de insumos, conllevarían a que sí se modifiquen los números pero no de forma significativa.

La diferenciación de producto se ve reducida al haber pocas variantes del tipo de servicio que busca ofrecer. El valor de FreeSpirit, respecto a lo que ya existe, radica en el público al que apunta, en la posibilidad de brindar una experiencia de lujo y en ofrecer un proceso de compra sencillo. De todos modos, se buscará dinamismo en el modelo de negocios para poder innovar a medida que los comportamientos y expectativas de los consumidores vayan mutando.

El acceso a los canales de distribución no es un impedimento para posibles entrantes ya que, además de dinero, no se requiere nada más para poner un local al público destinado a la entrega de los vehículos. Tampoco existen políticas gubernamentales que puedan llegar a afectar de manera directa al proyecto.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro de esta categoría se podrían incluir a los hoteles y *rentals* de automóviles que están en las distintas regiones turísticas del país, agentes que también satisfacen las necesidades de alojamiento y movilidad de las personas. La principal desventaja de FreeSpirit es la falta de trayectoria en el mercado y todo lo que eso significa. Si bien los precios de los distintos servicios son similares, resulta sumamente sencillo reservar una habitación de hotel o coordinar la entrega de un auto a través de internet. Tampoco resulta favorable que la oferta, en cuanto a calidad e interés, sea tan amplia, dando siempre una alternativa posible.

Otro producto sustituto son los *glampings*, que buscan combinar la experiencia de un camping con su cercanía a la naturaleza, pero de una forma glamurosa. Lo más preocupante de este grupo es que apunta al mismo segmento de mercado que FreeSpirit. Sin embargo, los precios que manejan, en relación a otros servicios similares, son muy altos.

En definitiva, los productos sustitutos sí son un riesgo para FreeSpirit. Para combatir la preocupación resulta fundamental desarrollar una serie de estrategias que reduzca la posibilidad de no ser elegidos. Desde los cimientos se debe trabajar en la fidelización de los clientes, remarcar el valor agregado que respalde los precios y nunca dejar de ser innovadores.

Rivalidad entre competidores

La competencia no representa una debilidad para FreeSpirit. Dentro de Buenos Aires se pudieron identificar menos de 10 empresas que ofrecen alquilar un *motorhome* para recorrer el país. Todas cuentan con algo de experiencia en el mercado, pero solo hay una, creada en noviembre de 2017, que busca que el cliente viva una experiencia similar a la de FreeSpirit.

- Mis Angelitos: ofrece un producto de menor calidad sin identificar con claridad a qué segmento del mercado ataca. Cuenta con un sitio web poco atractivo, que no inspira confianza ni seriedad. Tiene una oferta de 5 vehículos distintos: Noa, Pampeana 1, Salteña 2, Antártida 2 y Salteña 1. Se encuentra radicada en Ituzaingó, provincia de Buenos Aires, y desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 9).
- Patagonia Campers: ubicada en Pilar, Buenos Aires, con una página web completa y llamativa, pero con una oferta limitada de modelos ya que solo se pueden alquilar camionetas estilo Campers. Desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 10).

- Adventure Home: catálogo difícil de entender, con cantidad de información desorganizada que abruma al lector y no tiene imágenes sobre los vehículos que ofrecen. Cuenta con comentarios sumamente negativos de parte de sus clientes. No brinda la posibilidad de concretar la compra en el momento. (Ver Anexo 11).
- Patagonia Austral: oriunda de la provincia de Tierra del Fuego con sede en Capital Federal. Cuenta con los modelos Alpina 4x2, Arco Iris 4x4, Marinas 4x4 y Alpina 4x4. Desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 12).
- Andean Roads: cuentan con tres modelos distintos: large, médium y compact. El retiro de los vehículos se hace en sus oficinas, las cuales están ubicadas en Tigre, Provincia de Buenos Aires. Desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 13).
- Aventurando Motorhomes: empresa ubicada en Santa Fe que ofrece tres modelos distintos: Gibert, Pangea y Pier, los cuales permiten alojar entre 5 y 6 personas. En la página web sugieren recorridos y brindan la posibilidad de agregar accesorios a los vehículos. Desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 14).
- Motorhome Timeclub: empresa ubicada en la provincia de Buenos Aires con 25 años de trayectoria en el mercado. Cuenta con 5 modelos distintos de motorhomes: Charito Camping, Patagonia Truck 4x4, Patagonia Camper 4x4, Pampero e Iguazú. Desde la página web no está la posibilidad de concretar el proceso de compra. (Ver Anexo 15).

F.O.D.A.

Para terminar de delimitar la industria se hizo una matriz FODA, la cual permitió evaluar las ventajas y desventajas que presenta FreeSpirt al incursionar en el mercado. Esta herramienta brindará un panorama real de la situación. Tomando una mirada interna, la distinción de fortalezas permitirá realzar aquellos atributos que podrían generar una ventaja competitiva respecto del resto, mientras que las debilidades presenta a

aquellas características propias que podrían resultar un impedimento para el correcto funcionamiento de la empresa. Por otro lado, dentro del análisis externo, la identificación de oportunidades generará sacar provecho de situaciones que simplemente se dan en el entorno, mientras que las amenazas afectarían negativamente al proyecto.

FORTALEZAS

- Servicio novedoso y de calidad
- Facilidad en los procesos de investigación y compra
- Público distinto
- Precio acorde a lo ofrecido

DEBILIDADES

- Marca desconocida en el mercado
- Emprendimiento nuevo
- Infraestructura de rutas argentinas

OPORTUNIDADES

- Desarrollo del mercado turístico en el país
- Popularidad del *ecommerce*

AMENAZAS

- Innovación de los competidores ya existentes en el mercado
- Economía del país

Universidad de
San Andrés

Análisis Interno

En primera instancia se debe destacar que se busca ofrecer un servicio de calidad, priorizando, ante todo, al consumidor y su comodidad. Se sugiere que la experiencia sea *premium*, tanto del producto final en sí mismo como de todo el proceso previo de investigación y compra. Además, hay que resaltar la amplia variedad de personas que se buscan atraer. El no ser excluyentes a determinado público permitirá hacer publicidad de "boca en boca", reflejando, en consecuencia, incrementos en las ventas.

Otro aspecto positivo es el precio fijado para el servicio. El mismo se establecería tomando como referencia a las cadenas hoteleras, agencias de alquiler de autos y en base a los precios que manejan los competidores directos. Si bien FreeSpirit podría tomarse la libertad de tener una tarifa sobresaliente, considerando que propone algo distinto a lo ya existente, inicialmente se manejarán cifras superiores a los que tienen los competidores directos pero inferiores a los sustitutos.

En cuanto a los puntos perjudiciales del negocio, en primer lugar, no se debe obviar el hecho que es un emprendimiento y todo lo que eso implica. Los primeros años de ejercicio, por más que se trate de dar un servicio de alta calidad, todas las operaciones serán de prueba y error. El no poseer un manual de operaciones implica que ciertos procedimientos no resulten de la forma que se había pensado ni esperado. Para que esto no traiga consecuencias significativas, hay que ser receptivos a los errores y abiertos a ser dinámicos para la pronta implementación de soluciones.

A su vez, los primeros momentos de actividad son claves para la formación y percepción de la marca en la mente de los consumidores. Si bien, ninguno de los competidores tiene renombre ni se encuentra sumamente afianzado en el mercado, FreeSpirit debe lograr lo opuesto de manera tal que su crecimiento y desarrollo sea sostenido en el tiempo.

Además se debe recalcar la infraestructura de rutas con las que cuenta el país y, la falta de *parking lots* donde estacionar y conectar el vehículo. Las mismas, al día de hoy, no se encuentran en perfectas condiciones como las que tienen países de Europa o Estados Unidos. El estado de las mismas podría conducir a accidentes en el medio de lugares inhóspitos.

Análisis Externo

Como características fuertes a remarcar en el entorno que podrían resultar convenientes para el emprendimiento, por un lado, está la popularidad que fue

ganando el *e-commerce* en el último tiempo y, por el otro, el desarrollo del mercado turístico en el país.

El hecho que el comercio a través de la web se haya vuelto familiar y amigable para los consumidores colabora a que todo el servicio se pueda brindar de manera *online*, ahorrando ciertos costos, como sería la inauguración de un local a la calle. En la actualidad la gran mayoría de las empresas, por no decir todas, cuentan con la posibilidad de adquirir un servicio o un producto a través de la web. Años atrás las compras y publicidades vía internet no eran confiables ni rentables. En la actualidad, dicha herramienta asegura que la tienda esté abierta los 365 días del año, las 24 horas del día. Para un servicio como el de FreeSpirit, que busca un público extranjero, es un recurso clave ya que los potenciales clientes podrían acceder a toda hora y en todo momento al catálogo e información de la marca. A su vez, la promoción y fidelización digital es más fácil y menos costosa de lograr. Por lo que el uso de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, entre otras, también asegurará alcanzar a la audiencia deseada.

Además, como se comentó anteriormente en el Capítulo 1, el crecimiento del mercado turístico en el país podría ser una oportunidad para el desarrollo de la Argentina. Mientras que el gobierno tenga identificado que dicho desenvolvimiento podría traer aparejado un beneficio generalizado, su contribución y colaboración para con los distintos agentes que forman parte de la industria, se podría considerar un hecho.

Por lo que respecta a las amenazas, siempre se debe estar atento a los competidores y su posibilidad de innovación. Para FreeSpirit sería perjudicial que aquellas empresas que ofrecen exactamente el mismo servicio se modernicen y muten hacia un sistema aún más novedoso. También hay que considerar la inestabilidad económica que, hace tiempo, rige al país. Esta situación podría afectar principalmente al STA, ya que un aumento en la moneda norte americana haría disminuir la posibilidad de compra de los argentinos e incrementar sus compras en el exterior.

Investigación de Mercado/Segmentos

Objetivo

El análisis de mercado se hizo utilizando los informes y artículos provistos por el Gobierno de la Nación, lo cual asegura la confiabilidad de los datos. La entidad, en la plataforma Yvera ofrece, entre otros informes, Estadísticas de Turismo Internacional (ETI) y Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH). Los mismos presentan las cifras de turismo receptivo y emisor de Argentina, al exterior del país, en base a los registros migratorios provistos por la Dirección Nacional de Migraciones y la evolución de la actividad hotelera del país desde los oferentes del área, respectivamente. Considerando que FreeSpirit apunta a capturar residentes y no residentes que opten por alojarse en hoteles de 4 y 5 estrellas, la estimación de la demanda, detallada a continuación, se hizo tomando como referencia ambos documentos.

Estimación de la demanda

La valoración, al estar compuesta por dos públicos distintos, se hizo evaluando registros que contemplen a todos según condición de residencia. Hay que tener en cuenta que, como el servicio provisto se abona por pernocte dentro de la *van*, la estimación se hizo en términos de noches y no de personas.

Consumidores domésticos

Para determinar la demanda de turistas residentes, se usó como punto de partida la encuesta de ocupación hotelera de 2018, del cual se obtuvo que, de un total de 20.689.739 viajeros que recorrieron el país, 16.395.856 fueron argentinos.

Considerando el *target* objetivo, se tomó el Cuadro 1 del informe y así lograr cuantificar las pernoctaciones y viajeros hospedados por condición de residencia, según categoría del establecimiento. Como los datos figuran distribuidos a lo largo de los 12 meses del año, hubo que reunirlos y así unificarlos en una única tabla. (Ver Anexo 16). La mismo arrojó que de las 38.799.115 noches transitadas entre los turistas nacionales, 8.501.993 transcurrieron en establecimientos de categoría “4/5 Estrellas”, representando un 22% del total.

Año 2018		
	Pernoctes	Viajeros Hospedados
	Residentes	Residentes
4/5 Estrellas	8.501.993	4.194.784
Totales⁹	38.799.115	16.395.856
Porcentaje	22%	26%

La encuesta, además de los diferentes niveles de hoteles, menciona la categoría “Parahotelero”, de la cual se estimó que contiene 2.926.693 noches en hoteles de 4 y 5 estrellas, conduciendo a un total de 11.428.686 pernoctes en esa categoría.

Año 2018	
	Pernoctes
	Residentes
Hoteles	28.863.319
4/5 Estrellas	8.501.993
Parahotelero	9.935.796
Totales	38.799.115
% de Hotel 4/5 Estrellas sobre el total de Hoteles	29%
29% de Parahotelero	2.926.693
Noches en Hoteles 4/5 contemplando el 29% de Parahotelero	11.428.686

Sin embargo, dicha estimación no es suficiente como para concluir con la demanda doméstica. Para corroborar parte de la veracidad de los datos se tomaron los viajeros declarados por ETI y se observó que las cifras arrojadas para los no residentes según

⁹ Contempla las tres categorías de hotel (1/2, 3, 4/5 estrellas)

categoría de alojamiento disientán con las de EOH. (Ver Anexo 17). Por lo que se calculó un factor de corrección y así lograr acercarse aún más a la realidad.

Los datos tomados de ETI mostraron que de los 2.469.500 de turistas extranjeros que visitaron el país en 2018, el 74% se alojó en hoteles 1/2/3/4/5 estrellas y “Otro”. En base a ese porcentaje y al total de pernóctes declaradas por ETI (33.867.500) se calculó que 25.045.081 de las noches fueron en esas categorías de hospedaje. Dividiendo las 25 millones de pernóctes por las 9.958.256 presentadas por EOH se llega a un factor de corrección de 2.52, el cual debe multiplicar el valor concluido de la encuesta de ocupación hotelera (11.428.686).

Además, se unificaron los Cuadro 3 de los 12 meses de 2018 para reflejar las pernóctaciones y los viajeros hospedados por condición de residencia (argentinos/extranjeros), según la región de destino. (Ver Anexo 18). Con ésta información se buscó determinar qué porcentaje de personas residentes opta por las distintas regiones como destino de su viaje para así estimar con exactitud qué porción del mercado se busca capturar.

Año 2018		
Destino	Pernóctes	%
CABA	5.653.675	15%
Buenos Aires	7.158.295	18%
Córdoba	6.188.087	16%
Cuyo	3.308.148	9%
Litoral	5.400.879	14%
Norte	4.149.750	11%
Patagonia	6.910.281	18%
Total	38.769.115	100%

Los números analizados condujeron a determinar que en 2018, los argentinos transitaron 28.743.222,33 de noches en hoteles 4/5 estrellas a lo largo del país y, siguiendo una distribución porcentual como la detallada en la tabla anterior, se los ubica de la siguiente manera por región:

Destino	Pernoctes
CABA	4.311.483,35
Buenos Aires	5.173.780,02
Córdoba	2.586.890,01
Cuyo	4.598.915,57
Litoral	4.024.051,13
Norte	3.161.754,46
Patagonia	4.886.347,80
Total	28.743.222,33

Con base a los 28.743.222 pernoctes de 2018, se proyectó la siguiente demanda para los años subsiguientes:

2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0%	0%	2%	3%	5%
28.743.222	28.743.222	28.743.222	29.318.087	30.051.039	31.553.591
2024	2025	2026	2027	2028	2029
5%	5%	5%	4%	3%	2%
33.131.270	34.787.834	36.527.226	37.988.315	39.127.964	39.910.523

Sabiendo que FreeSpirit no va a poder capturar los 28.743.222 pernoctes, se puso como parámetro alcanzar, tanto ahora como en el futuro, únicamente 0.0005 noches en la región de Cuyo, 0.0005 en el Norte y 0.001 en la Patagonia, apuntando entonces a vender únicamente, entre todas las zonas, un total de 7.761 en 2019. (Ver Anexo 19).

Para la estimación futura de pernoctes, se sostuvo el mismo parámetro, lo cual condujo a la siguiente estimación de pernoctes:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
4. Objetivo: Noches										
CABA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Region BA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Region Cuyo	1.293	1.293	1.319	1.352	1.420	1.491	1.565	1.644	1.709	1.761
Region Cordoba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Region Litoral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Region Norte	1.581	1.581	1.612	1.653	1.735	1.822	1.913	2.009	2.089	2.152
Region Patagonia	4.886	4.886	4.984	5.109	5.364	5.632	5.914	6.210	6.458	6.652
En viaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Consumidores extranjeros

Los informes de “Estadísticas de Turismo Internacional” de 2018 permitieron identificar 33.867.600 pernóctes por parte del turismo receptivo, las cuales fueron distribuidas de diferente forma según lugar de destino. Con el total de turistas recibidos en el transcurso del año (2.469.500) se calculó el porcentaje que sí se hospedó en un hotel de lujo, lo cual colaboró para luego discriminar el total de pernóctes en ese tipo de alojamiento. También se calculó, de manera equitativa, qué porción de “Otro” podría incluir un hospedaje de lujo, concluyendo así en distintos totales según lugar de destino.

La tabla que sigue configura los resultados finales de las aproximaciones realizadas:

Total	33.867.600,00	100%		Noches 4/5 estrellas	Otros (porción alojada en hotel 4/5 estrellas)	Todos
CABA	20.174.400,00	60%		7.705.403,56	2.075.803,24	9.781.206,79
BA	5.058.500,00	15%		1.932.041,79	520.483,91	2.452.525,70
Cuyo	1.202.300,00	4%		459.206,06	123.708,18	582.914,23
Córdoba	1.399.800,00	4%		534.639,14	144.029,53	678.668,67
Litoral	1.904.600,00	6%		727.442,28	195.969,89	923.412,17
Norte	1.147.600,00	3%		438.313,96	118.079,93	556.393,89
Patagonia	2.862.800,00	8%		1.093.416,87	294.561,90	1.387.978,77
En viaje	117.600,00	0%		44.916,10	12.100,21	57.016,31
				12.935.379,76	3.484.736,78	16.420.116,54

La sumatoria de ambas variables conduce a que, en 2018, los turistas extranjeros pasaron 16.420.116 noches en hoteles de 4/5 estrellas.

El incremento porcentual (4.1%) de ventas para los próximos diez años se hizo haciendo un promedio entre el turismo receptivo recibido los años anteriores. Llegando entonces a concluir la siguiente demanda de pernóctes futuros: (Ver Anexo 20)

2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0%	0%	2%	3%	5%
28.743.222	28.743.222	28.743.222	29.318.087	30.051.039	31.553.591
2024	2025	2026	2027	2028	2029
5%	5%	5%	4%	3%	2%
33.131.270	34.787.834	36.527.226	37.988.315	39.127.964	39.910.523

Al igual que en la demanda doméstica, FreeSpirit estableció como parámetro capturar 0.0005 noches en Cuyo, 0.0005 en el Norte y 0.001 en la Patagonia, apuntando entonces a vender únicamente, entre todas las zonas, un total de 1.997 en 2019. Siguiendo el mismo parámetro para los próximos años, se llega a proyectar que la demanda será de:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
4. Target (Nights/1000): Noches										
CABA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region BA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region Cuyo	297	305	315	331	348	365	383	403	421	437
Region Cordoba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region Litoral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region Norte	284	291	301	316	332	348	366	384	401	418
Region Patagonia	1.416	1.451	1.502	1.577	1.656	1.739	1.826	1.917	2.003	2.083
En viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

La sumatoria de ambas estimaciones conduce entonces a una demanda de 9.757 noches por persona en el primer año de ejercicio de la marca. En el transcurso del tiempo las mismas pasarán a ser de:

Año	Noches
2019	9.757
2020	9.807
2021	10.034
2022	10.338
2023	10.855
2024	11.398
2025	11.968
2026	12.566
2027	13.082
2028	13.503

Modelo de Negocio

Es importante definir el modelo de negocios antes de arrancar el desarrollo del negocio ya que es una herramienta que permite definir qué se va a desarrollar, cómo se va a lograr, a quién será vendido, cómo va a ser vendido y de qué manera se van a generar ingresos. Para esto se utilizó el Modelo CANVAS.

Propuesta de Valor

Estudiando el mercado, se ha observado que ya existe un servicio como el que se busca ofrecer, por lo que se entiende que la combinación entre movilidad y alojamiento no es un problema por resolver. Es decir, las personas ya cuentan con la posibilidad de llegar a lugares de difícil acceso. Este proyecto apunta principalmente a que los clientes encuentren valor, no en la oferta del vehículo en sí mismo, sino más bien en los términos de contratación de la prestación. La diferenciación radicaría en la comodidad percibida por el consumidor en su experiencia de compra y en el proceso previo a la misma. El *confort* se encontraría asociado a la facilidad de contratación, considerando que todo el proceso de compra se realizaría a través de internet, y a la posibilidad de entregar el vehículo donde el consumidor prefiera. De igual forma, la *van* sí es parte del diferencial dado que ninguna compañía existente ofrece el mismo estándar de comodidad que se busca entregar.

Segmento del Mercado

El segmento de mercado, como se mencionó en el Capítulo 1, al que apunta principalmente (PTA) el proyecto corresponde a personas de origen extranjero (Estados Unidos, Europa, Brasil, Chile, Asia), porque poseen una cultura de viaje que

cuadra con el servicio propuesto. No se busca un target específico en cuanto a sexo, edad, raza. Es una prestación que podría interesarle tanto a familias como a grupos de amigos, lo cual se asume un rango amplio de edad. Sin embargo, por los precios elevados del servicio, los nombrados grupos deberían pertenecer a un nivel socioeconómico alto.

Los argentinos, en menor medida, forman parte también del segmento de mercado al que estaría orientado el proyecto (STA). A este grupo se busca brindarle la posibilidad de conocer su propio país a un precio similar a la realización de un viaje al exterior. Al igual que el grupo anterior, no se discrimina por edad, sexo y raza, pero sí por nivel socio económico.

A grandes rasgos, se apunta a personas que gocen de un buen pasar económico y que sean amantes de la naturaleza, que disfruten de la libertad y estén buscando vivir nuevas experiencias.

Canales de distribución

Este ítem del modelo de negocio tiene que estar alineado con la propuesta de comodidad que se le pretende dar al consumidor. Con esto en mente, el punto de entrega del *motorhome* se fijaría en la Provincia de Mendoza, principalmente por su cercanía tanto al sur como al norte del país. Además, se tomó ésta provincia como punto de partida y no Buenos Aires, región que representa la mayor cantidad de pernoctes según ETI, para no exponer a los amantes de la naturaleza a transitar toda la ciudad para llegar a eso que quieren ver.

En cuanto a la vía de devolución, el principal será Mendoza, pero al mismo tiempo se le va a ofrecer a los turistas coordinar un punto de encuentro, en cualquier parte del país, que les quede cómodo para entregar el vehículo. Es primordial no estorbar al cliente, sino que ofrecer la mayor satisfacción posible.

Relación con los clientes

El contacto con el cliente será vía online pero personalizado. Una vez que la persona ingrese al sitio web, a primera vista se le aparecerá un catálogo con todas las opciones de servicio. Cuando decida qué es lo que quiere, podrá concretar el proceso de compra en ese preciso momento sin ser asistido por uno de los asesores. En caso contrario, si el consumidor tiene consultas e inquietudes, tendrá la oportunidad de iniciar un chat personalizado para ser asistido en su proceso de selección. Además, se atenderán consultas vía email o telefónicamente.

El único contacto directo que se tendrá con el cliente será para la entrega y/o devolución del vehículo, dado que no habrá un local destinado exclusivamente a la venta del servicio. Dicho proceso se debe realizar únicamente a través de la página web. Se optó por esta metodología para asegurar rapidez, seguridad y sencillez.

Inicialmente, el foco estará puesto en la adquisición y retención de clientes. Con el tiempo, se buscará la fidelización de éstos ofreciendo descuento por viajes reiterados y por compromisos asumidos.

Fuentes de Ingreso

La principal y única fuente de ingreso serán los contratos de alquiler de los *motorhomes*. Los clientes se enfrentarán a precios altos, los cuales estarán establecidos teniendo en cuenta los gastos de movilidad y hospedaje en los que incurrirían en el caso de no contratar este servicio. En este punto, cabe remarcar los importes altos que manejan los diferentes centros turísticos del país.

Con tiempo y el éxito del negocio, se podría pensar en la asociación con empresas destacadas del rubro como por ejemplo Patagonia, que ayuden el patrocinio de la marca.

Recursos Clave

Los recursos clave son aquellos que brindarán el valor de calidad, facilidad y comodidad del servicio.

En primer lugar, los *motorhomes* deben ser de alta gama, es decir, tienen que simular ser un hotel 4/5 estrella, pero rodante que permita el ingreso a lugares inhóspitos. Para esto, los proveedores, son de suma importancia ya que de ellos dependerá la calidad y correcto funcionamiento del producto. A su vez, es indispensable contar con un equipo técnico que mantenga las camionetas de tal manera que las mismas se sostengan como la mejor casa rodante del mercado.

En segundo lugar, el diseño de la página web es fundamental, ya que es por ahí por donde van a transitar todas las ventas. La misma tiene que ser rápida, sencilla a los ojos del cliente y sumamente completa en cuanto a la información brindada. La complejidad no puede ser un factor por el cual una persona desista en su proceso de compra.

En tercer y último lugar, para terminar de completar el servicio, la atención telefónica resulta fundamental ya que, además de atender dudas y consultas antes de comprar, es por ese medio por donde se asistirá a cualquier conductor que se encuentre en problemas o tenga inconvenientes con el vehículo.

Actividades Clave

Dentro de esta rama del modelo de negocio se debe discriminar dos actividades clave: el trazado de rutas y atractivos regionales, y la atención al cliente.

Como parte del paquete turístico que se compraría, se ofrecería la opción de ejecutar un plan de ruta personalizado siguiendo los sitios que el pasajero desea visitar. El mismo itinerario, además de detallar el camino, señalaría, entre otras cosas, las

excursiones de los diferentes parques nacionales, la propuesta gastronómica propia de los lugares y el tiempo de viaje hasta el próximo destino.

A su vez, las respuestas inmediatas de dudas y consultas también son clave si es que se pretende entregar un servicio orientado al consumidor. De esta forma quedaría asegurado el sentido de pertenencia en el consumidor, provocando que en un futuro vuelvan a comprar.

Las dos actividades nombradas van a colaborar a fidelizar clientes, ya que se llegaría a conocer mejor las preferencias y gustos de las personas. A medida que el negocio crezca, esta información servirá como base de datos para ofrecer descuentos y promociones a aquellos fieles compradores.

Socios Clave

Las alianzas con diferentes socios estratégicos, además de permitir ahorrar dinero, ayudaría al correcto funcionamiento y exitoso progreso del negocio.

En primer lugar, se debería contactar a operadores privados de estaciones de servicios para combinar una posible transformación de sus establecimientos vigentes en los mencionados puntos de servicio. También, la alianza con el Automóvil Club Argentino (A.C.A.) le brindaría al proyecto el sustento y confiabilidad necesaria para respaldar los servicios de asistencia mecánica.

En segundo lugar, los proveedores son un factor importante ya que de ellos depende, en gran parte, la calidad y buen funcionamiento del vehículo. Sería fundamental, sobre todo para el comienzo del emprendimiento, contar con una buena y amplia política de garantías.

En tercer lugar, como parte de la estrategia de marketing, la colaboración y coordinación por parte de agencias de viajes lograría un buen posicionamiento de la marca en el mercado y la certeza que el paquete turístico sea promocionado y vendido.

Por último, la asociación con una compañía de seguros sería clave ya que hay que prevenir posibles casos de robo, siniestro, choque u otro accidente que pueda ocurrir en la trayectoria de un viaje.

La unión con los diferentes socios nombrados anteriormente ayudará a cuidar la calidad y las finanzas del proyecto.

Estructura de Costos

Dentro de la estructura de costos de la propuesta de valor se deben considerar los costos iniciales de inversión, los costos fijos y los costos variables. En este apartado solo se identificarán ya que, los mismos serán vistos en profundidad en la sección de “Costos, Finanzas e Inversión”.

Inversión Inicial

- Compra de los vehículos y refacciones, en caso de ser necesarios, de los mismos para lograr un hotel 4/5 estrellas rodante
- Costos asociados al desarrollo del sitio web
- Costos inmobiliarios, es decir, búsqueda, adquisición, garantías, del galpón donde estarán los rodados
- Refaccionamiento de los talleres mecánicos
- Infraestructura de las oficinas de entrega/devolución

Costos Fijos

- Sueldos y cargas sociales del capital humano

- Marketing y publicidad
- Seguros
- Mantenimiento y orden general
- Estudio contable.
- Luz
- Gas
- Teléfono e Internet



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

La estrategia de marketing del emprendimiento será mayoritariamente en formato digital, de tal manera de asegurar la llegada a turistas extranjeros, *primary target audience*, y para no incurrir en costos significativos. La concientización de la marca y promoción del servicio será usando diferentes canales electrónicos como internet, social media, teléfonos móviles y billboards electrónicos. Se pondrá foco en crear una página web atractiva que atrape a la persona que desemboque ahí.

Para el trazado del plan en cuestión se harán dos acercamientos distintos, el embudo de marketing, con el desarrollo de sus cinco etapas principales, y el estudio de las 4P`s (producto, precio, plaza, promoción). En primer lugar, como todo emprendimiento, se buscará desarrollar técnicas que ayuden al conocimiento y concepción de la marca, para luego exponer los diferentes factores que componen la teoría de las 4P`s, las cuales colaborarán a que el servicio se vea beneficiado con un gradual aumento de las ventas.

A continuación, el desarrollo de los cinco pasos que convierten completos desconocidos en aficionados del negocio.

Etapas del embudo de marketing

I) Adquisición: el objetivo de esta primera instancia es el de volverse conocidos, que la gente sepa y tome conciencia que la marca existe. Se busca aumentar el tráfico de vistas al sitio web y que el servicio comience a ser comentado y difundido entre la audiencia.

Para que FreeSpirit pase a ser reconocido en el mercado se utilizarán distintas técnicas digitales que permita una primera aparición. Una opción interesante son las tradicionales páginas de aterrizaje, las cuales incurren en un muy bajo costo en

relación con el alto beneficio que traen. De esta forma los usuarios accederán a la oferta de FreeSpirit a través de otros enlaces o portales. A su vez, se le patrocinará un viaje a una pareja, familia y grupo de amigos *influencers* con un perfil aventurero y divertido, que busquen vivir experiencias distintas, para que generen contenidos atractivos y audaces. Dentro del concepto de la marca, se busca comunicar que es un servicio para todos y todas. Por último, para terminar de completar la etapa, se van a hacer intervenciones en foros turísticos mencionando el servicio y dando a conocer, lo justo y necesario, para despertar interés en las personas.

II) Interés/ activación: la intención de la segunda etapa es la de desarrollar el compromiso de la persona para con la marca. Sería un éxito lograr la confianza suficiente como para que las personas dejen su correo electrónico y así convertirse en suscriptores o simplemente en contactos. Es una etapa en la que el consumidor todavía se encuentra investigando el mercado y comparando las distintas opciones de servicios.

FreeSpirit, para ser elegido, debe causar una excelente primera impresión. Esto estará considerado por completo en la creación del sitio web, llamativo, con la exhibición del catálogo y en el ofrecimiento de información organizada, completa y concisa. Es sumamente importante ser atractivos y contundentes, evitando abrumar al consumidor con información irrelevante que fácilmente va a descartar. Además debe ser un catálogo fácil de entender, ya que, siendo un negocio nuevo, si la información se presenta de forma confusa es posible que la persona abandone un posible proceso de compra.

III) Deseo: en esta etapa se busca que el usuario deje de comparar y rompa con la resistencia inicial de compra, transformándonos en su proveedor. Para que esto efectivamente ocurra, la persona debe sentir que el servicio satisface sus necesidades y, que el precio al que se enfrenta coincide con lo que está dispuesto a gastar y es acorde a su propia valoración. Una forma de contribuir en esta etapa es garantizando

que los procesos de compra sean a través de plataformas de pago seguras y rápidas, dando la opción de cotizar un simulacro de viaje, atendiendo con velocidad y sencillez las consultas, entre otras cosas.

VI) Compra: este estadio ocurre cuando la audiencia pasa a una categoría de cliente. Para que esto se logre con éxito el proceso de compra tiene que ser fácil ya que, de no ser así, se corre el riesgo de que el cliente desista por la complejidad en la que incurriría por la adquisición. Que el medio de pago resulte simple y cómodo no es una preocupación considerando la popularidad que tiene el *ecommerce* actualmente.

V) Fidelización: esta última etapa es sumamente importante si se observan los beneficios futuros que puede aparejar el hecho de retener y fidelizar consumidores. Se trata de complacer al cliente al punto tal que siga eligiendo y, posteriormente, recomendando la marca. Haciendo referencia al destacado profesor Philip Kotler: "La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos".

Una forma de generar un vínculo leal con el consumidor es otorgando beneficios por compras repetidas. A su vez, se implementarán estrategias de *cross selling* brindando diferentes alternativas, como lo son descuentos en restaurantes y accesorios del vehículo, que complementen una vivencia inolvidable.

Concluida la descripción del embudo de marketing, se explicarán, desde un punto de vista estratégico, cómo será producto/servicio, a qué precio va a ser vendido, cuáles serán sus canales de distribución y cómo se lo va a comunicar al público.

4Ps

Servicio

FreeSpirit brindará la oportunidad de viajar de una manera distinta para aquellas personas amantes de la naturaleza y la aventura. Se busca ofrecer un servicio, mayoritariamente en formato virtual, alternativo a lo que ya existe en el mercado, poniendo como prioridad al consumidor y su comodidad. La idea está en explotar los alucinantes y exóticos paisajes que tiene el país combinándolo con la posibilidad de hospedarse en la comodidad de su "propio" hogar

La empresa contará, inicialmente, con una flota de 11 *motorhomes*, con un único modelo, los cuales estarán disponibles para alquilar. La tienda oficial de FreeSpirit será a través del sitio oficial de la marca, la cual expondrá, a través de videos e imágenes, todos los vehículos, de alta calidad, para que el consumidor seleccione el que mejor se adapte a sus necesidades. Desde allí podrán visualizar tanto los precios como todos los detalles técnicos del rodado. A su vez, tendrán la opción de seleccionar un itinerario de viaje el cual muestre un plan de rutas y recorridos turísticos programados especialmente para cada persona. Para que esto se logre, anteriormente, la persona debe contactarse con la empresa y proporcionar cuáles son los *must* a incluir en su cronograma para así terminar de formar su propia experiencia inolvidable.

El proceso de compra también será a través de la página web. Para esto se tendrá una plataforma de pago segura que le permita al cliente concretar la adquisición del servicio y empezar a vivirla.

Por último, se debe destacar que como parte del compromiso que se va a asumir la empresa debe contar con la convicción de brindar un servicio de calidad. Para esto, es de suma importancia que tanto la atención al cliente como el rodado en sí mismo cumplan los estándares pretendidos.

Precio

Al igual que todos los productos y servicios existentes en el mercado, FreeSpirit debe determinar su propio listado de precios que sea coherente y capture correctamente el

valor de su prestación. Para establecer el mismo hay que tener en cuenta la competencia, la capacidad de compra de los clientes y los costos en lo que se incurren en los procesos de producción. En este caso, se recopilarán datos de los diferentes agentes que componen el mercado turístico, tanto de Argentina como del resto del mundo.

Considerando que el proyecto busca satisfacer las necesidades de alojamiento y traslado de las personas, el primer pilar que se analizará serán las cadenas hoteleras y las agencias de alquiler de autos situadas en las populares regiones de Cuyo, el Norte y la Patagonia del país. Los datos recopilados hacen referencia específicamente a alojamientos 4 estrellas, a la reserva de una habitación para dos personas, y al alquiler de camionetas y minivans, las cuales permiten movilizar hasta 7 personas.

Un día recorriendo la región de Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja) está valuada, aproximadamente, en \$4.646, donde \$2.133 se destinan en la reserva de una habitación para dos personas, y los restantes \$2.512 se asocian al traslado de 5/7 personas. Pasar una noche en el Norte, específicamente en las provincias de Salta y Jujuy, cuesta en promedio \$2.539, mientras que el alquiler de una camioneta, por día, ronda los \$4.820. La Patagonia, tomando los centros de Villa La Angostura, Nuequén, Puerto Madryn, Ushuaia, Bariloche, Calafate y Esquel, no se aleja de los números mencionados ya que, en promedio, dormir ahí cotiza \$2.728 la noche y, rentar un auto ronda los \$3.212. En conclusión, si una persona estima realizar un viaje de 20 días, permaneciendo 5 días en Cuyo, otros 5 en el Norte y 10 en la Patagonia, en traslado y alojamiento terminaría gastando \$119.437; es decir, U\$S 2.843, tomando el dólar a 42. (Ver Anexo 21)

Al mismo tiempo, para entender cómo fijan sus tarifas los *car rentals*, se estimó, sobre el precio de compra del vehículo, la cantidad de días que debería ser alquilado para recuperar el dinero invertido. Procedimiento que comprobó que, en promedio, las agencias demoran aproximadamente 234 días en reponer los valores gastados. Siguiendo la misma lógica, FreeSpirit debería poner un precio de U\$S 588 para recuperar en esa cantidad tiempo los U\$S 138.000 a invertir por vehículo.

Dólar	42		
Modelo	Precio de Compra en USD	Alquiler en USD	Precio en días
Toyota Etios Sedan	\$ 15.785,71	\$ 78,17	201,95
Toyota Hilux	\$ 38.973,81	\$ 158,31	246,19
Hyundai H1	\$ 46.500,00	\$ 182,40	254,93
Promedio			234,35
FreeSpirit	\$ 138.000,00	\$ 588,85	234,35

Una vez analizados los servicios sustitutos de FreeSpirit, se pondrá foco en los competidores directos del negocio. Este segundo grupo se encuentra conformado por las empresas que ofrecen el mismo servicio que el propuesto, brindando la posibilidad de alquilar un *motohome*, tanto dentro del país como fuera del mismo.

Recorriendo el mercado turístico de Argentina se encontraron al menos 7 empresas que proponen un servicio semejante, pero se usarán solo 5 para la determinación de la tarifa. Los precios de "Motorhome Time Club" van desde U\$S 106 y U\$S 220 por día, dependiendo del modelo vehicular que se contrate (Kangoo/4X4/Campero). En promedio, se calculó que un viaje de 20 días, para aquellas personas que opten por este proveedor, se enfrentarían a U\$S 3.378. Por su parte, "Aventurando Motorhomes", empresa de mayor categoría y reconocimiento, ofrece tres modelos distintos, Pangea, Pier y Gibert, a un precio de U\$S 200, U\$S 250 y U\$S 230, respectivamente, el día. Según el modelo que se elija, realizar un viaje de 20 días costaría U\$S 3600, U\$S 5000 ó U\$S 4600, donde dos jornadas irían bonificadas. "AndeanRoads", como muchos otros, hace descuentos en el precio por día según la duración del viaje que se busque. También, cuenta con distintos modelos (Grande, Mediano, Compacto), los cuales asemejan un gasto de U\$S 250, U\$S 230 y U\$S 150, por día. Los precios de "Patagonia Austral" por día, según el modelo de la casa rodante, son: U\$S 150, U\$S 170, U\$S 180, U\$S 300. Por último, "Mis Angelitos" ofrece el modelo Pampeana, con un valor de U\$S 120 el día más U\$S 25 de seguro, y el modelo Patagónica a un valor de U\$S 140 el día y U\$S 25 de seguro. Analizando toda la oferta, emprender un viaje de 20 días en un RV, dentro del país, puede costar entre U\$S 2.128 y U\$S 6.000. (Ver Anexo 22)

Para estimar cuánto saldría un viaje en *motorhome* en el resto del mundo, se tomó como referencia a Australia, Estados Unidos, España y Chile. Se pidió cotización, a través de la página de AutoEurope, de distintos modelos y gamas de vehículos para enfrentar un viaje de 20 días. Los valores arrojados demostraron que la operación más cara se realizaría en Chile, ya que los precios varían entre los U\$S 3.000 y los U\$S 5.587. En España se podrían alquilar vehículos por valores entre U\$S 2.750 y U\$S 3.818. Después en Estado Unidos el modelo Pioneer ronda los U\$S 1.500 y el C28 Standard no supera los U\$S 3.500. Por último, en Australia, donde más variedad de precios y de modelos se observó, un *motorhome*, del estilo al que apuntaría FreeSpirit, no excede los U\$S 3.100. (Ver Anexo 23)

Finalmente, después de todo el análisis realizado, el precio por un día de alquiler va a ser de U\$S 400, realizando descuentos por el tiempo de viaje contratado.

Plaza

La distribución del servicio, al igual que los puntos mencionados, también tiene que ser planificada con un enfoque estratégico. Los caminos que siga el servicio hasta ser transferido al cliente son dos: la tienda electrónica y el punto donde efectivamente se entregue el vehículo, considerando que no habrá un local exclusivo para ventas abierto al público.

En primer lugar, vale distinguir que el propósito de una página web es principalmente mostrar información de la empresa y generar que la gente se contacte vía correo electrónico o teléfono, mientras que, la tienda online, herramienta que utilizará FreeSpirit, es una página que está diseñada y construida exclusivamente para vender de manera independiente. Se muestra un listado de los productos con sus respectivas tarifas y el consumidor, en cuestión de minutos, puede concretar su pedido y enviar su solicitud a la base de datos de la empresa.

La herramienta de venta seleccionada exhibirá fotografías de los distintos vehículos ofrecidos, las cuales estarán divididas en secciones o categorías según la cantidad de

pasajeros a viajar. El medio de pago será con cualquier tarjeta de crédito y en la moneda que el cliente desee abonar, facilitando el proceso para los turistas extranjeros. Además, habrá un apartado donde las personas puedan dejar comentarios o valoraciones sobre su experiencia con la marca, ayudando a atraer nuevos clientes. Por último, como ya se mencionó reiteradas veces, el diseño de la página sería atractivo, fácil de usar y mostrando únicamente información relevante.

En segundo lugar, en el único momento que se tendrá contacto directo y personal con el cliente será cuando se le entregue el vehículo, en el galpón donde se guardarán los mismos. Dicho lugar estará ubicado en la Provincia de Mendoza, donde el trayecto que hay que abordar para llegar a la montaña no es muy extenso pero y que a la vez el turista se puede equipar para su larga travesía. Inicialmente el establecimiento será alquilado y posteriormente equipado con las herramientas necesarias para la manutención de los productos. Con el paso del tiempo y la prosperidad de la firma, se podría considerar la posibilidad de comprar la infraestructura o directamente invertir en la construcción de una. De igual forma, como requisito primordial se encuentra la ubicación cómoda del lugar.

Promoción

Universidad de
San Andrés

El objetivo de la campaña es comunicar el lanzamiento de FreeSpirit y generar *awareness* sobre el nuevo servicio ofrecido, poniendo hincapié en las diferencias que tiene con el resto de las marcas que ya están instaladas en el mercado. Para esto se va a poner foco en el origen de la marca, en cómo nace y qué necesidades busca satisfacer. La comunicación debe ser sintética y puntual, de tal manera de no abrumar a la persona con información.

Como se mencionó anteriormente la publicidad va a ser digital y, para eso, se utilizarán tres técnicas de difusión distintas: presencia en redes sociales, precisamente en Instagram, Google Ads y Facebook Ads.

Google Ads

Se empleará ésta herramienta para atraer clientes, llegar a las personas adecuadas en el momento exacto y para anunciar el servicio de forma local o global, según lo que le convenga al negocio. Dado que FreeSpirit recién comienza a trabajar, se va a buscar tener la mayor cantidad de visitas en el sitio web, aumentando las ventas online, el incentivo a obtener información telefónicamente y a provocar la recompra de clientes. Considerando que se busca un público específico resulta fundamental que los anuncios estén orientados a aquellas personas que sí son potenciales consumidores, por lo que los anuncios van a estar orientados a personas de ciertas ciudades, países o regiones. Por otro lado, la gente encontrará el negocio cuando esté buscando un servicio de alojamiento o movilidad a través de Google.



Valga la redundancia resaltar que Google Ads es una herramienta de bajo costo ya que existe la posibilidad de pagar únicamente cuando se haga clic para ir al sitio web o para llamar por teléfono a FreeSpirit.

Facebook Ads

En ésta instancia se busca establecer relaciones relevantes ya que más de dos millones de personas usan Facebook para ponerse en contacto con amigos, familias y sitios de interés. Por ende, se va a buscar entablar nuevas relaciones para atraer clientes. Para eso, se debe el diseño de la página debe tener formato orientado a

captar la atención de las personas e incentivándolas a tomar decisiones de compra. Para que la estrategia tenga frutos se debe establecer, previamente, cuáles son los objetivos de la implementación. En éste caso, habría que enfocarse en el reconocimiento de la marca, alcanzar la mayor cantidad de perfiles posibles y un alto grado de interacción con las personas.

Instagram

En primer lugar, se va a crear la cuenta “personal” del negocio, donde se publicarán contenidos que sean visualmente atractivos y atrapantes, de tal manera que la audiencia se detenga a ver lo que FreeSpirit tiene para ofrecer. La gente usa la aplicación en busca de inspiración y nuevas experiencias, por ende, las publicaciones deberán ir acorde a esas expectativas. Además, se debe buscar un vínculo con el usuario, haciéndolo interactuar, opinar, comentar y que formen parte del proyecto para que así se sientan que son importantes para el negocio.

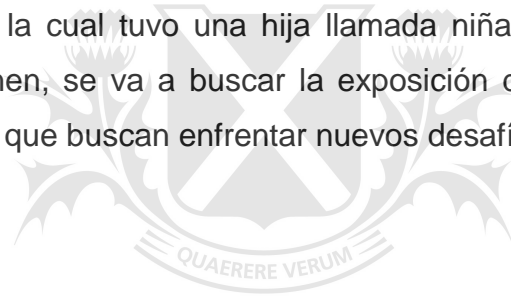
La implementación de la estrategia de marketing es sumamente relevante en ésta plataforma ya que la misma tiene más de 1.000 millones de cuentas activas alrededor del mundo, más de 500 millones se activan a diario, el 80% de las cuentas existentes siguen un emprendimiento o empresa. Según Manuela Arnedo, dueña de la agencia de representación de influencers Trendsetters, la existencia de Netflix y la posibilidad de adelantar las publicidades televisivas volvieron aún más fuertes a los creadores de contenidos en redes sociales.

En segundo lugar, se contratarán distintos influenciadores, que tal como su nombre lo indica, tienen la capacidad de influenciar en el comportamiento de la audiencia que los sigue, para publiquen en su cuenta personal la experiencia que ofrece la marca. Se deben elegir perfiles que se alineen al negocio, que se sientan identificados con el servicio ofrecido para que el público que alcanzan también tengan ese sentimiento. A los mismos se les pagará un *fee* por publicación/historia/vídeo o por ser embajadores de la marca. Las cuatro cuentas seleccionadas fueron las de:

- @muyviajera: (<https://www.instagram.com/muyviajera/>) con 117k de seguidores. Perfil que, como lo indica el nombre, relata y muestra experiencias de viaje,

donde se realizan recomendaciones y dicen tips para aquellas personas que están por emprender una nueva aventura. Ver Anexo

- @barbaraperezw:(<https://www.instagram.com/barbaraperezw/>) con 173k de seguidores. Perfil de una joven que se dedica a ser “fulltimeexplorer”, siempre en búsqueda de nuevos destinos por conocer. Ver Anexo
- @federicoamador1:(<https://www.instagram.com/federicoamador1/>) con 610k de seguidores. Es un actor argentino que siente “conexión animal”, lo cual lo impulsa a estar constantemente en contacto con la naturaleza y experimentando nuevos lugares. Ver Anexo
- @flooero y @tripa_german: (<https://www.instagram.com/flooero/> y https://www.instagram.com/tripa_german/) pareja compuesta por la actriz y el cantante de rock, la cual tuvo una hija llamada niña. Con ellos, en base a la audiencia que tienen, se va a buscar la exposición de la marca dentro de las familias modernas que buscan enfrentar nuevos desafíos turísticos. Ver Anexo



Universidad de
San Andrés

Operaciones del Negocio

En este apartado se definirán principalmente cuatro factores: los procesos, el personal, la ubicación y el equipo tecnológico.

Procesos

FreeSpirit apunta a brindar un servicio con los más altos estándares de calidad y comodidad en el mercado con el fin de que sus clientes vivan una experiencia única e inolvidable. Para lograr esto la empresa comprará los *motorhomes* a proveedores de reconocida trayectoria en lo que respecta a la fabricación de los mismos, y asegurarse que se cumplan los requisitos estipulados. Al tercerizar los vehículos la empresa se ahorra el costo de incurrir en una producción de la cual no posee *know how* ni los medios suficientes como para la creación de los rodados.

Sin embargo, parte de la visión que tiene la empresa para el futuro es poder desarrollar su propia planta de producción evitando así la negociación con terceros y pudiendo construir rodados a su gusto y medida. Idealmente, al ganar renombre, la empresa buscaría marcas automotrices con las cuales se pudiese hacer una alianza estratégica, para la adquisición de sus vehículos y su posterior transformación.

La venta comenzará con la reserva del cliente a través de la página web, detallando así qué tipo de servicio quiere recibir teniendo en cuenta sus expectativas. En esta parte inicial del proceso se especifica el tipo de rodado deseado, las rutas que quiere recorrer, la duración del viaje, el precio que está dispuesto a pagar, el día y horario de retiro, y aceptando los términos y condiciones.

Luego, una vez que haya corroborado todos los datos, la compra se volverá efectiva ingresando cualquier tarjeta de crédito y con su posterior confirmación de compra, la cual será enviada al cliente. En ese instancia, la marca pasa a esperar con ansias a los consumidores.

Personal

El equipo estará formado por 8 personas inicialmente.

1) Administración y Finanzas (1): este empleado llevará adelante tareas como la facturación, cobranza, manejo de caja chica y pago de sueldos. En un sentido más macro, será el encargado de tener una visión estratégica en cuanto a la financiación y el *cashflow* de la empresa.

2) Comunicación y Promoción (1): esta persona estará a cargo del posicionamiento de la marca en el mercado y de la promoción del servicio, estando alerta de los cambios en los intereses de los consumidores, para asegurarse que FreeSpirit tenga dinamismo e innovación.

3) Mantenimiento de rodados (1): se ocupará del arreglo y cuidado de los vehículos. Juega un papel fundamental considerando que se busca ofrecer un servicio de alta calidad. En caso de aumentar la flota, se verá la posibilidad de contratar personal extra para esta labor.

4) Venta y atención al cliente (1): será quien tenga contacto directo con el consumidor. Tendrá la responsabilidad de entregar el vehículo, realizando una previa inspección del mismo, junto con el cliente, para que ambos estén de acuerdo en que la devolución debe ser en las mismas condiciones en las que se entregó.

5) Teléfono y consultas (3): esto constará de un equipo rotativo de 3 personas las cuales trabajaran las 24 horas del día, en turnos de 8 horas cada uno, para que el cliente tenga respaldo ante cualquier duda o imprevista emergencia que se le pueda presentar.

6) Técnico de IT(1): teniendo en cuenta que la empresa se basa en una plataforma *online*, es fundamental contar con una persona (*free lance*) que se pueda contar ante cualquier problema informático.

Ubicación

FreeSpirit no tendrá un local abierto al público destinado a las ventas. El único contacto directo y personal que se tendrá con el cliente será cuando el servicio ya esté contratado y se realice la entrega del motorhome. Este punto estará ubicado, de manera estratégica, en Mendoza, para brindarle mayor comodidad al cliente para encarar la ruta. A su vez, en esa misma infraestructura se tendrá un galpón donde se almacenen los vehículos y funcione como taller mecánico para la manutención de los mismos.

Con el tiempo, la marca buscará abrir un punto alternativo de entrega, en el Norte o en la Patagonia del país, para que los consumidores tengan un mayor abanico de posibilidades al momento de pensar su viaje. Esto se podría llevar a cabo en el correr de los primeros años, según el crecimiento de la marca y el *feedback* de los clientes.

Equipo Tecnológico

El desarrollo de la página web es una operación central para la marca, ya que es ahí donde ocurrirá la mayor parte del negocio, por ende, también deber ser pensada desde un punto de vista estratégico. Para la implementación de la misma se contratará a un programador, mencionado en el punto anterior, el cual se ocupará también de su mantenimiento. Al igual que la contratación del servicio, el catálogo de motohomes será ofrecido de manera online con archivos multimedia. Como tema primordial está el diseño y distribución de la información, se busca un sitio que atrape al consumidor y que, a su vez, inspire confianza y seguridad. No hay que abrumar a la persona con detalles insignificantes, pero sí dar todos los datos necesarios.

El control y la gestión interna será resuelta con un software operativo, el cual será provisto por terceros, específicamente utilizado por agencias de alquiler de automóviles.

Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se analizará la viabilidad del proyecto desde un punto de vista económico, asegurando una buena toma de decisión sobre su realización. Se calculará la inversión inicial, los costos fijos y variables, y los ingresos esperados por la venta del servicio. Luego, tomando esos datos y el libro “Principios de Finanzas Corporativas”, (Brealey, Myers, Allen) se evaluarán distintos escenarios realizando dos flujos de fondos con dos costos de capital distintos, los cuales conducirán a escoger la mejor forma de financiamiento. Importante tener en cuenta que todos los valores se encuentran expresados en dólares, tomando el tipo de cambio a \$42.

Inversión inicial

En primer lugar, se debe mencionar la inversión que será necesaria para la compra de los vehículos. Buscando los estándares al que apunta FreeSpirit y analizando el mercado, se decidió que “Rodantes Caravana” sería el principal proveedor del negocio. Es una empresa pequeña pero con más de 30 años de trayectoria en el mercado, ubicada en Berazategui, Provincia de Buenos Aires, que diseña y fabrica autocaravanas, mini *motorhomes*, maxi *motorhomes* y vehículos especiales. Según lo conversado con la empresa, el equipamiento para un modelo “AUTOCARAVANA EVOLUTION - Exclusive” ronda los U\$S107.000, por unidad. (Ver Anexo 24). A ésta cifra se le debe sumar la compra del chasis Mercedes Benz Sprinter 515 XL, el cual está tasado en U\$S 31.000 la unidad. Con lo expresado se llegaría entonces a tener que invertir, para comprar los 11 *motorhomes*, un total de U\$S 1.518.000, a un valor de U\$S 138.000 cada uno.

Costos

En segundo lugar se van a detallar los costos fijos mensuales en los que incurriría el proyecto. Para esto, se deben tener en cuenta los distintos servicios que serían contratados para el correcto funcionamiento del negocio. Entre ellos se encuentran, el alquiler de un galpón el cual funcionaría como taller mecánico y punto de entrega del *motorhome*, los sueldos y las cargas sociales de los distintos empleados, el mantenimiento del local y la posibilidad de comprar insumos para las camionetas, las pólizas de los seguros contratados, las asistencia de un estudio contable, los costos en publicidad y los gastos en luz, gas, teléfono e internet. En total se llega a la suma de \$508.000, es decir, a U\$S 145.142. (Ver Anexo 25)

El detalle de los sueldos y las cargas sociales (17%) se puede ver en el cuadro que figura a continuación:

Cargo	Cantidad	Conceptos Remunerativos	Cargas Sociales	Total Salarios
Gerente Administrativo	1	45.000,00	7.650,00	52.650,00
Marketing y Promoción	1	30.000,00	5.100,00	35.100,00
Mantenimiento	1	30.000,00	5.100,00	35.100,00
Ventas	1	30.000,00	5.100,00	35.100,00
Teléfono y at al cliente	3	45.000,00	7.650,00	52.650,00
Técnico IT	1	20.000,00	3.400,00	23.400,00
TOTAL				234.000,00

En cuanto a los costos variables, se podría determinar que no hay ya que la adquisición gradual de nuevos vehículos no implicaría que haya que incurrir en nuevos costos. Con el tiempo, si la flota se agranda de forma significativa, se va a tener que modificar, por su tamaño, el local.

Ventas Estimadas

En tercer lugar, se debe mencionar el pronóstico de ventas que tiene planeada la empresa. Como se mencionó en el capítulo dos, sobre la estimación de la demanda, se

apunta a capturar, entre los consumidores domésticos y los extranjeros, un total de 9.757 noches/persona en el primer año, pero hay que resaltar que el servicio ofrecido se abona por pernocte y no por viajero albergado. Para el caso, se asumió que, en promedio, las camionetas van a hospedar 3 personas, conduciendo así a vender un total de 3.252 noches a un precio de 400 dólares. En el transcurso del tiempo, el aumento de los pernoctes demandados se verían de la siguiente forma:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TOTAL NOCHES, DOM+EXT	9.757	9.807	10.034	10.338	10.855	11.398	11.968	12.566	13.082	13.503
CANT. PERSONAS POR 1 MH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NOCHES CADA TRES PERSONAS	3.252	3.269	3.345	3.446	3.618	3.799	3.989	4.189	4.361	4.501

Asumiendo una tasa anual de eficiencia del 80% (292 días del año estaría alquilado) para satisfacer a todos, se deduce entonces que los primeros tres años van a ser requeridos 11 vehículos, generando que los primeros ingresos sean de U\$S1.300.994. Como ya se vía, con el transcurso del tiempo la demanda en términos de personas va a aumentar, por lo que más *motorhomes* van a ser requeridos para satisfacer a todos, y se va a tener que realizar una nueva inversión. (Ver anexo 26). Considerando esto y manteniendo el precio constante, las ventas estimadas para los próximos años serían de U\$S1.307.650, U\$S1.337.896, U\$S1.378.405 y U\$S1.447.325.

Flujo de Fondos

Para determinar las entradas y salidas de dinero del proyecto se calculó el flujo de fondos, donde se contempló la inversión inicial, las ventas, los costos, las amortizaciones de los vehículos y el impuesto a las ganancias a liquidar en cada año. El mismo arrojó que, lógicamente, en el momento cero habría una pérdida de U\$S 1.518.000, correspondiente a la inversión inicial. En cuanto a los años subsiguientes, tal como muestra el cuadro a continuación, el proyecto empieza a cubrir parte de la inversión realizada hasta el último trimestre del cuarto año, donde ya los ingresos pasan a ser ganancia.

	0	1	2	3	4	5
Inversión	1.518.000	-	-	138.000	-	-
Ventas		1.300.994	1.307.650	1.337.896	1.378.405	1.447.325
Flujos de Fondos Netos	-1.518.000	857.563	861.890	743.550	917.540	1.153.819
VP(FFN)	-1.518.000	612.545	439.740	270.973	238.843	214.535

Los resultados del último año contemplan el desafortunado en caso que FreeSpirit tenga que abandonar el negocio y se vea obligado a vender los *motorhomes* a un valor residual de U\$S 250.000.

Tomando como referencia la tabla anterior, la cual asume un costo de oportunidad del 40% solicitada por posibles inversionistas, se concluyó que el Valor Actual Neto es de U\$S 258.636 y que tiene una Tasa Interna de Retorno del 50%, por lo que el proyecto sí resulta atractivo. (Ver Anexo 27)

Otro escenario a analizar sería empleando una tasa de retorno siguiendo el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), donde se observaría una significativa y positiva variación en el VAN. En este caso, para averiguar las distintas variables, se usó como referencia la encuesta “Market Risk Premium and Risk-Free Rate used in 69 countries in 2019” de Pablo Fernandez, Mar Martinez e Isabel F.Acin, de donde se obtuvo que riesgo *premium* esperado en el mercado de Argentina es de 14.9% y que la tasa libre de riesgo es de 10.1%. La sensibilidad de los cambios en el mercado se estimó haciendo un promedio entre los betas de las industrias de entretenimiento (1.33) y recreación (0.98), publicadas por Aswath Damodaran.

Como resultado se obtuvo un 27.3% como costo de capital, lo cual modificó de la siguiente manera el valor presente del flujo de fondos:

	0	1	2	3	4	5
Inversión	1.518.000	-	-	138.000	-	-
Ventas		1.300.994	1.307.650	1.337.896	1.378.405	1.447.325
Flujos de Fondos Netos	-1.518.000	857.563	861.890	743.550	917.540	1.153.819
VP(FFN)	-1.518.000	673.605	531.778	360.353	349.287	345.011

Al igual que el escenario anterior, los resultados del último año contemplan el desafortunado caso que FreeSpirit tenga que abandonar el negocio y se vea obligado a vender los *motorhomes* a un valor residual de U\$S 250.000.

Con el nuevo *cashflow* el VAN pasó a ser de U\$S 742.033 con una TIR del 50%, recuperando la totalidad de la inversión inicial el décimo mes del tercer año. (Ver Anexo 28).

Financiación

Las evaluaciones realizadas colaboraron para decidir que el financiamiento del proyecto será con aportes de los socios y sus familiares, sin adquirir deuda de entidades bancarias ni financieras. En parte esta resolución fue tomada por los resultados que arrojó el *cashflow* realizado con la tasa del método CAPM, donde el VAN es aún más favorable y el costo de capital más bajo. Además, dicho panorama promete un periodo de recupero de la inversión menor y un resultado mejor en caso que el quinto año los socios desistan la continuidad del negocio. A su vez, la inestabilidad política y económica que rige al país no es buen augurio para comprometerse a largo plazo con distintos entes de inversión.

Universidad de
San Andrés

Equipo de Emprendedores

Organización y Equipo

El equipo de trabajo estará compuesto principalmente por dos socios gerentes, quienes se ocuparán tanto de la administración y finanzas del proyecto, como de la comunicación del mismo. Además, serán contratados un gerente de ventas, un programador, tres personas a cargo del servicio de atención al público y, por último, se formará un taller mecánico con el personal capacitado el mantenimiento y arreglo de los vehículos. El equipo de trabajo, más allá de los socios gerentes, afianzará el valor agregado del servicio: la experiencia del cliente, tanto en el proceso de compra como en la calidad Premium de la prestación. A su vez, para la puesta en marcha del proyecto se buscará el apoyo y asesoramiento de entidades pertinentes al turismo.

Josefina Segura (24 años): co-fundadora, Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, actualmente trabajando en el área contable de una agencia de marketing digital que se encuentra en crecimiento. Su foco estará puesto principalmente en las finanzas, conduciéndola a la evaluación de costos y presupuestos, lidiando con inversores, entre otras cosas. Se ocupará del desarrollo y visión del negocio, tomando decisiones estratégicas para el éxito y crecimiento del proyecto.

Sebastián Segura (28 años): co-fundador, comunicador social de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, actualmente trabajando en una agencia de marketing digital. Su asesoramiento resulta fundamental para el desenvolvimiento del emprendimiento ya que vivió en persona el servicio que se brinda, lo cual le permite aportar una mirada crítica y constructiva. Su fanatismo por el surf lo llevó a transformar una camioneta en una casa rodante para recorrer las distintas playas de Australia. A su vez, su carrera universitaria y experiencia laboral, con conocimientos en el área digital, complementa las habilidades de Josefina. Él tendrá a cargo al gerente de ventas y a mecánico de la empresa.

La participación accionaria de los socios estará dividida equitativamente entre Josefina y Sebastián, 50% para cada uno.

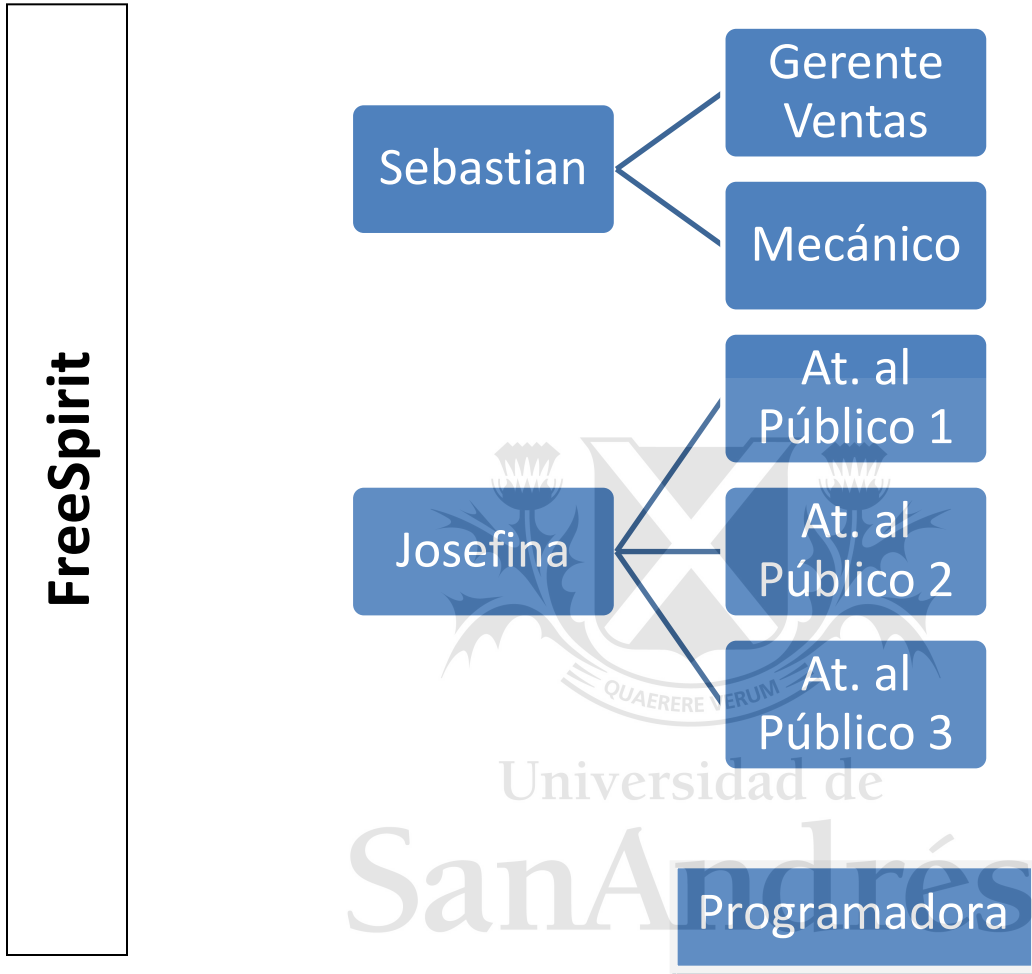
Atención al consumidor: considerando que el valor agregado del negocio está puesto en la experiencia del cliente en el proceso de investigación, compra y post-venta del servicio, habrá tres personas que atenderán, vía telefónicamente y/o por correo electrónico, las dudas, inquietudes y problemas de los consumidores. Esta ocupación es un tanto sacrificada ya que la audiencia que se busca atraer exige que los tres empleados, los cuales atenderán por turnos, estén disponibles 24X7 y cuenten con una educación bilingüe. Los tres empleados responderán directamente a Josefina.

Taller mecánico: dado que los vehículos y el servicio busca ser premium, es esencial tener a los mejores expertos mecánicos para el mantenimiento y arreglo de *motorhomes*. Como jefe del taller se contratará a Tomás Julio Otaola, ingeniero mecánico del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. En un principio, será él quien tenga a cargo el completo mantenimiento de los vehículos. En el transcurso de los años y la prosperidad del negocio, se podría evaluar la contratación de un asistente.

Gerente de Ventas: éste cargo será ocupado por Florencia Bosco, una amiga de Josefina. Es Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina, y en la actualidad está por finalizar sus estudios para su segundo título de contadora pública.

Free Lance IT: para ésta tarea será contratada Carolina Guadagni, conocido del equipo, con estudios universitarios en programación.

Organigrama



Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Creación de una sociedad

Todos los negocios necesitan establecer un marco legal el cual limite y organice sus acciones, de manera tal de evitar problemas mayores en un futuro. En este capítulo se analizarán distintos aspectos que regularán la actividad del proyecto.

Para empezar a operar legalmente se creará la sociedad FreeSpirit SA, una sociedad anónima, compuesta principalmente por dos socios con distribución accionaria de 50% para cada uno. Al igual que una sociedad de responsabilidad limitada, la SA protege el patrimonio de los accionistas ya que, en caso de incurrir en problemas, se atenta contra el capital aportado al inicio del negocio. La reforma tributaria de 2018 puso a las SA y a las SRL en igualdad de condiciones en materia de ganancia, es decir, ambos tipos societarios deben votar dividendos a sus socios antes de hacer los pagos de anticipos a los mismos. Por otro lado, si bien las SA tienen mayores exigencias contables, como la presentación anual de balances, las mismas cuentan con mayor posibilidad de obtener créditos bancarios, requisito sumamente favorable a la hora de comenzar un emprendimiento. A su vez, que su capital se establezca en acciones y no en cuotas permite la participación de posibles inversores.

La construcción societaria trae aparejada una serie de impuestos:

- Impuesto a las ganancias, para los ejercicios que se inicien del 01/01/2018 al 31/12/2019: 30%, para los ejercicios fiscales que se inicien a partir del 01/01/2020: 25%
- Impuesto sobre la ganancia mínima presunta, alícuota del 1%
- Cargas sociales de los empleados, alícuota del 17%(Ver Anexo)
- La compra de automotores que superen los \$900.000 deben pagar un impuesto del 20%
- Impuesto sobre los ingresos brutos

Permisos y habilitaciones

Para mantener el orden y el profesionalismo en las relaciones, en primer lugar, se hará un contrato con los proveedores de los vehículos, donde se establecerán estándares de servicio, medio y tiempo de pagos, obligaciones de cada parte, etc. En segundo lugar, se formulará un acuerdo entre los empleados y la empresa, especificando las condiciones de contratación y los compromisos asumidos por cada una de las partes.

La habilitación del depósito se hará en la ciudad de Mendoza. Para llevar adelante el trámite se le debe detallar al gobierno las actividades que se van a desarrollar, el domicilio del depósito y los metros cuadrados del comercio. En base a esos requisitos, el gobierno determina si se otorga la habilitación o no.

Seguros

Considerando la actividad que va a realizar FreeSpirit y la inversión que se va a hacer para el funcionamiento del servicio, resulta fundamental contar con un seguro que cubra las prestaciones del negocio, es decir, a toda la flota de vehículos y al depósito. Para la cobertura de los mismos se usará la aseguradora La Caja, la cual proporcionará una póliza contra todo riesgo. Un porcentaje del costo estará incluido en los precios de alquiler de los vehículos.

Plan de Implementación y Riesgos

A continuación, se mostrará un gráfico con las diferentes etapas del proyecto y se especificará en qué momento se desarrollará cada una de ellas. Además, se hará una breve descripción de los diferentes estadios.

	Meses							
Actividades	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-18	19-24
Desarrollo de la web	■							
Diseño de logo	■							
Investigación de proveedores	■							
Apertura de la sociedad	■							
Compra de materia prima		■						
Alquiler depósito		■						
Acomodación infraestructura		■						
Reclutamiento de personal		■						
Capacitación		■						
Lanzamiento campaña marketing		■	■	■	■	■	■	■
Ventas online		■	■	■	■	■	■	■
Evaluaciones						■	■	■
Desarrollo <i>drop off</i> en el país								■
Posible apertura de fábrica								■

- 1-2 meses: en primer lugar, se van a realizar los trámites pertinentes a la apertura de la sociedad. Una vez hecho esto, se comenzará a desarrollar la estructura de la tienda online, poniendo el foco principalmente en el diseño y la correcta distribución de la información; aspecto crucial ya que de esto dependerán gran parte de las ventas. Por último, se harán negociaciones con el proveedor de los *motorhomes* seleccionado con el fin de lograr la mayor reducción de costos posible.
- 3-4 meses: en segunda instancia, se procederá a comprar la flota de rodados y se firmará el contrato de alquiler del garaje donde se guardarán los vehículos. Una vez hecho esto, se avanzará con la acomodación del lugar a fin de tener el taller mecánico deseado. Con el proyecto ya encaminado, se lanzará la campaña de marketing, la cual persistirá mientras la marca exista.
- 5-6 meses: en este momento se empezará a reclutar y capacitar al personal requerido. Adentrado el sexto mes, se estima empezar con las ventas online del servicio, las cuales deberían continuar también mientras el negocio perdure.
- 7-10 meses: marketing y ventas.
- 11-18 meses: este estadio es fundamental para la marca. Será una etapa donde se evaluará la propuesta inicial del proyecto y la reacción que tuvo la audiencia al mismo. En caso de que haya que hacer modificaciones en los procesos, las mismas se llevarán a adelante y así provocar un aumento en las ventas.
- 19-24 meses: como parte de las evaluaciones realizadas meses anteriores, se habrá considerado si resultaría rentable agrandar la flota de vehículos, abrir nuevos puntos de *drop off* en el resto del país y construir la propia fábrica de producción de *motorhomes*. Si dichos análisis resultan positivos, se llevarán a cabo dichas acciones.

Riesgos

Es necesario tener en consideración ciertos aspectos que podrían llegar a perjudicar el desenvolvimiento del proyecto y, por ende, trazar un plan en el infortunio caso que haya que retirarse del mercado.

- A. Desperfectos técnicos: que haya fallas en la tienda online puede traer consecuencias financieras sumamente negativas para el emprendimiento. Es de gran importancia que dicha herramienta funcione en todo momento a la perfección ya que es por ese medio por donde pasa la mayoría de la actividad, tanto las ventas como las compras.
- B. Comunicación de la marca: el negocio apunta a un público extranjero principalmente, es decir, todo está pensado y diagramado para esa audiencia. Si la estrategia de marketing no logra alcanzar ese target, habría que rehacer ciertos puntos que fueron trazados acorde a los turistas extranjeros en lo que se pensaba.
- C. Condiciones del país: dentro de este punto se debería incluir el estado de las rutas argentinas y la inseguridad que sufre el país. El servicio se podría volver menos atractivo si los clientes sufren accidentes automovilísticos en su viaje o viven la desagradable situación de ser asaltados.
- D. Calidad del servicio: la tercerización de la producción de los rodados representa un riesgo para FreeSpirit dado que, uno de los puntos fuertes en lo que se basa el servicio es en los estándares de calidad que busca ofrecer. Si los proveedores de los rodados no cumplen con las expectativas de la marca, la imagen de la misma podría peligrar.

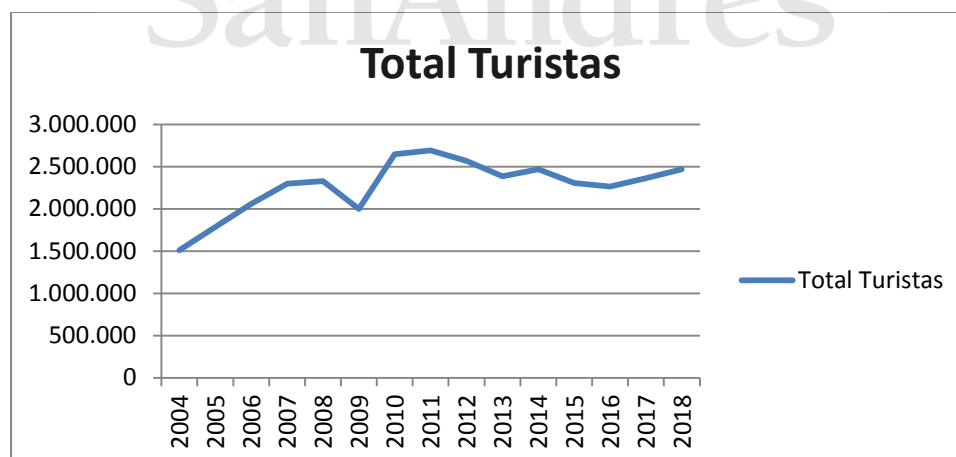
Anexos

Anexo 1

Turismo Receptivo

Viajeros extranjeros que ingresaron con tasa de crecimiento interanual

Año	Total Turistas	Tasas de Crecimiento
2004	1.508.868	
2005	1.786.712	16,90
2006	2.060.127	14,24
2007	2.298.109	10,93
2008	2.329.800	1,37
2009	1.999.535	-15,29
2010	2.647.869	28,08
2011	2.692.132	1,66
2012	2.568.201	-4,71
2013	2.385.171	-7,39
2014	2.466.700	3,36
2015	2.304.700	-6,79
2016	2.263.800	-1,79
2017	2.361.500	4,23
2018	2.469.400	4,47
		4,11



Fuente: ETI 2004, ETI 2005, ETI 2006, ETI 2007, ETI 2008, ETI 2009, ETI 2009, ETI 2010, ETI 2011, ETI 2012, ETI 2013, ETI 2014, ETI 2015, ETI 2016, ETI 2017, ETI 2018

Anexo 2

Year	Total	Mot_Vac	Mot_Vis	Mot_Neg	Mot_O
2004	1.508.868	842.302	261.584	350.772	54.210
2005	1.786.712	1.078.730	294.761	351.556	61.665
2006	2.060.127	1.303.817	332.062	328.176	96.072
2007	2.298.109	1.367.217	407.153	421.072	102.667
2008	2.329.800	1.482.700	384.977	367.419	94.704
2009	1.999.535	1.136.860	402.948	362.793	96.934
2010	2.647.869	1.616.033	420.083	486.696	125.057
2011	2.692.132	1.601.453	457.653	500.562	132.464
2012	2.568.201	1.467.596	516.140	441.941	142.524
2013	2.385.171	1.247.905	515.204	469.293	152.769
2014	2.466.700	1.188.700	649.300	498.900	129.900
2015	2.304.700	1.067.000	615.100	512.300	110.400
2016	2.263.800	1.051.900	633.100	460.300	118.500
2017	2.361.500	1.127.800	574.000	529.700	130.000
2018	2.469.400	1.089.300	627.100	617.400	135.600

Year	Total	Aloj_Flia	Aloj_123	Aloj_45	Aloj_O
2004	1.508.868	337.956	301.177	773.726	96.009
2005	1.786.712	368.823	375.433	884.443	158.013
2006	2.060.127	398.492	419.447	1.001.063	241.125
2007	2.298.109	495.383	461.295	1.026.134	315.297
2008	2.329.800	462.272	497.052	1.018.158	352.318
2009	1.999.535	458.759	394.110	819.703	326.963
2010	2.647.869	513.184	534.769	1.231.861	368.055
2011	2.692.132	565.266	518.106	1.238.835	369.925
2012	2.568.201	623.638	528.573	1.055.753	360.237
2013	2.385.171	619.344	469.119	968.810	327.898
2014	2.466.700	633.000	508.200	1.010.500	315.100
2015	2.304.700	658.600	396.100	955.200	294.800
2016	2.263.800	672.000	422.800	862.300	306.700
2017	2.361.500	612.500	482.100	930.800	336.100
2018	2.469.400	643.300	497.300	943.200	385.600

Year	Total	Ori_Br	Ori_Chi	Ori_NA	Ori_RA	Ori_Eu	Ori_Rest
2004	1.508.868	208.475	217.108	237.436	295.887	409.936	140.026
2005	1.786.712	275.976	240.147	287.134	346.022	478.955	158.478
2006	2.060.127	370.336	268.459	323.993	398.189	522.951	176.199
2007	2.298.109	497.700	270.592	340.003	478.783	563.331	147.700
2008	2.329.800	518.043	230.733	347.340	475.130	605.991	152.564
2009	1.999.535	456.175	160.613	300.375	398.976	550.033	133.363
2010	2.647.869	863.492	215.029	310.292	528.169	583.538	147.349
2011	2.692.132	800.756	218.471	299.117	534.330	568.650	147.658
2012	2.568.201	742.578	221.969	288.345	540.562	554.142	147.967
2013	2.385.171	688.628	225.522	277.960	546.868	540.003	148.278
2014	2.466.700	638.596	229.132	267.950	553.247	526.226	148.588
2015	2.304.700	592.200	232.800	258.300	559.700	512.800	148.900
2016	2.263.800	539.900	214.600	281.700	527.800	528.800	171.000
2017	2.361.500	510.084	174.751	306.995	618.713	562.037	188.920
2018	2.469.400	652.500	238.649	305.160	553.409	531.742	187.940

Fuente: ETI 2004, ETI 2005, ETI 2006, ETI 2007, ETI 2008, ETI 2009, ETI 2009, ETI 2010, ETI 2011, ETI 2012, ETI 2013, ETI 2014, ETI 2015, ETI 2016, ETI 2017, ETI 2018

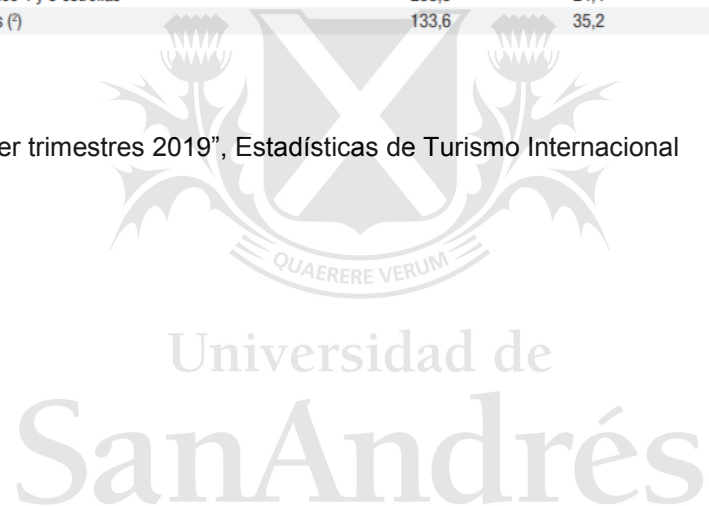
Universidad de
San Andrés

Anexo 3

Cuadro 12 Turismo receptivo. Principales variables. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Primer trimestre de 2019

Principales variables	Primer trimestre 2019	Variación interanual	Participación
	Miles	%	%
Total de turistas*	743,5	19,5	100,0
Motivo del viaje			
Vacaciones/ocio	368,4	23,8	49,5
Visita a familiares o amigos	209,8	13,2	28,2
Negocios	128,2	13,7	17,2
Otros (1)	37,2	40,5	5,0
Tipo de alojamiento			
Casa de familiares o amigos	211,1	16,0	28,4
Hoteles 1, 2 y 3 estrellas	130,0	3,8	17,5
Hoteles 4 y 5 estrellas	268,8	24,4	36,2
Otros (2)	133,6	35,2	18,0

Fuente: "Marzo y primer trimestres 2019", Estadísticas de Turismo Internacional



Anexo 4

Creció un 6,6 por ciento el ingreso al país de turistas extranjeros

En el último mes de mayo, casi 465 mil turistas ingresaron por todos las vías, lo que significó un incremento del 6,6 por ciento respecto mayo de 2018.

Compartir en
redes sociales

- [Compartir en Facebook](#)
- [Compartir en Twitter](#)
- [Compartir en LinkedIn](#)

Publicado el miércoles 10 de julio de 2019

El 49,2 por ciento de los turistas extranjeros arribó por vía aérea y contabilizó un crecimiento de 19,6 por ciento en relación al mismo mes del año pasado, de acuerdo a los datos difundidos hoy por la Secretaría de Turismo de la Nación. Se alcanzó así el mejor mayo de los últimos 7 años por esta vía (228,5 mil turistas en total, en todos los aeropuertos del país).

Las llegadas a Ezeiza y Aeroparque crecieron 20,6 por ciento, mientras que las de los aeropuertos del resto del país lo hicieron en un 11,7 por ciento, destacándose el aporte del aeropuerto de El Palomar, que comenzó a operar en diciembre de 2018.

“La actividad turística continúa creciendo y este crecimiento sostenido genera puestos de trabajo genuinos en todo el territorio del país. La conectividad aérea, con nuevas rutas y mayores frecuencias, y la llegada de nuevas aerolíneas son parte de la Argentina del futuro, más conectada y ágil, lejos del pasado que nos aisló del mundo” destacó el secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos.

Los turistas extranjeros que visitaron el país por Ezeiza y Aeroparque presentaron una estadía promedio de 12,6 noches en el país durante el mes de mayo de 2019 (un 5,2 por ciento más en comparación con mayo 2018). Los turistas residentes en Europa concentraron el 30 por ciento de los pernóctes, con una estadía media de 20,9 noches; seguidos por los turistas del resto de América, que concentraron el 19 por ciento de los pernóctes (con estadías medias de 15,9 noches); mientras que los pernóctes de los turistas de Brasil representaron también el 19 por ciento del total, con estadías medias de 7,4 noches.

Si tenemos en cuenta todas las vías de acceso, los turistas provenientes de Brasil representaron el 22 por ciento del total del turismo receptivo, con un incremento interanual del 20,7, seguidos por Chile (incremento del 7,6%) y Europa (del 10,4%).

En el acumulado del año, se registraron 3,3 millones de turistas extranjeros por todos los pasos del país, con un crecimiento del 8,5 por ciento con respecto al acumulado de enero/mayo del año 2018.

Fuente: Argentina.gob.ar

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/crecio-un-66-por-ciento-el-ingreso-al-pais-de-turistas-extranjeros>

Anexo 5

Viajeros argentinos según categoría de alojamiento y región de destino

Año Entero 2018	
Categoría	Viajeros
Hotelero	12.658.191,00
1,2 Estrell	3.302.450,00
3 Estrell	5.160.957,00
4,5 Estrell	4.194.784,00
Parahotelero	3.737.665,00
TOTAL	16.395.856,00

Año Entero 2018	
Destino	Residentes
Buenos Aires	2.159.882,00
CABA	2.599.681,00
Cordoba	2.307.454,00
Cuyo	1.567.585,00
Litoral	2.781.529,00
Norte	2.227.696,00
Patagonia	2.752.029,00
TOTAL	16.395.856,00

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera 2018

Anexo 6

Más de 1,3 millones de turistas viajarán por el país el fin de semana extralargo

Una proyección de la Secretaría de Turismo de la Nación para el fin de semana largo por el feriado del Día de la Independencia estima que se movilizarán 1,3 millones de turistas, con un impacto económico de más de 5 mil millones de pesos.

Compartir en
redes sociales

- [Compartir en Facebook](#)
- [Compartir en Twitter](#)
- [Compartir en LinkedIn](#)

Publicado el sábado 06 de julio de 2019

Según estimaciones de la Sectur, 1,3 millones turistas -el 94,7 por ciento residentes argentinos- viajarán durante estos cuatro días. En comparación al mismo fin de semana largo del 2018 representa un aumento del 20,5 por ciento. Los turistas dejarán un impacto económico que asciende a 5.540 millones de pesos, un aumento del 20,8 por ciento a precios constantes respecto del fin de semana del año anterior.

El secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos, remarcó la importancia del movimiento turístico en todo el país. “Los fines de semana largos son fundamentales porque representan un alto porcentaje de los viajes que realizan los argentinos durante el año. El turismo está cada vez más fortalecido en nuestro país y contribuye a impulsar la actividad en cada destino afianzándose como pilar fundamental de la economía nacional”.

El gasto promedio por cada uno de los turistas que viaja alcanzará los 4.173 pesos. La estadía media será de 2,9 noches, lo que resultaría en un volumen total de 3,8 millones de pernотaciones.

En relación a las compañías aéreas, Aerolíneas Argentinas informó una ocupación del 79 por ciento para el fin de semana largo, lo que representa un incremento del 12 por ciento en comparación al mismo fin de semana largo del año pasado. Sus destinos locales más elegidos son Bariloche, Córdoba, Mendoza, Iguazú, Salta, Neuquén, Tucumán y Ushuaia. LATAM anunció que su ocupación de cabotaje para todo el mes de julio alcanza el 85 por ciento. Las ciudades con más demanda son Bariloche, Iguazú, Salta, Neuquén y Tucumán.

La tasa de reservas de Booking.com del sábado a nivel nacional alcanzó el 83 por ciento y un promedio del 81 por ciento para todo el fin de semana.

Si se contabilizan los cinco fines de semana largos desde que comenzó el 2019 -Año Nuevo, Carnaval, Semana Santa y Güemes e Independencia- muestran una proyección total de 7,9 millones de turistas movilizados por todo el país y un gasto total de 31,3 mil millones de pesos.

Fuente: Argentina.gob.ar

Anexo 7

Motorhome and car rental mis A X +

No seguro | www.mhomemisangelitos.com.ar/preguntasfrecuentes.asp

Argentina).
Costo cruce a Chile 240 dólares.

¿Se incluye el kilometraje en el costo del alquiler?
Si. 200 kilómetros libres por día. Consulte por periodos de tiempo mas prolongados.

¿Qué depósitos se requieren?
Se requieren 2500 pesos efectivo y un cheque de 3500 pesos o bien pagar parte del alquiler con tarjeta y poner de garantía esta misma tarjeta 8000 pesos.
Para extranjeros solo efectivo 1500 dolares.

¿Cuánto consumen las motorhome?
Salteña y Antartida : 12 litros de gasoil por cada 100 kilómetros
Kangoo : 8 litros cada 100 kilómetros
1114 : 20 litros cada 100 kilómetros
Valor por litro de eurodiesel 6,8 pesos

¿Necesito yo un permiso de conducir especial para manejar un motorhome de misangelitos?
Todo lo que usted necesita es ser mayor de 25 años y poseer una licencia de conducir válida. Recomendamos que usted utilice un permiso de conducir internacional combinado con la licencia de conducir regular de su país.
En cada caso **Salteña, Antartida y Kangoo** auto y camioneta hasta 3500 kilos
En el caso del **1114** camión sin acoplado.

¿Cuándo puedo recoger el motorhome de misangelitos?
Los motorhomes de **misangelitos** se pueden recoger durante horas de oficina, de 08:00 a 18:00, de lunes a viernes. Fuera de estas horas o en fines de semana por favor combinar con nosotros con anterioridad.

¿Es difícil de manejar un motorhome de misangelitos?
Los motorhomes de **misangelitos** se manejan casi como un auto, especialmente las unidades Compactas que son camionetas construidas por **misangelitos** completamente equipadas. Todos nuestros motorhome tienen transmisión manual.

Términos y Condiciones - Patago X +

https://www.rentalmotorhome.com.ar/terminos/

Patagonia Austral Motor Home

Account USD \$ Español

INICIO ACERCA DE NOSOTROS SERVICIOS UNIDADES OFERTAS INFORMACIÓN TURÍSTICA CONTACTO

Para el reembolso del importe pagado en los casos anteriores es imprescindible presentar factura oficial librada a nombre de Patagonia Austral en caso contrario no podrá ser abonado.

Reclamos:

Las unidades se entregan en perfecto estado de funcionamiento, por tanto, la rotura o mal funcionamiento del equipo durante el alquiler, no dará derecho a ninguna indemnización. Si por causas ajenas al propietario o de fuerza mayor no se pudiera entregar el vehículo en la fecha convenida, no dará derecho a ninguna indemnización.

Patagonia Austral, se reserva el derecho de modificar el vehículo alquilado por otro de la misma categoría o superior hasta el mismo día de la entrega.

Licencia de conducir:

El cliente deberá poseer licencia de conducir de acuerdo al peso del vehículo elegido: el modelo Fontinalis requiere licencia de conducir superior a 3500kg (Categoría C en la Rep. Argentina), los modelos Arco Iris, Alpina y Marinas requieren licencia de conducir hasta 3500kg (Categoría B en la Rep. Argentina). Es importante tener en cuenta este detalle a la hora de su elección. La edad mínima para conducir los modelos Arco Iris, Marinas y Alpina será de 23 años cumplidos y para conducir el modelo Fontinalis 26 años cumplidos.

Esta entrada también está disponible en: [Inglés](#)

Fuente: Página Web de “Mis Angelitos” y “Patagonia Austral Motorhomes”

Anexo 8

Customer	Better Opportunities	Weaker Opportunities
Identifiable	PTA	STA
Demographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Psychographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Trends		
Macro market	Multiple and converging	Few and disparate
Target market	Multiple and converging	Few and disparate
Window of opportunity	Opening	Closing
Market structure	Emerging/fragmented	Mature/decline
Market size		
How many	PTA	STA
Demand	Greater than supply	Less than supply
Market growth		
Rate	20% or greater	Less than 20%
Price/Frequency/Value		
Price	GM > 40%	GM < 40%
Frequency	Often and repeated	One time
Value	Fully reflected in price	Penetration pricing
Operating expenses	Low and variable	Large and fixed
Net Income Margin	>10%	<10%
Volume	Very high	Moderate
Distribution		
Where are you in the value chain?	High margin, high power	Low margin, low power
Competition		
Market structure	Emerging	Mature
Number of direct competitors	Few	Many
Number of indirect competitors	Few	Many
Number of substitutes	Few	Many
Stealth competitors	Unlikely	Likely
Strength of Competitors	Weak	Strong
Key success factors		
Relative position	Strong	Weak
Vendors		
Relative power	Weak	Strong
Gross margins they control in the value chain	Low	High
Government		
Regulation	Low	High
Taxes	Low	High
Global environment		
Customers	Interested and accessible	Not interested or accessible
Competition	Nonexistent or weak	Existing and strong
Vendors	Eager	Unavailable

Fuente: Bygrave y Zacharakis, 2008

Anexo 9

The screenshot shows the homepage of the website 'Motorhome and Car Rental' (www.mhomemisangelitos.com.ar). The header features the company logo 'Mis Angelitos' and a navigation menu with items: Home, Modelos para alquilar, Vehiculos en Nuestra, Fabricación, Rutas Sugeridas, Reservas, Preguntas Frecuentes, and Contacto. The main content area includes a large image of a white motorhome parked in a garage, a descriptive text block, and a search icon in the bottom right corner.

Mis Angelitos
Motorhome and Car Rental

Home Modelos para alquilar Vehiculos en Nuestra Fabricación Rutas Sugeridas Reservas Preguntas Frecuentes Contacto

El mercado exige hoy un alto grado de calidad en el servicio y Motorhome Mis Angelitos se lo puede proporcionar.
Motorhome Mis Angelitos nace como una empresa destinada a cubrir todas las necesidades de la gente que cuenta con el espíritu aventurero de recorrer el país teniendo las mismas comodidades de su casa o departamento, y de aquellas personas que por motivos laborales tienen la necesidad de trasladar su casa al lugar de trabajo.

No hay estancias caras de hotel
No se necesita alquilar un vehiculo
No hay que comer en restaurantes continuamente
No hay que hacer y deshacer maletas
No hay que preocuparse por horarios de entrada y salida de hoteles

Motorhome Mis Angelitos les brindara todo lo necesario para que esto sea posible.

This screenshot displays the 'Modelos para Alquilar' (Models for Rent) section of the website. It features a grid of motorhome listings, each with a photo, a title, a category, and a 'Ver Detalle' (View Details) link. A large watermark 'QUAERERE VERUM' is overlaid on the page.

Modelos para Alquilar

Modelo	Imagen	Detalle
NOA		Categoría: Motorhome Modelo: Mercedes Benz Vito Capacidad: 2 personas Ver Detalle
PAMPEANA 1		Categoría: Motorhome Modelo: Fiat Ducato Capacidad: 4 personas Ver Detalle
SALTEÑA 2		salteña 2 nuevo modelo 2014 para 4 pasajeros Ver Detalle

Fuente: Web Mis Angelitos Motorhome

<http://www.mhomemisangelitos.com.ar/index.asp>

Anexo 10



Fuente: Web Patagonia Campers

<http://www.patagoniacampers.com/>

Anexo 11

Fuente: Web Adventure Home

<http://www.adventurehome.com.ar/alquiler.php>

Adventure Home - Alquiler de T... x +

No seguro | www.adventurehome.com.ar/alquiler.php

Ahora también Alquiler de CAMPERS ! consulte Aquí

EVENTOS COTIZAR TARIFAS IMAGENES CALENDARIO TOUR COMPRAS CONTACTO

CAMPERS	
2 PAX	1 DOUBLE 2 SINGLE
3 PAX	1 SINGLE, 1 DOUBLE 3 SINGLE
4 PAX	2 SINGLE, 1 DOUBLE
5 PAX	1 SINGLE, 2 DOUBLE (ADULTOS Y NIÑOS)

MOTORHOMES	
2 PAX	1 DOUBLE 2 SINGLE
3 PAX	1 SINGLE, 1 DOUBLE 3 SINGLE
4 PAX	2 DOUBLE 2 SINGLE, 1 DOUBLE
5 PAX	1 SINGLE, 2 DOUBLE 1 SINGLE, 2 DOUBLE
6 PAX	3 SINGLE, 1 DOUBLE 5 SINGLE 2 SINGLE, 2 DOUBLE 3 DOUBLE 4 SINGLE, 1 DOUBLE

Tarifas y Condiciones Generales Vigentes para el Alquiler de Motorhomes Sin Chofer

Estamos a su disposición para asesorarlo en todas sus inquietudes para alquilar una de una de nuestras MH y DISFRUTAR DEL PLACER DE VIAJAR EN LIBERTAD !!!

A título informativo, puede ver a continuación las Tarifas y Condiciones vigentes de nuestros Servicios. Los rangos de precios son referenciales. Solicite presupuesto personalizado acá para acceder a IMPORTANTES DESCUENTOS !!!

No dude en consultarnos, sin compromiso de su parte, y aproveche las Ofertas !!!

Podrá abonar con tarjeta de crédito y otros medios de pago

Click para solicitar Presupuesto

Click para realizar una Consulta

Visa, Mastercard, American Express, Diners Club, Union Club, Rapipago, UTE, Provincia de...

a través de Mercado Pago en pesos en Argentina, o de PavPal en el exterior (consultar condiciones).

adventure home

adventure home

Germán Rodriguez
2 reviews

11 months ago

La heladera no funcionó, el gas no funciona, la luz del vehículo era pauperrima, los limpiaparabrisas estaban resecos y no limpiaban, el inodoro no desagotaba y encima me cobraron recargo por devolverla antes. La verdad no lo recomiendo. ...
[More](#)

Like Share

Response from the owner 10 months ago

La heladera se entregó funcionando perfectamente y volvió sin funcionar a gas, estaba el pico tapado por la suciedad del camino, problema bastante común. Los faros del vehículo son los reglamentarios de fábrica y además cuenta con 2 faritos adicionales de refuerzo, si están sucios obviamente iluminan menos. El cliente no reclamó por los limpiaparabrisas que siempre se revisan antes y después de cada viaje. El inodoro volvió tapado por el uso inadecuado, fue necesario destaparlo, igual que el tanque de aguas negras. No se cobró ningún recargo por los arreglos. El 50% de la garantía se devolvió al cliente al regresar la unidad y el saldo a los 30 días, según las condiciones prestables en éste y todos los alquileres.

(Translated by Google)

Lucas Friedman
3 reviews

11 months ago

Borraron mi comentario estos son estafadores no se confien!!!

(Translated by Google)

They deleted my comment these are scammers do not trust!

1 Like Share

Response from the owner 10 months ago

Este señor reservó el alquiler de una unidad y se arrepintió unos días antes del viaje, nunca usó nuestros servicios. Quería recuperar la seña contrariando todas las condiciones establecidas.

(Translated by Google)

This gentleman reserved the rent of a unit and he repented a few days before the trip, he never used our services. I wanted to recover the sign contrary to all the established conditions.

[See all reviews](#)

Anexo 12

The screenshot shows the website for Patagonia Austral Motor Home. The page title is "Unidades - Patagonia Austral Motor Home". The URL is <https://www.rentalmotorhome.com.ar/unidades/>. The website has a navigation menu with options: INICIO, ACERCA DE NOSOTROS, SERVICIOS, UNIDADES (selected), OFERTAS, INFORMACIÓN TURÍSTICA, and CONTACTO. The main content area is titled "Nuestras unidades" and features a search filter on the left and a grid of motorhome units on the right. The search filter includes fields for "Pick-up-From", "Different Location", "Pick-up Date" (mm/dd/yyyy), "Time" (13:15), and "Drop-off Date" (mm/dd/yyyy). The grid displays six units, each with a "Destacado!" badge, an image, a name, a type, and a price per day.

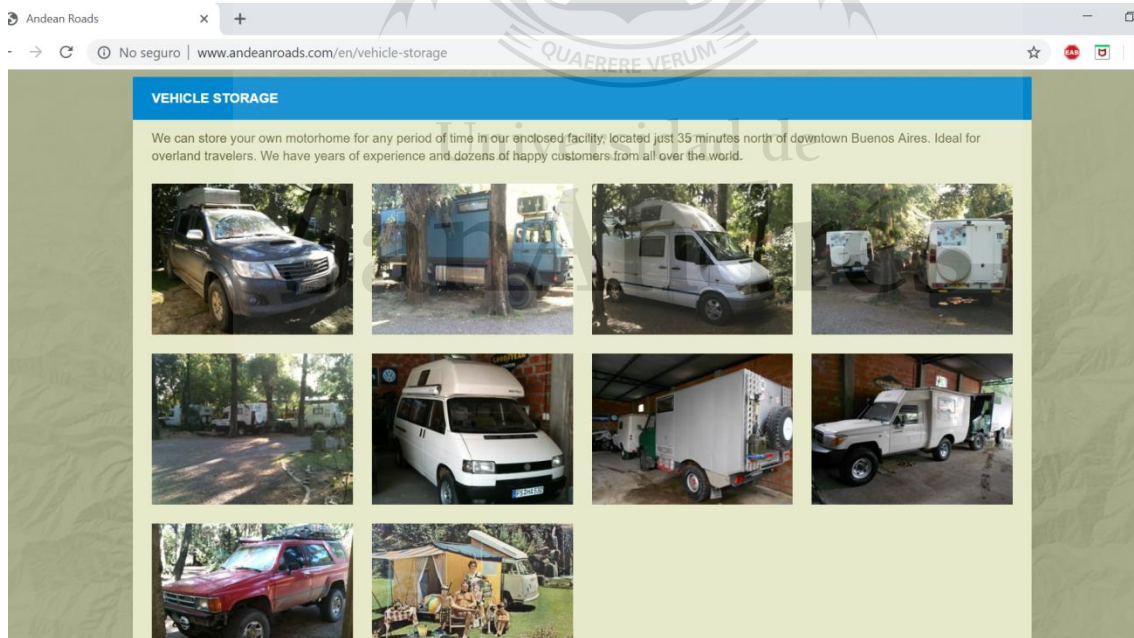
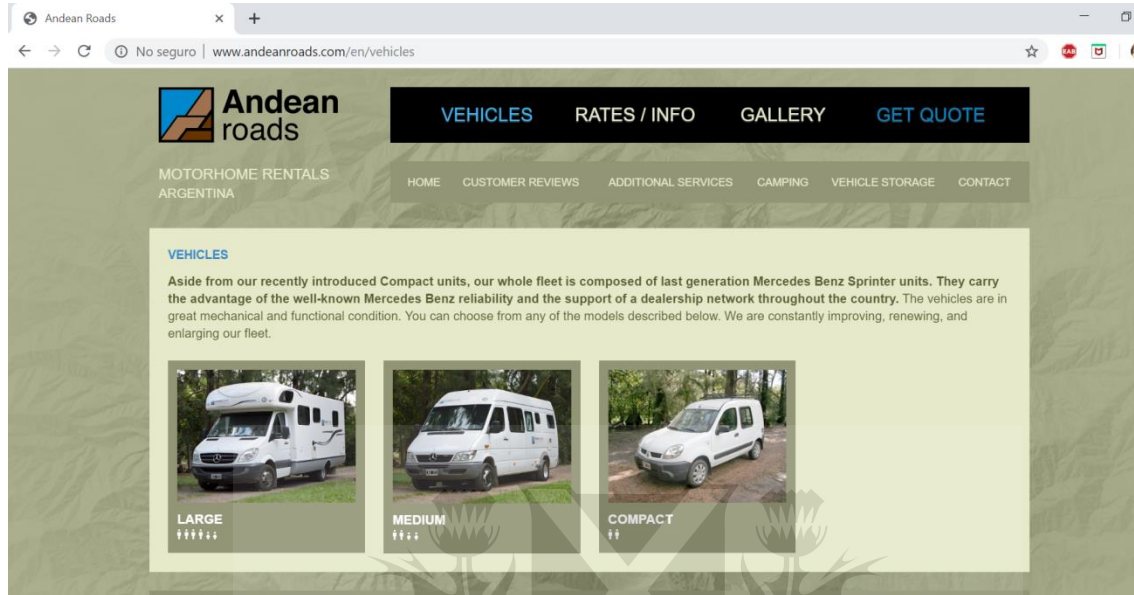
Unit Name	Type	Price / Day
FONTINALIS- UNIDAD 01	Motorhome	\$300,00 /Día
ARCO IRIS 4x4- UNIDAD 03 y 05	Camper	\$180,00 /Día
ALPINA 4x2- UNIDAD 02	Camper	\$170,00 /Día
ALPINA 4x4- UNIDAD 04	Camper	
ALPINA 4x4- UNIDAD 07	Camper	
MARINAS 4x4- UNIDAD 06	Camper	

Fuente: Web Patagonia Austral

<https://www.rentalmotorhome.com.ar/>

Universidad de
San Andrés

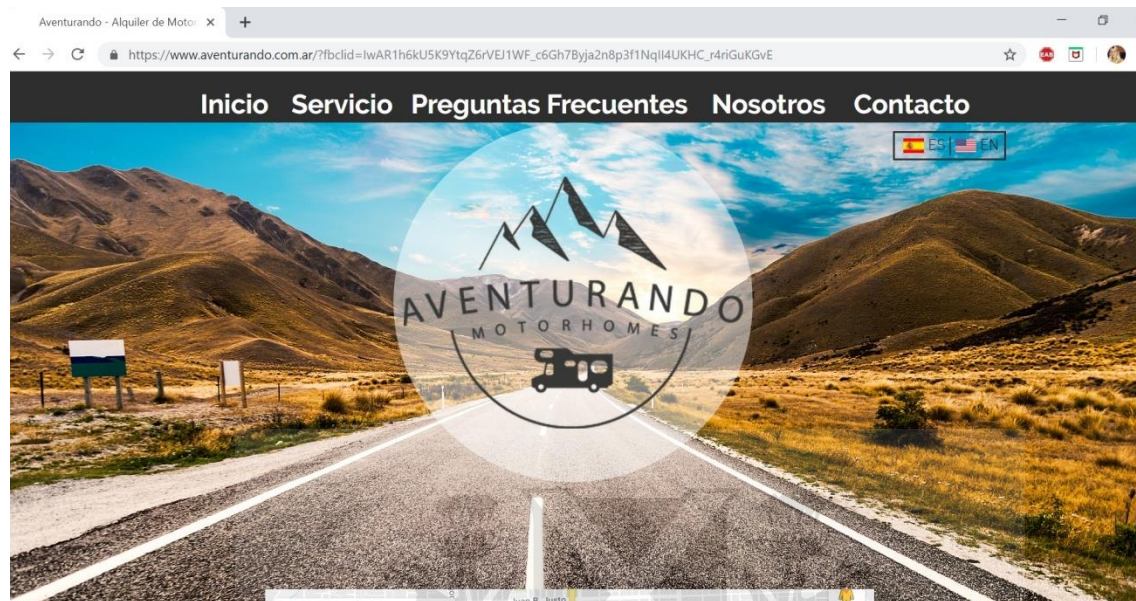
Anexo 13



Fuente: Web Andean Roads

<http://www.andeanroads.com/en/>

Anexo 14



Fuente: Web Aventurando Motorhomes

<https://www.aventurando.com.ar/>

Anexo 15

The image shows a screenshot of the Motorhome Time website. The top navigation bar includes the company logo, menu items (NOSOTROS, VEHÍCULOS, FÁBRICA, MOTOR HOME TIME CLUB, CONTACTO), and a phone number (02229) 491811. The main content area features six service highlights, each with an icon and a brief description:

- Asistencia 24 horas:** Los 7 días de la semana. Contamos con una extensa red de talleres concesionarios y autorizados que sabrán brindarte la más rápida respuesta y solución ante cualquier eventual problema.
- Flota renovada:** Contamos con el respaldo de una amplia infraestructura. Nuestra flota de vehículos de alquiler es muy variada y se renueva constantemente pensada para disfrutar al máximo de sus vacaciones sobre ruedas.
- Preparados para exigentes:** Nuestros vehículos alcanzan los rincones más inhóspitos. Vehículos y campers diseñados y equipados para disfrutar de los caminos más agrestes con condiciones climáticas extremas.
- Accesorios disponibles:** GPS, silla de bebe, cadenas para nieve y kit de camping son algunos de los accesorios adicionales que podés contratar.
- Más de 25 años de trayectoria:** Alquilando vehículos recreativos a nivel nacional e internacional; y 3 generaciones en el diseño y construcción artesanal de nuestros modelos.
- 24 horas de apoyo:** Nuestros clientes cuentan con apoyo telefónico y asistencia técnica a través de nuestro número de emergencia operativo las 24 horas del día.

Below this section, there is a detailed feature for the "Charito camping" model. It includes a main image of the motorhome and a row of five smaller images showing interior details. The text describes it as the most economical and easy-to-drive model in the fleet, featuring a 1.6L engine and GNC (Compressed Natural Gas). It is ideal for those who want to travel far and spend little. The interior has a transformable dining table into a double bed, storage compartments, and a portable chemical toilet. It is recommended for 2 people.

Fuente: Web Motorhome Time Club

<https://motorhometime.com/vehiculos/>

Anexo 16

Pernoctaciones y viajeros hospedados por condición de residencia, según categoría del establecimiento. Total del país.

Enero	Noches R	Viajeros R
Hotelero	3.444.490	1.305.178
1/2 estrellas	1.234.034	407.271
3 estrellas	1.416.999	543.172
4/5 estrellas	793.457	354.735
Parahotelero	1.732.131	521.720

Pernoctaciones y viajeros hospedados por condición de residencia, según categoría del establecimiento. Total del país.

Febrero	Noches R	Viajeros R
Hotelero	3.140.715	1.202.179
1/2 estrellas	1.078.573	369.282
3 estrellas	1.304.487	485.096
4/5 estrellas	757.655	347.801
Parahotelero	1.496.672	469.343

Marzo

	Noches R	Viajeros R
Hotelero	2.598.704	1.157.295
1/2 estrellas	716.260	298.401
3 estrellas	1.131.768	486.300
4/5 estrellas	750.676	372.594
Parahotelero	918.722	340.743

Abril

	Noches R	Viajeros R
Hotelero	2.067.204	973.554
1/2 estrellas	544.213	231.684
3 estrellas	864.724	398.682
4/5 estrellas	658.267	343.188
Parahotelero	598.355	255.195

Mayo

	Noches R	Viajeros R
Hotelero	1.858.184	906.404
1/2 estrellas	483.437	214.247
3 estrellas	770.951	365.024
4/5 estrellas	603.796	327.133
Parahotelero	448.681	202.692

Junio

	Noches R	Viajeros R
Hotelero	1.651.868	791.314
1/2 estrellas	438.258	193.166
3 estrellas	671.551	312.268
4/5 estrellas	542.059	285.880
Parahotelero	409.082	187.697

Julio			Agosto		
	Noches R	Viajeros R		Noches R	Viajeros R
Hotelero	2.809.982	1.204.354	Hotelero	2.337.391	1.046.810
1/2 estrellas	804.150	313.010	1/2 estrellas	654.795	258.524
3 estrellas	1.137.749	484.125	3 estrellas	940.145	418.892
4/5 estrellas	868.083	407.219	4/5 estrellas	742.451	369.394
Parahotelero	940.866	362.872	Parahotelero	642.901	259.524

Septiembre			Octubre		
	Noches R	Viajeros R		Noches R	Viajeros R
Hotelero	2.337.086	1.039.077	Hotelero	2.384.694	1.085.052
1/2 estrellas	670.966	262.394	1/2 estrellas	662.476	268.177
3 estrellas	926.597	420.342	3 estrellas	967.665	442.372
4/5 estrellas	739.523	356.341	4/5 estrellas	754.553	374.503
Parahotelero	621.514	271.202	Parahotelero	737.962	305.993

Noviembre			Diciembre		
	Noches R	Viajeros R		Noches R	Viajeros R
Hotelero	2.210.454	1.030.850	Hotelero	2.022.547	916.124
1/2 estrellas	593.972	259.522	1/2 estrellas	547.395	226.772
3 estrellas	925.799	419.909	3 estrellas	874.362	384.775
4/5 estrellas	690.683	351.419	4/5 estrellas	600.790	304.577
Parahotelero	671.804	280.141	Parahotelero	717.106	280.543

	Pernoctes	Noches
Categoría	Residentes	Residentes
Hotelero	28.863.319	12.658.191
1, 2 Estlls	8.428.529	3.302.450
3 Estlls	11.932.797	5.160.957
4, 5 Estlls	8.501.993	4.194.784
Parahotelero	9.935.796	3.737.665
Total	38.799.115	16.395.856

Fuente: EOH 01-2018, EOH 02-2018, EOH 03-2018, EOH 04-2018, EOH 05-2018, EOH 06-2018, EOH 07-2018, EOH 08-2018, EOH 09-2018, EOH 10-2018, EOH 11-2018, EOH 12-2018

Anexo 17

Datos de Hotelera 2018

	Cuadro 2
	Pernoctes
Total 2017	48.017.263,00
Enero	6.034.561,00
Febrero	5.327.614,00
Marzo	3.768.411,00
Abril	3.364.198,00
Mayo	2.724.469,00
Junio	2.774.695,00
Julio	4.700.606,00
Agosto	3.654.330,00
Septiembre	3.803.662,00
Octubre	4.004.500,00
Noviembre	4.060.343,00
Diciembre	3.799.874,00
Total 2018	48.515.127,00
Enero	6.108.961,00
Febrero	5.445.698,00
Marzo	4.368.737,00
Abril	3.411.193,00
Mayo	2.868.791,00
Junio	2.624.149,00
Julio	4.541.421,00
Agosto	3.681.004,00
Septiembre	3.748.945,00
Octubre	3.975.106,00
Noviembre	3.970.367,00
Diciembre	3.770.755,00

Datos de ETI 2018

	Cuadro 5
	Pernoctes
Total 2017	31.539.300,00
Enero	3.768.000,00
Febrero	2.796.100,00
Marzo	2.715.900,00
Abril	2.393.600,00
Mayo	1.962.400,00
Junio	2.116.000,00
Julio	2.565.600,00
Agosto	2.797.700,00
Septiembre	1.997.800,00
Octubre	2.182.600,00
Noviembre	2.409.900,00
Diciembre	3.833.700,00
Total 2018	33.867.500,00
Enero	3.822.900,00
Febrero	2.521.000,00
Marzo	2.863.600,00
Abril	2.478.900,00
Mayo	2.045.800,00
Junio	1.813.500,00
Julio	2.677.400,00
Agosto	2.911.100,00
Septiembre	2.258.300,00
Octubre	2.409.700,00
Noviembre	2.885.000,00
Diciembre	5.180.300,00

Fuente: EOH 2018, ETI 2018

Anexo 18

Enero	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	1.682.409	401.950
CABA	402.608	179.889
Córdoba	1.007.340	304.256
Cuyo	345.824	140.384
Litoral	515.318	269.161
Norte	334.177	193.670
Patagonia	888.945	337.588

Febrero	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	1.469.988	363.972
CABA	412.510	184.327
Córdoba	854.268	268.186
Cuyo	326.132	142.649
Litoral	514.145	247.237
Norte	318.892	177.190
Patagonia	741.452	287.961

Marzo	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	784.410	238.885
CABA	523.401	240.166
Córdoba	593.895	211.412
Cuyo	294.762	139.778
Litoral	441.690	231.253
Norte	303.893	177.764
Patagonia	575.375	258.780

Abril	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	352.480	130.570
CABA	489.321	229.098
Córdoba	420.248	164.005
Cuyo	245.684	124.448
Litoral	409.127	209.986
Norte	314.914	173.294
Patagonia	433.785	197.348

Mayo	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	229.594	90.964
CABA	500.684	233.821
Córdoba	312.497	134.043
Cuyo	216.199	115.420
Litoral	409.509	214.084
Norte	318.758	170.889
Patagonia	319.624	149.875

Junio	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	201.307	77.334
CABA	430.671	202.726
Córdoba	254.327	112.634
Cuyo	181.528	93.818
Litoral	370.160	202.642
Norte	305.066	153.093
Patagonia	317.891	136.764

Julio	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	349.988	116.503
CABA	577.710	252.561
Córdoba	585.554	211.946
Cuyo	393.959	173.283
Litoral	556.805	269.481
Norte	597.660	308.055
Patagonia	689.172	235.397

Agosto	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	283.445	103.709
CABA	499.521	229.032
Córdoba	362.176	161.645
Cuyo	280.744	139.353
Litoral	475.568	244.873
Norte	415.677	204.970
Patagonia	663.161	222.752

Septiembre	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	311.664	121.447
CABA	481.303	221.589
Córdoba	358.487	161.419
Cuyo	270.671	130.928
Litoral	456.901	234.551
Norte	391.455	194.430
Patagonia	688.119	245.915

Octubre	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	493.132	169.727
CABA	485.411	227.833
Córdoba	466.368	192.601
Cuyo	282.596	137.361
Litoral	462.043	232.147
Norte	362.229	196.204
Patagonia	570.877	235.172

Noviembre	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	437.852	157.634
CABA	463.555	217.224
Córdoba	490.528	198.196
Cuyo	263.591	129.561
Litoral	425.999	227.188
Norte	281.007	157.758
Patagonia	519.726	223.430

Diciembre	Noches	Viajeros
	R	R
Buenos Aires	562.026	187.187
CABA	386.980	181.415
Córdoba	482.399	187.111
Cuyo	206.458	100.602
Litoral	393.614	198.926
Norte	206.022	120.379
Patagonia	502.154	221.047

Fuente: EOH 01-2018, EOH 02-2018, EOH 03-2018, EOH 04-2018, EOH 05-2018, EOH 06-2018, EOH 07-2018, EOH 08-2018, EOH 09-2018, EOH 10-2018, EOH 11-2018, EOH 12-2018

Anexo 19

Demanda turismo nacional futura según destino

	2018	2019	2020	2021	2022
CONSUMIDORES DOMESTICOS					
d% growth		0%	0%	2%	3%
ARG Aggregate Demand, Nights	28.743.222,33	28.743.222,33	28.743.222,33	29.318.086,77	30.051.038,94
1. Vector de Demanda					
CABA		0,15	0,15	0,15	0,15
Region BA		0,18	0,18	0,18	0,18
Region Cuyo		0,09	0,09	0,09	0,09
Region Cordoba		0,16	0,16	0,16	0,16
Region Litoral		0,14	0,14	0,14	0,14
Region Norte		0,11	0,11	0,11	0,11
Region Patagonia		0,17	0,17	0,17	0,17
En viaje					
2. Potential Market Forecast, por region					
CABA		4.311.483,35	4.311.483,35	4.397.713,02	4.507.655,84
Region BA		5.173.780,02	5.173.780,02	5.277.255,62	5.409.187,01
Region Cuyo		2.586.890,01	2.586.890,01	2.638.627,81	2.704.593,50
Region Cordoba		4.598.915,57	4.598.915,57	4.690.893,88	4.808.166,23
Region Litoral		4.024.051,13	4.024.051,13	4.104.532,15	4.207.145,45
Region Norte		3.161.754,46	3.161.754,46	3.224.989,55	3.305.614,28
Region Patagonia		4.886.347,80	4.886.347,80	4.984.074,75	5.108.676,62
En viaje					
3. Objetivo: Parametro					
CABA		0	0	0	0
Region BA		0	0	0	0
Region Cuyo		0,5	0,5	0,5	0,5
Region Cordoba		0	0	0	0
Region Litoral		0	0	0	0
Region Norte		0,5	0,5	0,5	0,5
Region Patagonia		1	1	1	1
En viaje		0	0	0	0
4. Objetivo: Noches					
CABA		0	0	0	0
Region BA		0	0	0	0
Region Cuyo		1.293	1.293	1.319	1.352
Region Cordoba		0	0	0	0
Region Litoral		0	0	0	0
Region Norte		1.581	1.581	1.612	1.653
Region Patagonia		4.886	4.886	4.984	5.109
En viaje		0	0	0	0

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CONSUMIDORES DOMESTICOS						
d% growth	5%	5%	5%	5%	4%	3%
ARG Aggregate Demand, Nights	31.553.590,89	33.131.270,43	34.787.833,96	36.527.225,65	37.988.314,68	39.127.964,12
1. Vector de Demanda						
CABA	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Region BA	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Region Cuyo	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Region Cordoba	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Region Litoral	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Region Norte	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Region Patagonia	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
En viaje						
2. Potential Market Forecast, por region						
CABA	4.733.038,63	4.969.690,57	5.218.175,09	5.479.083,85	5.698.247,20	5.869.194,62
Region BA	5.679.646,36	5.963.628,68	6.261.810,11	6.574.900,62	6.837.896,64	7.043.033,54
Region Cuyo	2.839.823,18	2.981.814,34	3.130.905,06	3.287.450,31	3.418.948,32	3.521.516,77
Region Cordoba	5.048.574,54	5.301.003,27	5.566.053,43	5.844.356,10	6.078.130,35	6.260.474,26
Region Litoral	4.417.502,72	4.638.377,86	4.870.296,75	5.113.811,59	5.318.364,06	5.477.914,98
Region Norte	3.470.895,00	3.644.439,75	3.826.661,74	4.017.994,82	4.178.714,61	4.304.076,05
Region Patagonia	5.364.110,45	5.632.315,97	5.913.931,77	6.209.628,36	6.458.013,50	6.651.753,90
En viaje						
3. Objetivo: Parametro						
CABA	0	0	0	0	0	0
Region BA	0	0	0	0	0	0
Region Cuyo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Region Cordoba	0	0	0	0	0	0
Region Litoral	0	0	0	0	0	0
Region Norte	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Region Patagonia	1	1	1	1	1	1
En viaje	0	0	0	0	0	0
4. Objetivo: Noches						
CABA	0	0	0	0	0	0
Region BA	0	0	0	0	0	0
Region Cuyo	1.420	1.491	1.565	1.644	1.709	1.761
Region Cordoba	0	0	0	0	0	0
Region Litoral	0	0	0	0	0	0
Region Norte	1.735	1.822	1.913	2.009	2.089	2.152
Region Patagonia	5.364	5.632	5.914	6.210	6.458	6.652
En viaje	0	0	0	0	0	0

Anexo 20

Demanda extranjera según destino

CONSUMIDORES EXTRANJEROS	2018	2019	2020	2021	2022
d% Growth		2,0%	2,5%	3,5%	5,0%
EXT Aggregate Demand, Nights	16.420.117	16.748.519	17.167.232	17.768.085	18.656.489
1. Demand, Region Vector EXT					
CABA		60%	60%	60%	60%
Region BA		15%	15%	15%	15%
Region Cuyo		4%	4%	4%	4%
Region Cordoba		4%	4%	4%	4%
Region Litoral		6%	6%	6%	6%
Region Norte		3%	3%	3%	3%
Region Patagonia		8%	8%	8%	8%
En viaje		0%	0%	0%	0%
2. Potential Market Forecast, by Region					
CABA		9.976.831	10.226.252	10.584.171	11.113.379
Region BA		2.501.576	2.564.116	2.653.860	2.786.553
Region Cuyo		594.573	609.437	630.767	662.305
Region Cordoba		692.242	709.548	734.382	771.101
Region Litoral		941.880	965.427	999.217	1.049.178
Region Norte		567.522	581.710	602.070	632.173
Region Patagonia		1.415.738	1.451.132	1.501.921	1.577.017
En viaje		58.157	59.611	61.697	64.782
3. Target (Nights/1000): Parametros					
CABA		0	0	0	0
Region BA		0	0	0	0
Region Cuyo		0,5	0,5	0,5	0,5
Region Cordoba		0	0	0	0
Region Litoral		0	0	0	0
Region Norte		0,5	0,5	0,5	0,5
Region Patagonia		1	1	1	1
En viaje		0	0	0	0
4. Target (Nights/1000): Noches					
CABA		-	-	-	-
Region BA		-	-	-	-
Region Cuyo		297	305	315	331
Region Cordoba		-	-	-	-
Region Litoral		-	-	-	-
Region Norte		284	291	301	316
Region Patagonia		1.416	1.451	1.502	1.577
En viaje		-	-	-	-

CONSUMIDORES EXTRANJEROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
d% Growth	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	4,5%	4,0%
EXT Aggregate Demand, Nights	19.589.314	20.568.779	21.597.218	22.677.079	23.697.548	24.645.450
1. Demand, Region Vector EXT						
CABA	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Region BA	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Region Cuyo	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Region Cordoba	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Region Litoral	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Region Norte	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Region Patagonia	8%	8%	8%	8%	8%	8%
En viaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Potential Market Forecast, by Region						
CABA	11.669.048	12.252.500	12.865.125	13.508.382	14.116.259	14.680.909
Region BA	2.925.880	3.072.174	3.225.783	3.387.072	3.539.490	3.681.070
Region Cuyo	695.421	730.192	766.701	805.036	841.263	874.914
Region Cordoba	809.656	850.139	892.646	937.279	979.456	1.018.634
Region Litoral	1.101.637	1.156.719	1.214.555	1.275.283	1.332.670	1.385.977
Region Norte	663.782	696.971	731.819	768.410	802.989	835.108
Region Patagonia	1.655.868	1.738.662	1.825.595	1.916.875	2.003.134	2.083.259
En viaje	68.021	71.422	74.993	78.743	82.286	85.578
3. Target (Nights/1000): Parametros						
CABA	0	0	0	0	0	0
Region BA	0	0	0	0	0	0
Region Cuyo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Region Cordoba	0	0	0	0	0	0
Region Litoral	0	0	0	0	0	0
Region Norte	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Region Patagonia	1	1	1	1	1	1
En viaje	0	0	0	0	0	0
4. Target (Nights/1000): Noches						
CABA	-	-	-	-	-	-
Region BA	-	-	-	-	-	-
Region Cuyo	348	365	383	403	421	437
Region Cordoba	-	-	-	-	-	-
Region Litoral	-	-	-	-	-	-
Region Norte	332	348	366	384	401	418
Region Patagonia	1.656	1.739	1.826	1.917	2.003	2.083
En viaje	-	-	-	-	-	-

Anexo 21

ESTIMAR PRECIO : hotel + alquiler de auto

Todo en ARS

	Hotel 4 estrellas por noche	Alquiler camioneta por dia
CUYO	\$ 2.133,67	\$ 2.512,52
	2 adultos	7/5 personas
Mendoza	\$ 2.267,00	\$ 2.230,00
	\$ 1.885,00	\$ 2.587,24
	\$ 2.317,00	\$ 2.170,04
Promedio noche/día:	\$ 2.156,33	\$ 2.329,09
San Juan	\$ 2.550,00	\$ 4.339,00
	\$ 2.196,00	\$ 2.677,29
	\$ 2.498,00	\$ 4.038,67
Promedio noche/día:	\$ 2.414,67	\$ 3.684,99
San Luis	\$ 1.672,00	\$ 1.736,00
	\$ 1.406,00	\$ 1.383,00
	\$ 1.583,00	\$ 1.189,00
Promedio noche/día:	\$ 1.553,67	\$ 1.436,00
La rioja	\$ 1.803,00	\$ 2.600,00
	\$ 3.017,00	
Promedio noche/día:	\$ 2.410,00	\$ 2.600,00

NORTE	\$	2.539,33	\$	4.820,54
Salta	\$	1.949,00	\$	4.232,00
	\$	3.225,00	\$	7.605,00
	\$	2.237,00	\$	3.334,00

Promedio noche/día:	\$	2.470,33	\$	5.057,00
----------------------------	-----------	-----------------	-----------	-----------------

Jujuy	\$	2.871,00	\$	4.223,89
	\$	2.217,00	\$	4.944,25
	\$	2.737,00		

Promedio noche/día:	\$	2.608,33	\$	4.584,07
----------------------------	-----------	-----------------	-----------	-----------------

PATAGONIA	\$	2.728,37	\$	3.212,36
Villa La Angostura	\$	2.658,00	\$	2.646,00
	\$	2.808,00	\$	2.106,00
	\$	5.660,00		

Neuquen	\$	3.387,00	\$	4.150,00
	\$	2.593,00	\$	2.353,00
	\$	2.639,00		

Puerto Madryn	\$	1.981,00	\$	3.872,00
	\$	1.689,00		
	\$	1.927,00		

Ushuaia	\$	2.584,00	\$	3.100,00
	\$	3.212,00	\$	3.499,00
	\$	1.723,00	\$	3.799,00

Bariloche	\$	4.331,00	\$	2.646,00
	\$	3.014,00	\$	2.647,00
	\$	3.101,00		

Calafate	\$	1.418,00	\$	1.935,00
	\$	1.424,00	\$	3.025,00
	\$	2.294,00	\$	5.445,00

Esquel	\$	3.396,00	\$	3.750,00
---------------	-----------	-----------------	-----------	-----------------

Promedio noche/día:	\$	2.728,37	\$	3.212,36
----------------------------	-----------	-----------------	-----------	-----------------

Anexo 22

Motohome Time Club	Precio por día en Euros	Precio por día en USD	Viaje de 20 días en USD
Puma RTT	130	145,6	2912
Charito Camping	95	106,4	2128
Patagonia Trucker	140	156,8	3136
Patagonia Camper	175	196	3920
Pampero	170	190,4	3808
Iguazú	195	218,4	4368

Aventurando Motorhomes		Precio por día en USD	Viaje de 20 días en USD
Gibert	-	230	4600
Pangea	-	200	3600
Pier	-	250	5000

Andean Roads		Precio por día en USD	Viaje de 20 días en USD
Grande	-	250	5000
Mediano	-	230	4600
Compacto	-	150	3000

Patagonia Austral		Precio por día en USD	Viaje de 20 días en USD
Fontinalis	-	300	6000
Arco Iris	-	180	3600
Alpina 4X2	-	170	3400
Alpina 4X4	-	170	3400
Marinas	-	150	3000

Mis Angelitos		Precio por día en USD	Viaje de 20 días en USD
Pampeana	-	145	2900
Patagónica	-	165	3300

Prmedios por empresa		Por día	20 días
Motorhome Time Club		168,93	3378,67
Aventurando Motohomes		226,67	4400
Andean Roads		210	4200
Paragonia Austral		194	3880
Mis Angelitos		155	3100

Anexo 23

Australia	Viajes de 20 días	
Modelo	Euro	USD
Double Up	1182	1323,84
4 Berth	1192	1335,04
Big Six	1223	1369,76
6 Berth	1269	1421,28
Euro Star	1344	1505,28
Euro Tourer	1369	1533,28
Euro Slider	1401	1569,12
Euro Camper	1628	1823,36
Euro Deluxe	1737	1945,44
River	1830	2049,6
Pegasus RV	2157	2415,84
Pandora RV	2225	2492
Hercules RV	2742	3071,04

Estado Unidos	Viajes de 20 días	
Modelo	Euro	USD
Pioneer	1337	1497,44
Class C 25-27ft	1590	1780,8
Taurus RV	1761	1972,32
C25 Standard MH	2202	2466,24
C30 Large MH	2417	2707,04
C19 Compact MH	2700	3024
C28 Standard	3075	3444

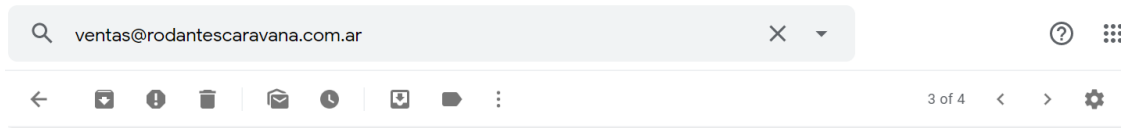
España	Viaje de 20 días	
Modelo	Euro	USD
Family Standard	2456	2750,72
Small	2540	2844,8
Family Plus	2752	3082,24
Medium	2781	3114,72
Comfort Luxury	3105	3477,6
Family	3274	3666,88
Luxury	3409	3818,08

Chile	Viaje de 20 días	
Modelo	Euro	USD
Andino Camper 4x4	2679	3000,48
Patagonia Camper 4x4 single cab	3463	3878,56
Patagonia Camper 4x4 double cab	3792	4247,04
Ushuaia Camper	4690	5252,8
Atacama Camper 4x4 double cab	4989	5587,68



Universidad de
San Andrés

Anexo 24



PRECIO: U\$S 107.000.-

EL PRESUPUESTO INCLUYE CERTIFICACIÓN DE UNIDAD HOMOLOGADA POR INGENIERO MECANICO EXIGIDA POR LA DNRPA CONFORME NORMATIVAS DE AITA – CNTSV – CENT.-

NOTA: TODOS LOS MATERIALES Y ACCESORIOS UTILIZADOS EN LA FABRICACION SON DE PRIMERAS MARCAS Y CALIDAD, Y CUENTAN CON NUESTRA GARANTIA.-

- FORMA DE PAGO: a convenir.-
- PLAZO DE ENTREGA: a convenir.-
- VALIDEZ DE LA PROPUESTA: 7 dias.-



Fuente: Contacto con Cynthia Marcela Rodriguez, de Rodantes Caravana

Universidad de
San Andrés

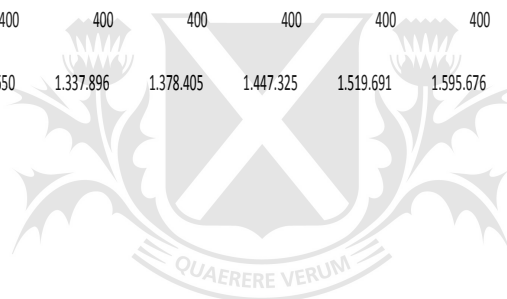
Anexo 25

	ARS/USD	42	Year 1
COSTOS FIJOS MENSUALES	TOTAL MENSUAL ARS	TOTAL MENSUAL USD	TOTAL ANUAL USD
ALQUILERES Local y taller	100.000,00	2.380,95	28.571,43
SUELDOS Y CS. SOCIALES	234.000,00	5.571,43	66.857,14
MANTENIMIENTO	10.000,00	238,10	2.857,14
SEGUROS	20.000,00	476,19	5.714,29
CONTADOR	25.000,00	595,24	7.142,86
LUZ	5.000,00	119,05	1.428,57
PUBLICIDAD Y PAG. WEB	100.000,00	2.380,95	28.571,43
GAS	4.000,00	95,24	1.142,86
TELEFONO E INTERNET	10.000,00	238,10	2.857,14
TOTAL COSTOS FIJOS	508.000,00		145.142,86

	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
COSTOS FIJOS MENSUALES				
ALQUILERES Local y taller	28.571,43	28.571,43	28.571,43	28.571,43
SUELDOS Y CS. SOCIALES	66.857,14	66.857,14	66.857,14	66.857,14
MANTENIMIENTO	2.857,14	2.857,14	2.857,14	2.857,14
SEGUROS	5.714,29	5.714,29	5.714,29	5.714,29
CONTADOR	7.142,86	7.142,86	7.142,86	7.142,86
LUZ	1.428,57	1.428,57	1.428,57	1.428,57
PUBLICIDAD Y PAG. WEB	28.571,43	28.571,43	28.571,43	28.571,43
GAS	1.142,86	1.142,86	1.142,86	1.142,86
TELEFONO E INTERNET	2.857,14	2.857,14	2.857,14	2.857,14
TOTAL COSTOS FIJOS	145.142,86	145.142,86	145.142,86	145.142,86

Anexo 26

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	9.757	9.807	10.034	10.338	10.855	11.398	11.968	12.566	13.082	13.503
Personas por MH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Noches en MH	3.252	3.269	3.345	3.446	3.618	3.799	3.989	4.189	4.361	4.501
Efficiency rate	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
#MH required	11	11	11	12	12	13	14	14	15	15
Precio de compra MH (USD)	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000
Inversión	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.656.000	1.656.000	1.794.000	1.932.000	1.932.000	2.070.000	2.070.000
MH Investment Rotation, 1 year										
Precio por noche (USD)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Revenue en un año	1.300.994	1.307.650	1.337.896	1.378.405	1.447.325	1.519.691	1.595.676	1.675.460	1.744.281	1.800.376



Universidad de
San Andrés

Anexo 27

IIGG		35%				
Costo de Capital		40%				
	0	1	2	3	4	5
Inversion	1.518.000	-	-	138.000	-	-
Book Value		1.214.400	910.800	745.200	414.000	82.800
Desinversion						
Precio de Venta						250.000
Ganancia/Perdida						167.200
Impuestos						58.520
Recupero Neto						191.480
Flujos de Capital	- 1.518.000	0	0	-138.000	0	191.480
Ventas		1.300.994	1.307.650	1.337.896	1.378.405	1.447.325
Costos & Gastos		145.143	145.143	145.143	145.143	145.143
EBITDA		1.155.851	1.162.507	1.192.754	1.233.262	1.302.182
Amort.		303.600	303.600	303.600	331.200	331.200
EBIT		852.251	858.907	889.154	902.062	970.982
Impuestos		298.288	300.618	311.204	315.722	339.844
Ingreso Neto		553.963	558.290	577.950	586.340	631.139
Amort.		303.600	303.600	303.600	331.200	331.200
Flujos Operativos		857.563	861.890	881.550	917.540	962.339
Flujos de Fondos						
Netos	-1.518.000	857.563	861.890	743.550	917.540	1.153.819
VP(FFN)	-1.518.000	612.545	439.740	270.973	238.843	214.535
VAN		258.636				
TIR		50%				

Anexo 28

IIGG	35%					
Costo de Capital	27,3%					
		0	1	2	3	4
		5				
Inversion	1.518.000	-	-	138.000	-	-
Book Value		1.214.400	910.800	745.200	414.000	82.800
Desinversion						
Precio de Venta						250.000
Ganancia/Perdida						167.200
Impuestos						58.520
Recupero Neto						191.480
Flujos de Capital	-1.518.000	0	0	-138.000	0	191.480
Ventas		1.300.994	1.307.650	1.337.896	1.378.405	1.447.325
Costos & Gastos		145.143	145.143	145.143	145.143	145.143
EBITDA		1.155.851	1.162.507	1.192.754	1.233.262	1.302.182
Amort.		303.600	303.600	303.600	331.200	331.200
EBIT		852.251	858.907	889.154	902.062	970.982
Impuestos		298.288	300.618	311.204	315.722	339.844
Ingreso Neto		553.963	558.290	577.950	586.340	631.139
Amort.		303.600	303.600	303.600	331.200	331.200
Flujos Operativos		857.563	861.890	881.550	917.540	962.339
Flujos de Fondos						
Netos	-1.518.000	857.563	861.890	743.550	917.540	1.153.819
VP(FFN)	-1.518.000	673.605	531.778	360.353	349.287	345.011
VAN	742.033					
TIR	50%					

Bibliografía

- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Estados Unidos: John Wiley&Sons, Inc. Cap 3. “da Edición
- Estadísticas de Turismo Internacional 2005 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2006 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2007 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2008 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2009 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2010 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2011 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2012 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2013 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2014 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2015 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2016 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional 2017 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>

- Estadísticas de Turismo Internacional 2018 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Estadísticas de Turismo Internacional Primer Trimestre 2019 de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/turismo-internacional/informes-tecnicos>
- Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares, “Comportamiento Turístico de las personas en el año 2017” de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/5d092b82dbf7a597981615.pdf>
- Encuesta de Ocupación Hotelera, de plataforma YveraGob, 01-2018, 02-2018, 03-2018, 04-2018, 05-2018, 06-2018, 07-2018, 08-2018, 09-2018, 10-2018, 11-2018, 12-2018, de plataforma YveraGob, Sitio Web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/info/encuesta-de-ocupacion-hotelera-eoh/informes-tecnicos>
- Secretaría General de Turismo del Gobierno de la Nación, Portal de Noticias, Sitio Web: <https://www.argentina.gob.ar/turismo>
- Oliveto G., 22 de enero de 2018, “Viajar, ese nuevo objeto de deseo en la sociedad del cansancio”, *La Nación*
- Oliveto G., 2 de abril de 2018, “Turismo: otro récord que abre oportunidades”, *La Nación*
- Tomaello F., 8 de febrero de 2019, “Glamping en Latinoamérica: un lujo de un hotel 5 estrellas dentro de una carpa”, *Infobae*
- Ruth C., 29 de enero de 2019, “Tres opciones de camping para disfrutar de la naturaleza en Pinamar”, *Infobae*
- Anónimo, 27 de agosto de 2018, “Dormir bajo las estrellas y acampar en un hotel de lujo: la tendencia de glamping llegó a Nueva York”, *Infobae*
- Burkhard S., Kow N. y Fuggle L., 2016, “Informe Tendencias de Turismo 2017”, *Treksoft ebook Library*
- Canalis X., 12 de noviembre de 2012, “Las economías emergentes dominarán el turismo mundial en 2030”, Edición España – Informe de la OMT, Revista Hosteltur
- Parcerisa C., 18 de agosto de 2017, “Top 5 de las tendencias que le esperan al turismo mundial”, Forbes, Sitio Web: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-5-tendencias-turismo-2017/>
- Empresa: “Mis Angelitos”, Sitio Web: <http://www.mhomemisangelitos.com.ar/>
- Empresa: “Patagonia Campers”, Sitio Web: <http://www.patagoniacampers.com/>

- Empresa: “Adventure Home”, Sitio Web: <http://www.adventurehome.com.ar/alquiler.php>
- Empresa: “Patagonia Austral”, Sitio Web: <https://www.rentalmotorhome.com.ar/>
- Empresa: “Andean Roads”, Sitio Web: <http://www.andeanroads.com/>
- Empresa: “Aventurando Motorhomes”, <https://www.aventurando.com.ar/>
- Empresa: “Motorhome Timeclub”, <https://motorhometime.com/>
- Agencias de viajes: Despegar, Trivago, Tripadvisor, Al Mundo, Booking, Expedia
- Agencias de alquiler de autos: Car Flexi, Sixt, Avis, Rental Cars
- Mercado Libre
- Car Rental Autoeurope:
 - <https://www.autoeurope-motorhome.com/quotes?pickUpDate=2019-06-13&pickUpCountry=au&pickUpCity=syd&dropOffDate=2019-07-02&dropOffCity=syd&passengers=2&conversion=mhges&tracking=kwd-439650013172&agency=eu&category=motor-home,travel-trailer,camper,car>
 - <https://www.autoeurope-motorhome.com/quotes?pickUpDate=2019-06-13&pickUpCountry=us&pickUpCity=nyc&dropOffDate=2019-07-02&dropOffCity=nyc&passengers=2&conversion=mhges&tracking=kwd-439650013172&agency=eu&category=motor-home,travel-trailer,camper,car>
 - <https://www.autoeurope-motorhome.com/quotes?pickUpDate=2019-06-13&pickUpCountry=es&pickUpCity=mad&dropOffDate=2019-07-02&dropOffCity=mad&passengers=2&conversion=mhges&tracking=kwd-439650013172&agency=eu&category=motor-home,travel-trailer,camper,car>
- Porter M. On Competition. Harvard Business School Publishing, 1998
- Brealey, Myers, Allen. Principles of Corporate Finance
- Google Ads, Facebook Ads ,<https://www.facebook.com/business/goals>
- Fernandez P., Martínez M., Acín I.,03/2019, “Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey”, *IESE Business School*
- EMBI elaborado por JP Morgan, Riesgo país argentino
- Aswath Damodaran, Betas by Sector (US)