



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

“UBoats”

Democratizando la navegación

Autores: Martina Pisani y Camila Dominguez León

Legajos: 29187 - 30073

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, Julio 2023



Universidad de
San Andrés

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de Graduación
Licenciatura en Administración de Empresas

“UBoats”
Democratizando la navegación



Autores: Martina Pisani y Camila Dominguez León
Legajos: 29187 - 30073

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, Julio 2023

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento, en primer lugar, hacia nuestros padres, quienes nos han brindado su apoyo e invaluable oportunidad de cursar nuestra carrera universitaria en la prestigiosa e honorable Universidad de San Andrés.

Agradecemos de todo corazón a cada uno de nuestros respetados profesores, quienes desempeñaron un papel fundamental en nuestro recorrido académico al transmitirnos sus vastos conocimientos y proporcionarnos las herramientas esenciales para nuestro crecimiento profesional.

Asimismo, deseamos extender nuestro agradecimiento a todos nuestros apreciados amigos y compañeros, quienes fueron un sólido pilar de apoyo a lo largo de todo nuestro camino universitario.

Por último, queremos expresar nuestra profunda gratitud hacia nuestro mentor, cuya orientación y ayuda fueron de un valor incalculable durante la realización de este trabajo.

A todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a nuestro desarrollo académico, muchas gracias por su inestimable apoyo y confianza! Estamos sinceramente agradecidas por haber compartido esta experiencia con ustedes.

Martina Pisani y Camila Dominguez León

Índice

Resumen Ejecutivo	5
1. Evaluación de la oportunidad	7
2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	18
2.1 Contexto socioeconómico	23
2.2 Context Map	23
2.3 Modelo FODA	27
3. Propuesta de Negocio - Business Model Canvas	33
3.1 Propuesta de valor	34
3.2 Segmento de clientes	34
3.3 Relación con los clientes	36
3.4 Canales	37
3.5 Actividades claves	37
3.6 Recursos claves	38
3.7 Alianzas claves	38
3.8 Fuentes de ingresos	38
3.9 Estructura de costos	39
3.10 Producto Mínimo Viable	40
4. Plan de Marketing	43
4.1 Segmentación del mercado objetivo	43
4.2 Estrategia 4 P	45
4.2.1 Enfoque del servicio	45
4.2.1.1 Promoción	48
4.2.1.2 Publicidad	48
4.2.1.3 Eventos	53
4.2.1.4 Venta personal	53
4.3 Marketing directo y Digital	53
4.4 Precio	59
4.4.1 Estrategia de monetización	59
4.5 Plaza	62
4.6 Las 4 C del marketing	63
5. Operaciones del Negocio	66
5.1 Ubicación y Equipamiento	68
6. Costos, Finanzas e Inversión	70
6.1. Inversión Inicial	70
6.2. Costos fijos y variables	71
6.2 Precio	74
6.3 Estimación de ingresos	75
6.4 Estado de resultados	76

6.5 Punto de equilibrio	78
6.6 Indicadores Financieros	79
6.6.1 Valor Actual Neto (VAN)	79
6.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	80
6.6.3 Periodo de Recupero (PRI)	80
7. Equipo	82
8. Aspectos Legales	86
8.1 Organización Societaria	86
8.2 Impuestos	87
8.3 Registro de Marca	88
8.4 Permisos y licencias	88
9. Plan de Implementación y Riesgo	94
9.1 Riesgos Operativos	94
9.1.1 Plataforma	94
9.1.2 Disponibilidad y mantenimiento de la flota	95
9.1.3 Seguridad y regulaciones	95
9.2 Estrategia de salida	96
10. Conclusiones	97
11. Anexo	102
Anexo 1	102
Anexo 2	102
Anexo 3	103
Anexo 4	103
Anexo 5	104
Anexo 6	105
12. Bibliografía	107



Resumen Ejecutivo

A raíz de la pandemia del Covid 19 los usuarios modificaron sus usos y costumbres en diferentes aspectos de su vida cotidiana. En el caso de la industria náutica hubo un auge de compras de embarcaciones en la Ciudad de Buenos Aires, tanto recreativas como deportivas y a su vez un aumento en la circulación del mismo. Dado a las altas restricciones y el confinamiento, se buscaron nuevas actividades de recreación y la gente optó por pasar más tiempo en espacios al aire libre.

A partir de estos cambios en las tendencias del sector, surge Uboats el cual se basa en una aplicación que conecta a los dueños de las embarcaciones náuticas con los pasajeros que necesiten transportarse en la zona del delta o del Río de la Plata. El principal objetivo de Uboats es poder democratizar la navegación, dándole la posibilidad de navegar a aquellas personas que no tienen la posibilidad de tener una embarcación propia o simplemente no quieren afrontar los costos de poseer una. El modelo de negocios se basa en la economía colaborativa, la cual consiste en que los usuarios aprovechan las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios.

El negocio que se presenta a continuación, es una solución digital e innovadora que funcionará como intermediario entre los pasajeros que necesitan realizar un viaje por el Río de la Plata o las Islas del Delta y los dueños de las embarcaciones (timoneles) que ofrecen el servicio. La plataforma le permitirá al usuario poder solicitar una embarcación en cualquier momento desde cualquier punto del Río de la Plata sin tener que realizar reservas previas, ni acercarse a puntos de salida. Permitiéndoles tener mayor flexibilidad en cuanto a recorridos, horarios y tarifas.

En el siguiente trabajo se analizarán los problemas a los que se enfrentan los consumidores que quieran transportarse por el Río de la Plata y también para aquellos que quieran vivir una experiencia distinta en el Delta. A su vez, se

realizará un análisis de las posibilidades e inconvenientes que puede tener el negocio en sus inicios.

Para poder llevar a cabo el proyecto, será necesario contar con una inversión inicial de USD 6,440 la cual será aportada en partes iguales por las tres socias fundadoras. La inversión más significativa será destinada al desarrollo de la aplicación y su mantenimiento. Se calculó el flujo de fondos para los primeros cuatro años del proyecto y se estima que el VAN será de USD \$254,404.25 y la TIR del 984%. La inversión será recuperada dentro de los primeros cuatro meses.



Universidad de
San Andrés

1. Evaluación de la oportunidad

A lo largo de la pandemia y durante, hubo un incremento en el interés de la población en la búsqueda de estar más en contacto con la naturaleza y todo lo que incluye el ámbito social. Dentro del ámbito anteriormente mencionado, se observó que hubo un auge de compras de embarcaciones náuticas en la Ciudad de Buenos Aires, tanto recreativas como deportivas y a su vez un aumento en la circulación del mismo. Como se observa en el siguiente gráfico (ver Anexo 1), se percibe que la Ciudad de Buenos Aires representa un 39% del mercado total de embarcaciones en Argentina, siendo la mayoría motos de agua, semirrígidos, veleros, cruceros y lanchas. Esto es debido a que posee una población más concentrada, con acceso directo a astilleros y una gran estructura de servicios.¹

En la Argentina hay numerosos astilleros que diseñan y construyen veleros y que abastecen a casi el 90% del mercado local. Se encuentran fundamentalmente en San Fernando, San Isidro, Tigre, Quilmes y La Plata, y en menor medida en el interior del país: Rosario, Santa Fe y Mar del Plata. Además, existen carreras de grado, como Ingeniería Naval y Arquitectura Naval. Otra realidad es que hay muchos barcos sin uso. No existen cifras oficiales, pero se estima que entre el 50% y 80% de los veleros están parados o se usan menos de una vez por mes. Pese a esta cantidad de barcos en desuso, el alquiler no se acostumbra en el país. Algo que sí sucede en otras partes del mundo y que los argentinos que navegan pueden disfrutar cuando viajan, alquilando un velero para pasear y, de paso, alojarse.²

Las islas del Delta del Río Paraná, representan un 60% de la superficie del partido de Tigre con una extensión de 221 km²³. Las mismas se encuentran

¹ <https://weekend.perfil.com/noticias/nautica/cuantas-embarcaciones-hay-en-la-argentina.phtml>

² <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563/>

³ <https://www.tigre.gob.ar/tigre/delta#:~:text=La%20Primera%20Secci%C3%B3n%20de%20Islas,el%20R%C3%ADo%20de%20la%20Plata.>

limitadas al Norte con el Río Paraná de las Palmas, al sur con el Río Luján, al Oeste con el canal Gobernador Arias y al Este con el Río de la Plata. (ver Anexo 2). Estas islas, son formadas por grandes cantidades de sedimento que acarrea el agua del Paraná, se divide en tres grandes regiones: el Delta Superior, el Delta Medio y el Delta Inferior o en formación, y se la considera como “zona de transición” entre la Mesopotamia y la llanura pampeana. ⁴

Las islas son reconocidas por su diversidad y hermoso paisaje, caracterizado por una extensa flora y fauna. Además, gozan de una amplia oferta turística y se encuentran en estrecha proximidad con la capital, lo que las convierte en un destino atractivo. También ofrecen oportunidades de desarrollo de vida. La población se divide en dos categorías: residentes permanentes y visitantes, dependiendo de la estacionalidad. Actualmente, se estima que la población permanente en las islas es de 5.628 habitantes, y se reciben aproximadamente 100.000 visitas durante los fines de semana⁵. Se espera que estas cifras continúen aumentando en el futuro.

En cuanto a la economía de las islas, el turismo se ha convertido en la principal fuente de ingresos. Según los datos del censo realizado en 2010, se registraron 81 cabañas, 42 restaurantes y 25 campings, lo que indica una amplia oferta hotelera y gastronómica en la zona. Estos números reflejan el crecimiento y la inversión en infraestructura turística.

Además, a través de una entrevista realizada por la Secretaría de Turismo de Tigre a 2.378 turistas, se pudo determinar que el 43,1% de ellos afirmó haber realizado excursiones fluviales a las Islas del Delta de Tigre⁶. Este dato evidencia el atractivo y la popularidad de las excursiones en barco por el delta, lo que contribuye al desarrollo turístico de las islas. (ver anexo 2)

⁴ https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/concientizacion_y_educacion/campanas/dia_del_medio_ambiente/dia_del_medio_ambiente/ecorregiones/delta_del_parana/#:~:text=Las%20islas%20del%20Delta%20del,s%20colonizadas%20por%20otras%20especies.

⁵

<https://www.telam.com.ar/notas/202010/523113-crecen-un-90-las-consultas-para-pasar-el-verano-en-el-delta-del-tigre-pospandemia.html>

⁶ <http://vivitigre.gob.ar/>

Analizando los datos anteriormente mencionados, se observa la gran cantidad de turistas y habitantes permanentes que existe en las islas. Esto conlleva a identificar dos problemáticas esenciales que enfrenta tanto, el transporte fluvial en el Delta, como también, el desuso de embarcaciones deportivas en el Río de la Plata.

El primer problema detectado, está relacionado a la falta de oferta que tienen los individuos a la hora de conseguir un medio de transporte en las horas picos en la zona del Delta. Esto surge, ya que la única oferta de transporte que existe es la fluvial, específicamente las lanchas colectivas (ver Anexo 3), aunque estas cuentan con poca flexibilidad en horarios, largas filas que impiden que los pasajeros lleguen a tiempo a sus empleos o escuelas y que sus recorridos están previamente establecidos, lo cual termina siendo un impedimento para los pasajeros. Según un trabajo de investigación de la UNSAM⁷ el 20% de los residentes permanentes especificó que se debe mejorar el servicio de lanchas públicas.

Si bien una opción planteada sería la adquisición de una embarcación deportiva, la cual brinda una gran flexibilidad para desplazarse, ya sea para ir al trabajo u otros fines personales, la realidad que enfrenta la población de las Islas del Delta, debido a su nivel económico, es que hay pocas oportunidades para que los habitantes tengan su propia embarcación debido al alto costo asociado.

Al analizar en detalle, tener una embarcación implica no solo una inversión inicial, sino también el pago mensual del amarre en un club náutico, el mantenimiento del barco y los costos de los repuestos, que suelen ser elevados y no siempre fáciles de conseguir, lo que a veces resulta en que el barco esté inactivo durante semanas o incluso meses. Además, está el costo del combustible, el cual ha experimentado un aumento significativo. Según datos recientes, en lo que va del año 2022, los precios de la nafta han

⁷ <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1845/1/TFPP%20EEYN%202021%20GF.pdf>

aumentado entre un 60% y un 70%, mientras que el gasoil ha subido entre un 80% y un 115%. En diciembre de 2022, hubo un aumento adicional del 4%.⁸

Por todas estas razones, se puede concluir que tener una embarcación se convierte en un círculo muy exclusivo, limitando el acceso solo a las clases sociales más privilegiadas que cuentan con los recursos económicos para afrontar todos los gastos asociados. Esto crea una brecha entre las clases menos favorecidas, que quedan excluidas sin oportunidad de acceder a esta forma de transporte. Por lo tanto, la única solución actualmente disponible para los habitantes de las Islas del Delta para desplazarse hacia el continente es utilizar lo que el mercado ofrece en términos de transporte público o servicios de navegación disponibles.

El segundo problema que se identificó es la abundancia de barcos y lanchas en desuso. Se estima que los propietarios de embarcaciones utilizan sus barcos sólo siete días al mes, lo que equivale a un escaso 23% del tiempo total durante el año. A primera vista, esto podría parecer un problema insignificante, pero como se mencionó anteriormente, poseer una embarcación conlleva gastos considerables, como amarre, mantenimiento y combustible. Por lo tanto, al reducir el tiempo de inactividad se podría generar una fuente de ingresos que cubra e incluso supere estos costos.

Además de los problemas mencionados anteriormente, se ha identificado otra dificultad relacionada con el alquiler de barcos en la zona del Delta. Si bien existen páginas web donde las personas pueden encontrar embarcaciones disponibles para alquilar, se ha observado que la mayoría de los propietarios que ofrecen este servicio lo hacen de manera poco eficiente e informal. Estos propietarios actúan como particulares, sin una plataforma que regule y formalice el mercado de alquiler de barcos.

8

<https://www.cronista.com/economia-politica/aumento-la-nafta-donde-esta-mas-barata-y-que-estaciones-tienen-descuentos/>

Esta falta de regulación y formalidad en el mercado de alquiler de barcos puede generar una serie de problemas tanto para los propietarios como para los usuarios. Por un lado, los propietarios pueden enfrentar dificultades para promocionar sus embarcaciones de manera efectiva y alcanzar a un público más amplio. Además, al no contar con un marco legal y contractual sólido, pueden surgir conflictos y desacuerdos en cuanto a los términos del alquiler, la responsabilidad por daños o accidentes, y otros aspectos importantes.

Por otro lado, los usuarios que buscan alquilar una embarcación también se ven afectados por esta situación. La falta de una plataforma regulada y formalizada dificulta la confianza y seguridad en el proceso de alquiler. Pueden surgir preocupaciones sobre la calidad y el estado de las embarcaciones, la veracidad de la información proporcionada por los propietarios, y la posibilidad de contar con un respaldo legal en caso de cualquier problema o disputa.

Para abordar esta problemática, es necesario establecer una plataforma confiable y formal que regule el mercado de alquiler de barcos en la zona del Delta. Esta plataforma podría actuar como intermediario entre los propietarios y los usuarios, brindando un marco legal y contractual claro para ambas partes. Además, podría establecer estándares de calidad y seguridad para las embarcaciones ofrecidas en alquiler, así como mecanismos de revisión y retroalimentación por parte de los usuarios.

Al formalizar y regular este mercado, se promovería la transparencia, la confianza y la eficiencia en el proceso de alquiler. Los propietarios tendrían una mayor visibilidad y oportunidades de negocio, mientras que los usuarios contarían con garantías y protección durante su experiencia de alquiler. En última instancia, esto contribuiría a mejorar la accesibilidad y la calidad del transporte en la zona del Delta, ofreciendo una alternativa viable a la falta de oferta de transporte público y a las limitaciones económicas de adquirir una embarcación propia.

En respuesta a estas problemáticas, se ha desarrollado una idea de negocio innovadora que busca abordar ambas situaciones de manera integral. Se trata de una plataforma digital que ofrece una solución tanto para los propietarios de embarcaciones inactivas como para aquellos individuos que buscan un medio de transporte en el Río de la Plata que satisfaga sus necesidades. A través de esta plataforma, los propietarios de embarcaciones pueden crear anuncios detallados con los requisitos para alquilar sus embarcaciones, incluyendo características, horarios disponibles, precios y condiciones específicas. Al mismo tiempo, los interesados en alquilar una embarcación pueden explorar las diversas opciones disponibles que mejor se ajusten a sus necesidades y preferencias.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, la implementación de una plataforma regulada y formalizada para este tipo de servicio de alquiler de barcos en la zona del Delta tendría impactos positivos adicionales. Esta iniciativa no solo contribuiría a generar empleo, sino que también brindaría oportunidades de acceso al ámbito náutico para todas las personas interesadas, sin importar su capacidad económica para adquirir una embarcación propia.

Al facilitar el alquiler de barcos de manera más eficiente y accesible, se abrirán las puertas a un mayor número de personas que deseen disfrutar de actividades náuticas en el Río de la Plata y explorar las bellezas naturales que ofrece el Delta. La posibilidad de acceder a embarcaciones de alquiler a precios más asequibles democratizaría el disfrute del entorno acuático, permitiendo que más individuos puedan participar en experiencias de navegación y exploración, ya sea para fines recreativos, turísticos o educativos.

Esta democratización del acceso al ámbito náutico no sólo promovería la diversidad y la inclusión, sino que también contribuiría a la utilización más eficiente de los recursos náuticos existentes. En lugar de depender únicamente de la adquisición individual de embarcaciones, que implica un alto costo y

esfuerzo, las personas podrían optar por alquilar una embarcación cuando la necesiten, optimizando así el uso de los recursos y evitando la infrautilización de las embarcaciones durante períodos de tiempo en los que no están en uso.

Además, esta iniciativa fomentaría una mayor participación en actividades relacionadas con la navegación en el Río de la Plata. Al brindar oportunidades de acceso más equitativas y accesibles, se fomentaría el interés y la participación de las personas en deportes acuáticos, pesca, paseos turísticos y otras actividades relacionadas con el entorno náutico. Esto podría tener un impacto positivo en el turismo local, la economía de la zona y la promoción de un estilo de vida saludable y activo en el entorno acuático.

En resumen, la implementación de una plataforma formal y regulada para el alquiler de barcos en el Delta no sólo resolvería los problemas actuales de falta de oferta de transporte y la informalidad en el mercado de alquiler, sino que también abriría oportunidades para generar empleo, democratizar el acceso al ámbito náutico y promover una mayor participación en actividades relacionadas con la navegación en el Río de la Plata. Esta propuesta representa un enfoque integral y beneficioso para abordar los desafíos existentes y aprovechar al máximo los recursos náuticos disponibles.

En relación al potencial de crecimiento y la permanencia en el tiempo, sin lugar a dudas, la pandemia tuvo un rol muy importante en nuestras vidas, dado que se estuvo muchos meses encerrados en las casas sin poder realizar actividades recreativas, sociales y otras cosas más. Esto tuvo un impacto muy importante a la hora de valorar lo social en nuestras vidas, como poder juntarnos con amigos, con familiares, hacer deportes, etc. También hubo un gran crecimiento en el mercado inmobiliario de la zona, donde una importante cantidad de gente empezó a mudarse a barrios donde tienen jardín y están cerca del río para poder disfrutar al 100% la experiencia al aire libre. Todo esto, conllevó a un mayor interés en las personas, las cuales comenzaron a acercarse por diferentes motivos al mundo náutico.

Viendo el potencial crecimiento de la zona, se puede decir que, dado a este cambio de paradigma, hubo un aumento en el mercado inmobiliario⁹, donde cada vez hay más familias que eligen mudarse a barrios cerrados cerca del río o espacios más abiertos. Impulsados por la necesidad de salir de las grandes urbes en búsqueda de entornos más naturales, como, por ejemplo, Nordelta, Puertos y otros lugares como Tigre o San Isidro. Debido a que estos barrios tienen acceso o cercanía tanto al Río Luján, Río de la Plata y a las Islas, esto generó que cada vez surja un mayor interés por la zona y a su vez, un aumento de compras de embarcaciones (como se vio anteriormente) y de circulación en estas áreas.

Respecto a la competencia, actualmente existen distintos medios de transporte que ofrecen un servicio similar en las Islas del Delta. Por un lado, existen las lanchas colectivas que son el transporte más habitual en las Islas. Tanto los turistas como los isleños suelen optar por este medio. Estas lanchas tienen los horarios, días, recorridos y tarifas previamente establecidas, si bien para los pasajeros esto puede ser una ventaja, sin embargo, no les termina siendo útil, ya que los condiciona al no tener flexibilidad ni en horarios ni en los puntos de salida y llegada. La empresa Interisleña¹⁰ es una de las más elegidas por los pasajeros, posee una flota de lanchas colectivas que realizan servicios regulares punto a punto en el Delta del Paraná.

A su vez se encuentran las empresas de transporte turístico en el Delta y el Río de la Plata, como, por ejemplo, la Sturla que ofrece más bien servicios turísticos ya que, no solo brinda el servicio de transporte sino que también, dispone de paquetes turísticos con excursiones a distintas islas. La Sturla cuenta con una flota compuesta por 12 lanchas clásicas y premium. La capacidad de las embarcaciones varía entre 12 o 106 pasajeros. Estos viajes se realizan desde un punto fijo de salida y llegada, sin paradas intermedias.

⁹<https://www.forbesargentina.com/negocios/esta-primera-marca-ropa-argentina-obtener-certificacion-vegana-n17289>

¹⁰ <http://vivitigre.gob.ar/item/lancha-colectiva-interislena/>

También existe la compañía denominada BoatShare, la cual consiste en ofrecer un modelo de negocio basado en el pago de una membresía anual que permite a los usuarios utilizar las lanchas disponibles sin tener la necesidad de adquirir una propia. Sin embargo, si bien se ve como una alternativa viable y flexible tiene ciertas restricciones. En primer lugar, es necesario tener más de 30 años y contar con una licencia específica para poder timonear estas embarcaciones, como por ejemplo de la licencia de Conductor Náutico o la licencia de timonel. Además, para aquellos clientes que desean utilizar este medio ocasionalmente no termina siendo rentable dado que, deben pagar una cuota anual fija, la cual resulta costosa en relación a la frecuencia de uso que desean. Por otro lado, el hecho de tener que reservar con anticipación de 24 a 48 horas previas en temporada baja y de entre 4 a 5 días en temporada alta limita al usuario poder realizar viajes en el momento sin previa planificación. Si bien se puede decir que esta compañía es una de las alternativas más similares a nuestro negocio, cabe destacar que la necesidad que BoatShare quiere satisfacer está más enfocada en la necesidad de realizar un paseo recreativo, sin poder utilizarse como un medio de transporte diario como el que Uboats ofrece.

Por otro lado, existen los taxi boats (ver Anexo 4), que son embarcaciones de transporte privado, en donde funciona como una remisería con fines turísticos. El usuario puede acercarse al punto de salida o sino llamar previamente para reservar una embarcación. Este tipo de transporte suele tener tarifas más caras y por lo general están concentradas por la zona de San Fernando y Tigre. Una empresa conocida de taxi boats es la empresa de Juli Delta trips¹¹ que posee lanchas con capacidad de hasta 5 personas. Una desventaja que este tipo de servicio posee son los altos precios establecidos, el mismo cuenta con un precio único sin importar la cantidad de pasajeros que van a bordo, es decir que el costo del viaje es igual si va 1 persona ó 5. A diferencia de los remises en la ciudad, los taxi boats no tienen bajada de bandera y los valores varían según el recorrido que ofrecen.

Cabe destacar que el mercado de transporte fluvial es sumamente informal ya que circulan embarcaciones particulares que no poseen la habilitación de la

¹¹ <http://www.julideltatrips.com.ar/>

dirección de transporte del municipio de Tigre, ni de Prefectura Naval Argentina. Según la empresa consultada, Juli Delta Trips, el 85% del transporte en el Delta está fuera del sistema, dado que evaden impuestos, no poseen seguros ni tienen las inspecciones al día, por ende trabajan ilegalmente.

En cuanto a la estacionalidad de la demanda, un factor importante es el clima, tanto la temperatura, el viento y las posibles tormentas. Por este motivo, hay más circulación de embarcaciones en las temporadas de verano y primavera, dado que los jóvenes, las familias y los turistas buscan realizar actividades en torno a este ámbito. Por el contrario, en épocas donde predomina más el frío, como en el invierno y otoño, hay una disminución en la demanda. Cabe destacar que, los fines de semana hay una mayor demanda dado al aumento de turismo, ofertas recreativas y a la necesidad de desconectarse de la ciudad.

En relación al tamaño de mercado, el último censo del parque náutico nacional es de 2016 y arroja la existencia de unas 149.560 embarcaciones registradas. Cinco años después se estima que hay casi 200.000 embarcaciones surcando nuestras aguas. Por otro lado, Buenos Aires es la provincia donde se encuentra el mayor porcentaje de la actividad constructiva y recreativa del país, allí existen numerosas guarderías, marinas, servicios extendidos desde la Ciudad de La Plata hasta kilómetros arriba de San Nicolás, con epicentro en Tigre y San Fernando.

Luego de haber analizado las mejores prácticas en el mercado, se decidió optar por dos benchmarks los cuales se cree que serán los mejores para implementar y desarrollar procesos y servicios en el negocio. El primero de ellos es Uber¹², ya que ofrece un servicio similar, pero en vez de ofrecer barcos para realizar los viajes, ofrece automóviles. Además, cabe destacar que Uber fue la primera empresa en ofrecer este tipo de servicio y es quien lidera el mercado en gran parte del mundo donde opera. Otro motivo por el cual se decidió utilizar Uber, es por el servicio que ofrece es de altísima calidad como, por ejemplo, ofreciéndoles un seguro a los pasajeros, además, la plataforma es amigable y la empresa brinda servicio post venta y por último, se adapta de una

¹² <https://www.uber.com/ar/es/>

correcta manera a la necesidad del cliente. Además, Uber utiliza la estrategia de *co-sharing*, donde propone una opción para sus clientes que quieran compartir un viaje con otro usuario reduciendo el costo del viaje hasta un 30%.

Por otro lado, se optó por utilizar la empresa Webfleet, es una aplicación que ofrece herramientas para mejorar el rendimiento de las flotas operativas para transporte de pasajeros. Una de las funcionalidades que tiene la plataforma es el registro de kilometraje, los conductores pueden registrar los kilómetros recorridos, facilitando el reembolso de kilometraje a los conductores. Webfleet también proporciona acceso a los KPI 's que contribuyen a optimizar la flota en tiempo real, generando informes que pueden programarse para ejecutarse automáticamente o descargarse manualmente.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con una breve descripción de las mejores prácticas tomadas de las siguientes empresas:

EMPRESA	BENCHMARKS
	<ul style="list-style-type: none"> ● Uber Pool con sistema de seguimiento basado en aplicaciones con GPS ● Sistema de geolocalización ● Modelo de negocio
	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas para mejorar el rendimiento de flotas de transporte de pasajeros ¹³ ● Sistema de registro de kilometraje ● Genera informes / reportes

¹³ https://www.webfleet.com/es_es/webfleet/products/webfleet/features/mobile/

2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto para capturar la oportunidad y poder satisfacer las necesidades de los clientes es, una aplicación con fácil utilización, donde conecta a los dueños de las embarcaciones náuticas con pasajeros que necesiten transportarse en la zona del delta o del Río de la Plata.

La propuesta planteada se basa en el modelo económico llamado economía colaborativa¹⁴. El consumo colaborativo se basa fundamentalmente en que los usuarios aprovechan las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. La digitalización ha impulsado el crecimiento global de este tipo de negocios en la industria del transporte. Uboats, busca que los clientes que utilicen su servicio brindado tengan la posibilidad y oportunidad de hacer un *co-sharing*, con el objetivo de compartir el viaje y reducir los costos hasta 30%.

Existen aplicaciones que ponen en contacto a conductores y pasajeros para que viajen juntos, como por ejemplo el modelo de negocio de la empresa de transporte privado, Uber. La misma, busca facilitar y conectar por medio de una aplicación a los conductores con los pasajeros. Cabe destacar que la compañía no posee vehículos propios ni emplea a los conductores, por ende, busca minimizar costos, al no contar con activos propios. Además, Uber también utiliza la estrategia de *co-sharing*.

Por otro lado, existen diversas ventajas y diferenciales tales como, flexibilidad en los destinos, dado que la competencia ofrece únicamente recorridos y horarios preestablecidos. Además, se brindará una plataforma *friendly* (acorde a las necesidades de los usuarios) donde tendrá la opción de atención al cliente. También, se contará con una flota de embarcaciones con amplia variedad de tamaños y comodidades. Por último, un diferencial que ofrecemos

14

<https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20econom%C3%ADa%20colaborativa,o%20alquilar%20bienes%20y%20servicios>.

es la posibilidad de compartir el viaje reduciendo costos de combustible y en consecuencia cuidar el medio ambiente.

Además, el servicio de Uboats también tendría un impacto positivo en la Provincia de Buenos Aires, específicamente en la zona norte, donde muchas personas no tienen acceso a transporte público para llegar a Puerto Madero, donde se encuentran la mayoría de las empresas, universidades, etc. Los residentes de Nordelta, una de las zonas más exclusivas, podrían beneficiarse significativamente de un servicio de transporte acuático eficiente que los lleve directamente a Puerto Madero.

Es importante destacar que muchas personas prefieren evitar el uso de su automóvil para ir a trabajar en esta zona debido al tráfico y la dificultad para encontrar estacionamiento. Además, el servicio de transporte en barcos podría ser de gran ayuda en situaciones de huelga de colectivos, trenes o subtes, que a menudo causan grandes inconvenientes y estrés para las personas que necesitan desplazarse a diario. En tales casos, Uboats podría ser una alternativa viable y conveniente para llegar a Puerto Madero sin depender del transporte público terrestre y evitar los problemas que ocurren con frecuencia en Buenos Aires.

En resumen, Uboats ofrece un servicio de transporte por agua eficiente y confiable que beneficia tanto a los habitantes de las islas del delta como a los residentes de la Provincia de Buenos Aires. Su presencia en Puerto Madero, una zona exclusiva y muy visitada, brinda oportunidades de negocio y demuestra la demanda y el potencial de este tipo de servicio en la zona. Con tarifas especiales para los residentes y una alternativa conveniente en situaciones de congestión o huelga en el transporte público, Uboats se posiciona como una solución versátil y atractiva para el traslado por agua en el Río de la Plata y las Islas del Delta.

En cuanto a los requerimientos para las embarcaciones deportivas y los dueños de las mismas puedan brindar el servicio propuesto, se deberá contar

con ciertos requisitos y habilitaciones exigidas por la Prefectura Naval Argentina¹⁵. A continuación, se realizará un breve resumen de cuáles son los pasos a seguir ¹⁶:

En primer lugar, a todos los timoneles que se adhieran a Uboats, se les solicitará al momento de registrarse presentar una serie de documentos oficiales que confirmen su identidad, el registro oficial de la embarcación y el carnet de conductor náutico (ver Anexo 5). En segundo lugar, el proceso de registración puede hacerse de forma virtual a través de nuestra aplicación, donde si el timonel tiene alguna consulta acerca del proceso o la documentación podrá contactarse de forma telefónica, vía mail, redes sociales o directamente desde la plataforma brindando un servicio personalizado. En tercer lugar, cada vez que un pasajero solicite un viaje va a poder ver en el perfil del timonel su foto, su nombre, el tiempo que lleva trabajando en la aplicación, los reconocimientos y comentarios que recibió por parte de otros usuarios.

Para una mejor visualización del negocio propuesto, se realizaron dos circuitos de negocio, donde se explican cuáles son los pasos a seguir tanto para los oferentes como para los demandantes, para utilizar UBoats.

Circuito de negocio propuesto para el segmento de los Oferentes y Demandantes:

¹⁵

<https://www.argentina.gob.ar/prefecturanaval/deportesnauticos/material-de-equipamiento-de-las-embarcaciones-deportivas>

¹⁶ <http://vivitigre.gob.ar/acerca/legislacion/>

Circuito de negocio Oferentes



Fuente: Elaboración Propia

UBOATS

Circuito de negocio Demandantes



UBOATS

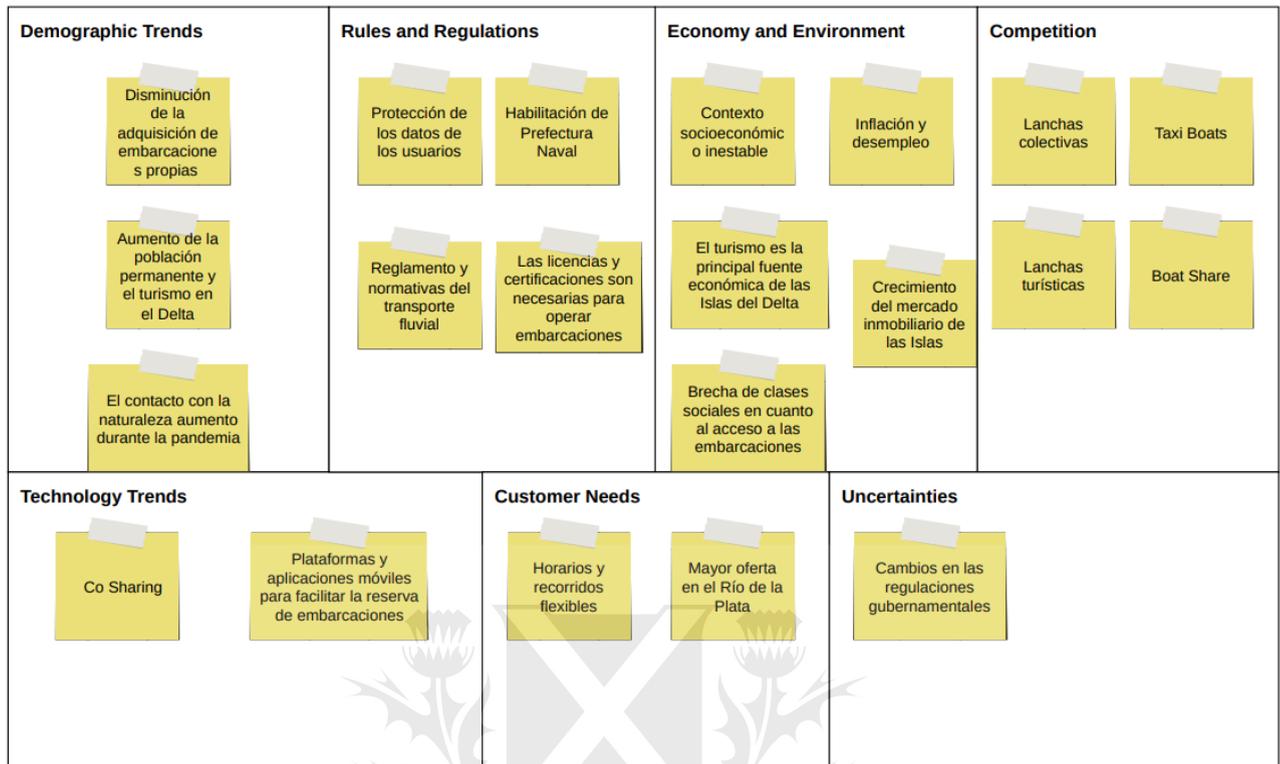
2.1 Contexto socioeconómico

La crisis económica en Argentina influye en diversos aspectos del entorno empresarial, y es importante considerar estos factores para evaluar los riesgos y desafíos asociados, adaptar la estrategia empresarial a las condiciones del mercado y garantizar la sostenibilidad del negocio en el contexto económico y social del país. La implementación de un servicio de Uber de barcos en Argentina puede enfrentar riesgos relacionados con la crisis económica en el país. Estos riesgos deben ser considerados debido a los siguientes motivos:

Argentina ha enfrentado períodos de alta inflación y fluctuaciones en el valor de su moneda. Esto ha llevado a la depreciación del peso argentino y ha generado incertidumbre en el mercado. La inestabilidad monetaria puede afectar los costos de operación de Uboats, debido a posibles aumentos en los precios de los insumos importados y la volatilidad en los precios de los combustibles. Por otro lado, los altos niveles de desempleo y pobreza generados por la crisis económica limitan el poder adquisitivo de la población y su capacidad para utilizar servicios de transporte acuático no esenciales. Como resultado, la demanda de servicios de transporte podría verse afectada negativamente debido a las prioridades económicas de la población en situaciones de dificultades financieras. Por último, el gobierno argentino puede implementar políticas económicas y regulaciones que afecten directa o indirectamente el funcionamiento de un negocio. Durante una crisis económica, es posible que se realicen cambios en las regulaciones gubernamentales o se reduzca el apoyo estatal a ciertos sectores. Esto podría tener implicaciones en la implementación y desarrollo del servicio de Uber de barcos.

2. 2 Context Map

El context map es una herramienta que les permite a las empresas entender y comprender el contexto más allá de los límites de su producto o servicio. Sirve para poder tener una visión global sobre lo que sucede en el entorno que rodea a la empresa y cómo los cambios pueden afectar el negocio.



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explicará cada una de las variables que permiten entender el entorno de Uboat y como cada una de estas fuerzas podrían influir en el negocio ahora y en el futuro.

- Tendencias demográficas

Como mencionamos anteriormente, debido a los altos costos que implica comprar una embarcación y a la situación socioeconómica del país cada vez menos gente puede acceder a tener una embarcación propia. Por lo tanto, los usuarios comenzaron a buscar nuevas alternativas para poder navegar en Río de la Plata y no perderse la experiencia que ofrecen las islas del Delta. A su vez, durante la pandemia se incrementó el interés por realizar actividades en contacto con la naturaleza lo que generó que más gente quisiera visitar dicha zona. Además del aumento en el turismo hubo un incremento en la población permanente de las islas ya que muchas familias optaron por residir en zonas más tranquilas alejadas de la ciudad.

- **Reglas y Regulaciones**

Uboats tiene que tener en cuenta diferentes aspectos regulatorios para que el servicio pueda ser llevado a cabo. Por un lado, en cuanto al desarrollo de la aplicación es sumamente importante tener en cuenta la protección de los datos de los usuarios ya que es sumamente valioso que la app proteja la información privada de quienes la usan. Por otro lado, para que las embarcaciones puedan navegar por el Río de la Plata deben tener la habilitación de Prefectura Naval y cumplir con las normativas del transporte fluvial como por ejemplo tener al día las licencias y certificaciones.

- **Economía y Ambiente**

Como se mencionó anteriormente Argentina es un país con una economía muy inestable, con altos índices de inflación y desempleo. Estos problemas económicos impactan en toda la sociedad, creando una alta brecha entre aquellos que tienen una buena situación económica y aquellos que no. Esta diferencia se puede ver reflejada en el acceso que tienen las distintas clases a poder acceder a una embarcación. Existe una clara brecha de clases sociales en cuanto al acceso a la navegación.

- **Competencia**

Una de las alternativas más usadas por los turistas e isleños para poder acceder a las islas del delta son las lanchas colectivas, estas lanchas tienen puntos de salida, horarios y tarifas predeterminados. Otro medio son los taxi boats, son embarcaciones privadas que funcionan como remiserías. El pasajero debe acercarse al punto de salida o reservar previamente su viaje. En comparación, los taxi boats suelen tener tarifas más elevadas que las lanchas colectivas. Además de estos medios convencionales, existe la empresa Boat Share la cual ofrece un servicio de suscripción anual a una membresía que le permite a los usuarios utilizar una lancha sin tener que adquirir una embarcación propia.

- **Tendencias Tecnológicas**

La tendencia del co-sharing se basa en la idea de optimizar los recursos existentes fomentando la colaboración y a la vez ayudando a reducir costos. Esta tendencia se puede implementar para distintos tipos de servicios e industrias. En la industria del transporte náutico esta tendencia ha ganado popularidad en los últimos años ya que permite a quienes disfrutan navegar vivir la experiencia sin tener que incurrir en altos costos de compra y mantenimiento de una embarcación propia. En este tipo de tendencias la plataforma juega un papel fundamental al facilitar la conexión entre los oferentes y los demandantes actuando como intermediarios.

- **Necesidades del consumidor**

Una de las principales necesidades identificadas por quienes navegan en el Río de la Plata es la falta de transportes regulados y confiables. Hay muchas empresas que no cumplen con todos los requisitos y normas necesarias para navegar. A su vez es un mercado muy informal el cual no está legalizado en su totalidad y eso causa inconvenientes a los usuarios. Asimismo, los usuarios necesitan un medio de transporte náutico flexible que se adapte a sus horarios y recorridos logrando que haya mayor oferta en el Río de la Plata.

- **Incertidumbres**

Al estar inmersos en un contexto socioeconómico tan inestable hay muchos factores que causan incertidumbre en el mercado, como por ejemplo el tipo cambiario o el precio del combustible. Además si surgen cambios en las regulaciones gubernamentales también pueden afectar el funcionamiento del negocio.

2.3 Modelo FODA

Con el fin de obtener una comprensión más profunda de los desafíos, obstáculos y capacidades de la empresa propuesta, se empleará la metodología conocida como análisis FODA. La matriz FODA es una herramienta ampliamente utilizada en el análisis estratégico de proyectos y negocios. Fue propuesta por Albert Humphrey¹⁷ en la década de 1960 y se ha convertido en un pilar fundamental para evaluar la situación interna y externa de una organización. El término FODA/SWOT proviene de las palabras en inglés Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas). A través de la identificación y ponderación de estos cuatro elementos, se busca obtener una visión clara y completa del panorama competitivo en el que se encuentra la empresa. El modelo, proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones con el objetivo de aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas que puedan afectar el desempeño y la sostenibilidad del negocio (Humphrey, 1960).

El análisis FODA para el servicio de transporte acuático Uboats en el Río de la Plata y el Delta del Paraná en Argentina proporciona una visión general de los aspectos positivos y desafíos que enfrenta la empresa. A partir de este análisis, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La empresa tiene varias **fortalezas** que la distinguen en el mercado. En primer lugar, ofrece un servicio innovador, lo cual le permite destacarse y atraer la atención de los clientes. Además, cuenta con una experiencia de navegación sólida, lo que brinda a los usuarios una experiencia fluida y agradable al utilizar la plataforma. Otro aspecto destacado es su capacidad para acceder a lugares que no son accesibles para otros medios de transporte, lo que amplía su alcance y le brinda una ventaja competitiva.

17

<https://www.occ.com.mx/blog/tips-para-el-trabajo/que-es-un-analisis-foda-como-se-hace-para-que-sirve-guia-2021/>

Su plataforma y aplicación son fáciles de usar, lo que facilita a los usuarios acceder y aprovechar los servicios ofrecidos. Además, cuenta con un modelo económico colaborativo, lo que fomenta la participación de diferentes actores y permite una mayor eficiencia en la utilización de recursos. La posibilidad de co-sharing permite a los usuarios compartir los costos hasta un 30%, lo que los hace más atractivos y accesibles para un público más amplio. Además, la empresa se destaca por su flexibilidad en destinos y horarios, lo que brinda a los clientes mayor libertad y opciones al planificar sus viajes. La plataforma también se caracteriza por ser friendly y contar con una atención al cliente destacada, lo que contribuye a una experiencia positiva para los usuarios. Además, la flota de vehículos ofrece una variedad de tamaños y comodidades, lo que permite adaptarse a las necesidades y preferencias individuales de los clientes. Por último, la empresa tiene un enfoque en la sustentabilidad, lo que la posiciona como una opción más consciente y atractiva para aquellos que buscan opciones de transporte más ecológicas.

En general, estas fortalezas internas proporcionan a la empresa una base sólida para competir en el mercado y ofrecer un servicio diferenciado y atractivo para sus clientes. Con una puntuación total de 3.77, estas fortalezas indican que la empresa tiene una posición favorable y está bien equipada para aprovechar las oportunidades y superar los desafíos en su industria.

La empresa se encuentra ante varias **oportunidades** que podrían impulsar su crecimiento y éxito en el mercado. En primer lugar, hay un aumento de la demanda de servicios de transporte acuático, lo que indica que existe un mercado en crecimiento al que la empresa puede dirigirse y captar nuevos clientes. Además, hay una escasa competencia que ofrece recorridos personalizados y flexibles, lo que le brinda a la empresa la oportunidad de destacarse y posicionarse como líder en este segmento. Además, la creciente conciencia ambiental y la preferencia por opciones sostenibles son oportunidades que la empresa puede aprovechar. Al enfocarse en la sostenibilidad y ofrecer opciones de transporte más ecológicas, la empresa

puede atraer a aquellos clientes que valoran la protección del medio ambiente y están dispuestos a apoyar iniciativas responsables.

El crecimiento de la economía colaborativa y el consumo compartido también presenta una oportunidad para la empresa. Al participar en este modelo económico, la empresa puede establecer asociaciones estratégicas y aprovechar la eficiencia y los beneficios mutuos que ofrece la colaboración entre diferentes actores.

La posibilidad de asociarse con operadores turísticos es otra oportunidad a considerar. Al establecer alianzas con operadores turísticos, la empresa puede ampliar su alcance y acceder a una base de clientes más amplia y diversa. Además, la empresa tiene el potencial de expandirse a otros destinos turísticos. Esta oportunidad de crecimiento geográfico le permitiría ingresar a nuevos mercados y aprovechar las oportunidades de negocio que existen en diferentes ubicaciones.

Por último, la exclusividad del acceso a embarcaciones y la brecha social representan una oportunidad interesante. Al establecer una plataforma que promueva la inclusión y la diversidad, el servicio de Uber de barcos puede generar conciencia sobre la importancia de brindar oportunidades igualitarias a todos. Al ofrecer tarifas más accesibles, opciones de viaje compartido y programas especiales para grupos vulnerables, la empresa puede fomentar la inclusión y garantizar que el transporte acuático no se limite a un grupo exclusivo de personas.

En resumen, estas oportunidades externas indican que hay un entorno favorable y propicio para el crecimiento y el éxito de la empresa. Con una puntuación total de 3.86, estas oportunidades destacan el potencial de la empresa para capitalizar tendencias y demandas emergentes en el mercado y expandir su presencia y rentabilidad.

El servicio de Uber de barcos presenta algunas **debilidades** que pueden afectar su operación y desempeño. Entre estas debilidades se encuentran:

Las condiciones meteorológicas adversas, como tormentas o fuertes vientos, pueden dificultar la navegación y la seguridad de los viajes, lo que puede impactar negativamente en la satisfacción de los usuarios. Asimismo, encontrar personal con la experiencia y habilidades necesarias para operar las embarcaciones de manera segura y brindar un excelente servicio al cliente puede resultar complicado y requerir esfuerzos adicionales de reclutamiento y selección.

La empresa puede enfrentar dificultades si no cuenta con una flota suficiente o si los conductores no están disponibles en determinados momentos. Esto puede afectar la capacidad de atender la demanda de manera eficiente. Además, como cualquier nuevo servicio, es necesario convencer a los usuarios de que utilicen el servicio y confíen en su seguridad y eficacia. Esto puede requerir una estrategia de marketing sólida y una atención al cliente de calidad. También, existen posibles desafíos regulatorios y legales relacionados con la industria del transporte. Cumplir con las regulaciones y requisitos legales específicos puede ser un desafío, incluyendo licencias, permisos y seguros. Esto puede requerir recursos y conocimientos especializados. Por último, existe el riesgo de que las embarcaciones presenten fallas técnicas o mecánicas, lo que puede afectar la operación regular del servicio. Mantener una flota en buen estado y realizar un mantenimiento adecuado son aspectos cruciales para minimizar este riesgo.

En resumen, las debilidades identificadas en el servicio de Uber de barcos, como las limitaciones debido al clima, las dificultades en la contratación de personal capacitado, la dependencia de la disponibilidad de embarcaciones y conductores, la necesidad de establecer una base de usuarios y generar confianza, los desafíos regulatorios y legales, y las posibles fallas en las embarcaciones, requieren atención y acciones correctivas para garantizar un funcionamiento eficiente y satisfactorio del servicio. Con una ponderación total de -2.58, es importante abordar estas debilidades y buscar soluciones que fortalezcan la oferta del servicio.

El servicio de Uber de barcos enfrenta diversas amenazas que pueden impactar negativamente en su operación y desempeño. Estas **amenazas** incluyen:

Uboats se podrá enfrentar a la presencia de otros proveedores de servicios de transporte acuático puede generar una competencia directa y afectar la cuota de mercado del servicio de Uber de barcos. Además, las regulaciones relacionadas con el transporte acuático pueden sufrir modificaciones que impongan restricciones adicionales o requisitos más rigurosos, lo que podría impactar en la viabilidad y rentabilidad del servicio.

Por otro lado, la inestabilidad económica y reducción del poder adquisitivo de la población. En períodos de crisis económica o disminución del poder adquisitivo de la población, la demanda de servicios de transporte turístico puede disminuir, lo que podría afectar negativamente la demanda del servicio. Por último, pueden surgir eventos imprevistos, como una pandemia, pueden tener un impacto significativo en la industria turística y limitar la demanda de servicios de transporte acuático. Las restricciones de viaje y las preocupaciones de seguridad pueden afectar la capacidad del servicio de Uber de barcos para atraer clientes.

Estas amenazas representan desafíos externos que el servicio de Uber de barcos debe considerar y abordar para mantener su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Con una ponderación total de -3, es crucial desarrollar estrategias y acciones para mitigar los efectos negativos de estas amenazas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Esto puede incluir la diferenciación del servicio, la adaptación a las regulaciones cambiantes, la diversificación de la clientela y la adopción de medidas de contingencia para hacer frente a situaciones adversas.

En general, Uboats tiene una base sólida con fortalezas significativas y oportunidades interesantes. Sin embargo, debe abordar las debilidades y amenazas identificadas para asegurar su éxito a largo plazo. Una estrategia adecuada para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades podría

ayudar a Uboats a consolidarse como un servicio de transporte acuático líder en la región.

MATRIZ FODA UBOATS

FACTORES INTERNOS: 1.19

FACTORES EXTERNOS: 0.86

FORTALEZAS

Características y habilidades internas

Servicio innovador	4
Experiencia de navegación	2.5
Acceso a lugares no accesibles para otros medios	4
Potencial de captar turistas	3
Plataforma y aplicación de fácil utilización	3
Modelo económico colaborativo	4
Posibilidad de co-sharing (reducir costos)	5
Flexibilidad en destinos y horarios	5
Plataforma friendly + Atención al cliente	4
Flota con variedad de tamaños y comodidades	4
Enfoque en sustentabilidad	3

Total: 3.77

OPORTUNIDADES

Características y habilidades externas

Aumento de demanda de servicios de transporte acuático	4
Escasa competencia que ofrezca recorridos personalizados y flexibles	4
Aumento de la conciencia ambiental y preferencia por opciones sostenibles	3
Crecimiento de la economía colaborativa y el consumo compartido	3.5
Posibilidad de asociarse con operadores turísticos	3.5
Potencial de expansión a otros destinos turísticos	5
Exclusividad del acceso a embarcaciones y brecha social	4

Total: 3,86

DEBILIDADES

Dificultades y limitaciones internas

El clima puede ser un factor limitante y afectar la operación de la empresa	-1
Dificultades en la contratación de tripulación capacitada y profesional	-3
Dependencia de la disponibilidad de embarcaciones y conductores	-4
Necesidad de establecer una base de usuarios y generar confianza en la plataforma	-2
Posibles desafíos regulatorios y legales relacionados con la industria del transporte	-2.5
Posibles fallas en las embarcaciones	-3

Total: - 2.58

AMENAZAS

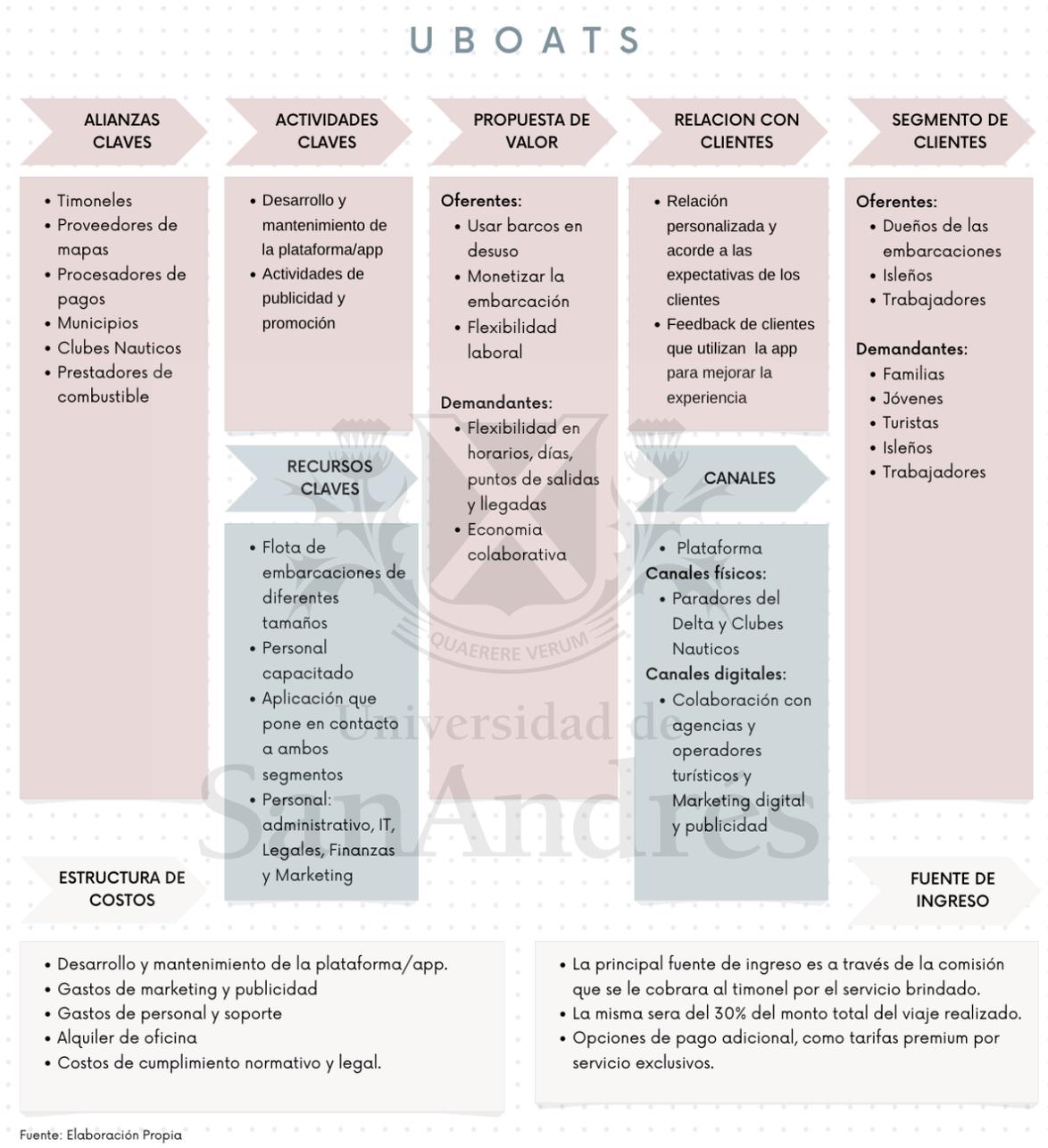
Dificultades y limitaciones externas

Competencia de servicios de transporte (taxis boats, lanchas colectivas, etc.)	-3
Cambios en las regulaciones gubernamentales que afecten la operación del negocio	-2.5
Inestabilidad económica y reducción del poder adquisitivo de la población	-3.5
Afectación de la actividad turística debido a factores externos como la pandemia de COVID-19	-3

Total: - 3

Fuente: Elaboración Propia

3. Propuesta de Negocio - Business Model Canvas



3.1 Propuesta de valor

El negocio propuesto para el segmento de los usuarios, busca democratizar la navegación en el río de la plata ofreciendo tarifas más accesibles, basándose en el modelo de economía colaborativa. El cual le permitirá a los usuarios tener la opción de compartir el viaje brindándoles la oportunidad de reducir el costo del mismo a las personas que no tienen la posibilidad de viajar, comprarse una embarcación o que no tienen los medios para transportarse. Por otro lado, la propuesta de valor para los dueños de las embarcaciones es, monetizar la capacidad ociosa de sus embarcaciones generando una fuente de ingresos adicional.

Por lo tanto, para satisfacer estas necesidades, se ofrece una aplicación donde se busca unir a los oferentes (dueños de los barcos), optimizando el tiempo de búsqueda de clientes, con los usuarios (pasajeros) que deseen transportarse en el río de la plata. La plataforma logra resolver que el mercado sea más transparente y accesible.

3.2 Segmento de clientes

Se identificaron dos segmentos de clientes, el de los oferentes y el de los demandantes. Los oferentes son los dueños de las embarcaciones, quienes ofrecerán el servicio de traslado. El negocio les permite a los conductores obtener ingresos extras trabajando a cualquier horario del día. Los demandantes son los pasajeros que necesitan realizar un viaje en el río de la plata con fines turísticos y recreativos. Dentro del segmento de clientes se encuentran las familias y jóvenes que quieren realizar actividades recreativas en el Delta como, por ejemplo, ir a los restaurantes/paradores que se encuentran en las islas pero no tienen ninguna embarcación para llegar al destino deseado.

Los principales potenciales clientes del segmento de los demandantes son:

- Usuarios frecuentes: Habitantes permanentes que buscan utilizar el servicio con mayor habitualidad.

- **Segmento Isleños:** Los habitantes permanentes de las Islas del Delta y zonas cercanas que buscan utilizar el servicio de Uboats con mayor habitualidad. Esto incluye a los isleños que necesitan movilizarse regularmente para llegar a sus hogares o realizar actividades diarias, como trabajar, estudiar y otras tareas. Estos usuarios valoran la comodidad, eficiencia y confiabilidad del servicio de transporte acuático para facilitar sus desplazamientos hacia tierra firme y viceversa.
- **Segmento de empresarios y profesionales:** Este segmento está compuesto por empresarios, ejecutivos y profesionales que trabajan en la zona de Puerto Madero y que residen en la zona norte de la Provincia de Buenos Aires, como Nordelta. Estos usuarios buscan una alternativa de transporte conveniente y eficiente para evitar el tráfico, la dificultad para encontrar estacionamiento y las interrupciones del transporte público terrestre, como las huelgas. Valorarán la posibilidad de utilizar el servicio de Uboats para desplazarse de manera rápida y cómoda desde sus lugares de residencia hasta sus lugares de trabajo o actividades profesionales en Puerto Madero.
- **Usuarios ocasionales:** turistas nacionales y extranjeros que buscan un medio de transporte de manera no sistemática.
 - **Segmento de Familias/individuos:** Aquellos que están dispuestos a alquilar una embarcación con el fin de trasladarse de un punto a otro o también con fines recreativos, de paseo. Son en general personas de clase media y media alta que necesitan transportarse por el Río de la Plata con distintos fines gastronómicos, deportivos y recreativos. En el Delta del Paraná habitan alrededor de 12 millones de personas.¹⁸

18

https://lac.wetlands.org/wp-content/uploads/sites/2/dlm_uploads/2019/04/El-Delta-del-Parana.pdf

Los principales potenciales clientes del segmento de los oferentes en el servicio de Uboats son:

- **Propietarios de embarcaciones:** Personas que poseen embarcaciones deportivas y están dispuestas a compartir sus viajes de manera rentada. Estos propietarios pueden ofrecer sus embarcaciones como servicios de taxi acuático dentro del Delta, brindando transporte a los residentes locales y turistas que necesiten desplazarse por la zona.

Estos clientes potenciales pueden incluir propietarios de embarcaciones de diferentes tamaños y tipos, como lanchas, botes y veleros. Pueden ser tanto propietarios individuales como empresas de alquiler de embarcaciones que deseen diversificar sus fuentes de ingresos.

El servicio de Uboats proporcionaría a estos propietarios una plataforma para publicar y gestionar sus viajes disponibles, establecer tarifas y conectarse con pasajeros interesados en utilizar sus servicios de transporte acuático. Además, la plataforma podría ofrecer herramientas y recursos para garantizar la seguridad y la calidad del servicio prestado por los oferentes.

En conclusión, los potenciales clientes del segmento de los oferentes en el servicio de Uboats son los propietarios de embarcaciones dispuestos a compartir sus viajes de manera rentada o ofrecer servicios de taxi acuático en el Delta, brindando una oportunidad de generar ingresos adicionales a través de la plataforma.

3.3 Relación con los clientes

El servicio que se pretende ofrecer debe ser eficiente, seguro y que satisfaga las necesidades del cliente. Nuestra aplicación interactúa como intermediario poniendo en contacto, a través de la plataforma, a los conductores y pasajeros. Se debe mantener una relación acorde a las expectativas y las necesidades del cliente y al tipo de pasajero. Además, se tiene en cuenta la accesibilidad de los

usuarios a la plataforma debe tener una interfaz sencilla e intuitiva para facilitar la experiencia al usuario. Además, al lanzar una nueva aplicación es fundamental el *feedback* con los posibles usuarios para mejorar a futuro, dado que es importante saber la opinión de quienes usan la aplicación para mejorar la experiencia y que el servicio sea más ágil y satisfactorio para ambos clientes.

3.4 Canales

El canal principal del negocio es mediante el desarrollo de una aplicación digital para *smartphones*. En la app los pasajeros podrán buscar el destino al cual necesitan dirigirse y la aplicación les enviará a los conductores (timoneles) los viajes para que el conductor pueda decidir si tomar el recorrido. Asimismo, los demandantes y conductores podrán registrarse por la plataforma y tener soporte técnico si los clientes tienen un problema con la aplicación.

A su vez, los canales de comunicación y publicidad serán esenciales para dar a conocer el servicio que brinda Uboats. En la etapa de lanzamiento de la aplicación será fundamental que los posibles pasajeros conozcan el servicio que se ofrece.

En cuanto a los canales físicos se podría publicitar la aplicación en paradores del Delta, clubes náuticos del Río de la Plata o también en sitios webs como la página de paseos y turismo conocida como Buenos Aires 123¹⁹, donde una de sus guías ofrece información acerca del municipio de Tigre. La misma cuenta con información de cómo llegar al destino, sus atracciones turísticas y sus respectivos paseos en lancha para recorrer las Islas del Delta.

3.5 Actividades claves

El negocio tiene dos principales actividades claves. La primera consiste en desarrollar y mantener la aplicación y la segunda, mejorar el compromiso entre los pasajeros y conductores. Además, es esencial la promoción y publicidad del negocio en establecimientos de la zona.

¹⁹ <https://www.buenosaires123.com.ar/paseos/tigre.php>

3.6 Recursos claves

Los principales recursos claves de la empresa son en primer lugar, la aplicación que pone en contacto a conductores y pasajeros. Dado que, es el medio por el cual se sustenta el negocio y mediante se satisface la necesidad de los consumidores, es fundamental que se garantice un buen funcionamiento de la misma. En segundo lugar, para poder desarrollar la app se necesita recursos humanos que permitan la programación y el mantenimiento de la plataforma. En tercer lugar, es importante la selección de embarcaciones y conductores que cumplan los requerimientos legales y las condiciones básicas necesarias para que los transportes sean seguros y cumplan con las normas requeridas.

3.7 Alianzas claves

En cuanto a las alianzas claves, en primer lugar, están los conductores con sus embarcaciones. En segundo lugar, es fundamental que las flotas tengan instaladas y actualizadas los mapas, por este motivo los proveedores de mapas como Navionics²⁰ y Garmin²¹ son de suma importancia. En tercer lugar, otra alianza son los municipios y clubes en donde se amarran los barcos para poder recoger a los pasajeros. Las siguientes dos, están basadas en las alianzas claves de la empresa Uber, estas son: establecer una relación con los procesadores de pagos (Tarjetas de crédito, Mercado Pago) para facilitar el pago a los usuarios y en cuarto lugar, lograr acuerdos con los prestadores de combustible que son fundamentales para poder brindarles descuentos a los timoneles de UBoats.

3.8 Fuentes de ingresos

Dado que UBoats actúa como intermediario entre un potencial cliente y el conductor, la monetización del negocio será a través del cobro, al timonel, de una comisión del 30% del viaje por el servicio de intermediación (este porcentaje está basado en el modelo de Uber). Si el cliente paga con tarjeta, directamente se le acredita al chofer el valor del viaje con el porcentaje

²⁰ <https://www.navionics.com/acs/>

²¹ <https://www.garmin.com.ar/>

descontado. Los medios disponibles para el pago del viaje son: tarjetas de crédito, débito, efectivo y Mercado Pago.

En cuanto a los usuarios de la aplicación, la descarga será gratuita ya que, el negocio actúa como un tercero entre el cliente y los conductores, y a su vez incentiva a que se descarguen y prueben la plataforma.

Además, Uboats cuenta con otra fuente de ingresos: la publicidad. Mediante acuerdos de patrocinio, Uboats brinda la oportunidad a empresas y marcas interesadas de promocionarse a través de sus lanchas. A cambio de una compensación económica, se colocarán adhesivos o carteles promocionales en la flota de embarcaciones. Para garantizar el éxito y beneficio mutuo de estos acuerdos de patrocinio, resulta fundamental establecer contacto con empresas relevantes en el área, tales como restaurantes, veterinarias y otros servicios.

3.9 Estructura de costos

Teniendo en cuenta el marco del business model canvas, se toman aquellos costos que estén orientados a la creación de valor que busca el segmento de clientes. Dentro de los costos existen dos tipos, fijos y variables. El modelo de negocios solo cuenta con costos fijos.

Costos fijos

Desarrollo de la aplicación móvil: USD \$5.500

Mantenimiento de la aplicación móvil: USD 1.063

Licencia iOS: USD 100 por única vez

Licencia Android: USD 25 por única vez

Campaña de marketing digital: USD 851

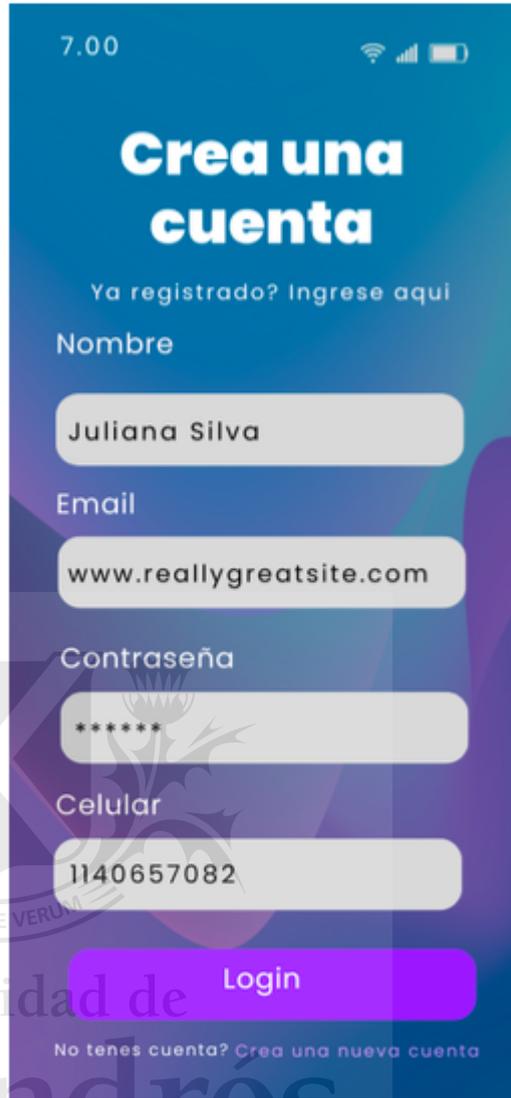
3.10 Producto Mínimo Viable

Con el objetivo de testear el producto y validar la funcionalidad de la aplicación se realizó un producto mínimo viable (PMV). El producto mínimo viable²² es un prototipo del producto o servicio que se va a lanzar, con funcionalidades limitadas que permiten presentarlo a los potenciales clientes. Esta herramienta nos permitirá tomar el feedback de los potenciales clientes para realizar ajustes que permitan ofrecer un servicio más alineado a las expectativas del mercado. Se realizará un PMV para la previsualización de la plataforma para testear que tan *friendly* es para los usuarios, es decir si la aplicación es de fácil acceso y utilización. A continuación se presentan capturas de pantalla provenientes del prototipo de la aplicación.

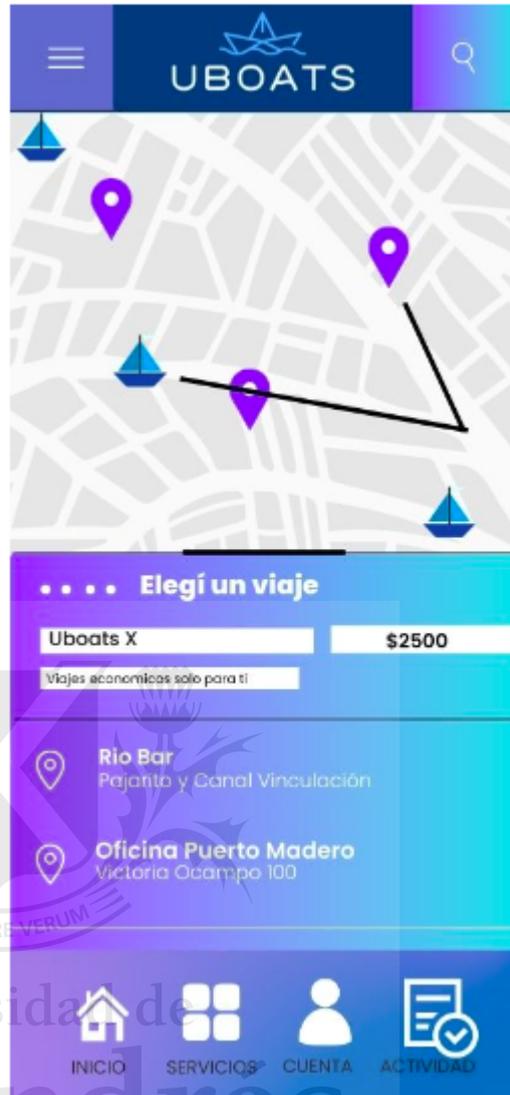


22

[https://es.eserp.com/articulos/producto-minimo-viable/#:~:text=siglas%20en%20ingl%C3%A9s\).-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20producto%20m%C3%ADnimo%20viable%3F,su%20inter%C3%A9s%20por%20el%20mismo.](https://es.eserp.com/articulos/producto-minimo-viable/#:~:text=siglas%20en%20ingl%C3%A9s).-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20producto%20m%C3%ADnimo%20viable%3F,su%20inter%C3%A9s%20por%20el%20mismo.)



Universidad de
San Andrés



Universidad de San Andrés

4. Plan de Marketing

El plan de marketing, es una herramienta que se utiliza para la planificación de la estrategia de marketing, donde se busca mediante los resultados obtenidos, tomar mejores decisiones, identificar qué acciones están funcionando de manera correcta, qué aspectos mejorar y por último, alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación, se desarrollará un plan de marketing con el objetivo de poder captar el interés de nuevos usuarios según sus demandas generando valor para el usuario. El marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estos cuatro elementos, según el profesor Jerome Mc Marthy²³, son conocidas como “las cuatro P”: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Las variables del marketing mix forman la estrategia básica para explicar los componentes que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales. En este caso se hablará de servicio en vez de producto.

4.1 Segmentación del mercado objetivo

La segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio, a este grupo lo denominaremos *segmento efectivo*. Según Dvoskin (2004) ²⁴ para poder identificar segmentos efectivos primero es necesario definir el perfil del consumidor a través de variables que se denominan *bases de segmentación*.

En primer lugar, se encuentran las *bases geográficas* es decir donde va a operar UBoats. Idealmente UBoats podría implementarse en varias zonas geográficas ya que este tipo de servicio no existe actualmente en el país pero

²³

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

²⁴ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires

empezará a operar específicamente en el área del Delta en el Río de la Plata y eventualmente en una segunda etapa podría expandirse a más zonas y países.

En segundo lugar, existen las *bases demográficas* siendo estas las más populares para distinguir los grupos de potenciales clientes ya que están muy relacionadas con el deseo y las preferencias del consumidor. En el caso del negocio propuesto como mencionamos anteriormente existen dos tipos de segmentos, el de los oferentes y el de los demandantes. En cuanto al primer grupo estos serían los dueños de las embarcaciones en desuso que quieren sacar un rédito económico. En el segmento de los demandantes, los clientes ideales serían los habitantes permanentes de las islas del Delta (isleños) que necesitan transportarse de forma rápida. Además el servicio podría ser utilizado por los turistas que quieren recorrer y necesitan un medio de transporte.

Luego existen las *bases psicológicas* que son más difíciles de medir, siendo estas el beneficio buscado frente a un producto o servicio. Lo que buscan los clientes potenciales desde el segmento de los demandantes es poder transportarse en el Delta sin la necesidad de adquirir una embarcación o reservar previamente, pudiendo elegir hasta dónde ir y no tener que acomodarse a recorridos preestablecidos. En cuanto a los oferentes, lo que buscan los posibles clientes es darle uso a sus embarcaciones para poder sacar ingresos extras a su barco en desuso.

Después están las *bases socioculturales*, que hacen referencia a los múltiples rasgos culturales que determinan diferentes segmentos del mercado. UBoats apunta a dos segmentos potenciales. En primer lugar, se encuentran aquellos que tienen la necesidad de transportarse dado que trabajan o residen en el Delta. Principalmente hombres y mujeres mayores de 18 años de clase media baja que no tienen la posibilidad de tener su propia embarcación y además los servicios existentes no se adecuan a sus horarios, días y destinos. En segundo lugar, se apunta a todas las personas que quieran usar el servicio con fines turísticos y recreativos, como por ejemplo un grupo de amigos que quieran ir un fin de semana a algún parador y no tienen un medio propio.

Por último, las bases conductuales hacen referencia a la actitud y conducta de los clientes frente al servicio. Dentro de estas variables se encuentra la frecuencia con la que un individuo compra un producto o utiliza un servicio en un período de tiempo determinado, a esto se lo identifica como la tasa de uso. A su vez, se busca que el cliente opte por elegir el producto o servicio reiteradas veces siendo leal a la marca. Se buscará generar una relación de fidelización con el cliente, tanto con los oferentes como con los demandantes. Se intentará que los clientes utilicen UBoats como un medio de transporte frecuente eligiéndolo diariamente por sobre otras propuestas intentando generar un incremento en la cantidad de viajes tanto por parte de los demandantes como de los oferentes.

En conclusión, teniendo en cuenta las bases mencionadas podemos identificar al segmento de clientes target como habitantes de la Islas del Delta y alrededores que busquen poder transportarse o aquellos que buscan realizar una actividad alrededor de la naturaleza.

4.2 Estrategia 4 P

4.2.1 Enfoque del servicio

En cuanto a la definición del producto se distinguen dos ideas diferentes de este concepto. La primera define al producto (o servicio) como un todo, incluyendo solamente aquellos atributos que la componen. La segunda concibe a la idea del producto específico que se detalla a continuación.

UBoats es una plataforma que ofrece vincular a pasajeros que necesitan transportarse en la zona del Río de la Plata con los dueños de las embarcaciones náuticas. Ofrece un servicio bidireccional, tanto para aquellos oferentes que encuentran un espacio para encontrar pasajeros que necesiten realizar viajes como para aquellos que necesitan encontrar un medio de transporte en el Delta. UBoats busca diferenciarse de la competencia mediante

una aplicación móvil que le permite al usuario acceder fácilmente desde cualquier dispositivo y solicitar un viaje a un nuevo destino. La app ofrece dos servicios distintos dependiendo del tipo de usuario, oferentes o demandantes. Los timoneles utilizan la aplicación como un medio para encontrar pasajeros y así realizar nuevos viajes. La plataforma les permite registrarse, crearse un usuario y así poder visualizar pasajeros que necesiten transportarse, si el timonel acepta el recorrido se le cobrará una comisión por cada viaje que realice. En cuanto a los usuarios, UBoats les ofrece el servicio de poder conectarse rápidamente con un timonel y llegar al destino que desea sin la necesidad de adaptarse a recorridos y horarios preestablecidos.

El usuario comienza la experiencia cuando ingresa a la aplicación y se registra. Luego de crearse una cuenta gratuita con sus datos puede elegir su destino y podrá chequear la información del recorrido, el nombre del conductor, el tiempo de arribo y el tipo de embarcación. El timonel también debe descargarse la aplicación y registrarse completando ciertos requisitos requeridos por la plataforma. UBoats debe confirmar si la embarcación y el timonel son aptos para ofrecer el servicio y luego ya está habilitado para comenzar a operar. Además la app les permite a ambos usuarios contactarse mediante un chat privado en el caso de que surja alguna consulta o inconveniente. UBoats también le ofrece a los usuarios la posibilidad de compartir el viaje aprovechando la capacidad de las embarcaciones y así reducir los costos del viaje.

Logotipo



La elección del nombre y el logo de una empresa son elementos muy importantes para transmitir al usuario la esencia y propósito por la cual la marca se diferencia.

Por un lado, “U” hace referencia a la marca Uber ya que como mencionamos anteriormente se tomó como referencia al modelo de la empresa de transporte. Ambos nombres comienzan con la letra “U”, lo cual les confiere una similitud visual y fonética. La repetición de esta letra en ambos nombres puede ayudar a que el usuario genere una asociación entre las marcas. Por otro lado, la palabra “boats” sugiere la conexión con el transporte náutico. Esto crea una asociación directa con el medio acuático y transmite la idea de un servicio de transporte relacionado con el agua.

A su vez, se eligió un nombre corto para poder garantizar que la marca se quede en la mente de los consumidores. El nombre fácil de recordar puede facilitar el boca en boca y la difusión de la marca entre los usuarios del servicio del transporte. El nombre “Uboats” combina elementos náuticos, modernidad, exclusividad y memorabilidad.

En cuanto al logo también fue diseñado teniendo en cuenta los colores representativos del mundo náutico como son el azul, celeste y el blanco. Además se eligieron líneas finas manteniendo la elegancia y sofisticación. Con estas decisiones estratégicas en el nombre y el logo, se busca transmitir la identidad de la empresa y captar la atención de los usuarios, resaltando su

compromiso con el transporte acuático y ofreciendo una experiencia distintiva y memorable.

4.2.1.1 Promoción

La promoción o también conocido como la comunicación es en sí, una herramienta que se utiliza con el fin de poder incentivar las preferencias y acciones de los usuarios incentivando a la adquisición de lo que la empresa ofrece. En otras palabras, se puede decir que el objetivo del mismo es buscar y lograr que el producto o servicio ofrecido sea lo suficientemente popular para promover las ventas. “Para alcanzar los objetivos específicos, se necesita desarrollar estrategias y técnicas para que la promoción funcione de manera correcta. Estas herramientas son: Publicidad, Puntos de Ventas y Promoción de *Merchandising*, Eventos y Experiencias, Venta Personal, Marketing Directo y Digital, y Relaciones Públicas.”

En relación a las herramientas mencionadas anteriormente, UBoats utilizará las siguientes estrategias: Publicidad, Eventos, Venta Personal y Marketing Directo. Cabe destacar, que la comunicación estará fragmentada según los tipos de segmentos de clientes, en nuestro caso, los oferentes y demandantes.

4.2.1.2 Publicidad

La primera estrategia de publicidad que se utilizará tanto para los demandantes como también para los oferentes será, el *word of mouth*. Consideramos que, al ser un negocio donde se ofrecerá un servicio personalizado, será fundamental que los clientes tengan una experiencia positiva y consecutivamente, que los mismos compartan sus experiencias con sus amigos, compañeros de trabajo y con sus familiares.

En segundo lugar, otro modo de publicidad que se utilizará serán los *flyers* publicitarios, los mismos se repartirán de manera personal y por medio de diferentes redes sociales dependiendo los intereses de cada segmento. El objetivo es transmitir un mensaje claro y conciso, por lo tanto, todos los flyers

contarán con un mensaje para atraer a los clientes y un código QR donde al escanear te llevará directo a la opción de descargar la app donde estará más detallado acerca de cómo funciona este servicio. Además, esto nos permitirá tener un indicador de cuanto es el *click through rate (CTR)* y por ende identificar qué perfil o segmento está interesado en nuestro servicio.

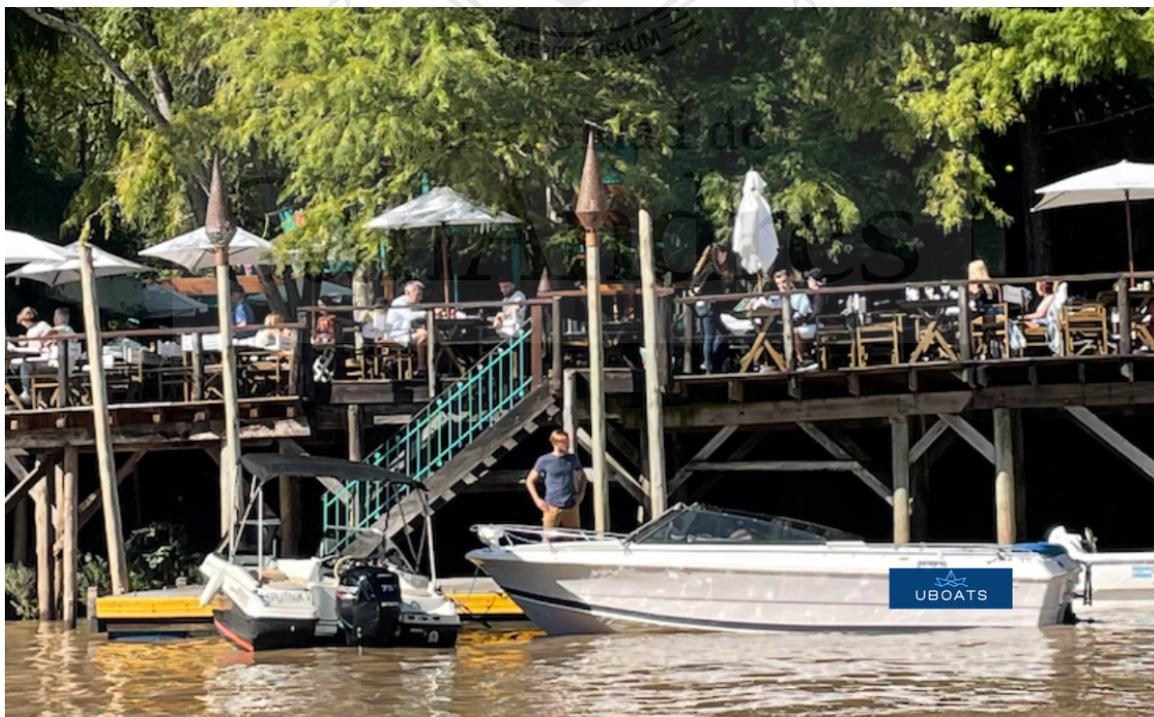
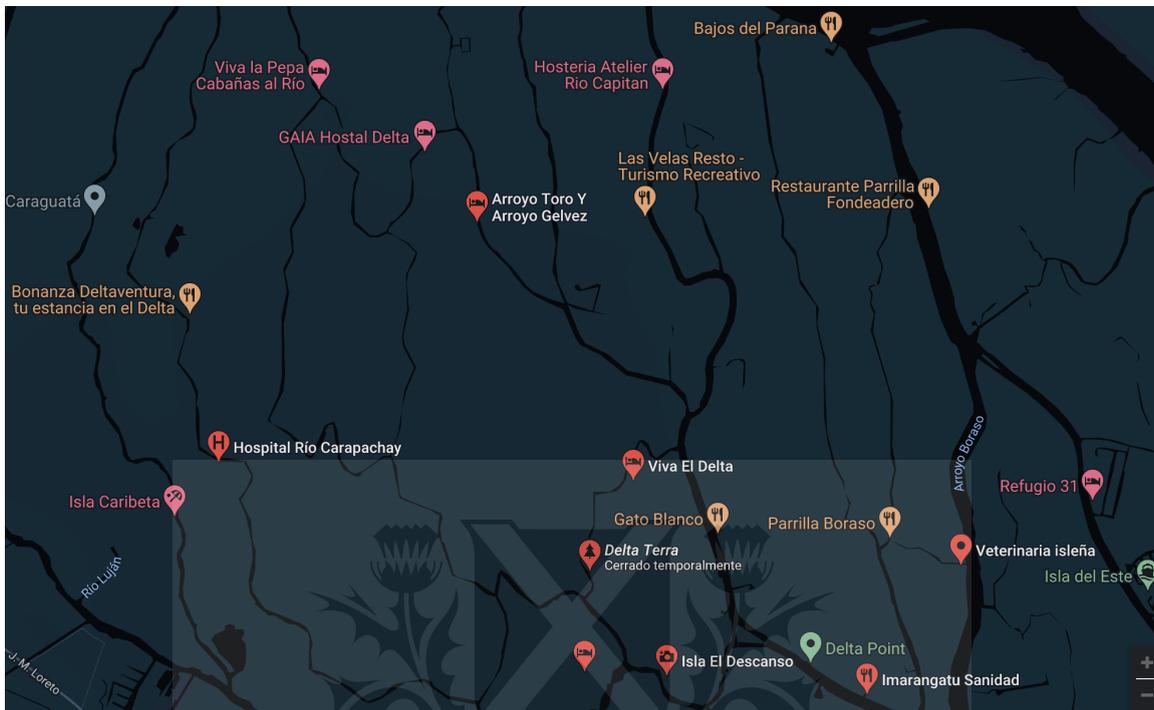
Por este motivo, se promocionarán *flyers* para el segmento de los oferentes y *flyers* para el segmento de los demandantes. Cabe aclarar que, los mismos contarán con un mensaje específico para cada propuesta. Además, algunos lugares donde se analizó implementar los *flyers* son en, guarderías náuticas, clubes náuticos, *boat shows*, diferentes sedes de la prefectura y por último en, colegios, veterinarias, bares y restaurantes ubicados en las Islas del Delta.

Uboats comprende la importancia de establecer asociaciones estratégicas con empresas relevantes en diversos sectores para maximizar el impacto de los acuerdos de patrocinio. Por ejemplo, en el caso de restaurantes, Uboats podría buscar colaboraciones con establecimientos de comida que ofrezcan servicios de entrega a domicilio. Al colocar carteles promocionales en las lanchas de Uboats, tanto el restaurante como Uboats pueden beneficiarse de una mayor visibilidad y conciencia de marca entre los clientes locales y turistas.

Además, Uboats también podría buscar acuerdos de patrocinio con veterinarias, lo que permitiría a estas empresas promocionar sus servicios de cuidado de mascotas y consultas médicas. Al asociarse con Uboats, las veterinarias pueden llegar a un público más amplio y aumentar su reconocimiento en la comunidad.

En resumen, Uboats emplea la publicidad como una fuente de ingresos adicional y busca establecer acuerdos de patrocinio con empresas relevantes en diversos sectores. A través de la colocación estratégica de carteles promocionales en sus lanchas, Uboats proporciona visibilidad a las marcas asociadas y recibe una compensación económica a cambio. Esta estrategia

beneficia tanto a Uboats como a las empresas patrocinadoras al aumentar la conciencia de marca y llegar a un público más amplio.





TIMONEA CON UBOATS

UBOATS es la forma más fácil y flexible de ganar dinero extra o cubrir el costo de su bote en su tiempo libre.



Descarga la
app y
REGISTRATE!



Universidad de
San Andrés
Porque trabajar con Uboats?



MONETIZA
tu embarcación
trabajando con
Uboats



FLEXIBILIDAD
navega cuando mejor
se adapte a tu horario



SEGURIDAD
transacciones sin efectivo,
calificaciones de conductores y
pasajeros y seguimiento por
GPS para todos los navegantes

4.2.1.3 Eventos

La segunda herramienta de publicidad que se utilizará serán los eventos, ya que nos permitirá dar notoriedad a la marca y al servicio ofrecido, logrando acercarnos y obteniendo una mayor interactividad con el target interesado.

La idea es poder armar un stand, donde se pueda interactuar con los clientes y resolver las dudas que los mismos puedan tener. Los lugares donde se tiene planeado ubicar los stands son por ejemplo en el Puerto de Frutos dado que allí hay una alta rotación de turistas y locales. Asimismo, allí se encuentra la escasa oferta de transporte náutico, por ende es fundamental que las personas conozcan que la propuesta de Uboats se destaca por ser más flexible que las otras alternativas. También, se tendrá presencia en los clubes náuticos, ferias de turismo y eventos relacionados al medio ambiente (ya que promovemos minimizar el impacto ambiental haciendo un *co-sharing* del combustible) y otros eventos más relacionados al mundo náutico.

4.2.1.4 Venta personal

Respecto a la venta personal, se busca realizarlo de la forma más simple y eficaz posible. Por este motivo, se irá al mercado de frutos y a lugares específicos del delta, como por ejemplo a las escuelas, hospitales, cabañas y hoteles, restaurantes, paradores, veterinarias, etc. Dado que allí se encontrará a un alto porcentaje de turistas e isleños que pueden estar interesados en optar por este medio de transporte.

4.3 Marketing directo y Digital

Por último, se utilizará el marketing directo y digital para promocionar el servicio a través de internet. Ambos conceptos se centran en llegar directamente a los potenciales clientes pero se diferencian en los medios que utilizan para hacerlo. U Boats optará por una estrategia de comunicación basada en el marketing digital ya que es una herramienta fundamental en cualquier plan de negocios.

El marketing digital se basa en el uso de canales digitales para promocionar productos o servicios. Entre las estrategias más utilizadas se encuentran el

email marketing, el SEO (Search Engine Optimización), el SEM (Search Engine Marketing) y la publicidad en redes sociales. La plataforma estará optimizada para la utilización de motores de búsqueda, esto quiere decir que incluirá palabras claves y contenido que sea útil para los usuarios que buscan información relacionada con la navegación en el Río de la Plata. Esta técnica se enfoca en la promoción de un sitio web mediante la utilización de publicidad paga. Estas campañas utilizan herramientas como por ejemplo Google Ads para mostrar anuncios relevantes a los usuarios que realizan búsquedas relacionadas con los productos o servicios que ofrece el sitio web. Por lo tanto, se implementará este tipo de marketing utilizando esta herramienta para poder aparecer en búsquedas relacionadas a la navegación, al Río de la plata, al Delta , o a atracciones turísticas de la zona.

Es así que con la información que proporcionan estas herramientas se formará una sólida base de datos que se irá creando previamente y durante la operación del servicio. El objetivo de esta base de datos, es por un lado tener una gran cantidad de usuarios que estén directamente conectados con el ámbito náutico. Por otro lado, la idea sería salir de la comodidad y buscar a nuevos usuarios que nunca realizaron alguna actividad relacionada con el mundo náutico, dado que se busca expandirse y no ver al negocio propuesto como un nicho de mercado. Por ejemplo, lograr que una persona que vive en Palermo se anime a realizar nuevas propuestas en el entorno náutico, como ir con su familia o amigos a pasar el día a un parador en el Delta.

En consecuencia, se desarrollarán las estrategias de marketing digital enfocado en resultado o *performance marketing*. El performance marketing, se enfoca en medir y optimizar los resultados obtenidos a través de las diferentes estrategias de marketing digital, utilizando métricas específicas como el CPC, CPA, ROAS y CTR. Este tipo de marketing es muy efectivo para medir el ROI de cada acción publicitaria y optimizar las campañas en función de los resultados obtenidos. A continuación se brindará con mayor detalle cómo se implementará cada estrategia y que es lo que se espera de cada una.

Crear anuncios de CPC (Coste Por Clic): es una estrategia de publicidad en la que se paga sólo por los clics que se reciben en los anuncios. Para ellos, se utilizará las plataformas como Google Ads o Facebook Ads para crear anuncios que aparezcan en los resultados de búsqueda o en la red social. Es importante definir bien las palabras claves y el público objetivo para maximizar la efectividad de los anuncios.

Medir CPA (Coste Por Adquisición) y ROAS (Retorno de la Inversión en Publicidad): son dos métricas clave para medir la efectividad de las campañas de publicidad. El CPA mide el coste que se ha invertido para conseguir una venta o conversión, mientras que el ROAS mide el retorno de inversión obtenido. Es fundamental medir bien estas métricas para optimizar la inversión en publicidad y conseguir un mejor retorno. Para lograr estos resultados, se utilizará la cuenta publicitaria de Facebook Business Manager, dado que es necesario utilizar Instagram como plataforma de publicidad.

Mantener una tasa alta del CTR (*Click Through Rate*): es la métrica que mide la proporción de usuarios que hacen click en un anuncio en relación al número de impresiones que ha tenido. Para implementar esta estrategia es importante tener claros los objetivos, definir una audiencia objetivo, crear anuncios atractivos, segmentar la audiencia y monitorear y optimizar constantemente. Contaremos con un perfil en Instagram para poder interactuar frecuentemente con los clientes y el público objetivo. La idea es poder compartir videos, fotos, experiencias y otros contenidos sociales. En consecuencia, a partir de las interacciones obtenidas se busca analizar si las audiencias observadas se relacionan con los potenciales clientes.

Realizar pruebas A/B: las pruebas A/B permiten comparar dos versiones diferentes de un mismo elemento, como un anuncio o una landing page, para ver cual funciona mejor. Esto permite optimizar la estrategia de marketing de manera continua, mejorando los resultados. El A/B testing se utilizará en las redes sociales, donde se probará diferentes elementos de una publicación, como la imagen, el título o la descripción, para determinar cual tiene un mayor

impacto en el CTR y en los resultados de la campaña. Además, brindaremos una landing page con el fin de poder ofrecer más información a aquellas personas que estén interesadas y tengan alguna consulta sobre el servicio otorgado.

Por último, en la estrategia de Email marketing, se implementará la herramienta de llamada, Mailchimp, la misma permitirá crear y enviar correos electrónicos personalizados y automatizados a una audiencia específica, la misma es considerada un mecanismo de comunicación digital y un canal del marketing directo.

A su vez, se busca adquirir nuevos clientes y generar lealtad permitiendo establecer relaciones duraderas con los usuarios. Cabe destacar que, el email marketing tiene un coste relativamente bajo en comparación con otros canales. A su vez, se podrá observar el porcentaje del CTR y luego analizar si la campaña logró los objetivos deseados. Por lo tanto, se buscará hacer uso de este tipo de estrategia para promocionar e informar las nuevas promociones, *newsletter* y nuevos lanzamientos.

A continuación, se detallará cómo se ampliará el alcance de los clientes utilizando diferentes estrategias de promoción. En primer lugar, se ofrecerá un incentivo mediante un cupón de descuento del 10% a aquellas personas que publiquen en sus cuentas de Instagram una historia promocionando el servicio de Uboats.

En segundo lugar, se utilizará la estrategia de marketing de influencers o “canje”, la cual consiste en encontrar personas con gran influencia en los medios digitales para que promocionen la marca. Para ello, se buscarán a personas públicamente conocidas del entorno náutico como también los que no forman directamente parte de este entorno, como por ejemplo influencers del *Lifestyle*. En donde, básicamente los influencers muestran mediante videos el proceso completo del servicio brindado y transmiten la experiencia a su público.

Las cuentas de viajes y turismo en las redes sociales se han convertido en una forma popular para que los viajeros compartan sus aventuras y experiencias con una audiencia global. Los bloggers y creadores de contenido de viajes como, Agustin Neglia (@agustinneglia) quien tiene su propio programa de televisión llamado Modo Selfie, en el que viaja por el mundo y se graba a sí mismo, Franchu Bavio (@franchubavio) y Tupi Saravia (@tupisaravia) han construido su marca personal y su influencia en las redes sociales, compartiendo contenido visualmente atractivo, útil e inspirador con sus seguidores. Además, estas cuentas de viajes y turismo se han convertido en un objetivo clave para las marcas y empresas que buscan promocionar sus productos o servicios a través del marketing de influencers. Muchas marcas, como hoteles, aerolíneas y compañías de turismo, utilizan a estos bloggers de viajes como embajadores de sus productos y servicios, ofreciéndoles viajes gratis, alojamiento y otras experiencias a cambio de publicidad en sus cuentas de redes sociales.

Estos influencers pueden promocionar el servicio de Uber de barcos en las islas del delta y el río de la plata de varias maneras. Podrían, por ejemplo, publicar fotos y videos de su experiencia utilizando el servicio de Uber de barcos, compartiendo con sus seguidores el hermoso paisaje del delta y destacando la comodidad y seguridad del servicio. Además, podrían escribir reseñas y opiniones positivas en sus blogs o cuentas de redes sociales, recomendando el servicio a sus seguidores.

También podrían crear contenido específico para promocionar el servicio de Uber de barcos en las islas del delta y el río de la plata, como vídeos cortos que muestren cómo llegar a los barcos y cómo utilizar la aplicación de Uber para reservar un paseo en barco. Si los influencers tienen un público muy comprometido, pueden incluso organizar sorteos o concursos en los que los ganadores reciban un paseo gratis en el servicio de Uber de barcos.

Por último, los influencers podrían colaborar con Uber de barcos para crear contenido exclusivo y atractivo, como videos en los que muestren diferentes

rutas en el delta y entrevistas con los capitanes de los barcos. Estas colaboraciones pueden ser beneficiosas tanto para el servicio de Uber de barcos como para los influencers, ya que les permiten crear contenido nuevo y emocionante para sus seguidores, mientras que al mismo tiempo promocionan el servicio de Uber de barcos y aumentan su alcance en las redes sociales.

Por otro lado, el uso de redes sociales por parte de influencers deportivos puede ser una estrategia valiosa para promocionar servicios de transporte acuático para las islas del delta y el río de la plata. Los influencers podrían mostrar cómo llegan al Delta del Paraná utilizando este servicio de transporte acuático y los beneficios de disfrutar de una experiencia de transporte única en barco. Además, podrían destacar la comodidad y la seguridad del servicio de Uber de barcos, comparándolo con otros medios de transporte convencionales, y animando a sus seguidores a utilizar este servicio para explorar nuevas zonas del delta. De esta manera, los influencers pueden contribuir a promover este tipo de servicios, impulsando su crecimiento y ayudando a ampliar el alcance de su oferta.

Por ejemplo, hacer canje con Santiago Lange (@santilange), uno de los deportistas más reconocidos en Argentina y en el mundo de la vela, podría ser muy beneficioso para un servicio de “Uber de barcos” en el delta y en el río de la plata. Santiago Lange ha participado en varios Juegos Olímpicos y ha ganado medallas de oro y bronce en vela. Su trayectoria y sus logros lo convierten en un referente y una figura muy influyente en el mundo de los deportes acuáticos y en el público en general.

Si Santiago Lange promociona el servicio que ofrecerá UBoats a través de sus redes sociales, podría generar una gran cantidad de interacciones, alcance y publicidad para la marca. Además, Santiago Lange no sólo es conocido por su carrera deportiva, sino también por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la preservación de los ecosistemas acuáticos. Si Uboats se asocia con Lange, esto podría transmitir un mensaje de responsabilidad y compromiso ambiental, lo que podría ser muy valorado por los consumidores que buscan

servicios sostenibles y amigables con el medio ambiente. Además, el hecho de que Santiago viva en San Isidro y pase gran parte del año entrenando en el Río de la Plata lo convierte en un candidato ideal para promocionar un servicio de Uber de barcos. Podría incluso llevar una calcomanía de la marca en su vela mientras entrena, lo que podría llamar la atención de los espectadores y generar mayor visibilidad para el servicio. De esta manera, se estaría aprovechando su presencia en el agua para promocionar el servicio, lo que podría ser muy efectivo en términos de marketing y publicidad.

En conclusión, esta estrategia de marketing de influencers, también conocida como canje, ha demostrado ser muy efectiva para las marcas, ya que les permite llegar a una audiencia más amplia y específica, y les da la oportunidad de asociarse con creadores de contenido influyentes y confiables.

4.4 Precio

El precio es una de las herramientas claves del marketing, consiste en una de las responsabilidades de mayor importancia del departamento de marketing de cualquier empresa o compañía, ya que dependiendo del tipo de precio fijado el mismo podrá tener o no una gran demanda por parte de los clientes. Para esto al momento de realizar el plan de marketing se debe preguntar ¿Cuál es el precio que nuestros clientes pueden estar dispuestos a pagar por el servicio ofrecido?

4.4.1 Estrategia de monetización

Uno de los mayores desafíos que tiene Uboats es que la monetización del negocio se realice de manera equitativa, encontrando un precio que sea conveniente y beneficie a todas las partes. En primer lugar, el precio de cada viaje debe ser accesible para el usuario. En segundo lugar, debe ser lo suficientemente alto para que al descontarle las comisiones al timonel le sea rentable realizar dicha actividad. Aportándole un plus a sus ingresos fijos. Por último, también tiene que ser ventajoso para la aplicación. A la hora de desarrollar la estrategia de precios Uboats utilizará diferentes mecanismos

tratando de alcanzar la mayor rentabilidad posible, diversificando las distintas variables que influyen al monetizar la aplicación.

Una estrategia a considerar es establecer una comisión del 30% a los timoneles que utilicen la aplicación, tomando como benchmark el modelo de comisiones de Uber. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la fijación de este porcentaje dependerá de diversos factores como el mercado, los costos operativos y la competencia. Además, para no depender únicamente de esta comisión, se pueden explorar otras alternativas para generar ingresos, tales como patrocinios, publicidad o tarifas preferenciales. De esta manera, se distribuirá el costo entre diferentes fuentes de ingresos, lo que permitirá que los pasajeros que utilicen el servicio puedan alcanzar a pagar tarifas razonables y asequibles, mientras que la empresa aún podrá obtener los ingresos necesarios para operar y expandirse. Al desarrollar la estrategia de precios para este servicio que aún no tiene una competencia directa en Argentina, se puede tomar como base la autonomía de una lancha o gomón promedio. Teniendo en cuenta que estos tipos de embarcaciones tienen una capacidad de entre 20 a 40 litros de nafta, se puede tomar como referencia una lancha que tenga una capacidad de 30 litros, lo que le permite tener una autonomía de 3 horas y media. Durante este tiempo, la lancha tendrá una capacidad máxima de realizar 7 viajes promedio, con una duración de media hora cada uno

Para calcular el costo de los viajes, se puede tomar como referencia el precio del litro de nafta, que actualmente es de USD 1. Por lo tanto, el costo de un tanque lleno de nafta sería de USD 21. Además, al utilizar un motor de dos tiempos, se requiere hacer una mezcla de aceite y combustible, por lo tanto, se debe considerar el costo de un litro de aceite que es de USD 6 y alcanza para dos tanques llenos.

En este sentido, el costo total de realizar 7 viajes sería de USD 24, lo que significa que el oferente tiene un costo mínimo por viaje de USD 3,4. Teniendo

en cuenta este costo, se debe diseñar una estrategia de precios que permita obtener un margen de ganancia adecuado y a la vez sea competitiva.

Tomando en cuenta estos costos, el valor de un viaje de 30 minutos para un pasajero será de USD 12. Además, Uboats ofrece una membresía para aquellos usuarios frecuentes que realicen viajes de más de una hora hacia Puerto Madero. De esta manera, el costo final por pasajero estaría entre USD 12 y USD 19,30 en vez de USD 24.

Cabe destacar que estos precios son estimativos y podrían variar dependiendo de factores como la demanda del servicio, la competencia y los costos adicionales que se puedan presentar. Es importante señalar que existen dos tipos de motores que se utilizan en lanchas o gomones: los de cuatro tiempos y los de dos tiempos. El motor de cuatro tiempos consume menos combustible, produce menos contaminación y genera menos vibraciones y desgaste en comparación con el motor de dos tiempos. Sin embargo, el motor de cuatro tiempos es más pesado, costoso y produce menor potencia en comparación con el de dos tiempos. Por otro lado, el motor de dos tiempos es más liviano, económico y genera más potencia. Su marcha es más regular, pero es más contaminante, menos eficiente en el uso del combustible y genera más vibraciones y desgaste en comparación con el motor de cuatro tiempos.

Es importante mencionar que la mayoría de las lanchas o gomones que se utilizan en el Río de la Plata suelen tener un motor de dos tiempos, debido a que son más económicos y poseen repuestos más accesibles en el mercado. Se tomarán como referencia las tarifas de algunos servicios de transporte que se ofrecen en el Delta como por ejemplo las lanchas colectivas y los taxi boats.

La información proporcionada indica que Juli Delta Trips cobra USD 116 por hora de navegación guiada, para hasta 5 pasajeros, independientemente de si viajan 1 o 5 personas. Además, cada pasajero adicional tiene un costo extra de USD 19.30. Es importante destacar que este servicio se ofrece como un viaje privado.

En comparación con el servicio ofrecido por Juli Delta Trips, Uboats ofrece una tarifa más accesible y competitiva. Mientras que Juli Delta Trips cobra USD 116 por hora de navegación guiada para hasta 5 pasajeros. Uboats le permite al pasajero compartir el viaje mediante el modelo de co-sharing. Esta función le permitirá al pasajero compartir un viaje con otro usuario que vaya en su misma dirección. Permitiéndole obtener hasta 30% de descuento en la tarifa total. Además, el servicio de Juli Delta Trips es privado, lo que significa que el costo total del viaje es el mismo independientemente de la cantidad de pasajeros, mientras que Uboats permite compartir el costo entre un grupo de personas, lo que lo hace más asequible para aquellos que desean experimentar la navegación en el Río de la Plata sin tener que pagar una tarifa privada.

DATOS	CANTIDAD	COSTO EN USD
Fecha: 6/06/2023		
Costos para timonel:		
Costo nafta	1 litro	USD \$1
Capacidad promedio del tanque de nafta	30 litros	USD \$21
Costo aceite	1 litro	USD \$6
Costo 1/2 L para un tanque de nafta	1/2 L	USD \$3
Cantidad maxima de viajes por tanque lleno	7 viajes (30L nafta y 1/2 aceite)	USD \$24
Duracion promedio de cada viaje	30 minutos	USD \$3.4
Autonomia promedio embarcación con un tanque lleno	3 horas y media	USD \$24
Ganancia Uboats (30%) + co-sharing (30%)		
Costo para 1 pasajero Uboats	1 viaje (30 min)	USD \$12
Ganancia Uboats		USD \$3,50
Ganancia timonel (70%)		
Comision adicional para el timonel	1 viaje (30 min)	30%
Ganancia del timonel	1 viaje	USD \$4,7

4.5 Plaza

Por último, una vez decretado cuál va a ser el servicio brindado, el precio y la promoción, se continuará analizando cuáles serán los puntos de venta a seguir.

La plaza tiene que ver con todo el proceso de distribución y de colocación, con el objetivo de posicionar la mercancía lo más cercana posible al comprador.

El negocio propuesto se desarrollará en un principio en la Provincia de Buenos Aires, en Zona Norte, específicamente en las Islas del Delta. El principal motivo por el cual se optó por esta zona para desarrollar el negocio, es dado a la necesidad de los habitantes de Delta para poder transportarse libremente y sin la necesidad de comprarse una embarcación deportiva propia. Asimismo, las Islas cuentan con las atracciones turísticas más importantes de la Provincia de Buenos Aires, permitiendo a los visitantes conectar con la naturaleza y descubrir un refugio de paz²⁵. Precisamente, esta característica natural es lo que genera gran atracción en los turistas, internacionales en su gran mayoría, pero también pobladores argentinos que quieren desconectarse de la vida de la ciudad. Cabe remarcar que, si el proyecto es rentable y se logra una fidelización con los clientes a largo plazo, el objetivo del mismo es poder expandirse a otros lugares de Argentina u otros países donde también se pueda acceder al destino deseado por medio de alguna embarcación deportiva. Además, se busca que UBoats sea utilizado y conocido no solo para las personas que deban llegar a un destino puntual o para hacer turismo, sino también para todas las situaciones en donde se necesite tener en cualquier momento y horario una embarcación a su alcance.

4.6 Las 4 C del marketing

Las 4C del marketing son una variante de las tradicionales 4P (producto, precio, plaza y promoción) propuestas por Robert Lauterborn en su artículo "The 4C's of Marketing"²⁶ publicado en 1990. Lauterborn argumenta que en el entorno de marketing actual, centrarse en las necesidades y deseos del cliente es fundamental para el éxito empresarial. Las "4 C" del marketing para un

²⁵

<https://www.infobae.com/inhouse/2022/08/12/delta-del-tigre-donde-reina-la-naturaleza-y-rige-el-descanso/>

²⁶

<https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/4cs-marketing-model/>

servicio de Uber de barcos en el Delta y el Río de la Plata podrían aplicarse de la siguiente manera:

Cliente (Customer): En este caso, el enfoque principal sería comprender las necesidades y preferencias de los clientes potenciales que utilizan el servicio de transporte acuático en el Delta y el Río de la Plata. Se debe segmentar el mercado y definir el perfil del cliente objetivo, teniendo en cuenta factores como el propósito del viaje, las preferencias de navegación, los destinos populares y las características demográficas. La estrategia de marketing se centraría en adaptar el servicio para satisfacer las necesidades específicas de estos clientes y ofrecerles una experiencia de navegación excepcional.

Costo (Cost): En este caso, el costo no se limitaría únicamente al precio del servicio, sino que también se considerarían otros aspectos relevantes para el cliente. Esto incluiría el tiempo de viaje, la comodidad, la seguridad y la conveniencia de utilizar el servicio de Uber de barcos en comparación con otras opciones de transporte disponibles en la zona. La estrategia de marketing se centraría en comunicar el valor percibido por el cliente en términos de ahorro de tiempo, acceso a destinos exclusivos y una experiencia única de transporte acuático.

Conveniencia (Convenience): La conveniencia sería un elemento clave para el servicio de Uber de barcos en el Delta y el Río de la Plata. Esto implica garantizar una experiencia de navegación sin complicaciones y brindar facilidades a los clientes para acceder al servicio y realizar reservas. Se considerarían aspectos como la disponibilidad de embarcaciones, la flexibilidad en los horarios, la facilidad de uso de la plataforma de reserva y la atención al cliente receptiva. La estrategia de marketing se enfocaría en comunicar la conveniencia y la facilidad de uso del servicio, destacando la accesibilidad y la experiencia sin complicaciones para los clientes.

Comunicación (Communication): La comunicación efectiva es fundamental para promover y posicionar el servicio de Uber de barcos en el Delta y el Río de la

Plata. Se utilizarían diversos canales de comunicación, como publicidad en línea y fuera de línea, presencia en redes sociales, colaboraciones con operadores turísticos locales y relaciones públicas. La estrategia de marketing se centraría en transmitir los beneficios del servicio, destacando la experiencia de navegación única, los destinos exclusivos y la comodidad de viajar en barco. También se promovería la conciencia ambiental y la sostenibilidad del servicio de transporte acuático como valor añadido.

En conclusión, las "4 C" del marketing para un servicio de Uber de barcos en el Delta y el Río de la Plata se centrarían en comprender al cliente, ofrecer un costo percibido competitivo, proporcionar conveniencia en la experiencia de navegación y establecer una comunicación efectiva para promover los beneficios y diferenciadores del servicio. Al aplicar estas "4 C" de manera estratégica, se puede mejorar la satisfacción del cliente y el posicionamiento del servicio en el mercado.



5. Operaciones del negocio

A continuación se analizará el capítulo de Operaciones del negocio, el cual se basará en los conceptos del libro “Administración de Operaciones”. Los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) definen a la administración de operaciones como “...la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados”. Uboats será un servicio que se basa en una plataforma online, que conecta a los usuarios con los timoneles. Por lo tanto, el componente tecnológico será la actividad más importante a desarrollar. La gestión de los sistemas de información es la actividad esencial por ende en la etapa inicial del proyecto el desarrollo de la plataforma será llevado a cabo por una empresa de desarrollo de software, Maria González, estará a cargo de darle soporte y estar en contacto con el proveedor dado que con sus conocimientos y experiencia adquirida durante su formación académica y profesional en el área puede llevar a cabo este rol en el equipo.

A corto plazo esto permitirá generar confianza en el servicio ofrecido, lo cual es fundamental para atraer y retener a los clientes. Con esta decisión priorizamos que la empresa del desarrollo de la aplicación esté comprometida y abocada al 100% dado que es un pilar fundamental para el funcionamiento del negocio. A largo plazo cuando el proyecto esté más avanzado se optará por dejar de tercerizar el mantenimiento de la aplicación, teniendo un equipo propio quien dará soporte a la plataforma manteniéndola actualizada y acorde a las necesidades de los usuarios, evitando caídas o fallas del sistema. En cuanto a las tareas administrativas y gerenciales serán realizadas por las otras dos socias, dado que gracias a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus Licenciaturas en la carrera de Administración de Empresas podrán llevar a cabo estas tareas. Las mismas, se encargaran de gestionar el proceso de desarrollo, venta y comunicación del servicio que ofrece Uboats.

La gestión de la empresa estará dividida en dos áreas específicas: administrativa/contable y de marketing. En la primera área, Camila Dominguez León, se desempeñará como responsable de la gestión administrativa y contable, encargándose de administrar el sistema contable que facilita la gestión de ventas, facturación y gastos. Por su parte, Martina Pisani se enfocará en la gestión del área de marketing, que incluirá definir los medios de comunicación del producto, el alcance y la gestión de las redes sociales. Ambas socias también trabajarán en la fidelización de los clientes, brindándoles un servicio confiable y adaptado a sus necesidades, para así lograr mantener una relación duradera y satisfactoria con ellos.

Con respecto al área de legales se contratará a un abogado independiente, el cual será el responsable de la constitución de la sociedad como también de los contratos con los timoneles, permisos y habilitaciones entre otras cuestiones legales. Además, el abogado se encargará de asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normas locales, con el fin de garantizar la seguridad de los clientes y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. También, asesorará en la elaboración de políticas y procedimientos para manejar situaciones inesperadas o imprevistas que pudieran surgir durante la operación de los servicios de Uboats. De esta manera, se busca evitar posibles conflictos legales y garantizar la continuidad del negocio.

Por último, se dispondrá de un empleado que se encargará de gestionar y vincular las actividades operacionales y administrativas, reportando el funcionamiento del día a día a las socias. Su labor se centrará principalmente en gerenciar y comunicarse de manera presencial con los dueños de las embarcaciones para su correcto funcionamiento. Esto implica obtener un feedback de los timoneles sobre posibles mejoras, supervisar que todos los timoneles tengan el equipamiento en regla y en condiciones óptimas, reportar algún inconveniente y llevar a cabo otras tareas funcionales.

5.1 Ubicación y Equipamiento

La ubicación del modelo de negocios de Uboats en las Islas del Delta y Puerto Madero está justificada por varias razones. En primer lugar, en el caso de las Islas, esta región es muy popular entre los turistas que buscan un espacio de la ciudad y disfrutar de la naturaleza y la tranquilidad del río Paraná. Los canales del Delta son el único medio de transporte para acceder a muchas islas y atractivos turísticos (hoteles, cabañas, restaurantes, bares, etc), lo que convierte en un lugar ideal para un servicio de transporte acuático. Además de los turistas que visitan las islas del Delta, el servicio de Uboats también sería de gran utilidad para las personas que viven en la zona. Cabe destacar que, muchas de las islas no tienen acceso por carretera y las opciones de transporte público son limitadas y las privadas que existen tienen precios sumamente inaccesibles y no cuentan con los permisos y habilitaciones necesarias para transportar pasajeros. Por lo tanto, un servicio de transporte acuático de calidad y de fácil acceso y uso podría mejorar significativamente la calidad de vida de las personas que viven en la zona.

También, es importante destacar que en muchas ocasiones, los habitantes de las islas del delta necesitan trasladarse a tierra firme para realizar trámites o compras importantes, por lo que un servicio de transporte por agua eficiente y confiable sería de gran utilidad para ellos. Además, el servicio de Uboats ofrece tarifas especiales para los residentes de las islas, lo que podría fomentar el uso regular del servicio.

Por otro lado, Puerto Madero es uno de los barrios más exclusivos de Buenos Aires y una de las zonas más visitadas por los turistas. Su ubicación en el río de la Plata lo convierte en un lugar ideal para un servicio de transporte acuático. Además, muchos de los restaurantes y bares de la zona tienen su propio muelle y ofrecen servicios de transporte acuático para sus clientes, lo que demuestra la demanda y el potencial de este tipo de servicio en la zona.

Asimismo, es importante destacar que el servicio de Uboats también tendría un impacto positivo en la Provincia de Buenos Aires (zona norte), donde muchas personas no tienen acceso a transporte público para llegar a Puerto Madero, que es donde se encuentran la mayoría de las empresas, universidades, etc. En particular los residentes de Nordelta, la cual esa es una de las zonas más exclusivas, podrían beneficiarse significativamente de un servicio de transporte acuático eficiente que los lleve directamente a Puerto Madero.

Además, muchas personas prefieren no usar su automóvil para ir a trabajar a esta zona debido al tráfico y la dificultad para encontrar estacionamiento. Por otra parte, el servicio de transporte de barcos podría ser de gran ayuda en situaciones de huelga de colectivos, trenes o subtes que a menudo causan grandes inconvenientes y estrés para las personas que necesitan desplazarse a diario. En tales casos, Uboats podría ser una alternativa viable y conveniente para llegar a Puerto Madero sin depender del transporte público terrestre y evitar estos problemas que en Buenos Aires suceden con gran frecuencia.

Durante la fase inicial del proyecto, Uboats no contará con una oficina de operaciones permanente. En su lugar, se optará por alquilar un espacio de coworking (para evitar gastos fijos innecesarios) dos veces por semana para posibles reuniones o encuentros futuros. Cada socia del proyecto llevará a cabo sus tareas de manera independiente desde sus hogares. Asimismo, la comunicación con los servicios tercerizados se realizará de forma virtual, y en caso de ser necesario llevar a cabo reuniones conjuntas, se utilizará el espacio alquilado.

Es fundamental contar con el equipamiento necesario para llevar a cabo las operaciones administrativas diarias. Cada una de las socias y empleados, utilizarán su propio teléfono móvil y computadora que mejor se adecue a sus necesidades, sin tener la necesidad de que Uboats invierta en este tipo de equipamiento en los inicios del proyecto. No obstante, la empresa se hará cargo de cubrir los gastos fijos del servicio de electricidad, telefonía y de internet que las mismas obtengan.

6. Costos, Finanzas e Inversión

En el presente capítulo se realizará un análisis financiero para el lanzamiento de Uboats y los tres años posteriores. En primer lugar se determinará la inversión inicial necesaria para poder lanzar el negocio y se detallarán los costos que enfrenta el proyecto. Luego se utilizarán distintos indicadores financieros para poder desarrollar dicho análisis.

6.1. Inversión Inicial

Uboats necesitará invertir USD 6,440 para poder desarrollar el servicio. Este capital será aportado equitativamente por las socias fundadoras, lo que genera que tengan una participación del 33,33% cada una dentro de la sociedad.

Para calcular la inversión inicial se contemplaron diferentes categorías. El desarrollo de la aplicación es la categoría más importante dentro de la inversión inicial dado que requiere USD 5,445 para crear la plataforma. Es fundamental invertir en una aplicación que cumpla con los requisitos ya que es la base del negocio propuesto. Además, se necesitará contar con las licencias en las plataformas iOS y Android para que los usuarios puedan descargarse la app. Dichas licencias tienen un costo de USD 226.83 que es abonado por única vez.

Por otro lado, se invertirán USD 116 en el registro de la marca y USD 652.60 en la constitución de la sociedad que se realizará con la ayuda de un abogado tercerizado.

Inversión Inicial		
Concepto	Monto en USD \$	% Inversión Inicial
Constitución SAS	USD 652.60	10,13%
Registro de marca	USD \$ 116	1,79%
Desarrollo de la app	USD \$5,445	84,54%
Licencias ios y Android	USD 226.83	3,52%
Total inversión inicial =	USD \$6,440	100%
Fuente: Elaboración Propia		

6.2. Costos fijos y variables

En cuanto a los costos fijos, se deben considerar diversos elementos mensuales y anuales. En términos de sueldos, Uboats destina un total de USD 579 mensuales para el empleado administrativo, USD 347 para el empleado del área de legales, y USD 772 para cada uno de los tres managers, sumando un total anual de USD 6,948 para el empleado administrativo, USD 4,164 para el empleado de legales y USD 9,264 para el sueldo de las tres socias. Además, se incluyen los costos de cargas sociales USD 422 y los costos variables que conlleva la campaña de marketing que son de USD 1,544.

En relación a los servicios tercerizados, se destinan USD 23 mensuales para el sistema contable Contabilium²⁷, USD 1,930 para el mantenimiento de la plataforma, USD 39 para el seguro de responsabilidad civil, y USD 4.30 mensuales de impuesto al Valor Agregado (IVA) a través de Contabilium. La decisión de tercerizar ciertos servicios como el sistema contable, el mantenimiento de la plataforma, el seguro de responsabilidad civil y el impuesto al Valor Agregado (IVA) a través de Contabilium se basa en diferentes variables.

²⁷ <https://contabilium.com/ar/>

En primer lugar, la tercerización de servicios especializados permite contar con profesionales expertos en cada área, lo cual garantiza un mayor nivel de eficiencia y calidad en la ejecución de dichas tareas. En el caso del sistema contable, Contabilium es una plataforma reconocida y confiable que brinda soluciones específicas para la gestión financiera y contable, lo que asegura un adecuado manejo de los registros y reportes contables.

El mantenimiento de la plataforma es un aspecto crítico para el correcto funcionamiento del servicio ofrecido. Al tercerizar esta tarea, se cuenta con un equipo especializado que se encarga de mantener la plataforma actualizada, solucionar posibles problemas técnicos y garantizar su correcto funcionamiento. Esto permite ahorrar tiempo y recursos, ya que no es necesario tener un equipo interno dedicado exclusivamente a esta tarea. Este servicio será utilizado durante los primeros tres meses, teniendo un costo de USD 1,930 por mes. Luego de ese periodo María Gonzales se hará cargo de esta tarea para abaratar costos.

El seguro de responsabilidad civil es fundamental para proteger al negocio ante posibles reclamaciones o daños que puedan ocurrir durante la prestación del servicio. Al contratar un seguro de responsabilidad civil, se transfiere el riesgo a una compañía de seguros especializada, lo que brinda tranquilidad y protección financiera en caso de cualquier eventualidad.

En cuanto al impuesto al Valor Agregado (IVA), tercerizar su cálculo y presentación a través de Contabilium facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Contabilium cuenta con herramientas específicas para gestionar el IVA de manera eficiente, asegurando el correcto cálculo y registro de los montos correspondientes. Esto permite cumplir con las obligaciones tributarias de manera adecuada y evitar posibles errores que puedan generar sanciones o inconvenientes legales.

También se contempla el alquiler de un espacio de cowork por USD 463 mensuales. La decisión de alquilar un espacio de coworking en lugar de alquilar

oficinas tradicionales se basa en varios factores estratégicos y económicos. En primer lugar, el alquiler de un espacio de coworking brinda flexibilidad en términos de infraestructura y tamaño. A medida que el proyecto se encuentra en su etapa inicial, no es necesario contar con una oficina permanente todos los días de la semana. Al optar por un espacio de coworking, se tiene la posibilidad de alquilarlo solo dos veces por semana para reuniones o encuentros con los colaboradores o posibles socios. Esto permite ahorrar costos significativos en alquileres mensuales de oficinas tradicionales, se evitan los costos de mobiliario, decoración y equipamiento de una oficina tradicional. Además, no es necesario contratar personal adicional para tareas de mantenimiento y limpieza, ya que estos servicios suelen estar incluidos en el alquiler del espacio de coworking.

Estos son los principales costos identificados en el proyecto, tanto fijos como variables. Es importante tener en cuenta que los valores presentados son estimaciones y pueden variar según los cambios en las circunstancias y las decisiones específicas que se tomen a lo largo del desarrollo del proyecto.

Análisis de costos del proyecto						
Costos Fijos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Sueldos						
Sueldo Empleado Administrativo	\$579	\$579	\$579	\$579	\$579	\$579
Honorarios Empleado Legales	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347
Sueldo Manager 1	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772
Sueldo Manager 2	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772
Sueldo Manager 3	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772
Cargas sociales	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422
Servicios Tercerizados						
Sistema Contable (Contabilium)	\$23	\$23	\$23	\$23	\$23	\$23
Servicio mantenimiento de la plataforma	\$1,930	\$1,930	\$1,930			
Seguros (seguro de responsabilidad civil)	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00
Impuestos						
Impuesto al Valor agregado (IVA-Contabilium)	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30
Alquileres						
Alquiler Cowork	\$463	\$463	\$463	\$463	\$463	\$463
Total Costos Fijos	\$6,123.3	\$6,123.3	\$6,123.3	\$4,193.3	\$4,193.3	\$4,193.3
Costos Variables						
	Mensual					
Campaña de Marketing	\$1,544			\$1,544		
Total Costos Variables	\$1,544					
Fuente: Elaboración Propia						

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
\$579	\$579	\$579	\$579	\$579	\$579	\$6,948
\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$347	\$4,164
\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$9,264.00
\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$9,264.01
\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$772	\$9,264.02
\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422	\$5,064
\$23	\$23	\$23	\$23	\$23	\$23	\$276
						\$23,160
\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$468
\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$4.30	\$51.6
\$463	\$463	\$463	\$463	\$463	\$463	\$5,556
\$4,193.3	\$4,193.3	\$4,193.3	\$4,193.3	\$4,193.3	\$4,193.3	\$73,479.3
						Anual
\$1,544			\$1,544			\$6,176
						\$6,176
Fuente: Elaboración Propia						

6.2 Precio

Como se mencionó anteriormente en el capítulo número 4 “Plan de Marketing” los cálculos realizados y variables tomadas en cuenta para llegar a un costo mínimo, fueron los siguientes. El 6 de junio de 2023, se presentan una serie de datos y costos relacionados con el servicio de navegación. El costo de la nafta es de USD 1 por litro, mientras que la capacidad promedio del tanque de nafta es de 30 litros, lo que representa un costo de USD 21 para llenarlo por completo. Por otro lado, el costo de un litro de aceite es de USD 6, y medio litro de nafta tiene un valor de USD 3. Se estima que con un tanque lleno de nafta se pueden realizar hasta 7 viajes, con un costo total de USD 24. La duración promedio de cada viaje es de 30 minutos, y su costo se estima en USD 3,4. Además, se establece que el costo base de un tanque lleno de nafta y medio litro de aceite es de USD 24, y la autonomía promedio de la embarcación con

un tanque lleno es de 3 horas y media. El costo para un pasajero en un viaje de 30 minutos es de USD 12 y si se comparte el viaje con 4 personas, el costo por pasajero se reduce a USD 625 cada uno.

6.3 Estimación de ingresos

Los ingresos de Uboats serán constituidos principalmente por la comisión del 30% que se obtiene de cada viaje realizado. Para poder realizar una correcta proyección de los ingresos durante el primer año, es necesario hacer una breve estimación de la demanda. Cabe destacar, que si bien Uboats es un servicio el cual se brinda todo el año, la demanda de unos de los potenciales dependerá de la estacionalidad. Por lo tanto, la demanda del servicio fluctúa según el periodo del año. Para poder realizar la proyección de los ingresos estimados se hará una estimación de la posible cantidad de viajes a realizar en un año por un timonel.

Para comenzar la estimación, se parte del dato de que en un día un timonel si trabaja ocho horas puede realizar en promedio 14 viajes por día. Si tomamos como referencia un viaje promedio de USD 12, Uboats se queda con el 30% es decir con USD 4 por viaje y el timonel con USD 8. Si el timonel realiza 14 viajes obtendrá una ganancia de USD 114 por jornada. De los cuales Uboats se queda con el 30% de comisión de cada viaje, es decir que se queda con USD 49 en 14 viajes.

Se estima que al comenzar el proyecto, se contará con 15 timoneles. Por lo tanto, si cada timonel realiza 14 viajes al día Uboats obtendrá una ganancia diaria de USD 730. Suponiendo que cada timonel trabaje 4 días a la semana, realizando 14 viajes por día Uboats obtendrá una ganancia de USD 2,919. Por lo tanto en un mes la empresa generará un ingreso de USD 11,676, por ende en el año tendrá una ganancia de USD 140,108. Estos valores son referenciales a los supuestos establecidos previamente, variarán según la cantidad de viajes realizados por los timoneles y por la cantidad de días de la semana que trabajen.

A su vez para poder estimar los ingresos del proyecto también hay que tener en cuenta la estimación de la demanda por parte de los usuarios de Uboats. Si tomamos como referencia un pasajero que utiliza el servicio para ir a trabajar a capital, como mínimo necesitará realizar dos viajes por día. Un viaje de zona norte a capital dura aproximadamente una hora, por lo tanto cada viaje tendrá un costo de USD 19.30. Asimismo, es importante destacar que el objetivo de Uboats es promover el uso del co-sharing, con el objetivo de reducir el costo del viaje, además, reducir el impacto ambiental y por último, pero no menos importante, lograr una disminución del tráfico y accidentes que se generan diariamente en la ciudad.

Otra de las fuentes de ingreso que tiene Uboats es la publicidad. Uboats realizará acuerdos de patrocinio con empresas o marcas que estén interesadas en promocionarse a través de las lanchas de Uboats. Se colocarán adhesivos o carteles promocionales en la flota de lanchas a cambio de una compensación económica. Para que los acuerdos de patrocinio funcionen y sirvan a ambas partes, es importante establecer contacto con empresas relevantes en el área como por ejemplo restaurantes, veterinarias, entre otros servicios.

6.4 Estado de resultados

Para poder entender la rentabilidad del negocio se realizó el estado de resultados teniendo en cuenta la inversión inicial y los primeros cuatro años posteriores al lanzamiento.

Como se mencionó anteriormente, al comenzar las operaciones se contarán con 15 timoneles incrementando año a año. Además se contará con ingreso por publicidad que durante el primer año es de USD \$3,474.90 Se estima que los ingresos por viajes aumentarán en un 50% cada año. En cuanto al crecimiento, para el segundo año se estima poder expandir el negocio hacia más zonas por lo tanto se contará con aproximadamente 25 timoneles.

Al estar en un contexto socioeconómico inestable, para analizar el crecimiento es necesario tener en cuenta la inflación esperada para cada año. Según los expertos del sector privado²⁸ creen que en promedio llegará al 95%.

Como se mencionó anteriormente, al superar en el primer y segundo año el margen neto del 30%, las 3 socias cobrarán los sueldos correspondientes contemplando la inflación esperada.

	Año 0: Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS					
Ingresos por viajes		\$140,108.10	\$210,162.16	\$314,548.26	\$472,864.86
Ingresos por publicidad		\$3,474.90	\$5,212.35	\$7,818.53	\$11,727.79
TOTAL INGRESOS		\$143,583	\$215,374.51	\$323,061.77	\$484,592.66
COSTOS					
Sueldos		\$27,799.22	\$33,359.07	\$37,451.73	\$40,347.49
Cargas sociales		\$5,059.45	\$6,071.35	\$7,695.75	\$9,845.55
Honorarios		\$4,169.88	\$5,003.86	\$6,757.91	\$9,266.40
Marketing		\$6,177.60	\$8,339.76	\$11,544.94	\$13,513.51
Seguros		\$463.32	\$772.2	\$1,081.08	\$1,389.96
Alquileres		\$5,559.84	\$9,266.40	\$12,934.36	\$17,374.51
Mantenimiento de la app		\$5,791.50	\$7,722.00	\$12,934.36	\$17,142.85
Desarrollo de la App	\$5,444.01				
Licencias	\$226.83				
Registro de la marca	\$115.83				
Constitución SAS	\$652.60				
TOTAL COSTOS	- \$ 6,439.27	\$55,020.81	\$70,534.67	\$90,400.15	\$108,880.30
EBIT	- \$ 6,439.27	\$88,562.19	\$144,839.84	\$232,661.62	\$375,712.35
Impuesto a las ganancias		\$26,568.64	\$43,451.95	\$69,798.48	\$112,713.70
Impuesto a los ingresos brutos		\$2,656.86	\$4,345.19	\$6,979.84	\$11,271.37
RESULTADO NETO	- \$ 6,439.27	\$59,334.64	\$97,042.70	\$155,883.28	\$251,727.27
Margen Neto		41%	45%	48%	52%

28

<https://www.infobae.com/economia/2022/12/09/a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2023-y-2024-el-pronostico-de-los-analistas-frente-a-las-previsiones-del-gobierno/#:~:text=Se%20pre v%C3%A9n%20que%20la%20inflaci%C3%B3n,3%25%20a%20finales%20de%202024.>

6.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se establece a través de un cálculo que sirve principalmente para evaluar la rentabilidad de un negocio. Define el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando se logra vender lo mismo que gastas. Se alcanza el punto de equilibrio cuando no se gana ni se pierde, los ingresos y los egresos están en el mismo nivel teniendo cero beneficios.

En el caso de Uboats el punto de equilibrio se calculó en base a la cantidad de viajes que realizan el total de timoneles al año. El punto de equilibrio se estableció en 24.920 viajes al año para poder alcanzar el punto en que no hay ni ganancias ni pérdidas.

Punto de equilibrio			
Punto de equilibrio =	Costos Fijos		
	(Precio de venta unitario - Costo de venta unitario)		
	USD \$6,123.30		
	(USD \$12 - USD \$3.4)		
Punto de equilibrio =	USD \$6,123.30		
	USD \$8.6		
Punto de equilibrio =	712	de un timonel	
Punto de equilibrio =	24,920	de 35 timoneles	
Fuente: Elaboración Propia			

6.6 Indicadores Financieros

6.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es una herramienta financiera que se utiliza para evaluar proyectos comparando el valor actual de los flujos de caja futuros con la inversión inicial. Este indicador nos permite determinar la oportunidad económica de un determinado proyecto, teniendo en cuenta los flujos de fondos futuros, los riesgos y el valor del dinero en el tiempo.

Para poder calcular el VAN es necesario utilizar el costo del capital (K) que es la tasa con la cual se descuentan los flujos. Para poder averiguar K se utilizó el modelo de CAPM. Este modelo plantea que la tasa de descuento para cualquier inversión va a depender únicamente de beta, es decir de la correlación de la inversión con el mercado. Tiene en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo del mercado, como también la rentabilidad esperada del mercado y de un activo libre de riesgo.

La fórmula que se utilizó fue:

$$K = \text{Risk Free Rate} + (\text{Beta} \times \text{Market Risk Premium}) + \text{Riesgo País}$$

Los primeros tres valores (Risk - Free Rate, Beta y Market Risk Premium) son datos estipulados por Estados Unidos. La tasa risk free es el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años. Esta tiene una tasa del 3,81%²⁹. Además la beta mide el riesgo de un título o valor, es decir, que mide el grado de variabilidad de la rentabilidad promedio del mercado. Esta es específica para cada tipo de industria, en este caso como la industria de Uboats es la del transporte se tomó el beta de la empresa Uber Technologies ya que el negocio propuesto se basó en esa compañía. La cual tiene un valor de 1,19.³⁰ El market risk premium, hace referencia a la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones y los bonos de mercado de EEUU,

²⁹ <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX>

³⁰ <https://site.financialmodelingprep.com/weighted-average-cost-of-capital/UBER>

actualmente esa diferencia es del 4,72%. Por último, se averiguó el riesgo país de Argentina. Según el banco JP Morgan el riesgo país actualmente es de 2.121 puntos. Es decir que la tasa riesgo país es de 21,21%.

Por lo tanto el costo de capital obtenido es:

$$\text{Costo de Capital (CAPM)} = 3,81\% + (1,19 \times 4,72\%) + 21,21\%$$

$$\text{Costo de Capital (CAPM)} = 31,42 \%$$

A partir del costo de capital averiguado es posible determinar el VAN estimando el valor presente de los flujos de fondos futuros en base a K (Anexo 6):

$$\text{VAN} = \text{USD } \$254,404.25$$

El VAN es una herramienta que permite determinar la variabilidad económica de un proyecto. De tal modo que si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable. Por lo tanto, Uboats al tener un VAN mayor a 0 es recomendable invertir en este negocio.

6.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, el costo de oportunidad del capital que iguala el VAN a 0. La TIR sirve como una medida de referencia para saber el tipo de interés mínimo que debe dar una inversión para ser rentable. Para poder calcular la TIR se tiene en cuenta los flujos de fondos del proyecto. (Anexo 6)

$$\text{TIR} = 984\%$$

6.6.3 Periodo de Recupero (PRI)

El Periodo de Recupero de la inversión es el tiempo que se necesita un inversor para recuperar todo el dinero invertido. Es importante conocer en

cuánto tiempo se recuperará la inversión realizada a valor presente. Uboats recuperará la inversión en cuatro meses. (Anexo 6)



Universidad de
San Andrés

7. Equipo

En el comienzo del proyecto el equipo estará conformado por cuatro integrantes. En primer lugar, las tres socias fundadoras de la compañía son Martina Pisani, Camila Dominguez León y María Gonzales. Tanto Camila como Martina estudiaron la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. María González estudió Ingeniería Informática en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

La división de tareas y responsabilidades entre las socias es esencial para el éxito del negocio. Cada una aportará sus habilidades y experiencias en áreas claves del negocio, lo que permitirá una gestión eficiente y efectiva del negocio en su conjunto.

Martina, por su parte, es una experta en Marketing y cuenta con una amplia red de contactos en el sector. Su tarea será establecer y mantener relaciones con los clientes y crear estrategias de marketing efectivas para atraer nuevos clientes al negocio

Camila con su experiencia en administración y contabilidad, se encargará de las tareas financieras y administrativas del negocio. Será responsable de la gestión de la contabilidad, la elaboración de informes financieros y la toma de decisiones estratégicas en materia de inversión y presupuesto.

Por último, María, quien posee habilidades en programación y desarrollo web, lidera la creación y el mantenimiento de la plataforma digital del negocio. Será la encargada de diseñar y desarrollar una plataforma que ofrezca una experiencia de usuario de calidad, fácil de usar y segura para los clientes.

En resumen, cada socia desempeñará un papel crítico en el éxito del negocio. Su experiencia y habilidades combinadas permitirán la creación de una empresa **innovadora, incluyente y efectiva.**

Por otro lado, el cuarto integrante del equipo se encargará de gestionar la parte operativa del negocio. El mismo es responsable de supervisar y coordinar

todas las operaciones diarias de la empresa, dicho en otras palabras, es responsable de garantizar que la empresa funcione de manera efectiva y eficiente. Esto puede incluir la optimización de procesos, el establecimiento de relación con los timones de las embarcaciones para garantizar un correcto funcionamiento del servicio y por último, asegurar que las socias estén al tanto de cualquier inconveniente o novedad.

Por último, se contará con un asesor legal independiente, el cual se encargará de proporcionar asesoramiento legal en una variedad de áreas para ayudar a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y a proteger sus intereses legales. Algunas de las responsabilidades que el abogado tendrá incluye, la creación de la estructura legal de la empresa, la revisión y redacción de acuerdos y contratos (como por ejemplo, los contratos, permisos y habilitaciones para los dueños de las embarcaciones), el cumplimiento legal, la protección de la propiedad intelectual y el asesoramiento de litigios entre otras tantas cosas.

Las tres socias fundadoras tienen experiencia laboral y cada una desde su experiencia puede aportar ideas y juntas llevar a cabo este nuevo proyecto.

Camila por un lado comenzó su experiencia laboral en la consultora PWC realizando tareas contables por lo que tiene una noción básica del área. Actualmente se desempeña como analista en Marketing en un reconocido laboratorio teniendo su primera experiencia en este sector aprendiendo conceptos que pueden ser aplicados en el lanzamiento del proyecto.

Por otro lado, es importante destacar que Martina cuenta con una formación sólida en el campo de la náutica y una gran pasión por este deporte desde temprana edad. Desde joven comenzó a navegar con sus padres en un velero y luego a los 7 años comenzó a entrenar en barcos individuales de competición, lo que le permitió con los años clasificar a diferentes campeonatos internacionales y mundiales. Gracias a su esfuerzo y dedicación logró obtener una actuación destacable en representación de su país, lo que demuestra su capacidad para enfrentar desafíos y lograr resultados sobresalientes. Asimismo, en el transcurso de su cursada en la Universidad de San Andrés,

Martina trabajó en el Yacht Club Argentino como entrenadora y coach de barcos monotipos y recientemente fue contratada para trabajar en el Annapolis Yacht club en Maryland, Estados Unidos.

En conclusión, gracias a su amplia experiencia y formación en el ámbito náutico, Martina cuenta con un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos de las personas que se mueven en este mundo. Su experiencia le ha permitido identificar problemas habituales que surgen en el transporte acuático, determinar cuales son los tipos de barcos más adecuados para transportar pasajeros y conocer los puntos claves y áreas de mayor demanda. Además, su extensa red de contacto con propietarios de embarcaciones y usuarios potenciales del servicio la posiciona como una valiosa fuente de información para el negocio de Uboats y le permitirá liderar la estrategia de marketing, así como su relacionamiento con los clientes ofreciendo un servicio de alta calidad.

La tercera socia, María Gonzales cuenta con los conocimientos de la gestión y aplicación de sistemas de información y tecnología. Su licenciatura en ingeniería informática le permite tener las herramientas necesarias para crear soluciones tecnológicas innovadoras para el proyecto. Tiene un sólido conocimiento en lenguajes de programación como Java, JavaScript. Actualmente se encuentra realizando el curso de diseño de UX/UI en Digital House para poder complementar sus conocimientos con las habilidades en diseño de interfaces de usuario y experiencia de usuario.

En primer lugar, para poder iniciar las operaciones de Uboats se buscará atraer inversores a los cuales les atraiga el proyecto e inviertan en él debido a su gran potencial. Es importante elegir inversores que estén dentro del ámbito náutico o que aporten conocimientos para potenciar el lanzamiento del proyecto. Esto permitirá no solo contar con ayuda económica sino también pueden aportar su experiencia y conocimientos en el sector para ayudar a que el proyecto prospere y llevarlo al éxito.

Algunos de los posibles inversores podrían ser:

1. Empresas de turismo y hotelería: Una opción podría ser asociarse con hoteles o empresas de turismo que operen en la zona del Delta. El servicio de Uboat se puede complementar con este tipo de compañías ya que algunos alojamientos se encuentran alejados y se necesita una embarcación para poder acceder.
2. Inversores independientes: A expertos en el ámbito náutico les podría interesar invertir en este tipo de servicios, ya que cuentan con los conocimientos y experiencia para escalar el negocio.
3. Instituciones gubernamentales: Municipios como San Isidro o San Fernando podrían estar interesados en asociarse o patrocinar estos tipos de servicios por su cercanía geográfica. Esto ayudaría a que los municipios mejoren la relación con los isleños y a su vez fomentaría el turismo en estas ciudades.
4. Empresas de transporte: El proyecto de Uboats puede ser de interés para empresas de transporte que no ofrezcan este tipo de servicios y quieran incluirlo para expandir sus servicios.

8. Aspectos Legales

8.1 Organización Societaria

Al comenzar un nuevo proyecto el aspecto legal es muy importante para el correcto funcionamiento y desarrollo del negocio. Para la constitución de UBoats se elegirá una Sociedad Anónima simplificada, mayormente conocida como SAS. La sociedad será constituida por sus tres principales socias: Martina Pisani, Camila Dominguez León y María Gonzales.

Se optará por este tipo de sociedad ya que en comparación con los otros tipos de sociedades, la Sociedad por Acciones Simplificada se constituye de una manera más rápida, simple y con menor costo. Por ejemplo, la inscripción se puede realizar 24 horas después de la presentación de la documentación en el Registro Público.

En cuanto al costo de constitución es mucho más bajo que el de los otros tipos societarios, llegando a representar un tercio de lo que se pagaría por una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Además, el capital mínimo es equivalente a dos veces el salario mínimo vital y móvil, que actualmente es de USD \$326.30³¹

La SAS es un tipo societario que se caracteriza por ser moderno, ágil, y flexible ya que sus accionistas limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriban o adquieran. Esto significa que los accionistas no responden con su patrimonio personal por las deudas y obligaciones de la empresa, sino únicamente hasta el monto de su aporte de capital.

Se optará por este tipo de sociedad ya que es una de las más sencillas de armar y es de las más simples de llevar a cabo en el día a día por su ágil

³¹

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/capital-social-se-actualizo-el-monto-del-salario-minimo-vital-y-movil#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20C3%BAItima%20actualizaci%C3%B3n%2C%20el,capital%20social%20de%20tu%20entidad.>

gestión. En este tipo de sociedad el capital se divide en cuotas de igual valor, es decir que cada una de las socias tendrá 33,33% de participación en la empresa. A su vez la responsabilidad de los socios se encuentra limitada a las cuotas suscritas.

Además, la SAS permite una mayor flexibilidad en la organización interna de la empresa. Los socios pueden establecer libremente los derechos y obligaciones de los accionistas, la forma de toma de decisiones, la distribución de ganancias, entre otros aspectos. Esto es una gran ventaja ya que brinda mayor autonomía y adaptabilidad a las necesidades específicas de la empresa y sus socios.

Aunque la SAS presenta muchas ventajas para emprendimientos que recién comienzan también tiene varias limitaciones. Las SAS tienen restricciones en cuanto a la emisión de acciones y la transferencia de las mismas. Las acciones de una SAS no pueden ser negociadas en el mercado de valores públicos. Esta limitación puede dificultar la posibilidad de captar inversores.

8.2 Impuestos

Una vez que se inscriba a la sociedad, la empresa deberá inscribirse en La Administración de Ingresos Públicos (AFIP) el cual es el organismo encargado de administrar y recaudar los impuestos de carácter nacional. Cualquier persona que desarrolle una actividad económica tiene la obligación de inscribirse en los impuestos correspondientes y también en los de cada jurisdicción provincial³². A nivel nacional es necesario pagar el impuesto al valor agregado y el impuesto a las ganancias los cuales equivalen al 21% y 35% respectivamente. A nivel provincial se deberá dar de alta en Ingresos Brutos y pagar dicho impuesto que es equivalente al 3% de las ventas totales.

³² <https://calim.com.ar/impuestos-sociedades-argentina/>

8.3 Registro de Marca

Es de suma importancia registrar la marca Uboats en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina (INPI). El registro de una marca le garantiza al titular tener el derecho exclusivo de la marca y el título de propiedad. A su vez, le concede a su titular la exclusividad por 10 años y el derecho a impedir que terceros comercialicen productos o servicios idénticos con la misma o similar denominación o logo ³³. Además, el proceso de registro de marcas en Argentina es relativamente sencillo y puede ser llevado a cabo por cualquier persona o empresa que cuente con una conexión a internet y un correo electrónico. Por lo tanto, registrar la marca Uboats en el INPI es una inversión importante para proteger el negocio y asegurar el éxito a largo plazo

8.4 Permisos y licencias

Al desarrollar una aplicación es importante tener en cuenta los requisitos de habilitación y licencias que pueden variar dependiendo del país y del tipo de app que se esté desarrollando. Por lo tanto, es fundamental contar con un asistente legal donde brinde asesoramiento legal y técnico para garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones y leyes correspondientes. Uno de los aspectos que debe tenerse en cuenta al crear una aplicación es la protección de datos del usuario. Es sumamente importante proteger los datos de quienes usan la app para que se sientan seguros y confíen en la plataforma. En primer lugar, se debe saber qué datos van a ser necesarios para que los usuarios puedan realizar sus viajes. Por ejemplo su nombre, apellido, email, ubicación, etc. Para poder acceder a dicha información, el usuario debe dar el consentimiento a la aplicación y aceptar los términos y condiciones al descargarse la app. En dichos textos, la sociedad tratará de eximir su responsabilidad en caso de algún inconveniente en el uso de la aplicación. En segundo lugar, es necesario que Uboats cumpla con los requisitos de la

33

<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/como-registrar-tu-marca-comercial#:~:text=El%20registro%20de%20una%20marca,o%20similar%20denominaci%C3%B3n%20o%20logo.>

Dirección Nacional de Protección de Datos Personales ³⁴. Esta institución se encarga de controlar las bases de datos que circulan en el país. Todas aquellas personas humanas o jurídicas públicas o privadas (empresas, instituciones, organizaciones de la sociedad civil, etc) que sean titulares de un archivo, registro o base de datos son responsables y deberán inscribirlas en el Registro Nacional de Bases de Datos³⁵.

Tal como mencionamos al comienzo del trabajo existen ciertos requerimientos para que las embarcaciones puedan prestar sus servicios en el Río de la Plata. Se deberá contar con ciertos requisitos y habilitaciones exigidas por la Prefectura Naval Argentina.

1. Inscripción de las embarcaciones en la Matrícula Nacional.
2. El personal navegante debe poseer Carnet de Timonel de Yate a Motor.
3. Para acceder a transportar pasajeros, obtener Habilitación del Personal Navegante correspondiente a Buques con Servicios Especiales.
4. Para acceder a realizar actividades recreativas, ecoturismo, turismo aventura y afines, obtener Habilitación Profesional del Personal Navegante.
5. Considerar “Pautas Establecidas para la aplicación del Reglamento para la Habilitación y Registro del Personal Navegante correspondientes a Buques con Servicios Especiales”
6. Obtención del Certificado Nacional de Seguridad de la Navegación (C.N.S.N.)
7. Inscripción para brindar Transporte a Pasajeros.
8. Solicitud de punto de embarque y desembarque de pasajeros.
9. Escritura de la embarcación.
10. Póliza de seguro.
11. Elementos de seguridad aprobados por la Prefectura Naval Argentina, salvavidas circular, chalecos salvavidas, silbatos, espejo de señales, bengalas, matafuegos, prismáticos, transmisor VHF, teléfono celular, compás, GPS, etc.

³⁴ <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>

³⁵ <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/responsables>

A continuación, se proporcionará información adicional sobre los requisitos necesarios para que las embarcaciones estén habilitadas para prestar el servicio:

La inscripción de las embarcaciones en la Matrícula Nacional es un trámite obligatorio que deben realizar los propietarios de las mismas para poder navegar en aguas jurisdiccionales argentinas. Este trámite debe realizarse en la Dirección Nacional de Registro de Buques y emitir un certificado que indica que la embarcación cumple con las normativas de seguridad, construcción y equipamiento establecidas por la autoridad marítima.

La matrícula es como una identificación única que se le asigna a cada embarcación y que es necesaria para operar legalmente en las aguas nacionales. Además, este documento permite a las autoridades marítimas mantener un registro actualizado de todas las embarcaciones que operan en su jurisdicción, lo que les permite tener un mayor control y garantizar la seguridad de la navegación.

El proceso de inscripción incluye una revisión detallada de la embarcación, en la que se verifica que cumpla con todos los requisitos técnicos y de seguridad establecidos por las regulaciones marítimas. Una vez que se cumple con los requisitos, se emite el certificado de matrícula, que debe ser renovado periódicamente para garantizar que la embarcación sigue cumpliendo con los estándares establecidos.

El Carnet de Timonel de Yate a Motor es una certificación que se otorga a las personas que han completado satisfactoriamente un curso de formación en navegación y manejo de yates a motor. Este curso cubre temas como la teoría de la navegación, las reglas de navegación, el manejo de embarcaciones y la seguridad en el agua. Para poder operar un buque con servicios especiales, como aquellos destinados al transporte de pasajeros en actividades turísticas, recreativas, ecoturismo, turismo aventura y otros servicios similares, es

necesario que el personal navegante posea este carnet. Esta medida busca garantizar que los tripulantes cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo de manera segura y eficiente, y garantizar la protección de los pasajeros, el medio ambiente y las embarcaciones.

La Habilitación del Personal Navegante es un requisito obligatorio para poder ofrecer servicios de transporte de pasajeros en buques con servicios especiales en cumplimiento con la legislación vigente. Este proceso de habilitación implica verificar que los profesionales que operan los buques que transportan pasajeros en actividades turísticas, recreativas, ecoturismo, turismo aventura y otros servicios especiales cuenten con las habilidades, conocimientos y certificaciones necesarios para garantizar la seguridad y el bienestar de los pasajeros. Además, la habilitación incluye la verificación de los antecedentes profesionales, la formación y capacitación de los tripulantes, y la certificación de los equipos y sistemas de seguridad del buque. Por otro lado, la obtención de la Habilitación Profesional del Personal Navegante es un proceso mediante el cual se certifica que el personal que presta servicios en actividades recreativas, ecoturismo, turismo aventura y afines, cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñarse de manera segura y eficiente en su labor.

Las "Pautas Establecidas para la aplicación del Reglamento para la Habilitación y Registro del Personal Navegante correspondientes a Buques con Servicios Especiales" son un conjunto de normas y directrices establecidas por la autoridad marítima de un país para regular y supervisar la habilitación y registro del personal navegante que trabaja en buques con servicios especiales, como pueden ser los buques destinados a la exploración y explotación de recursos naturales, los buques de investigación científica o los buques de salvamento y rescate. Estas pautas suelen incluir requisitos de formación, certificación y experiencia para el personal navegante, así como procedimientos para la evaluación y el mantenimiento de sus habilidades y conocimientos.

La obtención del Certificado Nacional de Seguridad de la Navegación (C.N.S.N.) Consta de un certificado emitido por las autoridades nacionales de navegación y tiene como objetivo garantizar que los barcos que se utilizan en el servicio cumplen con todos los estándares de seguridad necesarios. La obtención del C.N.S.N. puede requerir la realización de una serie de inspecciones y revisiones de seguridad, estas revisiones pueden incluir la revisión del equipo de navegación, la evaluación de las condiciones estructurales del barco, la revisión de los sistemas de protección contra incendios y la evaluación de las medidas de seguridad para los pasajeros y timonel de la embarcación.

La Inscripción para brindar Transporte a Pasajeros, pueden incluir certificaciones de seguridad y mantenimiento para las embarcaciones utilizadas, una póliza de seguro adecuada que cubra la responsabilidad civil y la protección de los pasajeros, y la verificación de antecedentes penales para los conductores.

La solicitud de un punto de embarque y desembarque de pasajeros puede requerir permisos especiales de las autoridades de transporte fluvial. Estos permisos pueden incluir la evaluación del sitio para asegurarse de que es seguro para los pasajeros, una evaluación de la capacidad de infraestructura y una revisión de los planes de emergencia y seguridad. Es posible que se requiera un plan de operación detallado que describa cómo se llevará a cabo la actividad en el punto de embarque y desembarque de pasajeros, incluyendo los procedimientos de seguridad, los horarios de operación y el manejo de las situaciones de emergencia.

La escritura de la embarcación, es un documento que acredita la propiedad del barco y su inscripción en el registro marítimo y fluvial correspondiente. Este documento es necesario para operar legalmente en el agua.

La póliza de seguro, es un contrato que protege a la empresa y a los usuarios en el caso de cualquier daño o accidente que pudiera ocurrir durante el

transporte de pasajeros. La póliza, debe cubrir los daños a la embarcación, responsabilidad civil ante terceros y protección a los usuarios en caso de accidentes



Universidad de
San Andrés

9. Plan de implementación y riesgo

Con el fin de estructurar la puesta en marcha del proyecto, se empleará el diagrama de Gantt³⁶, una herramienta que establece la duración total requerida para la implementación de un proyecto, así como el tiempo necesario para cada tarea individual. Se estima que se necesitarán 7 meses para completar la disponibilidad en línea y el uso de Uboats. A continuación, se presenta el plan detallado de implementación:

TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
ACTIVIDADES LEGALES	Constitución de la SRL	■						
	Registro de la marca	■						
	Pago de habilitaciones		■					
	Contratación de seguros		■					
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS	Alquiler del espacio de cowork	■						
	Reclutamiento y selección del personal tercerizado		■					
	Desarrollo de la plataforma			■	■	■		
	Pruebas y ajustes de implementación del servicio y de la plataforma						■	■
ACTIVIDADES DE MARKETING	Diseño de imagen de marca		■					
	Desarrollo de página web y redes sociales			■	■	■		
	Desarrollo y ejecución de la campaña de					■	■	■
	Lanzamiento de Uboats							■

9.1 Riesgos Operativos

9.1.1 Plataforma

Es de suma importancia garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma en el plan de negocio de Uber de barcos, ya que esto reduce el riesgo de dificultades en su implementación. Para mitigar este riesgo, se ha tomado la decisión de utilizar DabaSystem³⁷ como base para el desarrollo de la plataforma. DabaSystem cuenta con una sólida reputación y amplia experiencia en el mercado, lo que aumenta las probabilidades de éxito en su implementación.

³⁶ <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>

³⁷ <https://www.dabasystem.com/>

Además, se ha previsto un seguimiento constante de la plataforma durante los primeros tres meses por parte de un especialista en tecnología, lo cual permitirá detectar y solucionar rápidamente cualquier problema que pueda surgir en su funcionamiento. Estas medidas preventivas son fundamentales para asegurar el correcto rendimiento de la plataforma y, en última instancia, el éxito del plan de negocio de UBoats.

La plataforma desempeña un papel crucial como punto de contacto principal entre los usuarios y el servicio de transporte acuático. Si la misma presenta fallas, los usuarios pueden enfrentar dificultades para reservar, pagar o acceder al servicio, lo que impactaría negativamente su experiencia y la satisfacción del cliente. Por otro lado, una plataforma que funciona de manera eficiente genera confianza en el servicio ofrecido, lo cual resulta vital para atraer y retener a más clientes.

9.1.2 Disponibilidad y mantenimiento de la flota

Asegurar que haya suficientes barcos disponibles para satisfacer la demanda de los usuarios es crucial. Los riesgos operativos pueden surgir si hay problemas con el mantenimiento regular de los barcos, averías inesperadas o falta de barcos suficientes para cubrir la demanda en momentos de pico. Esto puede llevar a la cancelación de viajes y pérdida de clientes.

9.1.3 Seguridad y regulaciones

Garantizar la seguridad de los pasajeros y cumplir con las regulaciones marítimas es esencial. Cualquier incidente de seguridad, como accidentes o falta de cumplimiento de las normas de navegación, puede resultar en sanciones legales, daños a la reputación y la pérdida de la confianza de los clientes.

9.1.4 Gestión de conductores

Al igual que en el modelo de negocio de Uber de vehículos terrestres, la gestión de los conductores de los barcos puede presentar desafíos. Esto incluye la contratación de conductores calificados y confiables, asegurarse de que cumplan con los requisitos legales y mantener una buena relación laboral con ellos. Problemas con los conductores, como su comportamiento inapropiado o irresponsable, pueden tener un impacto negativo en la experiencia del cliente y la reputación del servicio.

9.2 Estrategia de salida

Es importante tener en cuenta que al emprender en un nuevo proyecto hay ciertas probabilidades de que el negocio no funcione de forma exitosa, por lo tanto hay que contemplar una posible salida o alternativa.

Existe la posibilidad de que el proyecto no funcione por diversas razones, una de las cuales podrían ser la disminución de la demanda de ciertos segmentos de clientes, como el segmento de turistas o grupos familiares que utilizan este servicio de manera recreativa. Por lo tanto, en tiempo de crisis económica, dichos clientes podrían no optar por consumir este tipo de servicio, ya que no es considerado una necesidad básica. Una alternativa podría ser buscar alianzas estratégicas o fusiones con otras empresas del mismo sector o complementarias. Esto podría brindar sinergias y fortalezas adicionales para enfrentar los desafíos y mejorar la competitividad en el mercado. Además, existirá la posibilidad de que alguna de las socias quiera abandonar el proyecto y vender su participación a alguna de las otras dos socias o a un tercero.

10. Conclusiones

En conclusión, el negocio propuesto de Uboats, una aplicación de transporte acuático colaborativo en las Islas del Delta y del Río de la Plata, el cual busca aprovechar la tendencia de economía colaborativa y satisfacer las necesidades de los clientes que buscan una alternativa de transporte náutico confiable y flexible. A través de la plataforma, los propietarios de embarcaciones pueden conectarse con pasajeros que necesitan transportarse en la zona, permitiendo un co-sharing que reduce costos y beneficia al medio ambiente.

Considerando todos los aspectos mencionados tales como, los análisis expuestos, los datos recopilados y las tendencias observadas, se puede concluir que, existe una oportunidad en el mercado de alquiler de barcos en la zona del Delta y el Río de la Plata, dado la falta de oferta de transporte público adecuado en el área, combinada con el alto costo de adquirir y mantener una embarcación propia, creando una demanda insatisfecha que puede ser abordada mediante una plataforma formal y regulada para el uso de transporte acuático.

Esta plataforma no sólo resolvería los problemas actuales de falta de oferta y desuso de embarcaciones, sino que también democratizar el acceso al ámbito náutico promovería una mayor interacción y participación en actividades relacionadas con la navegación. Además, generaría empleo y contribuiría al desarrollo turístico de la zona, aprovechando el potencial de crecimiento y la permanencia en el tiempo. U Boats ofrece ventajas diferenciadoras, como flexibilidad en los destinos, atención al cliente y una variedad de embarcaciones disponibles. Además, el servicio tendría un impacto positivo en la Provincia de Buenos Aires, brindando una solución de transporte a los residentes de las islas y la posibilidad de evitar el tráfico y la dificultad de estacionamiento en la zona de Puerto Madero

Asimismo, es importante destacar que, para garantizar el éxito de esta iniciativa, se deben tomar en cuenta las mejores prácticas del mercado como

Uber, Cabify, Webfleet, etc. que ofrecen servicios similares y han demostrado eficiencia en la gestión y satisfacción del cliente. Incluso, es necesario establecer regulaciones claras y estándares de calidad para garantizar la seguridad y confianza tanto para los propietarios como para los usuarios de las embarcaciones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta los desafíos y riesgos asociados. Tales como, la crisis económica en Argentina, la inestabilidad monetaria, los cambios en las regulaciones gubernamentales y la brecha de clases sociales pueden afectar la viabilidad del negocio. Además, factores como las tendencias tecnológicas, la competencia existente y las necesidades cambiantes de los consumidores deben ser considerados para adaptar la estrategia empresarial y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable ya que tiene VAN positivo y la TIR es mayor al costo de oportunidad. En cuanto al punto de equilibrio es algo elevado ya que se estima que hay que realizar 24.920 viajes al año para poder alcanzar el punto en que no hay ni ganancias ni pérdidas. Sin embargo, el periodo de recuperación de la inversión se da de manera rápida ya que a los 4 meses de haber comenzado el proyecto se estima haber recuperado la inversión inicial.

En cuanto a los costos del proyecto, no posee costos muy elevados ya que las embarcaciones son propiedad de los timoneles y no se debe incurrir en ese gasto. El costo más importante que posee la empresa es el desarrollo de la plataforma ya que es esencial para poder desarrollar el negocio propuesto. Otro de los aspectos a mencionar desde el aspecto económico es el precio de cada viaje. Al comenzar el proyecto un viaje de 30 minutos costará USD \$12 de los cuales el timonel se llevará USD \$4.7. En comparación a la competencia nuestra tarifa es competitiva ya que está por debajo de la mayoría de nuestros competidores.

Sin embargo, desde el punto de vista del timonel puede que no sea del todo atractiva la ganancia que obtendrá al comienzo del proyecto ya que debería

hacer 14 viajes al día para poder obtener una ganancia de USD \$65.8. A futuro se deberá pensar en estrategias que le permitan al timonel abaratar sus costos haciendo que la ganancia por viaje sea mayor. Una de estrategias podría ser realizar un acuerdo comercial con alguna estación de servicio de la zona y que le otorgue descuento a los timoneles que trabajen para Uboats. Esto le permitirá al timonel tener una mayor ganancia por viaje, haciendo que sea más atractivo y pudiendo realizar menos viajes por jornada.

Cabe destacar que, si bien Uboats representa una propuesta innovadora con un potencial de revolucionar la forma en que las personas se desplazan por el agua en dicha región, es importante tener en cuenta que la demanda actual es considerada baja debido a varios factores como, a la baja densidad poblacional en la zona. Dado que, si bien las islas del Delta son un lugar atractivo para las actividades turísticas y recreativas, es importante tener en cuenta que la cantidad de habitantes permanentes es relativamente baja en comparación con áreas urbanas más densamente pobladas. Por lo tanto, es posible que Uboats no tenga un volumen constante de usuarios y viajes para mantener su operación de manera sostenible.

La expansión de Uboats a otras ciudades y destinos turísticos con mayor potencial y demanda de servicios de transporte acuático se presenta como una alternativa prometedora. Por ejemplo, Miami es reconocida a nivel mundial por su atractivo turístico, sus amplias vías navegables y su industria marítima bien establecida. La ciudad recibe una gran afluencia de turistas que buscan disfrutar de actividades acuáticas y explorar los canales y ríos de la región. Uboats podría capitalizar esta demanda existente al proporcionar un servicio de transporte acuático eficiente y conveniente para los visitantes de Miami. Por su parte, Búzios en Brasil es un destino turístico muy popular conocido por sus hermosas playas y ambiente relajado. La demanda de transporte acuático en Búzios es alta debido a la necesidad de acceder a playas apartadas y lugares de interés que solo son accesibles por mar. Uboats podría llenar este vacío al ofrecer traslados personalizados y recorridos turísticos, brindando una experiencia única a los visitantes y generando una demanda significativa en este atractivo destino.

La expansión a estas ciudades no solo permitiría a Uboats acceder a mercados más grandes y dinámicos, sino que también aprovecharía la infraestructura turística y el interés de los viajeros por las actividades acuáticas. Al establecerse en destinos reconocidos internacionalmente, Uboats tendría la oportunidad de posicionarse como una opción confiable y conveniente para el transporte acuático, atrayendo a una base de clientes diversa y en constante crecimiento.

No obstante, es importante destacar que cada nuevo mercado presenta desafíos y consideraciones únicas, como la competencia local, las regulaciones gubernamentales y las preferencias culturales. Uboats deberá realizar un análisis exhaustivo de cada destino potencial y adaptar su estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de cada mercado. Con una planificación adecuada y una ejecución sólida, la expansión de Uboats a estas ciudades puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y éxito para la empresa.

A modo de conclusión, cabe destacar que si bien es cierto que la expansión a ciudades con mayor potencial económico y demanda de servicios de transporte acuático puede ser una estrategia atractiva para Uboats, también es importante recordar la esencia y el propósito inicial del negocio. Uboats surgió con la idea de democratizar la navegación y brindar acceso a aquellos que no tienen la posibilidad de poseer una embarcación propia.

En este sentido, aunque las islas del delta del Río de la Plata puedan presentar una demanda inicialmente baja debido a la escasa población, esto no debe ser motivo para descartar la oportunidad de establecerse en esa región. Al contrario, puede ser una excelente oportunidad para Uboats de implementar su modelo de negocio como un prototipo y una forma de ayudar a las personas que residen en esa área y que podrían beneficiarse de los servicios de transporte acuático colaborativo.

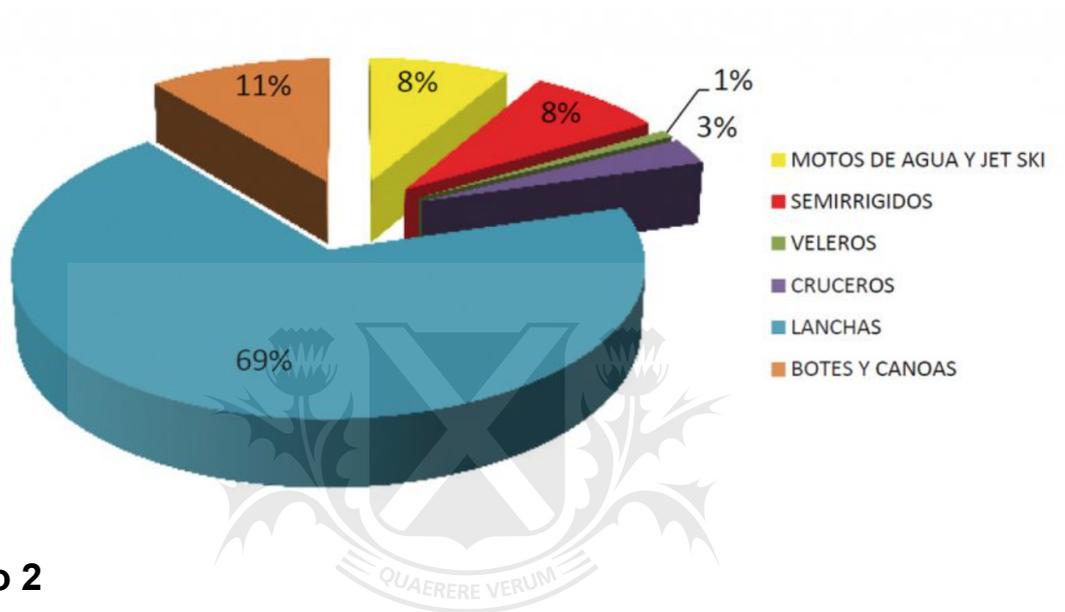
Por lo tanto, considerar las islas del delta y el río de la plata como un punto de partida y un prototipo de de Uboats no solo estaría alineado con su objetivo inicial de brindar acceso a la navegación a más personas, sino que también permitirá validar el modelo de negocio y acumular experiencia y conocimientos que serían útiles al expandirse a otras ciudades y destinos futuros.



Universidad de
San Andrés

11. Anexo

Anexo 1



Anexo 2



Figura 2.11: Resultados de la pregunta de por qué eligen Tigre como atracción turística. Fuente: Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Tigre, periodo 2018-2019.

Anexo 3

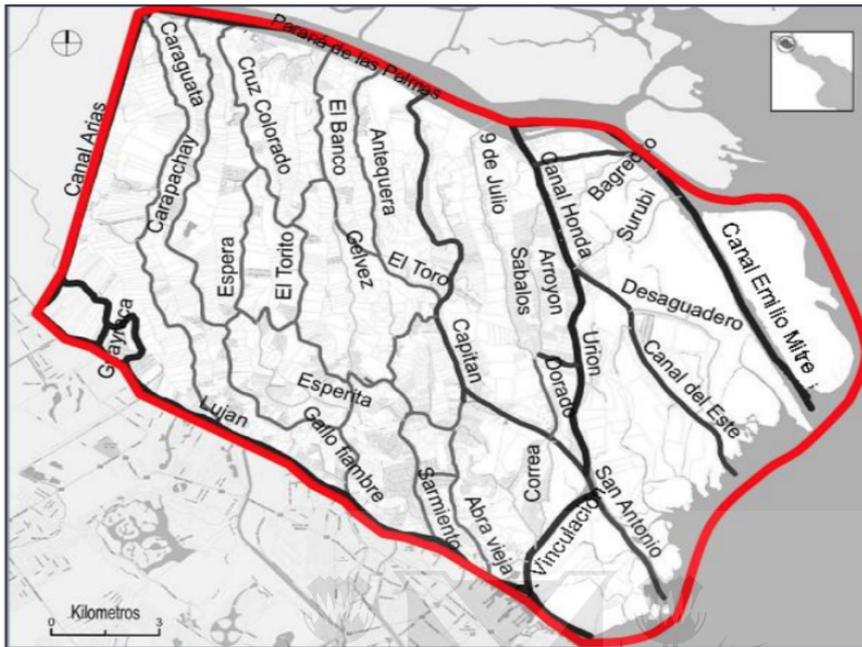


Figura 1.2: Nombre de los principales ríos, canales y arroyos de la localidad Delta de Tigre.

Fuente: Fundación Metropolitana, Municipalidad de Tigre, 2010.

Anexo 4





Anexo 5

12. Inscripción de las embarcaciones en la Matrícula Nacional
13. El personal navegante debe poseer Carnet de Timonel de Yate a Motor.
14. Para acceder a transportar pasajeros, obtener Habilitación del Personal Navegante correspondiente a Buques con Servicios Especiales.
15. Para acceder a realizar actividades recreativas, ecoturismo, turismo aventura y afines, obtener Habilitación Profesional del Personal Navegante.
16. Considerar “Pautas Establecidas para la aplicación del Reglamento para la Habilitación y Registro del Personal Navegante correspondientes a Buques con Servicios Especiales”
17. Obtención del Certificado Nacional de Seguridad de la Navegación (C.N.S.N.)
18. Inscripción para brindar Transporte a Pasajeros.
19. Solicitud de punto de embarque y desembarque de pasajeros.
20. Escritura de la embarcación y póliza de seguro.
21. Elementos de seguridad aprobados por la Prefectura Naval Argentina, salvavidas circular, chalecos salvavidas, silbatos, espejo de señales,

bengalas, matafuegos, prismáticos, transmisor VHF, teléfono celular, compás, GPS, etc.

Anexo 6

	Año 0: Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS					
Ingresos por viajes		\$140,108.10	\$210,162.16	\$314,548.26	\$472,864.86
Ingresos por publicidad		\$3,474.90	\$5,212.35	\$7,818.53	\$11,727.79
TOTAL INGRESOS		\$143,583	\$215,374.51	\$323,061.77	\$484,592.66
COSTOS					
Sueldos		\$27,799.22	\$33,359.07	\$37,451.73	\$40,347.49
Cargas sociales		\$5,059.45	\$6,071.35	\$7,695.75	\$9,845.55
Honorarios		\$4,169.88	\$5,003.86	\$6,757.91	\$9,266.40
Marketing		\$6,177.60	\$8,339.76	\$11,544.94	\$13,513.51
Seguros		\$463.32	\$772.2	\$1,081.08	\$1,389.96
Alquileres		\$5,559.84	\$9,266.40	\$12,934.36	\$17,374.51
Mantenimiento de la app		\$5,791.50	\$7,722.00	\$12,934.36	\$17,142.85
Desarrollo de la App	\$5,444.01				
Licencias	\$226.83				
Registro de la marca	\$115.83				
Constitución SAS	\$652.60				
TOTAL COSTOS	-\$ 6,439.27	\$55,020.81	\$70,534.67	\$90,400.15	\$108,880.30
EBIT	-\$ 6,439.27	\$88,562.19	\$144,839.84	\$232,661.62	\$375,712.35
Impuesto a las ganancias		\$26,568.64	\$43,451.95	\$69,798.48	\$112,713.70
Impuesto a los ingresos brutos		\$2,656.86	\$4,345.19	\$6,979.84	\$11,271.37
RESULTADO NETO	-\$ 6,439.27	\$59,334.64	\$97,042.70	\$155,883.28	\$251,727.27
Margen Neto		41%	45%	48%	52%

FF actualizado 31,42%	-6,439.28	45,150.39	56,187.52	17.787.500,65	68,677.60
Saldo Actualizado Acumulado	-6,439.28	38,711.11	94,898.64	163,576.25	247,964.97
VNA =	\$254,404.25				
VAN =	\$247,964.97				
TIR =	984%				
PERIODO DE RECUPERO =	0,311037	años			
PERIODO DE RECUPERO =	4	meses			



Universidad de
San Andrés

12. Bibliografía

- *Airbnb*. (n.d.). Alojamientos de vacaciones y departamentos en complejos residenciales en Airbnb - Airbnb. Retrieved May 11, 2022, from <https://www.airbnb.com.ar/>
- Análisis de la gestión pública del turismo : el caso del turismo sostenible en la ciudad y delta de Tigre. (n.d.). Repositorio Institucional de la UNSAM. Retrieved June 15, 2022, from <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1845/1/TFPP%20EEYN%202021%20GF.pdf>
- Argento, A. (2022, December 5). Aumentó la nafta: dónde está más barata y qué estaciones tienen descuentos. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/economia-politica/aumento-la-nafta-donde-esta-mas-bara-y-que-estaciones-tienen-descuentos/>
- Blog OCCMundial. (2021, enero 19). Tips para el Trabajo: ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/tips-para-el-trabajo/que-es-un-analisis-foda-como-se-hace-para-que-sirve-guia-2021/>
- Botey, P. (2022, febrero 23). Las 4P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven. *Marketing Digital*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Clubes náuticos. (n.d.). *Argentina.gob.ar*. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/prefectura/naval/deportesnauticos/clubes-nauticos-inscripto-en-la-prefectura>

- Contabilium. (s.f.). Contabilium: Software de gestión contable y facturación online. Recuperado de <https://contabilium.com/ar/>
- Control de flota desde cualquier lugar. (n.d.). Webfleet. Retrieved June 15, 2022, from https://www.webfleet.com/es_es/webfleet/products/webfleet/features/mobile/
- DabaSystem (s.f.). DabaSystem - Plataforma de información y conocimiento. Recuperado de <https://www.dabasystem.com/>
- Delta de Tigre. (n.d.). Tigre Municipio. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.tigre.gob.ar/tigre/delta>
- Delta del Tigre: donde reina la naturaleza y rige el descanso. (2022, August 12). Infobae. - <https://www.infobae.com/inhouse/2022/08/12/delta-del-tigre-donde-reina-la-naturaleza-y-rige-el-descanso/>
- D' Elías, M. (2021, May 24). Weekend | Cuántas embarcaciones hay en la Argentina. Weekend. Retrieved June 15, 2022, from <https://weekend.perfil.com/noticias/nautica/cuantas-embarcaciones-hay-en-la-argentina.phtml>
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires
- El Delta del Paraná. (n.d.). Wetlands International. Retrieved May 11, 2022, from https://lac.wetlands.org/wp-content/uploads/sites/2/dlm_uploads/2019/04/El-Delta-del-Parana.pdf
- Fundación Vida Silvestre Argentina: Home. (n.d.). Retrieved June 15, 2022, from <https://www.vidasilvestre.org.ar/>
- Garmin. (n.d.). Garmin Argentina. Retrieved May 11, 2022, from <https://www.garmin.com.ar/>

- Hanlon, A. (2020, December 15). 4Cs marketing model: Two models with the same acronym. Smart Insights. Retrieved from <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/4cs-marketing-model/>
- Juli Delta Trips. (n.d.). Retrieved June 15, 2022, from <http://www.julideltatrips.com.ar/>
- Lancha Colectiva - Interisleña | Viví Tigre. (n.d.). Vivi Tigre. Retrieved June 12, 2022, from <http://vivitigre.gob.ar/item/lancha-colectiva-interislena/>
- Legislación turística | Viví Tigre. (n.d.). Vivi Tigre. Retrieved June 15, 2022, from <http://vivitigre.gob.ar/acerca/legislacion/>
- Lucidchart. (s.f.). ¿Qué es un diagrama de Gantt? Recuperado de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>
- Material de equipamiento de las embarcaciones deportivas. (n.d.). Argentina.gob.ar. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/prefectura naval/deportesnauticos/material-de-equipamiento-de-las-embarcaciones-deportivas>
- Mosqueda, F. (2020, October 9). Crecen un 90% las consultas para pasar el verano en el Delta del Tigre. Télam. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.telam.com.ar/notas/202010/523113-crecen-un-90-las-consultas-para-pasar-el-verano-en-el-delta-del-tigre-pospandemia.html>
- Navionics. (n.d.). Navionics. Retrieved May 11, 2022, from <https://www.navionics.com/acs/>
- Proietti, L. (2016, February 15). La navegación a vela, un deporte exclusivo cada vez más elegido. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563/>

- Sturla Viajes. (n.d.). Paseos y Turismo en Tigre y el Delta del Río de la Plata. Retrieved May 11, 2022, from <https://www.sturlaviajes.com.ar/>
- Tigre: cómo llegar, paseos en lancha, recreos. (n.d.). Buenos Aires Turismo. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.buenosaires123.com.ar/paseos/tigre.php>
- Uber. (n.d.). Pedí un viaje o registrate como socio conductor. Retrieved May 11, 2022, from <https://www.uber.com/ar/es/>
- Vivi Tigre. (n.d.). Tigre Municipio. Retrieved June 15, 2022, from <http://vivotigre.gob.ar/>



Universidad de
San Andrés