



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios:

YourCar

Autores:

Salvador de Almeida Abella, Legajo 31414

Lucas Esteves, Legajo 30340

Mentor: Diego Fernández Molero

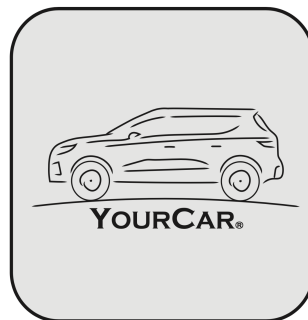
Septiembre 2023, Victoria, Prov. Buenos Aires



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios:
YourCar



Autores:
Salvador de Almeida Abella, Legajo 31414
Lucas Esteves, Legajo 30340

Mentor:
Diego Fernández Molero

Septiembre 2023, Victoria, Prov. Buenos Aires

Índice

● Resumen/Abstract	2
● Capítulo 1: Introducción	3
● Capítulo 2: Análisis del sector	6
● Capítulo 3: Investigación de mercado	15
● Capítulo 4: Modelo de negocios (CANVAS)	24
● Capítulo 5: Plan de Marketing	30
● Capítulo 6: Operaciones del negocio	36
● Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión	38
● Capítulo 8: Equipo	45
● Capítulo 9: Aspectos legales e impositivos	47
● Capítulo 10: Plan de Implementación y Riesgos	50
● Conclusiones	53
● Bibliografía y fuentes de Información	55
● Anexos	62

Resumen/Abstract

YourCar será una plataforma de asesoramiento 100% digital, que busca identificar de forma rápida y precisa aquel vehículo 0km que mejor se adapta a las necesidades de un posible comprador. A través de un exhaustivo análisis, se pudo identificar la oportunidad para poder implementar dicho proyecto. Los compradores de 0km se enfrentan a diversas problemáticas que a menudo convierten la experiencia de comprar un vehículo 0km en una pesadilla. La gran cantidad de alternativas de modelos y marcas disponibles, junto con los métodos tradicionales de asesoramiento generan una gran incertidumbre junto con una pérdida de tiempo por parte del cliente a la hora de elegir qué vehículo comprar. Para poder resolver esta problemática presente en el mercado, se creará una página web conocida como "YourCar". La misma tendrá como finalidad, asistir aquellos individuos que no saben qué auto comprar, en el proceso de la elección de su auto. A través de la plataforma interactiva, los clientes podrán acceder a un cuestionario formado por una serie de preguntas para conocer sus preferencias y finalmente poder dar una recomendación sobre cual es el auto que mejor se adapta a sus necesidades. La monetización de la empresa estará compuesta mayoritariamente por la venta de potenciales leads o clientes, a concesionarios y terminales automotrices. Sumado a esto, a partir del segundo año se hará uso de otra herramienta de monetización, la suscripción paga para aquellos clientes que quieran un servicio más completo. Considerando el método del VAN (Valor actual neto), una de las formas más exigentes y completas de medir la viabilidad de un proyecto, se realizó un análisis del potencial de YourCar en materia financiera. Analizando 5 años de operaciones en 3 escenarios diferentes, se dio como resultado un VAN positivo mayor a U\$D 43.000.

El siguiente trabajo, describe la propuesta de negocios de YourCar y su potencial oportunidad de crecimiento, dentro del mercado Automotriz.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

Al 8 de mayo del 2023, los vehículos 0 km más económicos no bajaban de los \$4.000.000¹ de pesos, o 17.500 dólares al tipo de cambio oficial de esa fecha. Es claro que la decisión del consumidor no es fácil de tomar, al haber en juego un desembolso significativo de dinero. Por lo tanto, es conveniente que dicho cliente esté informado sobre las opciones de vehículos que existen en el mercado y sus respectivas características. De esta forma, podrá encontrar aquel auto que se adapte de mejor manera a sus necesidades. A continuación, se realizará un análisis de las problemáticas presentes que abren la oportunidad para crear nuestro proyecto llamado “YourCar”.

En el 2022, los clientes dedicaron en promedio 15 horas netas para encontrar el vehículo 0km que querían comprar. Esto abarcó desde la búsqueda online para informarse de los vehículos disponibles, hasta la finalización de la compra del vehículo en el concesionario. Esta cifra fue un 18% mayor que en el 2021. Esta investigación, se llevó a cabo por Cox Automotive², una firma de investigación y consultoría. Otro reporte³ que llama la atención, fue aquel realizado por “Wonder”, una prestigiosa empresa de servicios de investigación que llegó a conclusiones similares. Según sus cálculos, los clientes dedicaron en promedio, 14 horas con 44 minutos antes de comprar su vehículo. El 59% de este tiempo, fue dedicado a la búsqueda y la investigación online. Wonder utilizó reportes de industrias, sitios corporativos, sitios de noticias, y formularios entre otras cosas, para realizar su investigación. A su vez, un artículo de “autolist.com” nombra las distintas causas por las cuales el proceso de compra de un auto 0 km es extenso. Este artículo hace referencia a que: “Los compradores no saben qué tipo de auto quieren”⁴.

¹ <https://autotest.com.ar/noticias/precios-nubes-autos-un-millon-mas-baratos/>

² <https://www.coxautoinc.com/about-us/>

³

<https://askwonder.com/research/know-average-length-time-consumer-spends-buying-car-vd5g8tr8c>

⁴ <https://www.autolist.com/guides/how-long-does-it-take-to-buy-a-car>

Por otro lado, después de investigar dentro de sitios y foros de preguntas como Quora, pudimos identificar clientes con testimonios que avalan la problemática. Uno de ellos afirmó: *“Well the latest car I bought (in June 2016) took me around 6 months to figure out what I wanted”* (Andrew Kinghorn, Quora)⁵. Karvi, una compañía de compra y venta de vehículos, expresó en uno de sus artículos: *“Elegir marca, modelo y versión lleva sus vueltas. La pluralidad de ofertas puede marearte un poco al principio”*⁶.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

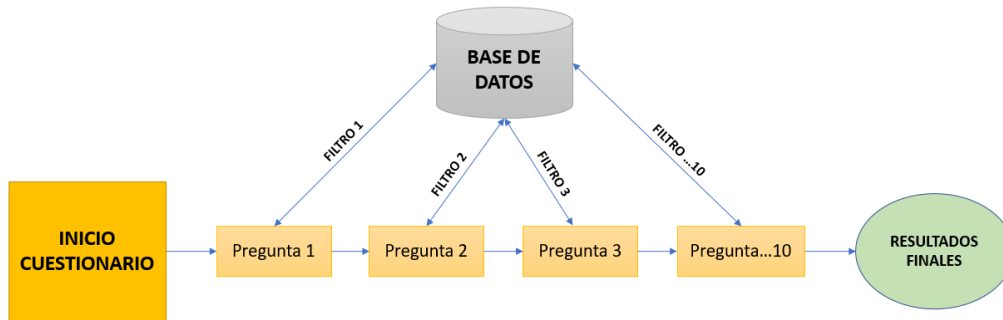
YourCar será una plataforma 100% digital de asesoramiento para tratar de identificar y encontrar el vehículo ideal para el futuro comprador de un 0km. Los principales puntos a lograr, son la rapidez y la efectividad en el proceso de búsqueda e identificación del vehículo.

La plataforma, tiene como principal objetivo servir como una herramienta de ayuda para que el cliente pueda encontrar, entre todos los modelos disponibles en el mercado, aquel vehículo que mejor se adapte a sus gustos y necesidades. Dicha plataforma, contará con los datos técnicos de los modelos de vehículos 0km de las distintas marcas que se comercializan actualmente en la Argentina. Una vez que el cliente ingresa en la plataforma, deberá comenzar con un cuestionario que incluye una serie de preguntas con un menú de opciones como respuesta. Con cada pregunta que el cliente responde, se logra filtrar los vehículos de nuestra base de datos, que cumplen con los requisitos que el auto tiene que tener según las respuestas por parte del cliente. En el final del proceso, solo aparecerán los vehículos, o el vehículo, que cumpla con los requisitos y las respectivas necesidades que el cliente tenga.

Debajo, se encuentra un esquema básico de funcionamiento que explica lo detallado anteriormente:

⁵ <https://www.quora.com/How-long-do-most-people-research-their-car-purchase>

⁶ <https://www.karvi.com.ar/blog/que-auto-comprar-tres-claves-para-tomar-la-decision-correcta/>



Modelo de elaboración propia. Realizado con: *Microsoft Powerpoint*

Como bien se menciona anteriormente, las preguntas actúan como un filtro para la base de datos. Para lograr que este “filtro” sea efectivo, se deben hacer preguntas que abarquen diferentes aspectos del vehículo. A continuación, se hará mención a los puntos principales que dichas preguntas deberían considerar:

- Precio.
- Tipo de automóvil (Suv, Sedan, Coupe, Pick-up, Hatchback).
- Consumo
- Tamaño.
- Potencia
- Tracción (AWD, RWD, FWD).
- Seguridad
- Tecnología

Capítulo 2: Análisis del sector

2.1. Situación actual y perspectivas futuras (global y local)

YourCar, se encuentra en la industria del asesoramiento enfocado en el rubro automotor. Este rubro actualmente es escenario de nuevas innovaciones.

Algunas de estas son:

- Aplicación de sistemas de propulsión más eficientes y menos contaminantes:
 - Motores eléctricos: Son usados en EVs o autos eléctricos. Están enfocados en lograr una disminución en la contaminación al no contar con un sistema de combustión sino que, utilizando energía eléctrica.
 - Motores híbridos más eficientes: Son el resultado de la combinación entre un motor de combustión y un sistema eléctrico. Empresas tales como Toyota, fueron pioneras en la “resucitación” del sistema híbrido y confían en su potencial para los años futuros, como una alternativa más económica a los autos eléctricos⁷.
 - Motores a hidrógeno: Estos se encuentran hace pocos meses en el mercado y todavía no se estableció su aplicación de manera masiva. Sin embargo, cada vez más empresas forman parte y muestran interés en este tipo de energía. Algunas de estas compañías son: Honda, BMW, Toyota, Hyundai entre otras⁸.

- Aplicación de nuevas tecnologías e inteligencia artificial, para los diferentes procesos que forman parte de la industria. Uno de estos, es el aumento en la utilización de robots para el proceso de fabricación,

⁷<https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/breve-historia-motor-hibrido-electrico-siglo-xix-a-como-ha-sido-su-evolucion-tecnica-reciente>

⁸<https://www.autobild.es/noticias/honda-tambien-suma-bmw-toyota-hyundai-apuesta-hidrogeno-1194146>

reemplazando la mano de obra humana de manera parcial, como hace mención el artículo de Forbes⁹. También, podemos hacer mención a la implementación de la realidad virtual¹⁰. Su uso varía desde simulaciones de manejo hasta la posibilidad de acceder a Showrooms Digitales. Todo esto, se traduce en nuevas experiencias para los clientes junto con un ahorro de tiempo y dinero, tanto para los mismos como para los fabricantes.

Lo mencionado anteriormente, deja en vista la situación en la que se encuentra el rubro automotor. Una situación en la que los cambios son protagonistas principales. Sin embargo, hay que destacar que el impacto y los resultados de todas estas innovaciones, se verán reflejados de forma más completa y clara en un futuro, a medida que estas nuevas tecnologías se vayan incorporando de manera masiva. Las proyecciones, para el año 2030 reflejan números de ventas mayores a los actuales tanto en escenarios positivos, normales, y negativos (Anexo 1). De esta forma, se ve reflejado el impacto de todas estas innovaciones y cambios en los años por venir. Un punto a tener en cuenta, es que dichos cambios, tratan del rubro a nivel mundial y el camino al cual está encaminado. Pero es preciso recalcar que YourCar (en un principio), estaría enfocada más que nada en el mercado Argentino. Esto es de gran importancia, ya que en Argentina, algunos cambios suelen llegar con menor rapidez que en los países desarrollados. Esto no quita que los mismos no se deban tener en cuenta, sino todo lo contrario. Son puntos que se pueden ir viendo en otras economías más desarrolladas, que a su vez reflejan lo que está por venir a aquellas menos desarrolladas tales como la Argentina. De esta manera, se puede tener en cuenta para anticipar parcialmente los efectos del mismo.

Más allá de los avances y proyecciones globales mencionados anteriormente, hay otros factores locales que tienen fuerte impacto en el emprendimiento. Principalmente, el factor que más influye en el desarrollo de la plataforma es la oferta y la demanda por los vehículos 0km. Estos dos

⁹<https://www.forbes.com/sites/stevetengler/2022/10/11/the-growing-influence-of-robots-on-the-automotive-industry/?sh=57b2a9ce3416>

¹⁰ <https://www.scnsoft.com/virtual-reality/automotive>

indicadores marcan la dirección en la cual el volumen de autos vendidos se mueve y en el cual uno puede proyectar su participación. Tener una oferta baja, se traduce en menos modelos y unidades de vehículos comercializados por las terminales. Esto es negativo para la plataforma, ya que a mayor cantidad de modelos de vehículos disponibles, mayor es la muestra, por ende más acertado es el resultado que obtiene el cliente. Si la oferta es amplia, hay más opciones de vehículos que se pueden adaptar a sus requerimientos. Lo mismo sucede con las unidades, al haber una disponibilidad amplia, es más fácil para el cliente conseguir ese vehículo tanto por precio, como por disponibilidad física. Con respecto a la demanda, si la misma es baja, se traduce en menos asesoramientos en la plataforma, al haber menos compradores interesados en adquirir un vehículo.

2.2 Tamaño del mercado y tendencias de crecimiento

Analizando las ventas en los últimos 16 años (Anexo 2), se puede resaltar que de 2018 a 2020 hubo una fuerte caída consecutiva en la cantidad de unidades vendidas de los 0 km. Pasando de 862.000 unidades en 2017 a tan sólo 334.320 en 2020 y con una leve recuperación en 2021 que alcanzó las 370.000 unidades¹¹. En el 2022 se vendieron 407.532 unidades¹², un 6.8% más que en el 2021. Esta cifra fue la más alta desde las 452.000 unidades vendidas en 2019, por lo cual se refleja una mejora progresiva. Sin embargo, estas cifras siguen dejando en evidencia que el sector automotor no está del todo recuperado y sigue habiendo una alta brecha con los niveles registrados en el 2017.

Es preciso también realizar un análisis en cuanto a cómo fue la relación entre el PBI per cápita de Argentina y el aumento de precios de los autos 0km. En el anexo 3, se reflejan las fluctuaciones del PBI per cápita (en dólares, trimestral) en Argentina desde marzo del 2005 a marzo del 2022. Dichas fluctuaciones, tienen alta relación con acontecimientos sociales y políticos

¹¹INDUSTRIES & MARKETS Automotive industry in Argentina, Statista.

¹²

<https://www.carburando.com/notas/en-2022-crecieron-las-ventas-de-autos-0km#:~:text=En%20diciembre%202022%20se%20patentaron,8%25%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%2021.>

puntuales, como por ejemplo los cambios de gobierno y la pandemia, iniciada en el año 2020. Con respecto al aumento de precios de los autos, hay una relación significativa entre el aumento de los precios y la inflación. Como se puede observar en un artículo de “La Nación”¹³, el precio de vehículos aumenta significativamente (en pesos) a lo largo de los años, ya que suele tener una alta relación con cambios en el dólar blue. Los precios en dólares de los autos, incrementan dependiendo de la inflación mensual. Un claro ejemplo, es lo sucedido desde enero 2020 hasta el 31 de Octubre del 2022, periodo en el cuál los precios de los autos 0 km incrementaron en promedio un 9%¹⁴. Esto se relaciona con la disminución del consumo de autos 0km (Anexo 2).

Considerando el escenario actual, estimamos que un factor decisivo son las elecciones del 2023. Un cambio de mandato podría mejorar la situación del país, generando un PBI per cápita más alto y una reducción en la inflación. Esta combinación tendría efectos muy positivos en la industria automotor, precisamente en la demanda de vehículos. Si junto a este aumento en la demanda, se acompañan políticas económicas menos restrictivas, podría a su vez mejorar la oferta de autos, creando un escenario muy favorable para el rubro y para YouCar.

2.3 Situación Microeconómica

2.3.a Las 5 fuerzas de Porter

Para poder entender de manera adecuada la situación microeconómica, en el cual el emprendimiento se desarrollará, es preciso realizar un análisis considerando las 5 fuerzas de Porter (Anexo 4). Este análisis, nos permite observar el negocio desde el ámbito microeconómico y tiene en consideración factores como la competencia y rivalidad. Se utiliza este método de evaluación, para poder ver en qué situación competitiva se encuentra cierta organización. Se analizan 5 fuerzas que son: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, La amenaza de nuevos competidores, La

¹³

<https://www.lanacion.com.ar/autos/cuanto-aumentaron-los-autos-desde-que-asumio-el-gobierno-versus-el-dolar-y-la-inflacion-nid31102022/>

¹⁴

<https://www.lanacion.com.ar/autos/cuanto-aumentaron-los-autos-desde-que-asumio-el-gobierno-versus-el-dolar-y-la-inflacion-nid31102022/>

Amenaza de productos/servicios sustitutos y La rivalidad entre competidores existentes. Las 4 primeras fuerzas son las que definirán el nivel de significancia de la quinta y última fuerza. Estas 5 fuerzas, dice Porter, sirven para “comprender y enfrentar la competencia”¹⁵ Mientras más intensas o altas se encuentran estas fuerzas, más posibilidades existen de que un negocio pueda no ser exitoso. Mientras que, si son bajas las fuerzas, incrementan las posibilidades de que un negocio pueda observar buenos resultados.

En primer lugar, con respecto al poder de negociación de los clientes, el mismo es medio/bajo, ya que solo cuentan con los servicios de asesoramiento tradicionales. Entre estos, podemos mencionar el asesoramiento en los salones de ventas o bien por teléfono. Estos métodos no son totalmente digitalizados y automatizados por lo tanto, a diferencia de YourCar, no brindan respuestas rápidas. En la actualidad, dentro del sector no hay competidores que se asemejen a lo que YourCar ofrece.

En segundo lugar, el poder de los proveedores es medio. Esto se debe a que, al ser una plataforma altamente digital, se debería contar con un buen sistema de software y también de inteligencia artificial que necesita ser desarrollado por un profesional de ese campo, pero al haber faltante en el mercado de estos trabajadores¹⁶, hace que haya una mayor limitación.

En tercer lugar, se encuentra la amenaza de nuevos entrantes o competidores. Esto implica las posibles nuevas competencias que podría enfrentar YourCar en un futuro. Para poder determinar esto, es preciso descifrar primero cómo son las barreras de ingreso al sector. Las mismas son bajas teniendo en cuenta 6 factores claves, las economías de escala, la diferenciación del producto, los requisitos de capital, los costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventajas en costo independientes de las economías de escala y las políticas gubernamentales. En primer lugar, las economías de escala no presentan una limitación, con respecto a la diferenciación, es fundamental crear algo que sea difícil de imitar por otras empresas del sector. Luego, con respecto a los requisitos de capital, los mismos son medios, es necesario contar con un capital moderado. Los costos

¹⁵ The Five Competitive Forces That Shape Strategy By: Michael E. Porter

¹⁶

<https://www.baenegocios.com/politica/Trabajo-hay-unos-10.000-cargos-sin-cubrir-en-el-area-de-Tecnologia-20220517-0142.html>

cambiantes son un factor clave, ya que los precios para desarrollar algo similar, en un futuro podrían ser todavía más altos debido a la alta demanda principalmente de programadores. Los mismos, son claves para un desarrollo de este tipo de negocio. Con respecto a los accesos a canales de distribución, los mismos son diversos y de fácil acceso, por lo cual, no son un factor limitante. Las desventajas en costo independientes de las economías de escala y las políticas gubernamentales tampoco forman un limitante. Por ende, teniendo en cuenta todo esto podemos concluir que la amenaza de nuevos entrantes puede resultar ser media/alta. La situación podría ser diferente si ya existieran plataformas similares a YourCar. En ese caso, las barreras de entrada serían más altas.

En cuarto lugar, están los productos sustitutos. Estas, son alternativas al asesoramiento personalizado que YourCar ofrecería. Estos productos sustitutos, cumplen la función parcial de brindarle la información al cliente para que él mismo pueda interpretarla y analizarla. Principalmente, son sitios Web o canales de Youtube tales como 16valvulas, Autotest, Motor 1, TN Autos, entre otros. En dichas plataformas, se prueban diferentes vehículos y se realizan *reviews*. El gran problema, es que al cliente se le puede generar una gran pérdida de tiempo y energía, al tener que estar viendo cada *review* hasta llegar a una conclusión. Además, no todos los modelos disponibles en el mercado se prueban, por lo tanto, la muestra es incompleta. Por ende, consideramos que la amenaza de productos sustitutos es baja.

La última fuerza, es decir la rivalidad entre competidores existentes, es media/baja. Actualmente no hay plataformas similares en la región en el cual se determine uno o más vehículos según las necesidades y el perfil del cliente. Sin embargo, los medios convencionales de elegir un auto están y siguen siendo utilizados. Estos medios convencionales, son asesoramientos brindados por las concesionarias de forma presencial o a través de sus plataformas digitales o teléfonos móviles. Es la misma concesionaria la que brinda apoyo y recomendaciones a los usuarios que no tienen mucho conocimiento sobre autos 0 km. La desventaja sobre este tipo de asesoramiento es que la recomendación será probablemente sobre unas pocas marcas de auto, o mejor dicho de las específicas que comercialice dicha concesionaria. Esto se debe, a la posibilidad de que dicha recomendación se traduzca en una probable

pérdida del cliente. Por ende, uno debería obtener información de diferentes concesionarias con otras marcas y luego comparar cuál es el vehículo que mejor se adapta a sus necesidades. Esto se traduce en pérdida de tiempo y energía por parte del cliente.

2.3.b Competencia y productos sustitutos

Para poder identificar las oportunidades que el proyecto de YourCar tiene, es preciso saber en qué posición se encuentra la competencia y los productos sustitutos. Tener en claro esto, facilita entender más sobre el potencial del proyecto. Para poder saber cómo es la situación de estos actores, es preciso realizar un análisis FODA de ambos.

Competidores:

Fortalezas: Las estructuras de los concesionarios ya están establecidas y organizadas. Además, suelen tener capital alto, muchos cuentan con locales propios, perciben ingresos por ventas ya sea de planes de ahorro, ventas convencionales o de usados. Por último, cabe destacar que cuentan con asesoramiento presencial y conocimiento amplio del rubro.

Debilidades: Falta de adaptación tecnológica. Durante el 2019 el sitio web de noticias “La vanguardia”¹⁷ anticipó cómo serían las concesionarias en el futuro. Sin embargo, desde aquel entonces hasta el 2023, las transformaciones hacia la experiencia digital todavía son precarias. Otra debilidad que se presenta es la amplia estructura que presentan a nivel organizacional, haciendo que pierdan agilidad para adaptarse a tiempos cambiantes.

Ventajas: Los concesionarios, cuentan con información detallada de cada modelo que comercializan, ya que tienen contacto directo con las terminales de las marcas. Dicha información completa, puede ser más complicada de recompilar en su totalidad por otras empresas

Desventajas: No cuentan con asesoramiento las 24 horas. También, por otro lado, al haber diversas concesionarias de una misma marca, se puede generar desinformación, ya sea por errores humanos o por desconocimiento.

¹⁷

<https://www.lavanguardia.com/motor/20190612/462695404811/asi-seran-concesionarios-del-futuro-carnovo-brl.html>

Productos/servicios sustitutos:

Fortalezas: Son plataformas ya establecidas que cuentan con una base de suscriptores y clientes. Por lo tanto, en su mayoría son conocidas y brindan cierta seguridad para el cliente, sobre la veracidad de la información que brindan.

Debilidades: La información que brindan, en muchos casos es extensa y no tiene en cuenta la competencia. Esto provoca que el cliente tenga que buscar más información en otros sitios.

Ventajas: Tienen muchas herramientas tecnológicas a disposición, para lograr la correcta difusión y llegar a sus lectores. Entre ellas, se pueden mencionar a: YouTube, Instagram, Facebook y Google.

Desventajas: Hay mucha competencia, que genera pérdida de lectores que se mueven de un sitio a otro. A su vez, pueden generar desinformación para el lector o bien mezclarlo, debido a que cada sitio genera su propio contenido.

2.4 Tendencia y factores macroeconómicos

Las tendencias y factores que acompañan al emprendimiento cuentan con dos caras, una negativa y otra positiva. Identificar y comprender ambas caras es fundamental para la realización de un correcto análisis del proyecto. A continuación, se hablará sobre el impacto negativo, seguido del positivo que tienen las tendencias y los factores con respecto al emprendimiento.

Lo negativo:

Como bien se mencionó anteriormente, los factores que afectan negativamente tanto al sector de la industria de YourCar como al emprendimiento en sí, son principalmente las reducciones en las importaciones de vehículos 0km, producto de políticas económicas más restrictivas para reducir la salida de divisas. Consecuentemente, los sobrepuestos son otro factor limitante, producto de estas restricciones, afectando todavía más al sector. Otra consecuencia negativa, es la reducción en la variedad de modelos

0km, limitando así la cantidad de opciones de vehículos para los clientes¹⁸. Esto último, influye en el emprendimiento, ya que el cliente en nuestra plataforma cuenta con menos vehículos que puedan satisfacer sus necesidades.

Lo positivo:

Por otro lado, hay puntos positivos dentro del sector. Principalmente el fortalecimiento y crecimiento de la industria y producción nacional de vehículos¹⁹. Esto se traduce en una oferta constante, al no depender 100% de las importaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas piezas de estos vehículos de fabricación nacional son importadas. Es por este motivo, que la producción nacional sigue siendo dependiendo parcialmente de las importaciones²⁰.



¹⁸

https://www.clarin.com/economia/argentinavision/autos-unidades-disponibles-vez-modelos-concesionarias_0_vwjh3L5U81.html

¹⁹

<https://www.infobae.com/economia/2023/01/05/la-industria-automotriz-levanto-en-2022-crecimiento-la-produccion-y-la-exportacion-de-vehiculos/>

²⁰

<https://www.iprofesional.com/negocios/372236-faltante-de-importados-que-industrias-son-afectadas-por-el-sira>

Capítulo 3: Investigación de mercado

3.1 La identificación de necesidades

La necesidad identificada en el mercado objetivo es la falta de una herramienta eficaz y rápida para que los compradores de autos 0km puedan identificar cuál es el vehículo que mejor se adapta a sus preferencias y gustos. Como bien se mencionó en el capítulo uno, según un estudio²¹ realizado por la empresa Wonder, los compradores de vehículos 0 km consumieron un promedio total de 14 horas con 44 minutos en el proceso de compra. El 59% de este tiempo (9 horas aproximadamente), fue exclusivamente dedicado a la búsqueda e investigación online, para lograr identificar el vehículo que creían óptimo, según sus requerimientos.

3.2 Tamaño del mercado (TAM, SAM, SOM)

Para estimar el tamaño de mercado de aquellas personas que realicen el asesoramiento, se tendrán en cuenta 3 pasos:

1. TAM (*Total Addressable Market* o mercado total): 616.000 personas. Dicha suma fue obtenida calculando la totalidad de vehículos promedio que se vendieron anualmente en los últimos 10 años. En el anexo 2 se puede apreciar la gráfica con las diferentes cantidades vendidas de vehículos 0 km según el año.
2. SAM (*Served Available Market* o mercado que podemos servir): 572.880 personas. Son todos aquellos individuos que compraron un vehículo e hicieron una investigación por internet, previa para informarse. Según un informe²² realizado por Google y Kantar TNS, el 93% de los

²¹

<https://askwonder.com/research/know-average-length-time-consumer-spends-buying-car-vd5g8tr8c>

²²

<https://www.16valvulas.com.ar/tendencias-el-93-de-los-usuarios-investigan-en-internet-antes-de-adquirir-un-auto/>

compradores realizaron dicha investigación. Por lo tanto, se asume que el 93% del TAM, representa el mercado al que YourCar podría servir.

3. SOM (*Serviceable Obtainable Market* o mercado que podemos conseguir): 418.200 personas. Son aquellos individuos que compraron un vehículo e hicieron previamente una investigación por internet. Además, al realizar dicha investigación no tenían definido claramente qué marca o modelo querían (el 73% del SAM). El cálculo se realizó considerando el informe mencionado anteriormente en el SAM. En dicho informe se menciona: “a la hora de comprar un 0 km, pocas personas tienen definido claramente qué marca o modelo quieren, ya que solo el 27% busca un vehículo en particular”

A continuación, se puede apreciar un gráfico con los valores mencionados anteriormente, para tener una perspectiva diferente del tamaño del mercado.

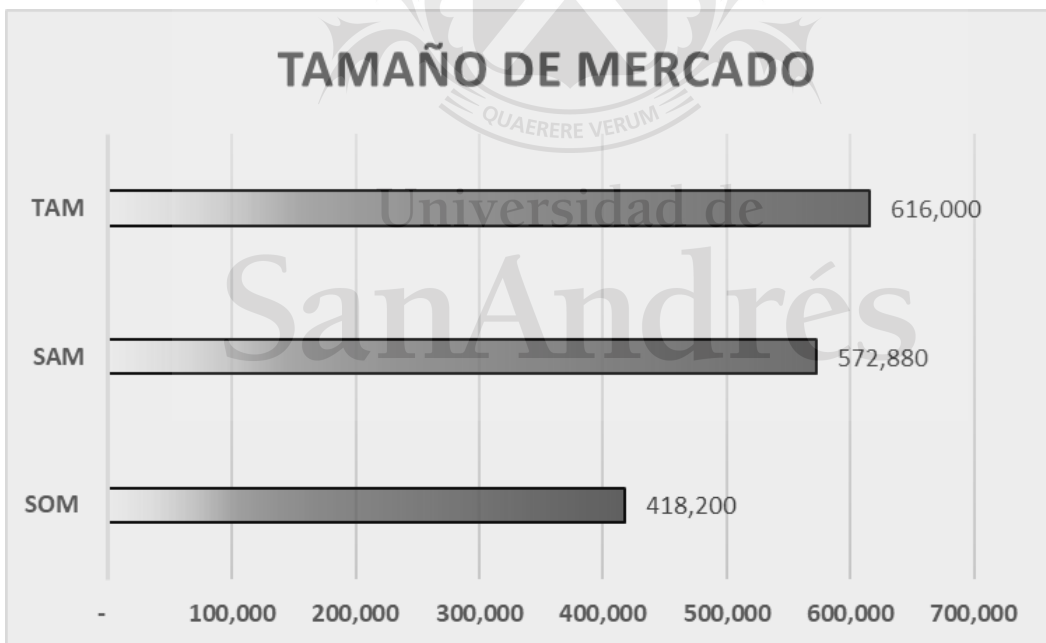


Gráfico de elaboración propia. Realizado con: *Microsoft Excel*

3.3 Estimaciones de la demanda

En la gráfica del anexo 2, se puede apreciar la falta de estabilidad que el mercado automotor argentino tuvo en los últimos años en materia de

cantidades vendidas de vehículos 0km. Esta volatilidad del mercado hace que estimar de manera acertada la demanda futura de nuestro servicio sea más complejo. Esto se debe a que el emprendimiento está directamente relacionado con las ventas de vehículos 0 km. Por este motivo, se trabajará con el “promedio móvil”²³ de las ventas de 0 km de los últimos 10 años, como base (escenario intermedio) para proyectar las demandas futuras. Esta cifra es de 616.000 vehículos por año.

A continuación, se encuentran proyectados los niveles de demanda estimados para los primeros 5 años de operaciones, en 3 diferentes escenarios. Sin embargo, previamente se hará mención sobre ciertas consideraciones:

- En estas proyecciones, se utiliza como base el SOM.
- El % de suscripciones, se establece teniendo en cuenta el promedio de conversión en las industrias. YourCar al ofrecer un servicio gratuito y otro más completo, pero pago, se encuentra en la categoría “Freemium”²⁴. La tasa promedio de conversión en los clientes que pasan de “Freemium” a suscriptores pagos, es del 3% aproximadamente²⁵ (considerando diversas industrias). Sin embargo, considerando las encuestas²⁶, estimamos que este porcentaje podría ser mayor. Además, según diferentes reportes, se proyectan aumentos considerables en la industria de las suscripciones digitales en los próximos años. Uno de estos reportes²⁷, estima que para 2025 la “economía de las suscripciones” se convertirá en una industria de USD 1.5 Trillones. A su vez, estima un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) de 18%. En el anexo 5, se puede ver la gráfica de dicha proyección.
- Con respecto a la generación de lead, para realizar dichas estimaciones se tendrá en cuenta un informe de la empresa Interact²⁸, dedicada a la creación de cuestionarios con más de 60.000 clientes globales. Dicha

²³ <https://shorturl.at/cghtL>

²⁴

<https://encharge.io/saas-free-trial-conversion-rates/#:~:text=Reverse%20trial-,Freemium,indefinitely%20without%20a%20time%20limit.>

²⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/saas-free-trial-conversion-rate-benchmarks-evan-bailyn/>

²⁶ Ver CAP. 3.5

²⁷ <https://sellcoursesonline.com/subscription-economy-statistics>

²⁸ <https://www.tryinteract.com/about/>

empresa, menciona en uno de sus artículos²⁹: “40,1%: cuántas personas se convierten en leads e ingresan su información en un cuestionario una vez que hacen clic en el botón de inicio.”

Teniendo en cuenta estos puntos, las estimaciones son:

- **Escenario intermedio:** Se toma el “promedio móvil” de las ventas de 0 km de los últimos 10 años. Esta cifra es de 616.00, con respecto al SOM, la cifra es de 418.200.
 1. Año: 10% de asesoramientos completados y 35% de leads generados
 2. Año: 20% de asesoramientos completados. Acompañado de un 3% de suscripciones pagas y 35% de leads generados.
 3. Año: 30% de asesoramientos completados. Acompañado de un 3% de suscripciones pagas y 35% de leads generados .
 4. Año: 40% de asesoramientos completados. Acompañado de un 3% de suscripciones pagas y 35% de leads generados.
 5. Año: 50% de asesoramientos completados. Acompañado de un 3% de suscripciones pagas y 35% de leads generados.

- **Escenario optimista:** Se genera una apertura en las importaciones, consecuencia de un cambio en las políticas comerciales. Esta liberación en las importaciones establece nuevos niveles de venta superiores al promedio de los últimos 10 años. Se asume que el número de ventas totales será de 800.000 unidades (niveles similares a 2017 y 2018). Por lo tanto, se asume que el SOM sobre el cual se trabaja, aumenta en un 30% llegando a 543.116. Las proyecciones de cada año en términos porcentuales no varían, pero al cambiar la base del SOM, si cambian en términos numéricos.

- **Escenario pesimista:** Se agudiza el cierre en las importaciones, consecuencia de un cambio en las políticas comerciales. Esta restricción en las importaciones establece nuevos niveles de venta inferiores al

29

<https://www.tryinteract.com/blog/quiz-conversion-rate-report-2022/#:~:text=The%20overall%20conversion%20rate%20when,lead%20generation%20quiz%20for%20marketing.>

promedio de los últimos 10 años. Se asume que el número de ventas totales será de 450.000 unidades (niveles similares a 2009 y 2019). Por lo tanto, se asume que el SOM sobre el cual se trabaja, disminuye en un 27% llegando a 305.000. Las proyecciones de cada año en términos % no varían, pero al cambiar la base del SOM, si cambian en términos numéricos.

Las diferentes estrategias para lograr estos objetivos serán desarrolladas en detalle en el capítulo V “Plan de Marketing”.

3.4 Comportamiento de compra.

Para analizar el comportamiento de compra, se utilizará el modelo de proceso de decisión del consumidor de Blackwell, Miniard y Engel ³⁰. Dicho modelo estudia y describe el proceso del consumidor, con el cual toma la decisión de compra. Dicho proceso de decisión de compra sigue 6 pasos:

- **Aceptación:** Esta primera etapa, se basa en el reconocimiento de la necesidad por parte del cliente. En el caso de los posibles clientes de YourCar, tienen la necesidad de una herramienta eficaz y rápida para poder identificar el auto que mejor se adapta a sus necesidades. A su vez, buscan evitar una larga pérdida de tiempo investigando por cuenta propia cuál o cuáles son dichos vehículos
- **Búsqueda de información:** En esta segunda etapa, el cliente busca la forma de satisfacer su necesidad. Primariamente, el primer contacto con el cliente suele ser externo:
 - a. **Publicidad por motores de búsqueda como Google:** Suele ser de las más eficaces, ya que permite ser relevante para el público objetivo³¹.
 - b. **Publicidad por redes:** Facebook, Instagram, YouTube, entre otros.

³⁰ Blackwell, R; Miniard, P.; Engel. (2002). Comportamiento del Consumidor. México D. F: Ed. Thomson. Cap. 3, 4 y 8.

³¹

<https://blog.inmarketing.co/blog/publicidad-motores-busqueda-como-funciona#:~:text=La%20pu blicidad%20en%20motores%20de,objetivo%20en%20buscadores%20como%20Google.>

- c. Publicidad indirecta a través del “Boca en boca”: En otras palabras, las recomendaciones o experiencias de clientes pasados.
- Evaluación de las alternativas: En esta etapa, el cliente hace una evaluación y compara las diferentes opciones que hay en el mercado para lograr satisfacer su necesidad. Entre las alternativas, no encuentra una opción que logre esto de forma efectiva.
 - Decisión de compra: Este es el momento en el que el consumidor ingresa a la plataforma de YourCar y realiza de manera completa el “test” o cuestionario. El punto clave en esta etapa, es lograr que el cliente tenga una experiencia positiva y a su vez que haya satisfecho su necesidad de forma eficaz. Si esto se cumple, las probabilidades de que dicho cliente pueda convertirse en un contacto externo para otros clientes (ver etapa 2), son mayores.
 - Comportamiento posterior a la compra: En esta última etapa, el cliente tiene la posibilidad de brindar un *feedback* sobre la experiencia y comentar si le fue útil la plataforma para satisfacer su necesidad. También, tendrá la posibilidad de brindar ideas constructivas con la finalidad de poder mejorar el servicio dado. Hacer un seguimiento del cliente con el paso de las semanas, también es de utilidad. Es posible que el cliente haya adquirido el vehículo que se identificó al hacer el “test”, dejando en evidencia la efectividad del servicio.

3.5 Clientes *target* y segmentación

Durante principios del año 2023, se realizó una encuesta a aproximadamente 100 candidatos. La finalidad de la encuesta, fue poder recopilar información acerca de nuestros posibles clientes y conocer la opinión de los mismos, acerca de su experiencia pasada o “futura” en la compra de su auto 0 km. A su vez, la encuesta fue de gran ayuda para poder identificar a los posibles clientes *target*. Dicha encuesta, se encuentra debajo tanto en formato QR como URL³²:

³² <https://forms.gle/rGU1bqrgYDQNi2kK9>



QR generado con: <https://myqrcode.com/>

La encuesta comenzó con una primera pregunta para poder segmentar a los encuestados en 3 diferentes grupos. En primer lugar, aquellos que ya habían realizado una compra de un 0km en el pasado, en segundo lugar, aquellos que no pero que en un futuro tenían pensado hacerlo y en último lugar aquellos que nunca habían comprado un 0 km y tampoco tenían pensado hacerlo en un futuro. A continuación, se describirán los principales datos relevantes de la encuesta: (Solo se hará foco en los grupos 1 y 2)

Grupo 1: Aquellos que ya vivieron la experiencia de comprar un auto.

Con respecto a la experiencia:

- 56%, estuvieron seguros de que auto querían previo a la compra. 44% dudaban sobre 1 o más modelos.
- En el 25% de los casos, el vehículo cumplió de forma parcial con las expectativas, en el otro 75% las cumplió de forma completa.
- 60% creen de manera parcial que otro modelo podría haber sido mejor opción, 9,4% están seguros de esto. EL 31% restante, No.
- Para el 47%, no fue del todo fácil la elección del 0 km y les tomó algo de tiempo. Para el 10% definitivamente no les fue fácil y les llevó tiempo. Para el 46% les resultó fácil y les tomó poco tiempo.

Con respecto a la plataforma:

- Para el 75% les sería de gran ayuda, contar con una plataforma gratuita, rápida y sencilla, para asesorarse a encontrar el vehículo que mejor se adapte a sus necesidades. 22% cree que es posible que les sirva, y para un 3% no.
- Un 84,4%, estarían dispuestos a usar la plataforma, y otro 15,6% tal vez.
- Un 18,8% estaría dispuesto a pagar una “mínima” suma por un asesoramiento de este tipo. Un 40,6%, tal vez y otro 40,6% no.

Grupo 2: Aquellos que tienen pensado comprar un vehículo 0 km en el futuro.

Con respecto al vehículo:

- 80% no está seguro de que auto quiere y duda entre 1 o más modelos. Solo un 20% está seguro de esto.
- Un 27%, no sabía qué modelo podría adaptarse de mejor forma a sus necesidades y otro 50% sabía de forma parcial. Otro 23%, sabía.

Con respecto a la plataforma:

- Al 77%, le sería muy útil contar con una plataforma gratuita, rápida y sencilla, para asesorarse a encontrar el vehículo que mejor se adapte a sus necesidades. Al otro 23%, algo les servirá.
- 75,9%, estarían dispuestos a usar la plataforma, otro 20,7% tal vez y 3,4% no.
- Un 30% pagaría una mínima suma por un asesoramiento de este tipo, un 43,3% tal vez y un 26,7% no.

Teniendo en cuenta todos los datos relevantes, podemos determinar que los clientes *target* son aquellos grupos de personas que todavía no compraron un 0 km, pero que en un futuro lo tienen pensado hacer (Grupo 2). Esto se debe a que se vieron datos en el grupo 2, que reflejaron una mayor necesidad por un tipo de plataforma como YourCar que en el grupo 1. En los gráficos a continuación, se puede apreciar esto:



Gráfico de elaboración propia, en base a los datos obtenidos en la encuesta. Realizado con: *Microsoft Excel.*

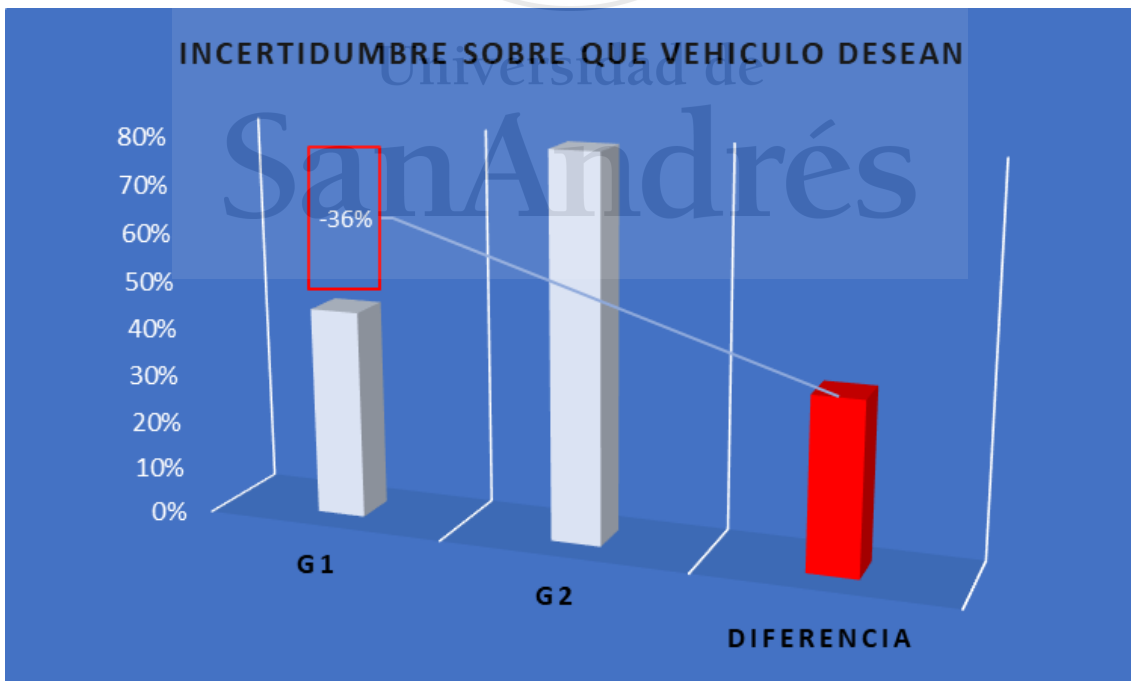


Gráfico de elaboración propia, en base a los datos obtenidos en la encuesta. Realizado con: *Microsoft Excel.*

Capítulo 4: Modelo de negocios (Anexo 6: CANVAS)

1. Segmento de Clientes

El negocio estaría enfocado en aquellas personas que quieren un auto 0km pero que no saben con certeza cuál es el que mejor se adapta a lo que necesitan.

El segmento de clientes se divide principalmente en dos grupos:

- Consumidores que no tienen en claro qué vehículo 0km es el que quieren y por ende investigan por cuenta propia para poder tomar la decisión, teniendo en cuenta la información recopilada.
- Consumidores que tienen una idea parcial formada sobre cuál es el vehículo 0km que quieren comprar, pero que no están del todo convencidos.

En ambos casos, se tratan de clientes residentes de la Argentina, de clase media, clase media alta o clase alta. Esto es así, ya que la compra de un auto requiere de un desembolso significativo de dinero, entonces estaría apuntado a personas capaces y dispuestas a comprarse un auto. La edad aproximada de los usuarios varía desde los 20 hasta los 60 años. Estimamos que los jóvenes por su parte (20 a 25 años) que utilizaran la plataforma, en su mayoría reciban cierta ayuda monetaria por parte de sus padres para la compra. A su vez, los clientes deben tener buen uso de la tecnología y contar con una computadora o smartphone.

2. Propuesta de Valor

Esta plataforma busca resolver la indecisión que hay entre los consumidores a la hora de comprar un auto 0 km. No es solo para ayudar a que el proceso de compra de un auto pueda ser más rápido y que se ahorre tiempo, sino para que la elección del auto sea la correcta. Será una plataforma con una versión 100% gratuita para el usuario y a partir del segundo año con la posibilidad de acceder a una versión más completa, pero paga. El objetivo principal es brindar una respuesta para futuros compradores de autos. Este tipo de asesoramiento es diferente al cotidiano, que es brindado usualmente por las concesionarias. Esto es así, ya que las concesionarias recomiendan autos que

pertenecen a las marcas con las que trabajan. YourCar, sería una plataforma que recomendaría cualquier auto de cualquier marca, recomienda aquel que más se adapta a las necesidades del usuario. Permitirá al comprador ahorrar tiempo, obtener una respuesta imparcial y realizar una inversión que sea adecuada y precisa en base a sus necesidades y requerimientos.

3. Canales

Para que la propuesta de valor pueda ser transmitida de manera efectiva a los consumidores, se deben elegir aquellos canales de comunicación que faciliten llegar de manera óptima y sencilla al potencial cliente.

Los principales canales a los cuales se hará enfoque serán:

- Publicidad por motores de búsqueda como Google
- Publicidad por redes: Facebook, Instagram, YouTube, entre otros.
- Canales de noticias automotrices: TN Autos³³, Motor1Argentina³⁴.
- Publicidad indirecta a través del “boca en boca”: Este medio de publicidad, será el más complicado de lograr, ya que depende de la experiencia del cliente. Si la experiencia fue buena, la probabilidad que lo recomiende a otro individuo es mayor que si tuvo una mala experiencia. En otras palabras, para lograr este tipo de publicidad es fundamental lograr brindarles a los clientes una experiencia positiva y agradable. Este método, tiene la ventaja de ser gratuito.

Por último, es fundamental resaltar que dichos métodos (en su mayoría) son medibles en términos de efectividad. De esta manera, se podrá corregir, en caso de ser necesario, en qué canal se invierte más dinero.

4. Relaciones con los clientes

Es importante establecer una buena relación con los clientes, ya que serán ellos los que ante una buena experiencia, recomienden la plataforma a otras personas. Para poder lograr que haya buena relación, es preciso hacer hincapié en la “*customer experience*”, y lograr que sea buena. Algunos puntos para lograr esto son:

³³ <https://tn.com.ar/autos/>

³⁴ <https://ar.motor1.com/>

- Evitar fallas técnicas en la plataforma
- Contar con una base de datos completa
- Contar con preguntas claras y precisas
- El resultado del vehículo tiene que ser el correcto
- Seguimiento al cliente

5. Fuentes de ingresos

En el caso de YourCar, para poder generar ingresos se hará uso de diferentes estrategias de monetización:

- Marketing de afiliación: Se brindará a otras empresas la posibilidad de contar con un lugar para publicitar contenido dentro de la plataforma. A través de este método de monetización, las empresas pagarán un importe por cada referente o “lead” que reciban. Algunos de los contenidos que tenemos en cuenta para ofrecer a diferentes empresas y generar ingresos son:
 - Publicidad y participación dentro de la plataforma: Brindarles a ciertas empresas, tales como concesionarios o bien terminales de marcas automotrices, la oportunidad de estar presentes en nuestro sitio. Dicha publicidad, logrará ser muy efectiva, al encontrarse en un sitio por la cual potenciales compradores de 0km transitaran:
 - Las concesionarias: Una vez que el cliente identifica su vehículo “ideal”, luego de haber completado el cuestionario, podrá ver ciertas concesionarias que ofrecen el producto. Dicho cliente deberá dejar sus datos de mail y teléfono para ser contactados.
 - Terminales de marcas automotrices: Las mismas podrán estar presentes en el sitio, a través de publicidades de todo tipo. De esta forma, tendrán la oportunidad de poder fortalecer su presencia, más en una plataforma que está relacionada con el rubro.
- Venta de suscripciones: Los clientes, tendrán la opción de suscribirse en nuestro sitio, pagando U\$D 0.99 por mes. Esta suscripción, da acceso a

información sobre las actualizaciones y noticias del mundo automotor de manera diaria, junto con ofertas de tiempo limitado brindadas por concesionarios. Esto es de mucha utilidad para el consumidor, ya que podrá seleccionar qué auto está buscando y en caso de que alguna oferta esté disponible para ese vehículo, el mismo será notificado para poder aprovecharla.

Por su parte, el concesionario podrá suscribirse de forma gratuita pero pagará comisión siempre y cuando el cliente haga clic en su oferta. Este servicio que se ofrece beneficia al concesionario ya que puede hacer visible su oferta en tiempo real, a clientes potenciales que se encuentran interesados en algún vehículo de la marca que comercializan. Dicha forma de ingreso está proyectado para el tercer año, teniendo en cuenta el cumplimiento de las proyecciones de demanda, las cuales fueron mencionadas en el capítulo 3.

Algunas de estas estrategias fueron mencionadas por *WebFlowBlog* en su artículo: “11 smart ways to monetize a website in 2023”³⁵.

6. Recursos Clave

Todos los recursos que tiene una organización son fundamentales para su correcto funcionamiento, pero los recursos clave son aquellos que hacen que una empresa pueda diferenciarse. El recurso de vital importancia para YourCar, es contar con una base de datos completa y detallada que albergue toda la información disponible de los modelos de vehículos que se comercializan en el mercado argentino

Otro recurso clave son las preguntas que se formulen en el cuestionario, ya que las mismas servirán de filtro para la base de datos. Además, tienen que ser claras y precisas, para que todo tipo de cliente pueda responderlas. En otras palabras, se debe utilizar un vocabulario entendible para aquellos individuos que desconocen el mundo automotor.

7. Actividades Clave

³⁵ <https://webflow.com/blog/how-to-monetize-a-website>

Para que un negocio pueda prosperar, se debe hacer especial énfasis en ciertas actividades que son claves para cada empresa. En el caso de YourCar, una actividad que la empresa tiene que hacer especial foco es en el funcionamiento de la plataforma. Como se explicó anteriormente, la empresa brindará un servicio rápido y digitalizado a usuarios que buscan comprar un auto. Por eso, el servicio tiene que ser eficiente y preciso, de esta forma la organización se diferencia de todos aquellos métodos tradicionales de asesoramiento. Por eso, una actividad clave que deberá tener la empresa es tener información y datos precisos sobre autos y sus mecanismos. Ya que la plataforma recomendará un auto, dicha recomendación tiene que ser precisa.

8. Socios Clave

Los socios clave son aquellos socios que toda organización tiene para poder subsistir y crear su valor agregado. Creemos que Yourcar tiene que armar una relación clave con distintos sectores o grupos. Uno de ellos son los sitios de internet de autos y revistas de autos. Dichos actores permitirán a YourCar publicitar su producto en sus plataformas/revistas, para así, tener usuarios que visiten nuestra página. Para que el sitio web tenga muchas visitas y usuarios, es clave que la organización tenga el apoyo de aquellas plataformas que ya tienen a potenciales clientes. A través de un plan de publicidad, se podría generar este vínculo. Además, otro punto clave es asociarse con las terminales de las diferentes marcas y sus respectivos concesionarios. Esto se debe a que son una de los principales actores en la cadena de ingresos de la plataforma. Se deben establecer vínculos beneficiosos para ambas partes.

9. Estructura de costos

Los costos del proyecto se dividen en 2 categorías:

- Variables:
 - Comisiones directivos
 - Comisiones marketing
- Fijos
 - Sueldos de directivos
 - Honorarios legales, contables y de marketing

- Luz y Wifi
- Mantenimiento de equipos de computación
- Publicidad
- Sistema operativo (Software)



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Plan de Marketing

En este capítulo, se tendrán en cuenta contenidos del libro “Fundamentos de Marketing” realizado por el profesor Roberto Dvoskin.

El plan de marketing implica el análisis profundo sobre un proyecto previo a la efectiva implementación o accionar del mismo. Abraham Lincoln expresa: “Si se tiene nueve horas para talar un árbol, hay que dedicar siete a afilar el hacha”³⁶. En esta cita, la realización de un plan de marketing efectivo representa el afilado del hacha, ya que esta tarea está directamente relacionada con el posible éxito del accionar del emprendimiento, que en esta cita se representa como “talar el árbol”.

A continuación, se realizará un desarrollo de las variables del marketing operativo o de las 4 “P” (Producto, Precio, Promoción, Plaza) del emprendimiento de YourCar.

5.1 LAS 4 “P” o Marketing mix

También denominadas variables del marketing operativo, las 4 “P” (Producto, Precio, Promoción, Plaza), representan una herramienta para lograr conocer al consumidor y generar acciones para fidelizar a los mismos con la marca. Además, su correcto análisis y accionar permite el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Producto: El producto o mejor dicho el servicio que YourCar busca ofrecer, es una plataforma digital para que el posible comprador de un vehículo 0km pueda asesorarse de manera simple y rápida para poder encontrar el auto que mejor se adapte a sus necesidades y requerimientos.

Características distintivas:

- 100% DIGITAL: Se podrá acceder al servicio de asesoramiento a través de un sitio web o de una APP. El cliente solo necesita un smartphone o una computadora conectada a internet para acceder al servicio. Cabe

³⁶ <https://mercerou.wordpress.com/2016/11/17/ocho-horas/>

destacar que podrá acceder cuando quiera, ya que el servicio funciona las 24hs y además donde quiera.

- RÁPIDO: El objetivo es que el cuestionario dure entre 5 y 10 minutos.
- COMPLETO: Además de mostrar el vehículo que mejor se adapta al cliente, también se buscará ofrecer ofertas de diferentes concesionarios junto con las fichas técnicas completas de los vehículos. De esta forma, el cliente durante el asesoramiento no solo obtiene cual es el vehículo que mejor se adapta a sus requerimientos, sino que también características del mismo en mayor profundidad y donde encontrarlo (concesionarios).
- SENCILLO: El cuestionario va a estar adaptado tanto para el cliente que desconoce totalmente el mundo automotor, como para aquel que sí lo conoce. Es decir, se buscará utilizar un vocabulario (con lo que respecta a los vehículos) que sea claro y entendible para todo tipo de cliente.
- GRATUITO: El servicio de asesoramiento es 100% gratuito para el cliente. Sin embargo, podría pagar una suscripción si desea obtener un servicio más completo, junto con beneficios.

También, los clientes podrán acceder a un servicio más completo si así lo desean. Este servicio no es gratuito, pero ofrece un servicio más completo que el estándar. A continuación, se hará mención a algunas de estas características con las que cuenta, que no se incluyen en el servicio gratuito:

- Novedades del mundo Automotor: Permitirá tener acceso a novedades y próximos lanzamientos de vehículos. Por lo tanto, los clientes podrán estar al tanto del mundo automotor. Con la información y noticias que se les brindara podrán tomar mejores decisiones antes de comprar un vehículo. Por ejemplo, si están interesados en comprar un vehículo de determinada marca podrán saber si ese modelo específico u otro modelo de la marca recibirá un *restyling* o una nueva actualización. De esta manera, el cliente tal vez opte por esperar a ese lanzamiento, y no comprar un modelo que en poco tiempo se actualizará.
- Ofertas y promociones: Los clientes podrán acceder a beneficios y descuentos únicos en algunas marcas y modelos específicos. Esto será posible a través de los convenios con concesionarias que están

suscritas a nuestro plan de publicidad³⁷. Este convenio, permite a los concesionarios poder brindar sus ofertas y descuentos a nuestra plataforma para luego lograr ofrecérselo a nuestros suscriptores.

- Opciones de pago y financiamiento: El cliente podrá acceder a los informes en línea sobre formas de financiamiento para la compra de vehículos 0km a través de bancos. Además podrá ver planes ahorro vigentes y actualizados sobre los diferentes modelos de las diferentes marcas que lo ofrezcan³⁸.

Precio: Como se mencionó anteriormente, el asesoramiento estándar será gratuito para los clientes. Sin embargo, aquellos clientes que quieran optar por suscribirse al servicio pago deberán abonar unos 0.99 USD. Este servicio estaría disponible para el comienzo del segundo año, siempre y cuando los objetivos del primer año sean cumplidos.

El precio a utilizar será de 0.99 USD mensuales. Se determinó este precio, considerando diversos factores y contenidos incluidos en un artículo de [entrepreneur.com](https://www.entrepreneur.com)³⁹. Algunas de las estrategias que se aplicarán son:

- *Charm pricing* o precio de encanto: Esta estrategia de precio se basa en bajar el número izquierdo en 1 centavo. De esta forma, el cliente procesa \$1,00 y \$0,99 como valores diferentes, considerando que 0,99 es casi 0 que es más barato que 1.
- Estrategia 'BOGOF': Esta estrategia, se basa en pagar un producto llevándote otro gratis. En el caso de la suscripción de YourCar, los primeros 2.000 suscriptores, tendrán la posibilidad de pagar 0.99 USD obteniendo 2 meses más, bonificados al 100%. En otras palabras, pagarán solo un mes de suscripción y tendrán otros dos meses de suscripción gratuitos.
- Comparación de precios: En esta estrategia, se ofrecen 3 paquetes de suscripciones de manera simultánea, pero haciendo que el precio de la primera suscripción sea mucho más atractivo que las otras. Esta estrategia se aplicará luego de superar las primeras 2.000 suscripciones.

³⁷ Ver fuentes de ingreso, MODELO CANVAS

³⁸ Unidades particulares que tengan plan de ahorro

³⁹ <https://www.entrepreneur.com/leadership/5-strategies-of-psychological-pricing/279464>

Se ofrecerá al cliente, la opción de pagar 8.99 por 12 meses de acceso o 4.99 por 6 meses y finalmente 0.99 por mes .

Plaza: La P de Plaza se refiere al lugar en el cual una empresa tendrá el contacto final con el cliente y la venta. Es el lugar en donde el producto o el servicio es brindado al cliente y donde finalmente, se concreta la venta. En el caso de muchas empresas son tiendas físicas, las cuales sitúan su tienda física en el lugar más conveniente acorde a donde se encuentra el mayor caudal de potenciales clientes.

Cómo YourCar no tendrá ninguna tienda física, ya que es una plataforma 100% digital, tendremos que poner el foco en que nuestro *e-commerce* sea atractivo y fácil de usar.

Para que nuestra plataforma sea atractiva para los clientes, los mismos tienen que poder responder las preguntas del sistema de manera sencilla y sin fallas. Es muy importante también, contar con una plataforma que sea bien desarrollada. Que el registro de los nuevos usuarios no tenga demoras y que pueda ser realizado correctamente. Cabe destacar que, el producto que ofrecemos es a la vez la plaza. Por esto mismo, la experiencia que tendrá el usuario será crucial para que le recomiende (o no) a otras personas.

Promoción: La promoción, es el método a través del cual daremos a conocer nuestro producto de manera efectiva. Para poder lograr esto, se tiene que establecer de manera correcta los sitios en donde publicitaremos a la plataforma. Esto quiere decir, que debemos elegir aquellas vías de comunicación que nuestros clientes potenciales frecuenten, para lograr atraerlos a nuestro producto. A continuación, se hará mención a las principales vías de comunicación a utilizar.

- Google Ads: Cómo se hizo mención anteriormente en el capítulo 3, este canal de comunicación, suele ser de los más completos y eficaces. Por un lado, permite el seguimiento de los resultados y las estadísticas para optimizar el retorno de la inversión. Por otro lado, es preciso a la hora de “apuntar” la publicidad a los clientes potenciales. Este método abarca diferentes formas de hacer publicidad. Las que se utilizaran serán principalmente:

- VIDEOS Ver anexo 7: A través de este método, se buscará llegar a los clientes potenciales mientras ven o buscan videos en YouTube que se relacionan con el producto que ofrecemos.
 - IMÁGENES Ver anexo 8: Creación de anuncios destacables y visualmente atractivos.
 - TEXTOS Ver anexo 9: GoogleAds, reconoce ciertas palabras claves que los buscadores escriben. Dichas palabras que Google reconoce, disparan la publicidad para atraerlos a nuestro producto.
- Publicidad por redes:
 - Facebook
 - Instagram
 - Publicidad indirecta a través del “Boca en boca”: En otras palabras, las recomendaciones o experiencias de clientes pasados.

Para dar a conocer nuestra plataforma, utilizaremos medios comunicativos tales como “TN Autos”, un programa de televisión que se transmite en el canal TN y en Youtube. Creemos que este programa de noticias, puede tener como espectadores a potenciales compradores de autos. Esto es así, ya que en el programa se habla acerca del mercado automotriz, desde datos económicos que impactan en el rubro, hasta pruebas de algunos modelos de vehículos 0km. Una estrategia eficiente, sería que el programa nos dé lugar para entrevistarnos. De esa manera, aquellos que transiten por el canal de TN Autos podrán conocer la plataforma. Poder tener este espacio en su canal, sería muy eficiente para promocionar a YourCar y tener llegada a los potenciales clientes que buscan comprar un auto 0km.

Otra alternativa para llegar a nuestros potenciales clientes es utilizar plataformas sociales como Instagram, a través de *influencers*. Estos *influencers* deberían idealmente tener como seguidores a nuestro segmento de clientes. Como creemos que la gente que busca un auto para comprar, no necesariamente es aficionada del mundo automotor, cualquier *influencer* que

tenga en sus seguidores a gente de entre 20 y 50 años es de utilidad para promocionar nuestro producto.

Otra plataforma que es altamente visitada por potenciales clientes es “Motor1 Argentina”. La misma plataforma ofrece a los que la visitan distintas noticias del mundo automotriz, pruebas, comparaciones, lanzamientos y demás. Publicitar nuestra plataforma en “Motor1 Argentina”, puede incrementar la exposición en nuestro segmento de clientes. Otra plataforma que ofrece algo similar a “Motor1 Argentina”, es “16valvulas.com.ar”. Esta es una página web que publica artículos y noticias sobre autos.

5.2 Fuerza de Imagen de marca, en el producto:

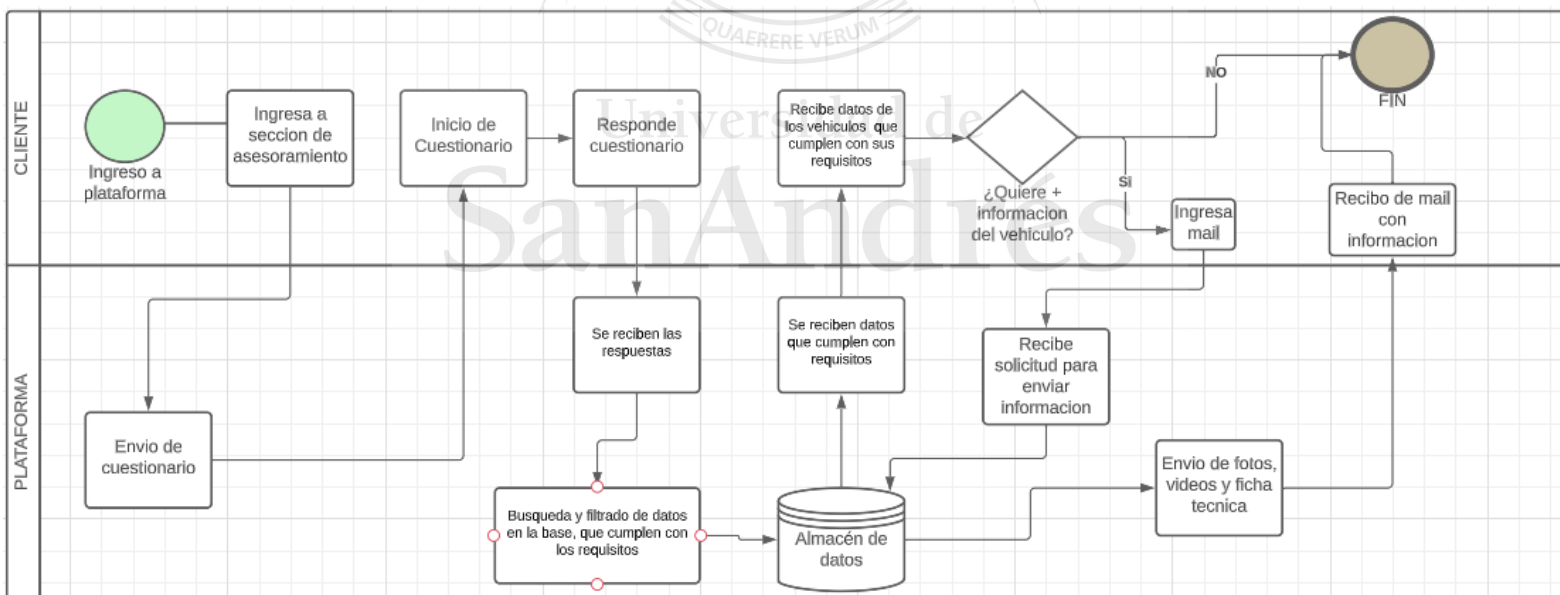
La imagen de marca es uno de los pilares claves para lograr fidelizar a nuestros clientes. Por lo tanto, para lograr una fuerte imagen de marca es necesario que nuestro servicio cumpla con 3 puntos claves: Simpleza, Identidad y Experiencia.

- Simpleza: La plataforma debe ser clara y precisa, para que el cliente pueda navegar y disfrutar del asesoramiento sin complicaciones.
- Identidad: Este punto, hace énfasis en los resultados del asesoramiento. Se debe lograr que el cliente se identifique con el vehículo en cuestión. Para esto, es fundamental el armado del cuestionario junto con la base de datos ya que su relación es directa. El cliente debería sentirse identificado lo máximo posible con el vehículo, ya que si prosigue con la compra dicho auto lo acompañará en su día a día.
- Experiencia: La compra de un vehículo 0km debería ser una experiencia agradable desde el primer momento. YourCar a través de su servicio busca facilitar la tarea del cliente para encontrar su auto “ideal”, no solo ahorrándole tiempo, sino que también, logrando que la experiencia durante el asesoramiento sea agradable. A su vez, luego del asesoramiento se buscará ofrecer al cliente la posibilidad de brindarnos un *feedback* sobre su experiencia, para que de esta manera se pueda trabajar en mejoras de la plataforma.

Capítulo 6: Operaciones del negocio

En este capítulo se hará enfoque en las operaciones del negocio o “administración de operaciones”. Este concepto se describe en el libro administración de las operaciones⁴⁰ como el “diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos”. Estos procesos a los cuales se hace mención en la cita mencionada, pueden analizarse a través del “*Business Process Modeling*” o BPM. Los BPM, son un conjunto de herramientas y metodologías para analizar los procesos existentes, diseñar nuevos procesos y optimizar estos procesos. El BPM nunca finaliza porque la mejora de procesos requiere un cambio continuo.

A continuación, se podrá ver el BPM de YourCar. Sin embargo, dicho BPM seguirá mutando, ya que a lo largo del negocio se requerirán mejoras y cambios continuos, como bien se mencionó anteriormente.



Esquema realizado, en base a lo mencionado anteriormente: Operaciones de Negocio.
Realizado con *Lucidchart.com*

En dicho esquema, se deja en evidencia la importancia de la plataforma, ya que es la protagonista principal junto con el cliente, en las operaciones del negocio. Algunos de los pilares, necesarios para el correcto desarrollo y funcionamiento de la plataforma son:

- Base de datos completa y actualizada: Dichos datos, serán extraídos de:
 - ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la R.A.)
 - ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores)
 - Terminales automotrices presentes en la Argentina
 - <https://fichastecnicas.org/>
- Sistema Hardware:
 - Servidores
 - PCs
 - Sistemas de memoria
- Sistema Software interno para gestionar los procesos de negocio centrales de la empresa.
 - ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales). Algunas de las empresas que podrán brindarnos este servicio son:
 - UXBI ERP
 - Intelisis ERP
 - Bind ERP
 - Oracle
 - SAP Business ONE
 - Rossum
 - Microsoft Dynamics 365
- Sistema Software externo
 - APP de YourCar
 - Página Web de YourCar

Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión

7.1 Consideraciones previas:

- Se utilizan las cifras en U\$D dada la volatilidad de la moneda argentina peso. Las cifras y estimaciones calculadas se realizaron teniendo en cuenta el tipo de cambio oficial.
- Los flujos de fondos en los diferentes escenarios fueron calculados considerando las estimaciones de la demanda previamente analizadas en el capítulo 3.3.
- El VAN del escenario esperado, se calcula teniendo en cuenta el promedio de los Valores Actuales Netos (VAN) de los 3 escenarios desarrollados. Se asume igual tasa de probabilidad de ocurrencia para todos los escenarios
- La estructura de capital se basa en su totalidad sobre *equity*. Algunas de las razones por las cuales se tomó esta decisión fueron:
 - Tasas bancarias desventajosas
 - Ventajas del financiamiento a través de *equity*
 - *Benchmark* de estructuras de capital, de empresas del tipo tecnológicas⁴¹
 - Falta de activos tangibles en el proyecto sobre los cuales apalancarse.
- Se trabaja sobre proyecciones de flujos a 5 años, considerando que a partir del 5to año los mismos siguen a perpetuidad.

7.2 Composición de costos:

Costos Fijos:

Los costos fijos que se muestran en el anexo 10, son los principales que tendrá el emprendimiento. Algunos costos, como la telefonía, nafta y el transporte, serán absorbidos al 100% por los accionistas de la empresa. Con lo

⁴¹ <https://fastercapital.com/content/The-Rise-of-Equity-Financing-in-the-Technology-Sector.html>

que respecta al alquiler, el mismo no está incluido ya que se utilizará como sede de operaciones, la vivienda de uno de los socios, por lo tanto, no se considera como un costo.

Se consideró tercerizar los servicios de marketing junto con los servicios legales y contables, para mantener la estructura lo más pequeña posible. A su vez, otro punto que se consideró fue mantener la función de director para Lucas Esteves, Salvador de Almedia Abella y nuestro programador. El cargo de director está opcionalmente exento del pago de cargas sociales, pero se debe pagar ART. Como menciona, el doctor Juan Carlos Nicolini en su artículo⁴²: “Desde el punto de vista de la empresa no estamos obligados a pagar cargas sociales. Pero el empleado que está en relación de dependencia, que es director o gerente, puede él ejercer opcionalmente la posibilidad de estar encuadrado con todas las cargas sociales. Cuando no se pagan cargas sociales en el caso de relación de dependencia, si son obligatorios a la ART”. Este monto a pagar de ART es de aproximadamente \$278 o U\$D 0.8 por mes sumado a otro monto variable del 2.9% DDJJ. Por lo tanto, teniendo en cuenta los sueldos de los directores se deberá pagar un monto de U\$D 898.8 anual por cada uno. Dichas cifras de costos se obtuvieron de una empresa del rubro automotor y se encuentra reflejada en el anexo 11.

Costos Variables:

Dentro de esta categoría, se incluyen las comisiones a pagar de los directores. La cifra es del 5% de los ingresos por la totalidad de los socios. A su vez, se pagará un 2% de los ingresos a la asesora de marketing. El objetivo que se busca lograr es mantener motivados tanto a los directores como a la asesora de marketing para cumplir o exceder las metas del negocio.

Concepto	Detalle	ESCENARIO OPTIMISTA					ESCENARIO ESPERADO					ESCENARIO PESIMISTA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones marketing	2% DEL REVENUE	\$ 1,140.54	\$ 2,476.60	\$ 3,714.90	\$ 4,953.20	\$ 6,191.52	\$ 877.80	\$ 1,906.08	\$ 2,859.12	\$ 3,812.16	\$ 4,765.20	\$ 640.50	\$ 1,390.80	\$ 2,086.20	\$ 2,781.60	\$ 3,477.00
Comisiones Directivos	5% DEL REVENUE	\$ 8,554.05	\$18,574.50	\$27,861.75	\$37,149.00	\$46,436.40	\$ 6,583.50	\$14,295.60	\$21,443.40	\$28,591.20	\$35,739.00	\$ 4,803.75	\$10,431.00	\$15,646.50	\$20,862.00	\$26,077.50
TOTAL:		\$ 9,694.59	\$21,051.10	\$31,576.65	\$42,102.20	\$52,627.92	\$ 7,461.30	\$16,201.68	\$24,302.52	\$32,403.36	\$40,504.20	\$ 5,444.25	\$11,821.80	\$17,732.70	\$23,643.60	\$29,554.50

42

https://archivo.consejo.org.ar/Bib_elect/diciembre10_CT/texto10_1512.htm#:~:text=Desde%20e%20punto%20de%20vista,con%20todas%20las%20cargas%20sociales.

7.3 Composición Ingresos:

A continuación, se verán reflejados los ingresos proyectados en los 3 escenarios: Intermedio (Anexo 12), optimista (Anexo 13) y pesimista (Anexo 14). Las dos fuentes principales de ingresos son:

- 1) Por Marketing de Afiliación: Se estima que por cada referencia o lead que se genere, se cobrará un total de U\$D 2.99. Hay que tener en cuenta, que los costos por lead que las empresas automotrices actualmente pagan son más altos. Por ejemplo, en el caso de Panamer SA⁴³ a Julio del 2023 el costo por lead o CPL proveniente de Facebook fue de \$1793 pesos o unos U\$D 6,5 al tipo de cambio oficial al cierre del mes de Julio. Si tenemos en cuenta impuestos, el CPL escala a \$3.769 pesos. Dichos datos, fueron obtenidos por el departamento de Marketing de Panamer y se pueden apreciar en el anexo 15. Otro dato a tener en cuenta es que el lead que YourCar le “vende” a las empresas, es un “*high quality lead*” o lead de alta calidad. Este concepto, hace referencia a que dicho lead es un posible cliente potencial, o en otras palabras que dicho lead es más propenso a convertirse en una venta, que otros lead.

Las cifras y cálculos de los ingresos por marketing de afiliación de cada escenario, no solo se pueden visualizar en los anexos mencionados anteriormente, sino que también se encuentran disponibles en formato QR. Escaneándolo, se podrán ver las planillas con todas las cifras calculadas.



QR generado con: <https://myqrcode.com/>

⁴³ Concesionario oficial Jeep y Ram

- 2) Por suscripciones: Se considera una suscripción trimestral de U\$D 2.99 por cada suscriptor. Además, los ingresos por este método son proyectados a partir del 2do año de operaciones. En el anexo 16, se encuentran los ingresos generados por esta fuente en el escenario intermedio. En anexo 17 los del escenario optimista y en el anexo 18 los del pesimista. También, se pueden visualizar los 3 escenarios escaneando el QR que se encuentra a continuación:



QR generado con: <https://myqrcode.com/>

7.4 Inversión y *working capital*

La inversión principal que se debe hacer es de U\$D 12.000. Esto incluye, los equipos de computación necesarios para la operativa del negocio. También, los muebles y útiles para el área de trabajo, como sillas y escritorio. Dichas cifras, fueron obtenidos luego de realizar un análisis en MercadoLibre⁴⁴, sobre las diferentes opciones y precios de los productos en cuestión. Durante el año 2, se realizará otra inversión por U\$D 7.000 y finalmente en el año 5 otra por U\$D 10.000.

Con lo que respecta al *working capital*, se tiene en consideración honorarios de marketing, legales y contables por 6 meses, junto con sueldo de directores, de los primeros 6 meses. También, se tiene en cuenta el pago del sistema operativo de Microsoft⁴⁵.

⁴⁴ <https://www.mercadolibre.com.ar/>

⁴⁵ <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/>

INVERSIÓN					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computacion	\$10,000.00	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$10,000.00
Muebles y Utiles	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL:	\$12,000.00	\$ 7,000.00	\$ -	\$ -	\$10,000.00

WORKING CAPITAL	
Caja para honorarios Legal y Contable 6 meses	\$ 1,500.00
Caja para honorarios Marketing 6 meses	\$ 6,000.00
Sistema operativo	\$ 2,520.00
Sueldos directores, de los primeros 6 meses	\$15,000.00
TOTAL:	\$25,020.00

Los costos incurridos para crear la SAS (sociedad por acciones simplificada) serán cubiertos al 100% por los directores Lucas Esteves y Salvador de Almeida

7.5 Flujo de fondos

Para realizar los flujos de fondos, uno de los puntos sobre el cual se trabajó, fue el cálculo de la WACC (14.416%). A continuación, se hará un desglose sobre las variables que se consideraron a la hora de establecerla (Anexo 19):

- Rf (4.36%): Con respecto a la tasa risk free, se consideró la tasa a 30 años de los bonos del tesoro americano. Dicha tasa, fue extraída de la página de Bloomberg⁴⁶. Se tomó la tasa a 30 años, ya que se consideraron los flujos de fondos del emprendimiento a perpetuidad.
- Rm (9.64%): Para la tasa de mercado, se utilizó lo estipulado en un análisis⁴⁷ realizado por Aswath Damodaran profesor de la NYU.
- Tax (30%): Impuesto a las ganancias promedio, análisis realizado por Agrofy⁴⁸.
- Beta Equity (1.06): Se consideró la beta del Automotive Retail, estipulada en un análisis⁴⁹ de las betas por industria. Dicho análisis, también fue realizado por Aswath Damodaran profesor de la NYU.

⁴⁶ <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

⁴⁷ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁴⁸

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/194249/impuesto-ganancias-empresas-como-quedan-escala-s#:~:text=El%20criterio%20ser%C3%A1%20escalonado%20y,%2C%20reci%C3%A9n%20abonar%C3%A1%20el%2035%25.>

⁴⁹ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Beta Debt (N/A): El proyecto, al financiarse 100% con equity, no considera el beta de la deuda para el cálculo de su WACC.
- Ajuste de WACC (4.46%): Finalmente, se consideró ajustar la WACC un 4.46% debido a que se la considera una empresa “pequeña”. Por lo tanto, las rentabilidades esperadas son mayores a las de una empresa de mayor volumen y capital. Esto es lógico, ya que el inversor corre más riesgo que al invertir en una compañía ya establecida y con mayor capital y volúmenes. El ajuste del 4.46%, se extrajo de un artículo⁵⁰ que analiza las diferencias entre rentabilidades de grandes empresas, contra pequeñas empresas.

Considerando la tasa de descuento (WACC) mencionada anteriormente, se calcularon los flujos de fondos de 5 años de operaciones en 3 escenarios: Pesimista, optimista e intermedio. A su vez, se calculó el VAN (Valor actual neto) en dichos escenarios:

- Escenario pesimista: - U\$D 194.233,3
- Escenario optimista: U\$D 230.116,7
- Escenario intermedio: U\$D 7.146,2

Para calcular el escenario esperado se tendrá en cuenta el promedio de los VAN de los 3 escenarios, asumiendo igual tasa de probabilidad de ocurrencia para cada uno de estos escenarios. Por lo tanto, podemos determinar que el VAN esperado es de: U\$D 14.343,2.

En el anexo 20 se pueden visualizar los flujos de fondos junto con el VAN, del escenario pesimista, en el anexo 21 los del escenario optimista y finalmente en el anexo 22 los del escenario intermedio. Los resultados de los 3 escenarios, también se pueden visualizar en formato QR. Para escanearlo, solo se debe utilizar un smartphone y colocar la cámara sobre el código QR.

50

<https://quickreadbuzz.com/2019/01/30/business-valuation-grabowski-harringtonsing-a-non-beta-adjusted-size-premium/>



QR generado con: <https://myqrcode.com/>

En conclusión, si tenemos en cuenta los 3 escenarios podemos ver que el proyecto es viable financieramente ya que, entre otras variables, el VAN esperado⁵¹ arroja una cifra positiva de U\$D 14.343,2. El VAN, es considerado como una de las formas más completas y eficaces para realizar un correcto análisis previo a una inversión. Como bien menciona el sitio efinance en uno de sus artículos⁵²: “Hemos observado que casi todas las dificultades se sobreviven gracias al valor actual neto, por lo que se considera la mejor manera de analizar, evaluar y seleccionar grandes proyectos de inversión.” Otro artículo⁵³, realizado por el sitio oficial del NASDAQ, uno de los mercados de valores y bolsa más grandes del mundo, menciona ciertas ventajas del método del VAN. Entre ellas:

- Tiene en consideración que el dinero futuro tiene menos valor que el dinero actual, a través de la tasa de descuento, en este caso la WACC.
- Refleja si la inversión genera valor para el inversor o la compañía
- Tiene en cuenta el costo del capital y el riesgo inherente de las proyecciones futuras.

⁵¹ VAN promedio de los 3 escenarios Pesimista, optimista e intermedio

⁵²

<https://efinancemanagement.com/investment-decisions/why-net-present-value-is-the-best-measure-for-investment-appraisal>

⁵³

<https://www.nasdaq.com/articles/advantages-and-disadvantages-net-present-value-method-2015-11-14>

Capítulo 8: Equipo

En toda organización se debe formar un equipo que pueda cumplir con los objetivos de la empresa y que tengan un compromiso con los mismos. Los socios fundadores deben elegir bien a los integrantes del equipo para que los mismos cumplan con las tareas de día a día y logren llevar a cabo las demandas. Esto es crucial en el comienzo de las organizaciones, ya que sentará las bases sobre cómo se desarrollará una empresa. Creemos que el equipo de una StartUp tiene que ser horizontal, en el sentido de que no tiene que haber posiciones con jerarquías bien definidas. Sino que cada integrante debe tener la misma autoridad, buscando retroalimentación constante y mejoras en las tomas de decisiones.

Socios

El equipo que llevará a cabo esta idea de negocio, estaría formado por unos pocos integrantes en su comienzo. Los socios serán Salvador de Almeida Abella y Lucas Esteves, ambos tendrán el capital mayoritario de la empresa (40% de acciones cada uno). Los dos son Licenciados en Administración de Empresas de la UdeSA. Salvador por su parte, tiene experiencia profesional en Panamer S.A, una concesionaria con gran repercusión a nivel nacional. Lucas, por otro lado, tiene experiencia en el mercado de capitales por haber trabajado en el Banco Macro. Ambos se encargarán de las operaciones del día a día de la empresa y de establecer las relaciones con distintos sectores del mundo automotriz. Salvador, al contar con familiares insertados en el mundo automotriz, podrá conseguir las respectivas reuniones con gerentes de concesionarios de alrededor del país. Una vez organizadas dichas reuniones, Lucas y Salvador irán para intentar conseguir acuerdos con las concesionarias. Los dos, realizarán tareas de finanzas, costos e inversiones.

El resto de la participación accionaria (20%) sería puesto a disposición del tercer integrante de YourCar, que llevará a cabo las tareas relacionadas al desarrollo de la plataforma y llevará el puesto de Gerente de Tecnología.

Realizará diversas tareas como el armado de la página web o el desarrollo del software. Como bien se puede observar en el anexo 23, en un principio YourCar no contaría con diferencias de jerarquía entre los 3 integrantes. Esto es para una mayor coordinación y relación entre los integrantes de la empresa. El gerente de tecnología, estaría también encargado de desarrollar la base de datos que necesita la empresa para completar la elección del auto de los clientes.

Equipo Tercerizado

YourCar también deberá contar con un auditor externo que será un contador para que realice un análisis de contabilidad y que cierre el balance anualmente y demás. Así como también necesitaría de un abogado para aspectos legales.

La empresa, también contratará agencias de marketing, para que realicen distintas actividades de publicidad para YourCar. Cabe remarcar, que las actividades que se tercerizan son justamente para que no formen parte de la organización, sino que estén por fuera y realicen algunas actividades por la empresa.



Cuadro descriptivo del Equipo. Realizado con *Microsoft Powerpoint*

Capítulo 9: Aspectos legales e impositivos

9.1 Aspecto legal

En la constitución de toda organización con fines de lucro, hay una serie de pasos a tomar en el marco legal argentino. Para empezar, toda organización, cualquiera sea su tamaño o años de existencia, debe estar inscrita como algún tipo de sociedad. Puede ser Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad por Acciones Simplificadas, entre otras.

El primer paso de la organización será constituir a Yourcar como una Sociedad por Acciones Simplificada. Este tipo de sociedad está regulada por la ley 27.349 en el marco regulatorio de Argentina y fue establecida en el año 2017. Un artículo⁵⁴ de la compañía BizLatinHub (Asesoría legal y contable), menciona ciertas ventajas de las SAS, entre ellas:

- Sencilla de constituir: Es un trámite 100% online y la sociedad termina de constituirse en un lapso de 24 horas hábiles.
- No es necesario modificar el órgano de administración cada tres ejercicios.
- No es necesario que los estados contables se inscriban anualmente ante la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, ni deben inscribir todos los años los balances y ratificar su directorio cada tres ejercicios

La constitución de esta sociedad requiere del aporte de una cantidad de capital equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. Actualmente, el salario mínimo se encuentra en 112,500 pesos argentinos, con lo cual, el capital aportado será de 225,000 pesos argentinos o unos USD 615 (aportado por Salvador y Lucas). Después del capital aportado, se deberá pagar el 25% del mismo, para cubrir costos relacionados a la creación del CUIT de la empresa, el registro y la publicación en el boletín oficial. Para registrar las firmas se realizará dicho trámite de manera digital, para hacerlo más ágil y rápido. Este costo también será cubierto por los socios fundadores. Otra

⁵⁴ <https://www.bizlatinhub.com/es/sociedad-acciones-simplificada-argentina/>

particularidad de la SAS es que la responsabilidad de los accionistas se limita al capital que aportan a la sociedad y no a su capital privado.

El segundo paso que deberán realizar los socios gerentes en cuanto a constitución de la sociedad en materia legal será el registro de la empresa en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI). Esto sirve para que la idea fundamental del negocio de YourCar no sea replicada, y que la empresa tenga derechos de propiedad intelectual. El trámite de registrar una marca en el INPI tiene una duración de 24 meses y después de haberla registrado, se cuenta con una vigencia de 10 años para la marca.

Otra cuestión a considerar es el cumplimiento del marco regulatorio que deberá cumplir la empresa en cuanto a la protección de los datos personales. Esta regulación está bajo la ley N 25326 y prohíbe a las empresas que recolectan datos personales, a usar información de usuarios para fines que sean distintos al propósito de la organización. Esta regulación tendrá que ser cumplida por YourCar, ya que la empresa contará con una base de datos que abarca información personal de todos los usuarios.

9.2 Aspecto Impositivo

Uno de los temas más importantes en cuanto a aspectos legales y marco normativo, es el de la situación impositiva. A continuación, se analizarán los principales impuestos presentes en el emprendimiento.

En primer lugar, YouCar al ser una Sociedad Anónima Simplificada, deberá tributar el impuesto a las ganancias. En un artículo online⁵⁵ que trata sobre este impuesto en particular, se hace mención a los diferentes porcentajes de tributación según los ingresos que tiene una determinada compañía. En el anexo 24, se puede ver reflejado las distintas tasas que se cobran, según el ingreso. Teniendo en consideración todo esto y los flujos de fondos del escenario intermedio, previamente desarrollados en el capítulo 9, se estima que se pagarán diferentes tasas según el año de operaciones. Únicamente durante el 3er, 4to año se pagará una tasa del 25% de ganancias, durante el

55

<https://www.ignacioonline.com.ar/impuesto-a-las-ganancias-sociedades-de-capital-escala-2023>

5to año en adelante se tributará el 30% de las ganancias. Durante el primer y segundo año al no haber ganancias sino pérdidas, se generarán quebrantos impositivos. Los mismos son trasladables hasta 5 años y se podrán utilizar antes de esos 5 años. Estos quebrantos impositivos se generan cuando los gastos superan a los ingresos y dentro de los 5 años siguientes, se puede restar del resultado del ejercicio. Otra cuestión para considerar es el pago del impuesto a los ingresos brutos. Se paga al ente recaudatorio correspondiente que sería ARBA. El mismo varía según la jurisdicción en la cual se encuentre radicada la empresa. YourCar estará radicada en la Provincia de Buenos Aires, y para las empresas que están radicadas en la provincia, la alícuota del impuesto es del 3%.

En segundo lugar, se encuentra el Impuesto al Valor Agregado. El mismo es de un 21 % y se paga mensualmente calculando la diferencia entre los créditos (las compras realizadas con IVA) y los débitos (el IVA que se le agrega al precio de la suscripción).

En cuarto lugar, con respecto al impuesto a los bienes personales, las SAS, al no ser una sociedad comprendida en la ley 19550, no se encuentran obligadas frente a este impuesto, sino sus accionistas únicamente.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 10: Plan de Implementación y Riesgos

10.1 Plan de Implementación

A continuación, se podrá visualizar los pasos a seguir previos a la puesta en marcha del emprendimiento. Se tomará una cantidad de 7 meses para poder completar diferentes tareas y de esta manera lograr comenzar las operaciones de manera eficaz, evitando cualquier inconveniente.

Detalle	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
LEGALES							
Constitución de la SAS							
Obtención del CUIT							
Contratación de proveedores de servicios: Legal y contable							
Comienzo de tramitación de registro marca y dominio en el INPI							
Comienzo de tramitación para obtener derecho de propiedad							
Redacción y certificación de los estatutos							
Deposito inicial de capital social en el Banco Nación							
Publicación nacional publica en la Gaceta Oficial							
Registro de libros							
Creación de cuenta bancaria corporativa							
OPERATIVO							
Compra de Muebles y Útiles							
Compra de equipos de computación							
Diseño y desarrollo de la plataforma							
Compra sistema operativo							
Contratación de proveedores de servicios: Marketing							
Contacto con concesionarios y terminales							

Cuadro descriptivo del Plan de Implementación. Realizado con *Microsoft Excel*.

10.2 Riesgos y factores críticos

Entender y considerar los riesgos que se pueden presentar al emprendimiento, es una forma de anticiparse y estar preparado para enfrentarlos de manera efectiva. Algunos de los riesgos que se pueden presentar son:

1. Aumento de barreras a la importación: En caso de que el gobierno argentino, decida tomar medidas excesivamente restrictivas a la importación, generará una caída en la oferta de vehículos. Esto consecuentemente produce un aumento de precios, acompañado de una caída en la demanda y como resultado las ventas caen. Esta caída en las ventas de 0km, produce que los ingresos de YourCar, tanto por suscripciones como los leads, disminuyan drásticamente al producirse una disminución en el tráfico en la plataforma.
2. Baja retención de clientes: Si el servicio no es satisfactorio para el cliente, se corre el riesgo de no lograr una reincidencia de visita en la plataforma por parte del mismo. Esto genera que el tráfico dentro de la plataforma disminuya al no contar con clientes ya existentes que sigan visitando y explorando el sitio.
3. Leads con baja tasa de efectividad para los concesionarios: Si los leads no resultan efectivos para el concesionario, estos no estarán incentivados a pagar por los mismos, por lo tanto, podrían solicitar la baja en nuestra plataforma. Con “efectividad”, se hace referencia a que la tasa de conversión de lead a venta sea lo suficientemente alta como para justificar el gasto en nuestra plataforma que dicho concesionario hace.

10.3 Acciones a realizar en caso de la presentación del riesgo:

1. Aumento de barreras a la importación:
 - a. Si la cantidad de asesoramientos cae, una de las maneras de mantener los ingresos, es trabajar sobre la tasa de conversión a leads. Es decir, se debe lograr aumentar esta tasa para contrarrestar el impacto en los ingresos. Para poder cumplir con esto, se debe trabajar específicamente en la tarea de motivar a más clientes a dejar sus datos para que efectivamente se conviertan en leads. Algunas de las ideas para lograrlo son:

- i. Fuerte hincapié en las ventajas de dejar los datos.
- ii. Transmitir transparencia al cliente sobre el uso que se le hará a sus datos. De esta forma, se puede lograr generar más seguridad y confianza en el mismo.

2. Baja retención de clientes:

a. Mejorar la *customer experience*, a través de:

- i. Rediseño visual de la plataforma, utilizando vídeos e imágenes que sean visualmente atractivas para el cliente.
- ii. Incluir las noticias del mundo automotor en la versión gratuita. De esta forma, el cliente estará motivado a ingresar a la plataforma periódicamente para estar al tanto de nuevos modelos y lanzamientos de vehículos.

3. Leads con baja tasa de efectividad para los concesionarios: Teniendo en consideración uno de los artículos⁵⁶ de la compañía Televerde⁵⁷, podemos identificar diferentes métodos para generar leads potenciales. Los dos principales puntos a los cuales se hará hincapié son:

- a. Uso del análisis predictivo por IA: Una de tantas características que presenta este tipo de análisis, es poder visualizar qué tipo de contenidos el cliente o lead consume. A partir de este historial de búsquedas, se puede identificar el nivel de interés que tiene dicho cliente, para comprar un vehículo 0km.
- b. Herramientas de identificación de clientes potenciales impulsadas por IA : A través de la inteligencia artificial, se pueden identificar de forma más rápida y efectiva patrones de comportamiento por parte de los clientes. A través de estos patrones, se puede reconocer cuales son aquellos clientes con mayor potencial que otros.

⁵⁶ <https://televerde.com/how-to-spot-and-remove-bad-leads-before-they-drag-you-down/>

⁵⁷ <https://televerde.com/about/>

Conclusiones

Teniendo en consideración los diferentes puntos que se analizaron y desarrollaron en el modelo de negocios, podemos determinar que el proyecto posee un alto potencial de éxito. Sin embargo, es fundamental resaltar que actualmente en el 2023 la situación económica del país no es del todo favorable para el proyecto. Creemos, como bien mencionamos en un principio, que las elecciones de finales de este año serán un factor clave. Si el resultado de las elecciones primarias (PASO), se mantiene en las elecciones definitivas de octubre o en su defecto noviembre, se podría esperar un escenario muy optimista para el desarrollo de YourCar. Considerando gobiernos pasados, de partidos políticos similares aquellos que resultaron ser las dos principales fuerzas ganadoras en las elecciones PASO, podremos ver mejoras en el rubro automotriz. Una flexibilización en las importaciones y una disminución en la inflación, generarían un impacto positivo, no solo para la demanda sino también para la oferta de vehículos 0km.

En conclusión, creemos que desarrollar el negocio de YourCar es viable en varios aspectos. Por un lado, si nos enfocamos en la generación de valor para el inversor, el VAN esperado es positivo. Es decir, si consideramos el promedio de los VAN de los 3 escenarios analizados (pesimista, optimista e intermedio) el mismo arroja una cifra de U\$D 14.343,2. Si además, consideramos lo expresado anteriormente con respecto al posible futuro político y económico de la Argentina, se podría esperar un logro de rentabilidades como las estimadas en el escenario optimista (Capítulo 7). Por otro lado, cabe mencionar que no hay competidores existentes en el mercado que brinden un servicio digitalizado como el que este emprendimiento busca ofrecer. Principalmente, solo se compete con los concesionarios cuyo asesoramiento es considerablemente diferente. Uno de los tantos puntos que difieren con el modelo de YourCar, es la falta de vehículos ofrecidos para el cliente. Esto se debe a que las concesionarias no comercializan todas las marcas y modelos disponibles en el mercado, por lo tanto solo se ven motivados a ofrecer a los clientes los que sí comercializan. Otra diferencia

entre YourCar y los concesionarios, es la falta de rapidez del asesoramiento al cliente. En el caso de la plataforma, el asesoramiento es completado en cuestión de minutos, a diferencia de estos últimos. Con lo que respecta a la posible estructura organizacional de YourCar, al estar principalmente formada por tres integrantes, facilita que se pueda convertir en una “empresa ágil”. Este término, fue utilizado por Wouter Aghina⁵⁸ para describir aquellas empresas que diseñan su organización para ser dinámicas (rápidas, diestras y adaptativas) y estables (confiables, eficientes) al mismo tiempo. Finalmente, otro aspecto que evidencia la viabilidad del negocio es el conjunto de respuestas de la encuesta realizada a más de 100 individuos (Ver capítulo 3.5). Algunos de los principales resultados a destacar, sobre los interesados en comprar un vehículo y aquellos que ya compraron uno, son:

- + del 65% de los encuestados no está seguro de que auto quiere.
- + del 75% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar la plataforma.
- + del 19% estarían dispuestos a pagar por la suscripción.



Universidad de
San Andrés

⁵⁸ Partner (socio), de la consultora McKinsey

Fuentes y Bibliografía

Los 10 autos mas baratos en Argentina: queda un solo modelo por menos de 6 millones. (18 de Agosto de 2023). *Autotest*. Recuperado el 3 de Junio de 2023 de

<https://autotest.com.ar/noticias/precios-nubes-autos-un-millon-mas-baratos/>

I would like to know what is the average length of time a consumer spends buying a car (5 de Junio de 2017). *AskWonder*. Recuperado el 15 de Mayo de 2023 de

<https://askwonder.com/research/know-average-length-time-consumer-spends-buying-car-vd5g8tr8c>

How Long Does it Take to Buy a Car? (12 de Mayo de 2021). *Autolist*. Recuperado el 17 de Mayo de 2023 de

<https://www.autolist.com/guides/how-long-does-it-take-to-buy-a-car>

How long do most people research their car purchase? *Quora*. Recuperado el 20 de Mayo de 2023 de

<https://www.quora.com/How-long-do-most-people-research-their-car-purchase>

¿Qué auto comprar? Tres claves para tomar la decisión correcta (6 de Marzo de 2020). *Karvi*. Recuperado el 5 de Marzo de 2023 de

<https://www.karvi.com.ar/blog/que-auto-comprar-tres-claves-para-tomar-la-decision-correcta/>

Breve historia del motor híbrido eléctrico: del siglo XIX a cómo ha sido su evolución técnica reciente (23 de Marzo de 2023). *Motorpasion*. Recuperado el 20 de Mayo de 2023 de

<https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/breve-historia-motor-hibrido-electrico-siglo-xix-a-como-ha-sido-su-evolucion-tecnica-reciente>

Escobar, A. (2 de Febrero de 2023). Honda también se suma a BMW, Toyota y Hyundai y apuesta por el hidrógeno. *Autobild*. Recuperado el 20 de Mayo de 2023 de

<https://www.autobild.es/noticias/honda-tambien-suma-bmw-toyota-hyundai-apuesta-hidrogeno-1194146>

Tengler, S. (11 de Octubre de 2022). The Growing Influence Of Robots On The Auto Industry. *Forbes*. Recuperado el 24 de Mayo de 2023 de <https://www.forbes.com/sites/stevetengler/2022/10/11/the-growing-influence-of-robots-on-the-auto-industry/?sh=45dd35f33416>

Perco, A. (31 de Diciembre de 2022). En 2022 crecieron las ventas de autos 0km. Recuperado el 7 de Julio de 2023 de <https://www.carburando.com/notas/en-2022-crecieron-las-ventas-de-autos-0km#:~:text=En%20diciembre%202022%20se%20patentaron,8%25%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202021.>

Marozco, I y Ortega, P. (31 de Octubre de 2022). Cuánto aumentaron los autos desde que asumió el Gobierno versus el dólar y la inflación. *La Nacion*. Recuperado el 1 de Marzo de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/autos/cuanto-aumentaron-los-autos-desde-que-asumio-el-gobierno-versus-el-dolar-y-la-inflacion-nid31102022/>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. USA: Free Press.

Autalan, L. (17 de Mayo de 2022). Trabajo: hay unos 10.000 cargos sin cubrir en el área de Tecnología. *Baenegocios*. Recuperado el 10 de Marzo de 2023 de <https://www.baenegocios.com/politica/Trabajo-hay-unos-10.000-cargos-sin-cubrir-en-el-area-de-Tecnologia-20220517-0142.html>.

Coves, J. (12 de Junio de 2019). ¿Cómo serán los concesionarios del futuro? *La vanguardia*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.lavanguardia.com/motor/20190612/462695404811/asi-seran-concesionarios-del-futuro-carnovo-brl.html>

Ceriotto, L. (21 de Enero de 2023). Autos: más unidades disponibles, pero cada vez menos modelos en las concesionarias. *Clarín*. Recuperado el 10 de Marzo de 2023 de https://www.clarin.com/economia/argentinavision/autos-unidades-disponibles-vez-modelos-concesionarias_0_vwjh3L5U81.html

La industria automotriz levantó en 2022: crecieron la producción y la exportación de vehículos. (5 de Enero de 2023). *Infobae*. Recuperado el 20 de Marzo de 2023 de <https://www.infobae.com/economia/2023/01/05/la-industria-automotriz-levanto-en-2022-crecieron-la-produccion-y-la-exportacion-de-vehiculos/>

Eleisegui, P. (4 de Noviembre de 2022). Trabas a las importaciones: cómo afecta el nuevo SIRA al sector automotriz y a otras industrias. *Iprofesional*. Recuperado el 20 de Marzo de 2023 de <https://www.iprofesional.com/negocios/372236-faltante-de-importados-que-industrias-son-afectadas-por-el-sira>

Tendencias: el 93% de los usuarios investigan en Internet antes de adquirir un auto. (27 de Marzo de 2019). *16valvulas*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023 de <https://www.16valvulas.com.ar/tendencias-el-93-de-los-usuarios-investigan-en-internet-antes-de-adquirir-un-auto/>

Domingil, A. (10 de Julio de 2023). Understand Your SaaS Free Trial Conversion Rates Numbers, Uncover Insights and Money. *Encharge*. Recuperado el 1 de Agosto de 2023 de <https://encharge.io/saas-free-trial-conversion-rates/#:~:text=Reverse%20trial-,Free%20premium.indefinitely%20without%20a%20time%20limit.>

Bailyn, E. (8 de Marzo de 2023). SaaS Free Trial Conversion Rate Benchmarks. *LinkedIn*. Recuperado el 1 de Agosto de 2023 de <https://www.linkedin.com/pulse/saas-free-trial-conversion-rate-benchmarks-eva-bailyn/>

Mani, B. (Mayo de 2023). The 27 Must-Know Subscription Economy Statistics in 2023. *Sellcoursesonline*. Recuperado el 2 de Agosto de 2023 <https://sellcoursesonline.com/subscription-economy-statistics>

Haynam, J. Quiz Conversion Rate Report 2022. *Tryinteract*. Recuperado el 2 de Agosto de 2023 de <https://www.tryinteract.com/blog/quiz-conversion-rate-report-2022/#:~:text=The>

[%20overall%20conversion%20rate%20when,lead%20generation%20quiz%20for%20marketing.](#)

Blackwell, R. Miniard, P. Engel, J. (2002). Comportamiento del consumidor. Mexico: Thomson.

Ortegon, C. (12 de Septiembre de 2022). Publicidad en motores de búsqueda: qué es y cómo funciona. *Blog.intermarketing*. Recuperado el 2 de Agosto de 2023 de <https://blog.inmarketing.co/blog/publicidad-motores-busqueda-como-funciona#:~:text=La%20publicidad%20en%20motores%20de.objetivo%20en%20buscadores%20como%20Google.>

Laurinavicius, T. (12 de Marzo de 2020). 11 smart ways to monetize a website in 2023 (with examples). *Webflow*. Recuperado el 1 de Julio de 2023 de <https://webflow.com/blog/how-to-monetize-a-website>

Roura, M. (12 de Noviembre de 2016). Ocho horas. *Mercerou*. Recuperado el 1 de Julio de 2023 de <https://mercerou.wordpress.com/2016/11/17/ocho-horas/>

Boachie, P. (21 de Julio de 2016). 5 Strategies of 'Psychological Pricing'. *Entrepreneur*. Recuperado el 5 de Julio de 2023 de <https://www.entrepreneur.com/leadership/5-strategies-of-psychological-pricing/279464>

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Education, Inc.

The Rise of Equity Financing in the Technology Sector. (10 de Mayo de 2023). *Fastercapital*. Recuperado el 15 de Agosto de 2023 de <https://fastercapital.com/content/The-Rise-of-Equity-Financing-in-the-Technology-Sector.html>

United States Rates & Bonds. *Bloomberg*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2023 de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Damodaran Online. *Pages.stern*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2023 de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Impuesto a las Ganancias para empresas: cómo quedan las escalas. (16 de Junio de 2021). *News.agrofy*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2023 de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194249/impuesto-ganancias-empresas-como-quedan-escalas#:~:text=El%20criterio%20será%20escalonado%20y,%2C%20recién%20abonará%20el%2035%25.>

Why Net Present Value is the Best Measure for Investment Appraisal? (2 de Junio de 2022). *Efinancemanagement*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2023 de <https://efinancemanagement.com/investment-decisions/why-net-present-value-is-the-best-measure-for-investment-appraisal>

Advantages and Disadvantages of Net Present Value Method. (14 de Noviembre de 2015). *Nasdaq*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2023 de <https://www.nasdaq.com/articles/advantages-and-disadvantages-net-present-value-method-2015-11-14>

Las Ventajas de las Sociedades de Acciones Simplificadas (SAS). (13 de Septiembre de 2017). *Bizlatinhub*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2023 de <https://www.bizlatinhub.com/es/sociedad-acciones-simplificada-argentina/>

Impuesto a las ganancias Sociedades de Capital escala 2023. (11 de Enero de 2023). *Ignacionline*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2023 de <https://www.ignacionline.com.ar/impuesto-a-las-ganancias-sociedades-de-capital-escala-2023/>

McDevitt, H. (no especificado). How to Spot and Remove Bad Leads Before They Drag You Down. *Televerde*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2023 de

<https://televerde.com/how-to-spot-and-remove-bad-leads-before-they-drag-you-down/>

Promedio móvilfa. (Febrero de 2023). *Esri*. Recuperado el 5 de Abril de 2023 de <https://doc.arcgis.com/es/insights/latest/analyze/moving-average.htm#:~:text=Promedio%20móvil%20calcula%20los%20valores.que%20faltan%20con%20valores%20estimados.>

Using a Non - Beta Adjusted Size Premium in the Context of the CAPM Will Likely Overstate Risk and Understate Value. (30 de Enero de 2019). *Quickreadbuzz*. Recuperado el 5 de Junio de 2023 de <https://quickreadbuzz.com/2019/01/30/business-valuation-grabowski-harrington-sing-a-non-beta-adjusted-size-premium/>

Otras referencias:

Sitio web de Scnsoft. Recuperado el 25 de Mayo de 2023 de <https://www.scnsoft.com/virtual-reality/automotive>

Damodaran Online. Recuperado el 10 de Agosto de 2023 de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

TNAutos. Recuperado el 3 de Mayo de 2023 de <https://tn.com.ar/autos/>

Motor1. Recuperado el 10 de Mayo de 2023 de <https://ar.motor1.com/>

Sitio web de Tryinteract. Recuperado el 5 de Junio de 2023 de <https://www.tryinteract.com/about/>

Statista. (Abril 2023). Industria Automotriz en Argentina. Recuperado el 5 de Abril de 2023 de [INDUSTRIES & MARKETS Automotive industry in Argentina, Statista](https://www.statista.com/es/industries/markets/automotive-industry-in-argentina/)

Página oficial de MercadoLibre. Recuperado el 20 de Mayo de 2023 de <https://www.mercadolibre.com.ar>

Página oficial de Coxautoinc. Recuperado el 4 de Mayo de 2023 de <https://www.coxautoinc.com/about-us/>

Página oficial de Microsoft Dynamics 365. Recuperado el 10 de Julio de <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/>

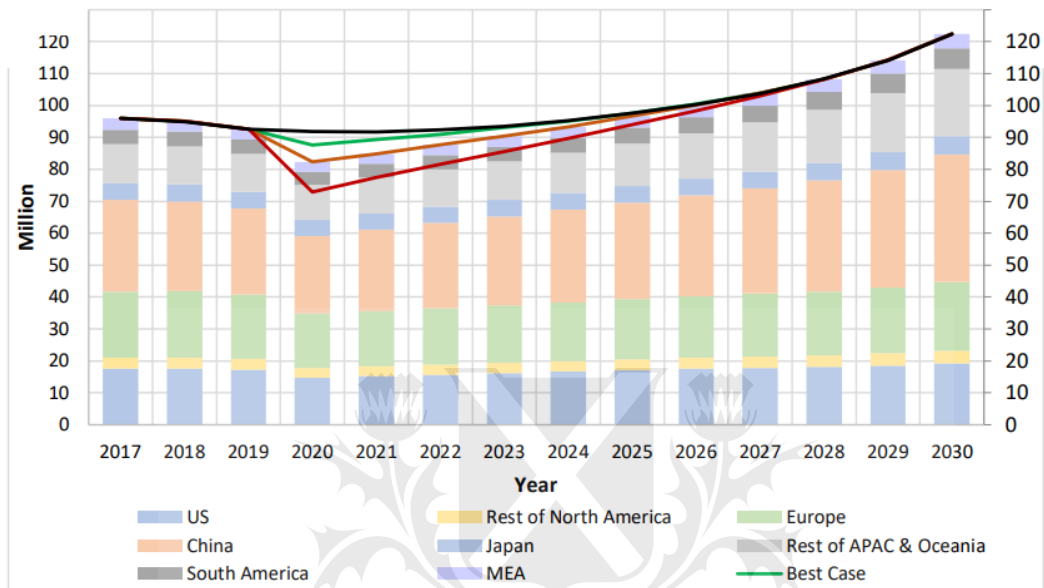
Encuesta. Recuperada el 5 de Abril de 2023 de <https://forms.gle/rGU1bqrgYDQNi2kK9>



Universidad de
San Andrés

Anexos

ANEXO 1 (Automotive from Ultima Media “Global vehicle demand forecast 2020-2030”)



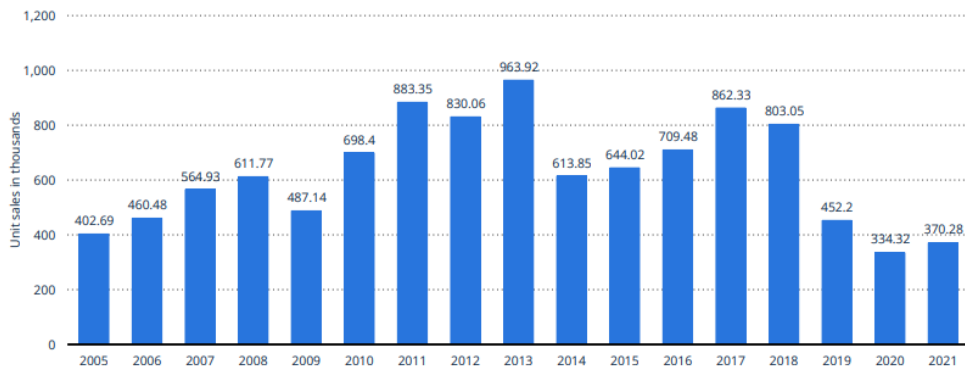
Recuperado de:

<https://www.automotive-logistics.media/bi-reports/global-vehicle-demand-forecast-2020-2030/40781.article>



ANEXO 2 (Venta de vehículos 0KM en Argentina por año, desde 2005 a 2021)

Motor vehicle unit sales in Argentina 2005-2021

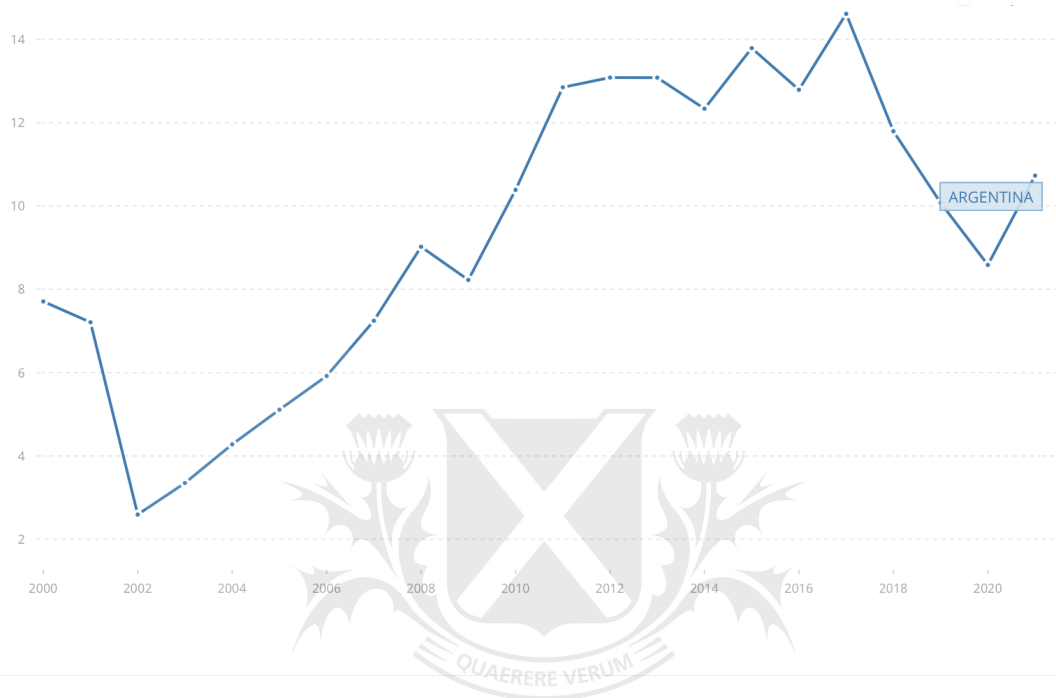


17 Description: Sales of motor vehicles have been oscillating in Argentina throughout the years. In 2021, almost 370,280 motor vehicles were sold in the South American country, up around 11 percent from 334,320 units observed one year before. Figures include consumer cars, light commercial vehicles, heavy trucks, and buses. Furthermore, Argentina is a key market for the Latin American automotive industry. [Read more](#)
 Source: Statista, 2005 to 2021, estimates. Figures include passenger cars, light commercial vehicles, heavy trucks and buses.



Recuperado de:

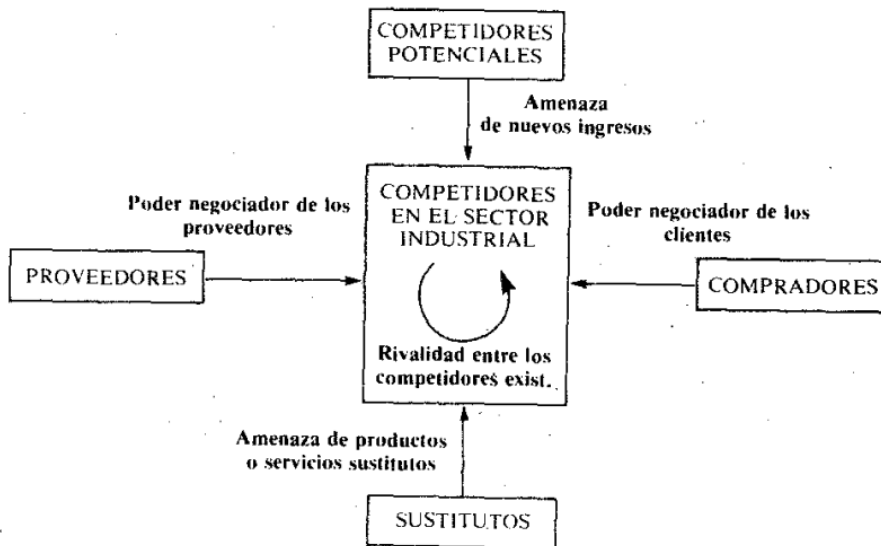
ANEXO 3 (PBI per cápita, en dólares, trimestral en Argentina, Marzo 2005 - Marzo 2022. Datos en miles)



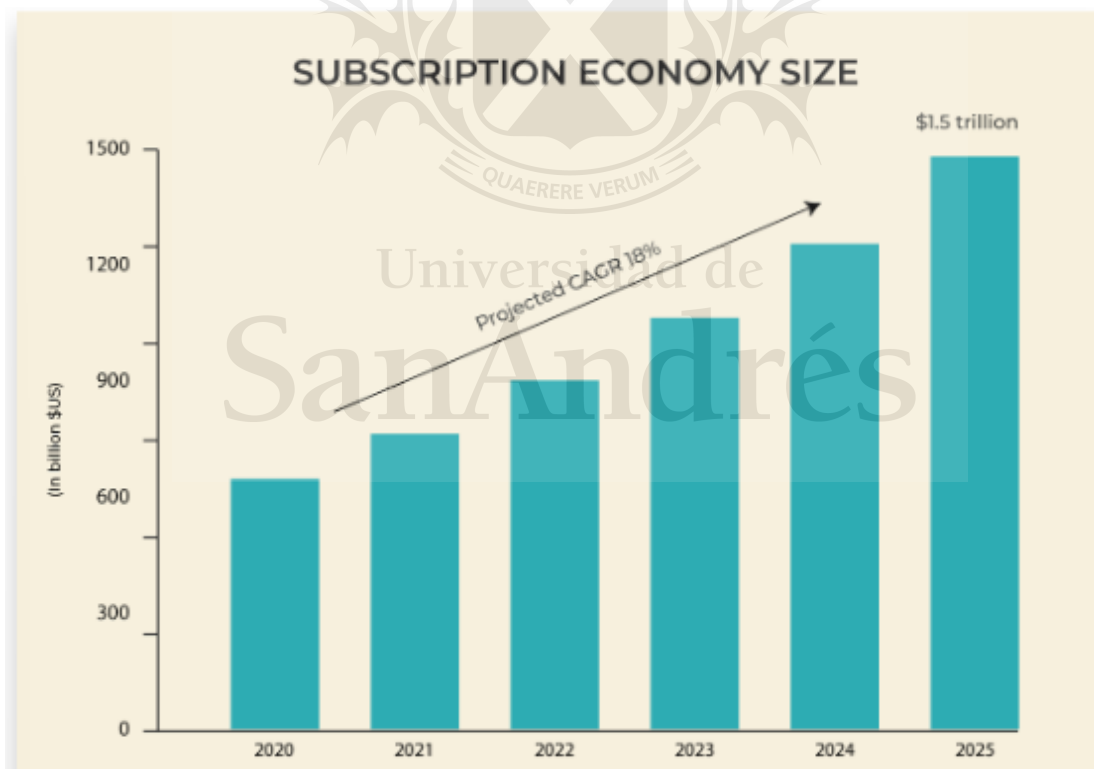
Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=AR&start=2000&view=chart>

ANEXO 4 (The Five Competitive Forces That Shape Strategy By: Michael E. Porter)





ANEXO 5 (Proyecciones del mercado de las suscripciones)

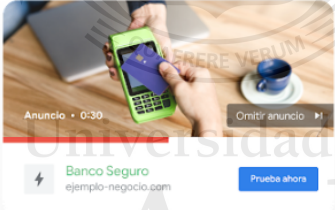


Recuperado de: <https://sellcoursesonline.com/subscription-economy-statistics>)

ANEXO 6 (CANVAS Business model)

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Terminales automotrices - Concesionarios oficiales - TN Autos, Motor1 Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamiento de la Plataforma - Búsqueda de información y datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar el vehículo 0km que mejor se adapta a las necesidades del cliente - Plataforma 100% digital - versión gratuita disponible - rápida y sencilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar fallas técnicas - Respuesta precisa y satisfactoria para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Residentes de la Argentina - Clase media/media-alta/alta - Edad de 20 a 60 años - Contar con smartphone o computadora - Buen manejo de la tecnología
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Base de datos - Cuestionario - Software 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Motor de búsqueda de Google - Redes: Facebook, Instagram y YouTube - "Boca en boca" 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos y honorarios - Comisiones - Publicidad - Luz y wifi - Software - Mantenimiento equipos de computación 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Marketing de afiliación: Pago por leads - Suscripciones: Pago de membresía 		


ANEXO 7 (GoogleAds: Youtube)



Dele vida a tu marca con videos
 Difunde tu marca, haz un seguimiento de los espectadores de anuncios y llega a clientes potenciales mientras ven o buscan videos en YouTube.

Tr Texto
 Imagen
 Shopping
Video

ANEXO 8 (GoogleAds: Imágenes)



Llama la atención
 Genera conciencia y reconocimiento con anuncios destacables y visualmente atractivos que lleguen a tu público cuando estén en línea, consulten Gmail o usen aplicaciones para dispositivos móviles.

Tr Texto
Imagen
 Shopping
 Video

ANEXO 9 (GoogleAds: Textos)

Google Ads

0800 345 9064 *

Acceder

Comienza ahora

Google Ads te ofrece muchas formas de mostrarte al mundo

Gasta 65,000 ARS y recibe 65,000 ARS en crédito publicitario. Términos y condiciones aplican.



Comienza con la búsqueda

Impulsa las ventas y el tráfico de tu sitio web, y atrae a clientes potenciales, mostrando tu empresa a personas que buscan activamente en Google los productos o servicios que tu ofreces.

ANEXO 10 (Costos Fijos)

SUELDOS Y HONORARIOS							
Individuo:	Detalle	Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salvador de Almeida	DIRECTOR	Sueldo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Lucas Estevez	DIRECTOR	Sueldo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Programador	DIRECTOR	Sueldo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
ART directores	ART (USD9.6 x director + 2.9%)	ART	\$ 898.80	\$ 898.80	\$ 898.80	\$ 898.80	\$ 898.80
Contador Externo	CONTADOR	Honorarios	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,500.00	\$ 4,000.00	\$ 4,500.00
Aesor de Marketing	MARKETING	Honorarios	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Aesoría Legal	LEGALES	Honorarios	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,500.00
TOTAL:			\$ 46,898.80	\$ 47,898.80	\$ 48,898.80	\$ 49,898.80	\$ 50,898.80

PUBLICIDAD							
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% de publicidad	
Google Ads	\$ 35,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	50%	
Facebook	\$ 21,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	30%	
TN AUTOS	\$ 7,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	10%	
MOTOR 1 Argentina	\$ 7,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	10%	
TOTAL:	\$ 70,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00		

GASTOS VARIOS						
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
LUZ	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	
WiFi	\$ 300.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	
Sistema Operativo	2520	2520	2520	2520	2520	
TOTAL:	\$ 3,020.00	\$ 3,270.00	\$ 3,270.00	\$ 3,270.00	\$ 3,270.00	

Prevision de GASTOS DE MANTENIMIENTO de EQUIPOS DE COMPUTACION	
Año	Costo
Año 1	\$ 100.00
Año 2	\$ 200.00
Año 3	\$ 200.00
Año 4	\$ 200.00
Año 5	\$ 200.00

AMORTIZACIONES							
TIPO DE BIEN	Vida util	Porcentaje amortizado anualmente	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computacion	5	20%	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Muebles y utiles	10	10%	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
TOTAL:			\$ 2,200.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00

ANEXO 11 (Pagos ART, Panamer S.A)

Contrato: 5365480
 Razón Social: PA
 C.U.I.T.: 30-64180368-1
 Fecha inicio: 01/
 C.I.I.U.: 501190
 Gestor de Cobranza: PE
 Domicilio Legal Constituido: COLECTORA SUR 880 Bº LAS ACACIAS (POD. CAMPANA) (2804) BUENOS AIRES

Mes de cobertura	Periodo DDJJ	DDJJ	Vidas	Masa Salarial	Alicuota fija (\$) + F.F.E.P. Emitido	F.F.E.P. (SD)	Alicuota fija (\$) + F.F.E.P. Declarado (DDJJ)	Alicuota variable (%) Emitida	Alicuota variable (%) Declarada (DDJJ)	Cuota Emitida
Feb-23	2023/01	NO	69	\$12.414.971,00	\$183,00	\$183,00	\$0,00	1,60%	0,00%	(\$198.539,54)
Mar-23	2023/02	SI	69	\$17.110.852,26	\$193,00	\$183,00	\$193,00	1,60%	2,90%	(\$273.773,64)
Abr-23	2023/03	SI	64	\$15.465.436,82	\$200,00	\$183,00	\$200,00	1,60%	2,90%	(\$247.446,99)
May-23	2023/04	SI	61	\$17.131.412,32	\$217,00	\$217,00	\$217,00	1,60%	2,90%	(\$274.102,60)
Jun-23	2023/05	SI	63	\$17.890.565,23	\$238,00	\$217,00	\$238,00	1,60%	2,90%	(\$286.249,04)
Jul-23	2023/06	SI	63	\$27.193.673,52	\$262,00	\$217,00	\$262,00	1,60%	2,90%	(\$435.096,78)
Ago-23	2023/07	SI	60	\$21.282.287,42	\$178,00	\$278,00	\$278,00	1,60%	2,90%	(\$349.516,00)
Mes en Curso	2023/08	SI	65	\$22.230.596,08	\$301,00	\$278,00	\$278,00	1,60%	2,90%	(\$355.589,54)

ANEXO 12 (Ingresos por marketing de afiliación, escenario intermedio)

ESCENARIO INTERMEDIO	Año 1			Año 2			Año 3		
	Asesoramientos completados	Cantidad de LEADS (35% de los asesoramientos)	Ingreso x LEAD (U\$D2.99)	Asesoramientos completados	Cantidad de LEADS (35% de los asesoramientos)	Ingreso x LEAD (U\$D2.99)	Asesoramientos completados	Cantidad de LEADS (35% de los asesoramientos)	Ingreso x LEAD (U\$D2.99)
Enero	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Febrero	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Marzo	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Abril	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Mayo	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Junio	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Julio	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Agosto	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Septiembre	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Octubre	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Noviembre	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
Diciembre	3.483,33	1.219,17	3.657,50	6.966,67	2.438,33	7.315,00	10.450,00	3.657,50	10.972,50
TOTAL:	41.800,00	14.630,00	43.890,00	83.600,00	29.260,00	87.780,00	125.400,00	43.890,00	131.670,00
% del SOM (305.000)	10,0%			20,0%			30,0%		
TOTAL SOM:	418.000,00								

Año 4			Año 5		
Asesoramientos completados	Cantidad de LEADS (35% de los asesoramientos)	Ingreso x LEAD (U\$D2.99)	Asesoramientos completados	Cantidad de LEADS (35% de los asesoramientos)	Ingreso x LEAD (U\$D2.99)
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
13.933,33	4.876,67	14.630,00	17.416,67	6.095,83	18.287,50
167.200,00	58.520,00	175.560,00	209.000,00	73.150,00	219.450,00
40,0%			50,0%		

JULIO							
Proveedores	Inversion	Total TDC	Leads	Ventas	Conversion	CPL	CPV
Google Ads - Burakko	20,000		1		0.00%	\$20,000	#DIV/0!
Facebook Ads - Panamer	616,809	1,296,841	344	2	0.58%	\$1,793	\$308,405
Un Buen Plan Ads	96,800		34		0.00%	\$2,847	
Salon	-		22	18	81.82%		
FCA Argentina	-		2		0.00%		
Whatsapp	-		-	-	-	-	-
RRSS Instagram	-		5		0.00%		
RRSS Facebook	-		1		0.00%		
Google My Bussines	-						
Base Clientes (REF)	-						
TOTAL	733,609		409	20	4.89%	\$1,794	\$36,680

TOTAL DE INVERSION	
\$829,844	
TOTAL LEADS	CPL
409	\$2.029
VENTAS	CPV
20	\$41.492

ANEXO 16 (Ingresos por suscripción escenario intermedio)

ESCENARIO INTERMEDIO	Año 2			Año 3			Año 4		
	Asesoramientos completados	Cantidad de suscripciones (3%)	Ingresos considerando suscripción trimestral 2.99 USD	Asesoramientos completados	Cantidad de suscripciones (3%)	Ingresos considerando suscripción trimestral 2.99 USD	Asesoramientos completados	Cantidad de suscripciones (3%)	Ingresos considerando suscripción trimestral 2.99 USD
Enero	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Febrero	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Marzo	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Abril	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Mayo	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Junio	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Julio	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Agosto	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Septiembre	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Octubre	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Noviembre	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
Diciembre	6,966.67	209	\$ 627.00	10,450.00	314	\$ 940.50	13,933.33	418	\$ 1,254.00
TOTAL:			\$ 7,524.00	TOTAL:		\$ 11,286.00	TOTAL:		\$ 15,048.00

Año 5		
Asesoramientos completados	Cantidad de suscripciones (3%)	Ingresos considerando suscripción trimestral 2.99 USD
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
17,416.67	523	\$ 1,567.50
TOTAL:		\$ 18,810.00

ANEXO 17 (Ingreso por suscripción escenario optimista)

COMPANY	
Rf	4.36%
Rm-Rf	5.28%
Tax	30%
Beta Equity (Be) =	1.06
Beta Debt (Bd) =	0.00
Rd =	0.00%
V =	100.0
E =	100.0
D = V-E	0.0
(D/V) =	0.00
(E/V) =	1.00
(D/E) =	0.00
COST OF EQUITY: $Re = Rf + Be \times (Rm - Rf)$	
Re =	10.0%
WACC = $(1 - T) Rd (D/V) + Re (E/V)$	
WACC =	9.96%
COST OF CAPITAL: $R = rd \times (D/V) + Re \times (E/V)$	
R =	9.96%
Adjusted WACC	14.416800%

ANEXO 20 (Flujo de fondos en el escenario pesimista)

Periods	0	1	2	3	4	5
INCOME STATEMENT						
(set the units)						
Revenue	--	32,025.0	69,540.0	104,310.0	139,080.0	173,850.0
Variable Cost	--	(5,444.3)	(11,821.8)	(17,732.7)	(23,643.6)	(29,554.5)
Fixed Cost	--	(120,018.8)	(111,368.8)	(112,368.8)	(153,368.8)	(154,368.8)
Other Cost and Taxes	--	--	--	--	--	--
Amortization	--	(2,200.0)	(2,200.0)	(3,400.0)	(3,400.0)	(3,400.0)
Disposal Income	--	--	--	--	--	2,000.0
GROSS INCOME / (LOSS)	--	(95,638.1)	(55,850.6)	(29,191.5)	(41,332.4)	(11,473.3)
Income Taxes	--	28,691.4	16,755.2	8,757.5	12,399.7	3,442.0
NET INCOME / (LOSS)	--	(66,946.6)	(39,095.4)	(20,434.1)	(28,932.7)	(8,031.3)
FREE CASH FLOWS						
Discount Rate - Projection	14.4%					
F_disc	1.000	0.874	0.764	0.668	0.583	0.510
Net Income	--	(66,946.6)	(39,095.4)	(20,434.1)	(28,932.7)	(8,031.3)
Amortization	--	2,200.0	2,200.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0
Capital Investment	(12,000.0)	--	(7,000.0)	--	--	(10,000.0)
Working Capital (Incr) / Decr	(25,020.0)	--	--	--	--	--
Perpetuity	--	--	--	--	--	(65,418.9)
Total Free Cash Flow	(37,020.0)	(64,746.6)	(43,895.4)	(17,034.1)	(25,532.7)	(80,050.2)
Discounted Cash Flow	(37,020.0)	(56,588.4)	(33,530.5)	(11,372.3)	(14,898.3)	(40,823.8)
Net Present Value FCF	(194,233.3)					
PERPETUITY	YES					
Last projected cash flow	5	Aquí se posiciona el VP de la perpetuidad al inicio de la misma				
Discount Rate - Perpetuity	14.4%					
Growth Rate (%)	0.0%					
Perpetual Initial FCF						
Revenues		173,850.0				
- Variable Cost		(29,554.5)				
- Fixed Cost		(154,368.8)				
- Other Cost		--				
- Amortization		(3,400.0)				
GROSS INCOME / (LOSS)		(13,473.3)				
- Income Taxes		4,042.0				
NET INCOME / (LOSS)		(9,431.3)				
PV Perpetuity at Beginning		(65,418.9)				

ANEXO 21 (Flujo de fondos en el escenario optimista)

INCOME STATEMENT						
(set the units)						
Revenue	--	57,027.0	123,830.0	185,745.0	247,660.0	309,576.0
Variable Cost	--	(9,694.6)	(21,051.1)	(31,576.7)	(42,102.2)	(52,627.9)
Fixed Cost	--	(120,018.8)	(111,368.8)	(112,368.8)	(153,368.8)	(154,368.8)
Other Cost and Taxes	--	--	--	--	--	--
Amortization	--	(2,200.0)	(2,200.0)	(3,400.0)	(3,400.0)	(3,400.0)
Disposal Income	--	--	--	--	--	2,000.0
GROSS INCOME / (LOSS)	--	(74,886.4)	(10,789.9)	38,399.6	48,789.0	101,179.3
Income Taxes	--	22,465.9	3,237.0	(11,519.9)	(14,636.7)	(30,353.8)
NET INCOME / (LOSS)	--	(52,420.5)	(7,552.9)	26,879.7	34,152.3	70,825.5
FREE CASH FLOWS						
Discount Rate - Projection	14.4%					
F_disc	1.000	0.874	0.764	0.668	0.583	0.510
Net Income	--	(52,420.5)	(7,552.9)	26,879.7	34,152.3	70,825.5
Amortization	--	2,200.0	2,200.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0
Capital Investment	(12,000.0)	--	(7,000.0)	--	--	(10,000.0)
Working Capital (Incr) / Decr	(25,020.0)	--	--	--	--	--
Perpetuity	--	--	--	--	--	481,559.7
Total Free Cash Flow	(37,020.0)	(50,220.5)	(12,352.9)	30,279.7	37,552.3	545,785.2
Discounted Cash Flow	(37,020.0)	(43,892.6)	(9,436.1)	20,215.4	21,911.8	278,338.2
Net Present Value FCF	230,116.7					
PERPETUITY	YES					
Last projected cash flow	5	Aquí se posiciona el VP de la perpetuidad al inicio de la misma				
Discount Rate - Perpetuity	14.4%					
Growth Rate (%)	0.0%					
Perpetual Initial FCF						
Revenues		309,576.0				
- Variable Cost		(52,627.9)				
- Fixed Cost		(154,368.8)				
- Other Cost		--				
- Amortization		(3,400.0)				
GROSS INCOME / (LOSS)		99,179.3				
- Income Taxes		(29,753.8)				
NET INCOME / (LOSS)		69,425.5				
PV Perpetuity at Beginning		481,559.7				

Universidad de
San Andrés

ANEXO 22 (Flujo de fondos en el escenario intermedio)

INCOME STATEMENT						
(set the units)						
Revenue	--	43,890.0	95,304.0	142,956.0	190,608.0	238,260.0
Variable Cost	--	(7,461.3)	(16,201.7)	(24,302.5)	(32,403.4)	(40,504.2)
Fixed Cost	--	(120,018.8)	(111,368.8)	(112,368.8)	(153,368.8)	(154,368.8)
Other Cost and Taxes	--	--	--	--	--	--
Amortization	--	(2,200.0)	(2,200.0)	(3,400.0)	(3,400.0)	(3,400.0)
Disposal Income	--	--	--	--	--	2,000.0
GRDSS INCOME / (LOSS)	--	(85,790.1)	(34,466.5)	2,884.7	1,435.8	41,987.0
Income Taxes	--	25,737.0	10,339.9	(865.4)	(430.8)	(12,596.1)
NET INCOME / (LOSS)	--	(60,053.1)	(24,126.5)	2,019.3	1,005.1	29,390.9
FREE CASH FLOWS						
Discount Rate - Projection	14.4%					
F_disc	1000	0.874	0.764	0.668	0.583	0.510
Net Income	--	(60,053.1)	(24,126.5)	2,019.3	1,005.1	29,390.9
Amortization	--	2,200.0	2,200.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0
Capital Investment	(12,000.0)	--	(7,000.0)	--	--	(10,000.0)
Working Capital (Incr) / Decr	(25,020.0)	--	--	--	--	--
Perpetuity		--	--	--	--	194,154.7
Total Free Cash Flow	(37,020.0)	(57,853.1)	(28,926.5)	5,419.3	4,405.1	216,945.6
Discounted Cash Flow	(37,020.0)	(50,563.4)	(22,096.2)	3,618.0	2,570.4	110,637.4
Net Present Value FCF	7,146.2					
PERPETUITY	YES					
Last projected cash flow	5	Aquí se posiciona el VP de la perpetuidad al inicio de la misma				
Discount Rate - Perpetuity	14.4%					
Growth Rate (%)	0.0%					
Perpetual Initial FCF						
Revenues		238,260.0				
- Variable Cost		(40,504.2)				
- Fixed Cost		(154,368.8)				
- Other Cost		--				
- Amortization		(3,400.0)				
GROSS INCOME / (LOSS)		39,987.0				
- Income Taxes		(11,996.1)				
NET INCOME / (LOSS)		27,990.9				
PV Perpetuity at Beginning		194,154.7				

ANEXO 23 (Estructura organizacional YourCar)



ANEXO 24 (Detalle de ganancias netas imponibles)

GANANCIA NETA IMPONIBLE ACUMULADA		PAGARÁN	MÁS EL %	SOBRE EL EXCEDENTE DE \$
MÁS DE \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 14.301.209,21	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 14.301.209,21	\$ 143.012.092,08	\$ 3.575.302,30	30%	\$ 14.301.209,21
\$ 143.012.092,08	En adelante	\$ 42.188.567,16	35%	\$ 143.012.092,08

Recuperado de:

<https://www.ignacioonline.com.ar/impuesto-a-las-ganancias-sociedades-de-capital-escala-2023>



Universidad de
San Andrés