

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Aplicación de conceptos de Economía Compartida en el
desarrollo de un negocio de microalquiler de
automóviles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

AUTOR: LIC. EZEQUIEL JAVIER NAJMANOVICH

DIRECTOR: LIC. ALDO ALBARELLOS

NOVIEMBRE 2018

1. Declaración

"Declaro que el material incluido en este trabajo es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

Ezequiel Javier Najmanovich.

Lic. en Administración.

2. Índice de Contenidos

1. Declaración.....	2
2. Índice de Contenidos	3
3. Resumen	5
4. Introducción.....	6
5. Planteo del problema.	7
6. Justificación del negocio	8
7. Objetivos del Trabajo	13
7.1 Objetivo General.....	13
7.2 Objetivos Específicos.....	13
8. Marco teórico.....	15
8.1 Economía Compartida	15
8.2 Plan de negocios	20
9. Metodología.....	22
10. Plan de negocios	23
10.1 Actividades del negocio	23
10.1.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos.....	23
10.2. Situación actual del negocio	25
10.3. Competencia, condiciones del mercado y posicionamiento de mercado.	36
10.3.1 Sustitutos.....	36
10.3.2 Condiciones de mercado.	46

10.3.3 Posicionamiento del mercado.	50
10.4. Estrategias para lograr los objetivos.	57
10.5. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.	73
10.6. Generación de estrategias para restringir los riesgos y explotar las oportunidades.	75
10.7. Depuración de las estrategias.....	82
10.7.1. Estrategia Comunicacional.....	82
10.7.2. Estrategia de Financiamiento	85
10.7.3 Estrategia operacional	86
10.8 Estructura	90
10.9. Proyección de los costos, los ingresos y el flujo de efectivo.	92
11. Conclusiones.....	102
11.1 Conclusiones generales.....	104
11.2 Conclusiones específicas	104
12. Bibliografía.....	111
13. ANEXO	121
13.1 Formulario de encuesta “Hábitos de Movilidad en la Ciudad de Buenos Aires”	121
13.2 Análisis comparativo de medios de transporte	124
13.3 Contrato de Alquiler	125
13.4 Código de Ética.....	131

3. Resumen

Este documento presenta la aplicación de los principios de Economía Compartida en el desarrollo de una investigación destinada a concretar un plan de negocios de una red de automóviles compartidos en la Ciudad de Buenos Aires. Es un trabajo con diseño no experimental cuyo objetivo principal es el de identificar los elementos para el desarrollo de un negocio rentable y sustentable.

Luego de analizar la situación actual del entorno, los hábitos de movilidad de la población, el funcionamiento del negocio en otras partes del mundo, la potencialidad de la demanda y la viabilidad del proyecto, se definen las estrategias comerciales, organizacionales, financieras y comunicaciones.

Se concluye que el negocio es viable y económicamente rentable.

Clasificación JEL: M13; M30; P25

Palabras claves: Economía compartida, Automóviles compartidos, Movilidad urbana, Plan de negocios.

4. Introducción

Las personas realizamos actividades que demandan el uso de formas diferentes de desplazamiento. Dicha circulación se refleja en el consumo de espacio, tiempo, energía y recursos financieros. El intenso proceso de urbanización de las sociedades, una mayor conciencia ecológica, la aparición de nuevas tecnologías y cambios culturales, están modificando los hábitos de movilidad de los centros urbanos.

En este contexto me propongo realizar un plan de negocios que me permita volcar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración hacia un proyecto que genera una nueva alternativa de movilidad para las personas que circulamos en la Ciudad de Buenos Aires. Este trabajo consiste en la elaboración del plan de negocios de una red de automóviles compartidos, conocida internacionalmente bajo el término “Car Sharing”, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de la República Argentina. Se trata de una alternativa innovadora que surge como respuesta a la búsqueda de la mejora de la movilidad urbana y la reducción de automóviles privados, que le proporciona a los clientes ahorro en términos de tiempo en sus traslados o bien un ahorro económico, de acuerdo a los hábitos actuales de movilidad propia.

El trabajo integra las materias Mercados y Competitividad, Plan de Negocios, Análisis Financiero, Gestión de las Operaciones, Marketing Avanzado, y Diseño y Cambio Organizacional, dictadas como parte del plan curricular del MBA de la UBA.

5. Planteo del problema.

A la hora de elegir un medio de transporte, ante una serie de alternativas, ponemos en la balanza las siguientes características: Tiempo, Disponibilidad, Comodidad, Flexibilidad y Costo¹. La característica de “Comodidad” engloba aquellos aspectos que hacen que un viaje sea más placentero que otro. El concepto de “Disponibilidad” hace referencia a la frecuencia con que se puede abordar el medio de transporte y la distancia que es necesaria recorrer para abordarlo, o bien el trayecto que hay que atravesar una vez que se haya llegado a destino. Aquel medio de transporte con mayor valoración ponderada, será el seleccionado para realizar los diferentes desplazamientos que realizamos en la Ciudad. Cuanto menos rutinario es dicho desplazamiento, mayor es el análisis preliminar al momento de elegir el medio de transporte a utilizar. Si bien la valoración de los diferentes aspectos es personal, se puede generalizar a través del comportamiento general de la población. A las características mencionadas previamente de manera incipiente se le agrega la de “Impacto ambiental”.

Entre las alternativas de desplazamiento se encuentran los medios de transporte público (colectivos, trenes, subtes, premetro y taxis) y los medio de transporte privados (automóvil, motocicleta y bicicleta). Si bien cada medio de transporte tiene sus características, en rasgos generales, a excepción de la bicicleta, los privados aportan mayor comodidad, disponibilidad, flexibilidad en un menor tiempo y a un mayor costo que los públicos.

El costo de mantener un automóvil, oscila entre los \$ 3.000 y los \$ 10.000 mensuales², mientras que según un relevamiento realizado por la Dirección General de Estadística y Censos porteña, el ingreso medio de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se ubicó en

¹ Las características mencionadas fueron valoradas en una encuesta realizada a 100 personas que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre Noviembre de 2016 y Enero de 2017.

² Los datos surgen de una encuesta propia realizada a 100 personas que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre Noviembre de 2016 y Enero de 2017.

el tercer trimestre del 2016 en los 16.100 pesos (Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016). Estas cifras dan cuenta de que los costos de mantener un automóvil en la Ciudad de Buenos Aires, representa entre 18 % y el 62 % del ingreso medio por habitante. Por lo tanto, una proporción de la población, se ve imposibilitada de acceder al auto propio, o bien, realiza esfuerzos significativos para poder mantener el auto.

6. Justificación del negocio

Una red de autos compartidos consiste en un sistema de microalquiler³ de vehículos para el desplazamiento urbano. Para funcionar como una alternativa real a la compra de automóviles o al uso del transporte público, el sistema tiene que prever la disponibilidad de un vehículo las 24 horas, los 365 días del año.

La red de autos compartidos pretende atraer a toda una gama de potenciales usuarios que no pueden acceder a comprar un automóvil, ya sea por su precio de compra o bien, por los altos costos de mantenimiento, así como también, de manera secundaria, conquistar a quienes ya posean un vehículo propio y les resulte más atractivo el sistema planteado.

Aquellas personas que utilicen habitualmente para sus desplazamientos medios de transporte masivos, el automóvil compartido les brindará mayor comodidad en sus recorridos, a un costo significativamente menor al de adquirir y mantener un automóvil propio. Mientras que para aquellas personas que utilicen habitualmente taxis, el beneficio de la utilización del automóvil compartido lo encontrarán en el costo de movilizarse. Para las personas que posean un vehículo propio, el beneficio principal será un menor costo mensual en transporte dado

³ En este trabajo se utilizará el termino microalquiler haciendo referencia al concepto de carsharing para distinguirlo de la metodología tradicional de alquiler de automóviles. El microalquiler se realiza por un rango de tiempo, que en la mayoría de los casos no debe ser mayor a los 60 minutos corridos, dado que su objetivo es el desplazamiento dentro de un área delimitada de la Ciudad de Buenos Aires.

que la enorme capacidad ociosa de los autos en desuso, representa un costo elevado para sus propietarios.

El mercado de alquiler de vehículos, en nuestro país, tradicionalmente se encuentra ligado a la industria turística. De forma secundaria, los usuarios de este servicio son clientes corporativos. Por lo tanto, al desafío de encontrar el modelo logístico óptimo, se le adiciona una barrera extra: la cultural. Para poder superarlas, el proceso de implementación consistirá en etapas progresivas.

El presente trabajo, entre sus contribuciones, busca una alternativa para elevar la cantidad de dinero disponible por parte de la población, destinada a consumo o al ahorro, al reducir sus costos en una de las más significativas fuentes de egresos que poseen aquellas personas que se desplazan por la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera, se busca elevar el nivel de vida general de la población. Adicionalmente, se pretende reducir la cantidad de vehículos, ampliando la cantidad de lugares públicos habilitados disponibles para estacionamiento. Un gran porcentaje de vehículos pasan la mayor parte del tiempo estacionados en la ciudad. El proyecto busca la optimización en el uso los activos.

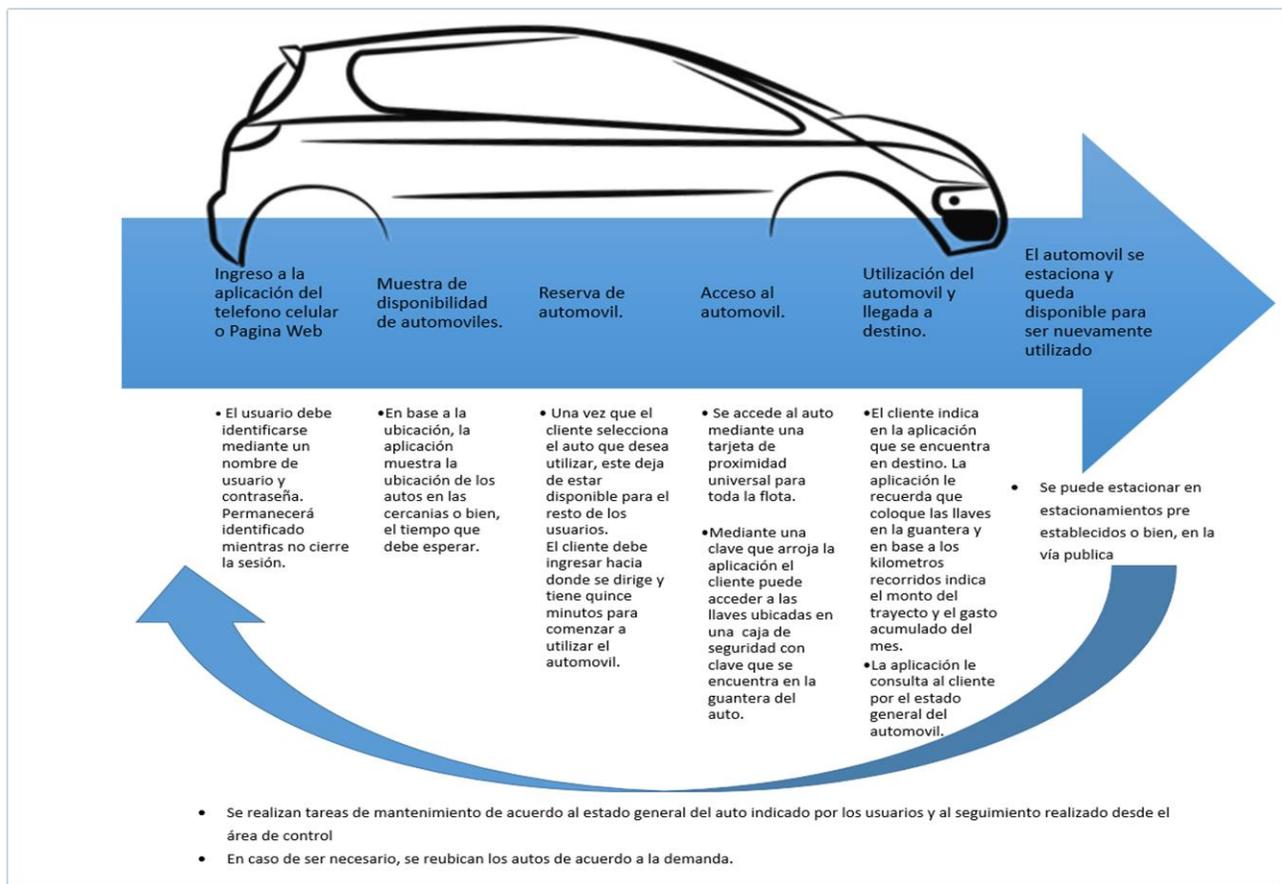
Como se puede observar, el beneficio no es únicamente social y económico sino también es ecológico, ya que aboga por la utilización de un mismo producto por varias personas, optimizando su uso, satisfaciendo las mismas necesidades, pero reduciendo el número de bienes en circulación y, por tanto la presión sobre los recursos naturales.

Funcionamiento del negocio

Los clientes podrán utilizar el servicio las 24 horas los 365 días del año. La disponibilidad del automóvil y el tiempo de espera, serán determinados por la demanda y la ubicación de los autos. Luego de registrarse por única vez y abonar una membresía mensual, pueden acceder de forma inmediata a los vehículos de la flota mediante una tarjeta personal inteligente que lo identifica como tal. Dicha tarjeta, luego servirá para medir el consumo de los clientes y determinar su facturación.

El modelo de negocios contempla el pago de una membresía mensual y un valor por km recorrido. De esta manera, el cliente no debe abonar seguro, servicios de mantenimiento, gastos de patente, gastos de estacionamiento, gastos de limpieza ni combustible. La determinación del precio de la membresía y el kilómetro recorrido, se realizó en base a los resultados de las encuestas tras un análisis de los hábitos de consumo promedio de la población, y al análisis general de rentabilidad del plan. Para que resulte atractivo para los clientes, el precio final de un ciudadano con recorrido promedio, deberá resultar significativamente menor al de poseer su propio vehículo, dado que el ahorro es uno de los factores más importantes a la hora de consumir el servicio. Una vez registrado, el único requisito para utilizar el servicio será el de tener al día los pagos. Dentro de cada unidad, hay una tarjeta prepaga de combustible que se puede utilizar únicamente para el vehículo que se está manejando, en caso de que sea necesaria una recarga. Una vez finalizado el viaje, se le enviará al usuario vía correo electrónico un resumen de su consumo y el cobro del servicio se realizará directamente contra la tarjeta de crédito.

Adicionalmente, habrá empleados de mantenimiento, encargados de procurar el buen estado general del vehículo y la provisión de combustible.



Luego, en el transcurso del trabajo, de acuerdo al análisis de las particularidades, se realizará una descripción más acabada del servicio.

Antecedentes

El primer sistema de autos compartidos del que se tiene referencia, surge en la ciudad de Zúrich, Suiza, en el año 1948 (Millard Ball, 2005). Seguido de varios intentos fallidos de realizar un sistema público de autos compartidos, recién hacia fines de la década del 80 impulsado por el desarrollo en el mercado de las telecomunicaciones, comenzó a popularizarse y tener éxito. El primer programa de autos compartidos a gran escala se realizó en ese mismo país en el año 1987 con la fusión de dos cooperativas. Juntas crearon Mobility Switserland, que continua operando con éxito en la actualidad. Un año más tarde se fundó

StattAuto Berlín, y luego, en la década del 90, los programas de autos compartidos comenzaron a expandirse por Europa, principalmente por Holanda y Austria (Consejo de Investigación de Transporte de los Estados Unidos, 2005).

En cuanto a los antecedentes y las probabilidades de éxito, podemos encontrar el proyecto “Drive Now”, llevado a cabo por la empresa BMW en diferentes ciudades de Alemania y en San Francisco, Estados Unidos y el caso Car2go de la empresa Mercedes Benz. La expansión de este modelo en diferentes ciudades e iniciativas similares por parte de otras empresas automotrices, evidencian el éxito de este tipo de modelo. Las grandes automotrices están modificando su modelo de negocios al esquema de producto como servicio, cambiando el concepto de venta de vehículos hacia el de ofrecer soluciones de movilidad.

La empresa con mayor éxito en la industria es ZipCar. Con presencia en 7 países y 950.000 usuarios, ZipCar es la empresa líder a nivel mundial en ofrecer servicio de Carsharing. La empresa fundada en el año 2000 en Massachusetts, Estados Unidos, tiene una reserva cada 6 segundos en algún lugar del mundo. La membresía cuesta u\$s 70 al año o u\$s 7 al mes y las tarifas por hora comienzan en u\$s 8.25 por hora. Zipcar también ofrece tarifas especiales para conducir entre semana y para estudiantes.

En cuanto a la Ciudad de Buenos Aires, se identifican dos antecedentes de sistemas compartidos de vehículos. El primero, se encuentra vinculado con el alquiler tradicional de automóviles mientras que el segundo consiste en el servicio de uso de bicicletas de manera gratuita ofrecido por parte del gobierno porteño, el cual tuvo un crecimiento que alcanza al mes de Septiembre de 2016 los 5.000 viajes diarios (Diario Clarín).

Se pueden observar emprendimientos en otras industrias de gran éxito con la misma base teórica que se desarrollará en el punto siguiente, como es el caso de la empresa AirBnb, para el alquiler de habitaciones o departamentos de forma temporal. Esta empresa contempla que los inquilinos puedan alquilar una habitación de un departamento habitado por sus propietarios desde una noche en adelante, o bien, el alquiler de departamentos y casas enteras. Su modelo de negocios se sustenta en el cobro de una comisión por servicio que va del 6 al

12% y se refleja en el costo total que el huésped paga, también hay un cobro de servicio al anfitrión que busca cubrir los costos administrativos. Según la revista Forbes, esta empresa está valuada en 2.500 millones de dólares en el año 2013. Otros ejemplos del crecimiento de la economía colaborativa, son plataformas tecnológicas que permiten la interacción entre personas con excedente de dinero y personas con necesidades de fondos. La plataforma ocupa el lugar de un banco tradicional. Como se puede observar, este nuevo modelo abre mercados a nuevos oferentes.

7. Objetivos del Trabajo

A continuación se define el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo:

7.1 Objetivo General

- Identificar los elementos para el desarrollo de un negocio rentable y sustentable que consiste en una red de automóviles que permita su uso compartido por diferentes usuarios, mejorando su movilidad y minimizando los costos para los usuarios, apalancada en el uso de la tecnología de la telefonía celular.

7.2 Objetivos Específicos

- Comprender el comportamiento de los actuales y potenciales conductores⁴ de vehículos privados en la Ciudad de Buenos Aires, conocer sus hábitos, y clasificarlos por grupos homogéneos, identificando el segmento de mercado del proyecto.

⁴ Aquellas personas que cumplen con los requerimientos legales para conducir pero que por no tener disponibilidad de un automóvil, no son conductores activos.

- Evaluar indicadores referentes al grado de utilización del automóvil y costo promedio recorrido de los autos particulares de los diferentes grupos homogéneos.
- Definir la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Definir las estrategias comerciales, operativas, comunicacionales, organizativas y financieras.
- Demostrar la viabilidad del negocio.

Con estos objetivos, me propongo responder las siguientes preguntas:

- Comprender el comportamiento de los actuales y potenciales conductores de la Ciudad de Buenos Aires y evaluar indicadores del grado de utilización del automóvil:
¿Cuál es el uso que le dan los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires al automóvil?
¿Cuáles son las diferencias por rango etario y/o género?
- Comprender el comportamiento de los actuales y potenciales conductores de la Ciudad de Buenos Aires: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas de movilidad vigentes?
- Estrategia comercial: ¿Qué oferta de valor puede proporcionar un modelo de negocios de automóviles compartidos a los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires?
- Viabilidad del negocio: ¿Cuáles son las estrategias a adoptar para que el negocio sea factible y económicamente rentable?

8. Marco teórico.

El desarrollo del marco teórico comprende dos ejes. En primer lugar, se desarrolla el concepto de “Economía Compartida”, un término de origen reciente que permite una nueva concepción de negocios. En segundo lugar, se abordan los fundamentos de un plan de negocios, con el objetivo de analizar los diferentes aspectos del plan y su factibilidad desde los ángulos económico, logístico y cultural.

8.1 Economía Compartida

El plan de negocios a desarrollar se basa en principios de la economía compartida. El consumo compartido propone compartir los bienes frente a poseerlos, y focalizarse en poner en circulación todo aquello que ya existe (Cañigual, 2004, p.25). Implica pasar de entender el consumo como propiedad a entender el consumo como acceso y uso, y consiste en el intercambio de recursos y capacidades, de bienes y servicios. Böckmann (2013) considera que se presenta una situación ganar-ganar entre los diferentes actores que potencia el desarrollo de la economía compartida.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia Española (CNMC), define a la economía compartida como un nuevo modelo económico que se basa en el intercambio entre particulares de bienes y servicios, que permanecían ociosos o infrautilizados, a cambio de una compensación pactada entre las partes.

El concepto de compartir ha pasado de una práctica comunitaria que se desarrollaba en ámbitos sociales y/o geográficos determinados a modelos de negocios rentables, como se mencionaron previamente. El consumo colaborativo se remonta a la antigüedad, a antes de la aparición del dinero donde las personas, para cubrir aquellas necesidades que no podían satisfacer por ellas mismas, negociaban dentro de su entorno más cercano algún tipo de intercambio (Belk, 2014).

La colaboración, para tener sentido y ser explicable, tiene que cumplir una función o ser necesaria, tiene que crear valor (Peris, Estelles y Rueda, 2017). Y en la gran mayoría de los casos, cuando accedemos al uso de un bien, aun cuando el uso haya de realizarse necesariamente de forma compartida, no es necesaria, y no se produce, la colaboración (Bardhi y Eckhardt, 2012; Belk, 2014) y hay casos en los que el consumidor no desea la colaboración. De modo que sería un error empresarial la promoción de esos servicios acentuando su carácter de participación social y personal (Eckhardt y Bardhi, 2015). Hay modelos de negocios compartidos en los que la relación entre los usuarios tiene carácter anónimo. El intercambio entre los que consumen el bien está intermediado por el mercado (una empresa con ánimo de lucro), y no hay implicación de los consumidores más allá de la experiencia (Chen, 2009) o de la utilidad (Bardhi y Eckhardt, 2012) que desean obtener. Los tipos de consumo en los que la colaboración juega un papel indispensable o importante, son aquellos tipos o formas de consumo en los que la colaboración añade valor mediante la disminución de costos, o porque es un requisito para aumentar la satisfacción (Belk, 2007; Benkler, 2004)

Las dimensiones del modelo de económica compartida se extienden tanto a la producción, la financiación y el consumo (Valor, 2014). En la dimensión de consumo, en la economía compartida, hay posesión a través del acceso que es, a efectos prácticos del consumo del bien, comparable en muchos casos al acceso al bien mediante la propiedad, lo cual está modificando la estructura de los mercados de los bienes finales (Scaraboto, 2015). El surgimiento de este nuevo paradigma, se da un contexto de recesión y crisis económica en los países centrales, pero también es posibles gracias que dentro de la juventud, está presente el hábito de compartir contenidos digitales, e incluso físicos. Se observa un crecimiento en la Ciudad de Buenos Aires de los edificios de metraje reducido con áreas comunes.

Se identifican tres motivos por los cuales los modelos de economía compartida se encuentran en expansión. El primero, es económico. Lambertone y Rose (2012) hallaron que los beneficios relacionados con el costo de compartir es una de las claves determinantes del uso. Moeller y Wittkowski (2010) señalan que las opciones para compartir son a menudo más baratas que las opciones no compartidas y consideran la conciencia del precio como un

determinante principal del uso de opciones compartidas. El beneficio económico surge principalmente de eliminar o reducir los intermediarios en las diferentes transacciones de bienes o servicios, y mediante el aprovechamiento de bienes ociosos que permiten generar un ingreso adicional. El segundo motivo es ecológico. Muchas de estas iniciativas permiten reducir la huella ecológica, gracias a compartir el transporte, reducir los desechos, o aumentar la utilización de los activos que ya existen, reduciendo así la demanda de nuevos bienes, facilitando la reutilización de bienes. Gansky (2010) afirma que una creciente conciencia de la presión ambiental lleva a las personas a encontrar vías para usar los recursos de manera más eficiente. El tercer motivo es social. Algunos autores hablan de la influencia en los aspectos sociales como fuente de motivación en la elección de este tipo de modelos. Los autores Kozinets y Handelman (2004) señalan que formas alternativas de consumo ético o sostenible adquieren cada vez más importancia en el escenario de creciente escepticismo respecto a las estructuras vigentes. Böckmann (2012), entre los aspectos sociales identifica el aumento de la densidad poblacional, las tendencias sostenibles, la necesidad de comunicación y el altruismo generacional. Radka y Margolis (2011) destacan las características de una sociedad en la que la información y el conocimiento han cobrado una extraordinaria importancia, y en la que la creación de valor, en muchos casos, está más ligada a la cultura que a los recursos tangibles.

Luego, en el análisis de cada modelo se pueden identificar motivos más específicos de acuerdo a la naturaleza del mismo. Por ejemplo, en el intercambio de alojamientos los usuarios pueden buscar en la economía colaborativa una forma de conocer e interactuar mejor con los residentes locales y el entorno que les rodea (Moeller y Wittkowski, 2010).

Bostman (2010) afirma que la tendencia del consumo compartido, está cambiando las reglas del comportamiento humano y podría llegar a convertirse en el nuevo paradigma de consumo. Y de este nuevo paradigma están surgiendo nuevas fórmulas de negocio y una necesidad del consumidor por opciones de consumo más inteligentes. Entiende que es el inicio de un gran movimiento que deja atrás la sociedad del hiperconsumo que se fomentó en el siglo XX y observan el siglo XXI como la era para consumir de forma colaborativa.

El desarrollo de este modelo se potencia gracias a las nuevas tecnologías y el rol que ocupan en nuestras vidas. Schwab (2016) afirma que estamos frente a la cuarta revolución industrial marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, anticipan que cambiará el mundo tal como lo conocemos. A diferencia de las anteriores revoluciones industriales (la máquina de vapor, la electricidad, la producción en masa, y la computación), esta nueva revolución se diferencia principalmente en: (i) la velocidad de implementación, la cual es exponencial en lugar de lineal; (ii) el alcance, ya que esta revolución no solo está cambiando qué y cómo hacemos las cosas, sino, quienes somos; y (iii) el impacto, pues implica la transformación de sistemas entre países, empresas, industrias y la sociedad en general. Supone un cambio fundamental del modo en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

Estamos empezando a sacar del entorno web lo que hemos aprendido a hacer en internet. Los usuarios nos encontramos mediante las plataformas de consumo colaborativo en Internet que facilitan el encuentro de oferta/demanda, la escala, los pagos y la generación de confianza, para crear comunidades donde intercambiamos valor fuera del entorno web. Las plataformas digitales del consumo colaborativo sirven para el encuentro y la generación de confianza en el espacio digital, pero las interacciones ocurren (o tienen impacto) en el espacio físico (Cañigüeral, 2004, p.38). Asimismo, hay una creciente preocupación por la ecología y el uso de los recursos naturales que potencian este modelo. Estamos pasando de una economía basada en la producción y el hiperconsumo a una economía focalizada en la eficiencia a todos los niveles, poniendo en circulación todo aquello que ya existe (bienes materiales, capacidades de la gente, dinero, ideas, etc.) (Cañigüeral, 2004, p.30).

La tecnología es un eje fundamental que permite estas nuevas interacciones. Las redes sociales, instrumentos de geolocalización y los teléfonos inteligentes han permitido desarrollar estas iniciativas a escala global y reducir los costos de transacción asociados. La evolución y maduración de Internet social ha permitido crear el contexto adecuado para el desarrollo de la economía colaborativa y para generar confianza en los mercados digitales. Internet es el gran mecanismo de coordinación que permite compartir y gestionar. Ha habido

una evolución tecnológica que nos permite permanecer conectados todo el día y sin necesidad de estar sentados frente a una computadora (Cañigüeral, 2014 p.37-39).

Las redes sociales y los sistemas de evaluación ayudan a crear confianza, y la utilización de los medios de pago en línea es creciente (Bostman, 2010). La confianza es el elemento que le permite a la economía colaborativa funcionar. La reputación procede de la confianza de la gente y se desarrolla con el tiempo cuando se es coherente de manera reiterada en sus relaciones con otros.

Las nociones de privacidad de la generación actual son muy diferentes a las de las generaciones anteriores. Han crecido compartiendo en las redes sociales sus vidas, su localización, lo que les gusta y lo que no, sus rutinas, sus amistades, sus momentos más personales, datos biométricos. Creen que compartir estos datos sirve para mejorar los servicios que reciben, y esperan que dichos datos sean utilizados respetuosamente (Schwab, 2016).

La creciente capacidad de comunicación ha creado una sociedad más conectada. La comunicación se ha vuelto omnipresente en nuestras vidas. Benkler (2012) afirma que a medida que nuestro mundo se va haciendo más llano y las fronteras de la comunicación desaparecen, cada vez más empresas adoptan las estrategias de colaboración.

A modo de conclusión preliminar, podemos observar que a través de la tecnología y las nuevas interacciones sociales, los recursos hasta ahora ociosos ofrecen una oportunidad para asentar un modelo económico más eficiente y sostenible.

Como todo cambio, trae aparejados inconvenientes y desafío, en este caso, se identifica la incertidumbre regulatoria. Existen un vacío legal en cuanto a contribuciones impositivas, cobertura de seguros y responsabilidad legal (Magariños y Werthein, 2017).

8.2 Plan de negocios

Para el desarrollo del presente plan de negocios, se tomará como guía el libro “Plan de negocios: la estrategia inteligente” (Stutely, 2000).

Una de las primeras actividades al planear es hacer inventario de la situación actual. Elaborar una lista de información básica del negocio, y una vez identificado el objetivo fundamental, se debe manifestar qué intenta lograr (la misión), hacia dónde va (la visión), y cómo se comportará (la filosofía y los valores) (Stutely, 2000). La misión y visión definen la base de la compañía, representan el por qué y para qué existe dicha empresa y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización. Luego, la compañía, necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. La misión conduce a una jerarquía de objetivos, incluyendo objetivos de negocios y de marketing (Kotler, 2014, p.40).

Stutely (2000) plantea la necesidad de definir las condiciones externas del mercado, la competencia y el posicionamiento de mercado. Comenzar por analizar los sucesos en todo el mundo, y en cómo influyen o podrían influir en el negocio. En lo que toca al proceso de planeación mismo, es necesario que logre conocer lo mejor posible su ambiente externo; la medida en la que pueda controlarlo; cómo influye y de dónde podrían provenir las sorpresas. Analizar también la base de clientes, conocer el mercado y pensar cómo se podría ampliarlo. Se debe definir el mercado al que se dirige con tanta concisión como sea posible. Su definición debe incluir una perspectiva geográfica y segmentos del mercado. Su principal objetivo en esta etapa de planeación consiste en identificar si ya existe algún tipo de segmentación, y pensar en cómo podría mejorarse. La Asociación Americana de Marketing define a la segmentación de mercado como el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

Para el análisis de posicionamiento de mercado se utilizarán las herramientas: Curvas de Valor y Cruz de Porter. Una curva de valor es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual centrándose en la percepción del valor que aporta cada sustituto desde el punto de vista del cliente. (W. Chan, 2005, p.36). El autor plantea que la clave reside en que la estrategia debe ser concebida desde la percepción de valor del cliente. Ello implica que debemos entender cuáles son los aspectos que más valora nuestro cliente en nuestro mercado, para, a partir de ahí, construir una propuesta de valor innovadora, competitiva y que nos permita diferenciarnos de nuestra competencia.

El modelo de las cinco fuerzas, es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria o sector, a través de la identificación, para luego, poder desarrollar una estrategia de negocio. Para Porter (como se cita en Levy, 1998, p.59), la competencia de un sector de la economía y su potencial de rentabilidad están determinados por estas cinco fuerzas subyacentes: amenazas de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre los compradores existentes. Porter destaca la importancia de la diferenciación de producto y lo define como logro de identificación de marca y lealtad del consumidor, elementos que, por otra parte, considera como una barrera de entrada de nuevos competidores a un determinado mercado (como se cita en Levy, 2010, p.176).

El autor plantea la importancia de generar estrategias para restringir los riesgos y explotar las oportunidades. Por riesgo se entienden aquellos elementos que pueden generar incertidumbre o una posible inestabilidad. El objetivo principal en este punto es el de la identificación temprana de las posibles amenazas y analizar los mecanismos para eliminarlas o mitigarlas, de ser posible, así como también el de vislumbrar posibles oportunidades. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se buscarán los mecanismos para que los riesgos alteren lo menos posible el desarrollo del negocio, y los mejores caminos para explotar las oportunidades.

Las opciones para afrontar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las

consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas. Las oportunidades pueden llevar a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, contacto con nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, uso de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes (Normas ISO 9001:2015).

El análisis de riesgos y oportunidades conlleva la revisión de las estrategias elegidas. Teniendo en claro los objetivos y las diferentes alternativas para conseguirlos, una vez identificados aquellos aspectos que podrían ser fuentes de riesgos u oportunidades, se terminarán de definir las estrategias a adoptar.

Como último punto se realizan las proyecciones económicas-financieras que tienen como finalidad la de exponer el potencial del negocio, comprender la magnitud del mismo y detectar necesidades de financiamiento. En este punto se analizará la rentabilidad del negocio a través de los indicadores tasa interna de retorno (TIR) y período de repago de la inversión. La TIR es aquella tasa de descuento que al utilizarla para actualizar los flujos futuros de ingresos netos de un proyecto de inversión, hace que su valor presente neto sea igual a cero. Es decir, es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

9. Metodología

El presente trabajo tiene un diseño de un plan de negocios que comprende la exploración y recolección de información bibliográfica que se detalla en el marco teórico, la recolección de encuestas de una muestra representativa que permita comprender los hábitos de uso del automóvil de los ciudadanos de Buenos Aires, el desarrollo de los puntos del plan de negocios planteados por el autor Richard Stutely (2000) en su libro “Plan de negocios: la estrategia inteligente”, así como también el material bibliográfico ofrecido como metodología del trabajo final de maestría para tal fin de la autora Luisa Mayoral (2001) editorial CEAE – Centro de Estudios en Administración y Economía la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

10. Plan de negocios

10.1 Actividades del negocio

El negocio consiste en el microalquiler de automóviles para el desplazamiento dentro de la Ciudad de Buenos Aires, que les proporciona a los clientes el uso de un automóvil cuando lo dispongan sin la necesidad de que sean propietarios de los mismos ni que tengan que asumir los costos y las responsabilidades que esto conlleva.

10.1.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos.

10.1.1.1 Misión

Contribuir a mejorar la movilidad de la Ciudad de Buenos Aires poniendo a disposición de sus habitantes, automóviles de uso compartido, proporcionando un gran servicio que ahorra tiempo, libera espacio y representa un ahorro para nuestros clientes.

10.1.1.2 Visión

Ser pioneros y mantener el liderazgo a través del tiempo en la prestación de servicios de microalquiler de automóviles en la Ciudad de Buenos Aires.

10.1.1.3 Valores

- Confianza: Construir un entorno de confianza en nuestra comunidad de clientes brindándoles excelencia en el servicio.

- Sencillez: Diseñar operaciones sencillas que nos permitan conjugar eficiencia y simplicidad.

- Impacto: Mejorar la calidad de vida contribuyendo a una movilidad urbana sustentable.

Ética y Responsabilidad Social

La ética y la integridad orientan todas las acciones y actividades desarrolladas, en relación con los empleados, clientes, proveedores y la sociedad. Se crea un código de ética que debe ser leído y firmado por todos los miembros de la empresa, el cual se encuentra en el anexo, en donde se comprometen a mantener un comportamiento ético en sus relaciones laborales. Se crea un comité de ética, compuesto por el Gerente General y los jefes de Administración y Comercial, con el objetivo de cumplir y hacer cumplir el código de ética, que se reunirá periódicamente, o cuando pudiese existir algún comportamiento en infracción al código previamente descrito.

En el ciclo de maduración, la empresa va a destinar una partida presupuestaria en concepto de Responsabilidad Social Empresaria en donaciones a organizaciones sin fines de lucro de objetivo medioambiental.

10.1.1.4 Objetivos

- Contribuir a una movilidad más sustentable.
- Desarrollar un negocio exitoso.
- Potenciar los mecanismos de economía colaborativa.

10.2. Situación actual del negocio

Para evaluar los diferentes aspectos del negocio, es necesario analizar el entorno social y geográfico en el cual se va a desarrollar, así como comprender la situación de movilidad actual de los habitantes de la Ciudad.

La Ciudad de Buenos Aires es habitada por 2.890 millones de personas en 1.480 millones de viviendas. Con una superficie de 203 km² y un perímetro de 60 kilómetros, se encuentra distribuida en 48 barrios y tiene una densidad poblacional de 14.185 habitantes por kilómetro cuadrado. Las zonas centro y norte son los espacios territoriales más densamente poblados (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.).

En la composición poblacional, hay 114 mujeres por cada 100 varones. La edad promedio de la ronda los 40 años: 42 años las mujeres y 37 años los varones. La población de 65 años y más representa más de 16% del total, y la de menos de 15 años supera el 17%. El 67 % restante se ubica entre los 16 y los 65 años (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.).

Según el observatorio de movilidad urbana del Banco de Desarrollo de América Latina, el transporte público en la Ciudad de Buenos Aires es responsable de un 40% de los viajes diarios del área, mientras que el transporte individual (automóviles, motocicletas, taxis y bicicletas) capta el 51%. El resto (9%) corresponde a los desplazamientos hechos a pie. Mensualmente, se realizan entre 195 y 200 millones de viajes en medios de transporte urbano y suburbano de la Ciudad (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.). De ellos, alrededor de 26 millones lo hacen en subterráneo y pre metro y aproximadamente 26 millones, en tren; el resto se traslada en las líneas de colectivos que cumplen la totalidad de su recorrido en la Ciudad y en las que se dirigen, también, hacia el Gran Buenos Aires. En la Ciudad de Buenos Aires, circulan aproximadamente de 38.500 taxis.

La red de transporte de la Ciudad de Buenos Aires posee una característica particular: no solo es utilizada por los casi 3 millones de habitantes que posee la Ciudad, sino también por los 3 millones adicionales que ingresan cotidianamente desde el resto del Área Metropolitana. La

red de transporte público posee una fuerte estructura concéntrica, conformada a partir de las líneas férreas y de subterráneos, los cuales finalizan sus recorridos en torno al Área Central de la Ciudad. De esta manera, se configuran los centros de transferencia de alta jerarquía, en la periferia del centro: Retiro en el Norte, Once en el Oeste y Constitución en el sur.

El tiempo promedio de tiempo de viaje en los desplazamientos en automóviles particulares en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires es de 35 minutos y de los taxis es de 28 minutos (Banco de Desarrollo de América Latina, 2011). **En los transportes colectivos, el tiempo promedio tiene un mínimo de 23 minutos en el caso de los subtes, trenes y premetro, y un máximo de 76 minutos en colectivo.** Los desplazamientos se ven influenciado por la distancia susceptible de recorrer en cada medio de transporte. Así, la línea de tranvía posee un recorrido de escasos kilómetros, mientras que los autobuses provienen de zonas periféricas de la región.

A modo de conclusión preliminar, podemos observar que el acceso a un automóvil por parte de las personas que utilizan habitualmente colectivos, representaría un ahorro de tiempo de en sus traslados.

Cantidad de viajes mensuales y minutos promedio de recorrido por medio de Transporte

	Cantidad	Viajes mensuales	Minutos promedio de recorrido de los usuarios
Colectivo	313 líneas	148.000.000	76
Subte	6 líneas	26.000.000	23
Tren	7 líneas	26.000.000	23
Taxi	38.500 unidades	3.600.000	28
Automóvil particular			35

Fuente: Observatorio de movilidad urbana del Banco de Desarrollo de América Latina

El transporte urbano en la región metropolitana que incluye la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, se compone de servicios de autobús de jurisdicción nacional, provincial

y municipal que conforman 313 rutas, seis líneas de subterráneo con un premetro (tranvía) y siete líneas de ferrocarril metropolitano. La red de subterráneos recorre una extensión de 59,8 km que une 82 estaciones, en tanto el premetro recorre 8,5 km y conecta 17 estaciones. El siguiente cuadro expone la situación actual de la red. En el mismo, se puede observar que la línea con mayor caudal de pasajeros, es la “B” que atraviesa los barrios de Villa Urquiza, Chacharita, Villa Crespo, Balvanera, Tribunales, Monserrat. En segundo lugar, se encuentra la línea “D” que hace lo propio en los barrios de Belgrano, Palermo, Recoleta, Balvanera, Tribunales, Monserrat.

Composición y uso de las líneas del Subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires

Línea	Longitud de las vías (km)	Cantidad de estaciones	Pasajeros Totales anuales	Pasajeros Totales mensuales (promedio)
A	9,48	18	35.878.693	2.989.891
B	11,68	17	77.331.443	6.444.287
C	4,44	9	44.018.771	3.668.231
D	10,53	16	70.062.527	5.838.544
E	9,64	15	18.320.707	1.526.726
H	5,55	7	6.467.184	538.932
Total	51,32	82	252.079.325	21.006.610

Fuente: Observatorio de movilidad urbana del Banco de Desarrollo de América Latina

Según un informe de Investigación de Transporte Urbano de Buenos Aires, dependiente de la Secretaría de Transporte de la República Argentina (2007), uno de cada tres pasajeros que utiliza la red de subterráneos realiza un trasbordo, mientras que un 8,5 % del total realiza dos trasbordos o más. Esto da la pauta de que, cerca del 40,0 % de los usuarios realizan al menos un trasbordo para alcanzar su destino de viaje. La línea “B” es en la cual se realizan menos porcentaje de transbordos. El 70 % de los usuarios, no realiza transbordos para llegar a destino. En tanto, en la línea D, el 42 % de los viajes corresponde a transbordos (Ministerio de Transporte de la Nación, 2007).

El Observatorio Nacional de Datos de transporte realiza un estudio periódico sobre los motivos por los que la gente se moviliza en la Región Metropolitana de Buenos Aires: Si es

por trabajo, estudio, salud, compras, recreación, sociales o bien, por otros motivos. Se analizan los tiempos promedios de viaje, la cantidad de etapas que tienen esos traslados y la cantidad de cuadras caminadas. En el siguiente cuadro se exponen los datos recolectados a Octubre de 2013. En el mismo se puede observar que **el motivo principal por el que la gente se traslada, es para dirigirse o retornar a sus trabajos. El promedio de este tipo de viajes, es de 44 minutos.** La duración total del viaje corresponde los tiempos declarados por los encuestados, que incluye los tiempos de caminata, de espera, a bordo del vehículo y los correspondientes a otras etapas, si las hubiera. Según un informe realizado por la empresa Moovit (2017), **el tiempo de espera del transporte público promedio en la Ciudad de Buenos Aires es de 14 minutos en días laborales.**

En cuanto a los horarios, se puede observar una distribución uniforme con picos entre las 15.30 y las 18 horas (27 %) y entre las 06.30 y las 9 horas (26,1%).

Característica		Distribución porcentual de viajes	Promedio de la duración total del viaje	Promedio de la cantidad de etapas	Promedio de cuadras caminadas
Motivo	Trabajo	64,9%	44 min.	1,3	4,5
	Estudio	6,9%	39 min.	1,2	4,3
	Salud	4,1%	39 min.	1,2	4,3
	Compras	4,6%	32 min.	1,1	4,0
	Recreación	3,2%	36 min.	1,1	4,3
	Social y Culto	6,4%	40 min.	1,2	4,8
	Otros	9,8%	39 min.	1,2	4,3
Base del viaje	Basados en el hogar	88,9%	42 min.	1,2	4,5
	No basados en el hogar	11,1%	38 min.	1,2	4,4
Origen y Destino	Cap. Fed. – Cap. Fed.	32,5%	34 min.	1,1	4,0
	GBA – GBA	46,5%	37 min.	1,2	4,5
	Cap. Fed. – GBA	20,9%	65 min.	1,5	5,1
Cantidad de trasbordos	Sin trasbordo	82,2%			
	1 trasbordo	14,2%			
	2 trasbordos	3,0%			
	3 trasbordos o más	0,6%			
Combinaciones de	Sólo un colectivo	82,2%	36 min.	1,0	4,3
	Más de un colectivo	8,5%	67 min.	2,2	5,1

modos utilizados	Colectivo y ferrocarril	1,9%	63 min.	2,2	5,0
	Colectivo y subte	6,2%	70 min.	2,3	5,8
	Colectivo, Ferrocarril y subte	0,4%	94 min.	3,3	5,5
	Colectivo y otros modos no públicos	0,9%	66 min.	2,3	5,5
Período relevado	6.30 - 9.00 horas	26,1%	41 min.	1,2	4,2
	9.00 - 11.30 horas	23,5%	39 min.	1,2	4,5
	15.30 - 18 horas	27,0%	43 min.	1,2	4,4
	18.00 - 20.00 horas	23,4%	44 min.	1,3	4,8

Fuente: Investigación de Transporte Urbano Público de Buenos Aires, Secretaría de Transporte de la Nación.

En cuanto a las características socio económicas de las personas movilizadas, el 44,6 % de los usuarios de transporte público en la región metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires, finalizó el secundario, mientras que el 26,5 % no llegó a completarlo o abandonó la educación formal en instancias previas. El 28,9 % restante comenzó un estudio superior. El 78,9 % de los usuarios de transporte público, no poseen automóvil. El siguiente cuadro elaborado por el mismo organismo, permite observar la cantidad de usuarios de transporte público por sexo y rango etario. Del mismo, se desprende que el 70 % de las personas que viajan en transporte público, tienen entre 20 y 45 años (Ministerio de Transporte de la Nación, 2007).

Cantidad de usuarios de transporte público por sexo y rango etario

Indicador socio-económico		% Total	% Mujer	% Hombre
Sexo y edad	10 a 19 años	7,00%	7,50%	7,20%
	20 a 24 años	14,90%	16,40%	15,60%
	25 a 29 años	16,50%	17,50%	16,90%
	30 a 34 años	13,00%	12,80%	12,90%
	35 a 39 años	14,70%	13,80%	14,20%
	40 a 44 años	11,40%	9,20%	10,40%
	45 a 49 años	10,00%	8,10%	9,20%
	50 a 54 años	5,70%	5,60%	5,70%
	55 a 59 años	3,40%	4,00%	3,70%
	60 a 64 años	1,70%	2,50%	2,10%
	65 y mas	1,70%	2,60%	2,10%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Investigación de Transporte Urbano Público de Buenos Aires, Secretaría de Transporte de la Nación.

El transporte público tiene el siguiente esquema tarifario al mes de Marzo de 2017:

	Kilómetros	Con tarjeta Sube
Colectivo	Hasta 3 km	6,00
	De 3 km a 6 km	6,25
	De 6 km a 12 km	6,50
	De 12 km a 27 km	6,70
Pre metro		2,50
Subte		7,50

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La tarifa de los taxis consiste en un precio fijo de base de \$23,30 y \$2,32 por cada 200 metros de recorrido o minuto de espera en caso de estar el vehículo detenido. Entre las 22 y las 6 h rige una tarifa nocturna con un incremento del 20% en el valor del viaje (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.).

En cuanto a UBER, el esquema tarifario al mes de Febrero de 2017 consta de un precio base por viaje de \$ 21, un precio variable por kilómetro recorrido de \$ 5,50 y de \$ 2,0 variable por minuto. La tarifa mínima es de \$ 30 y cancelar el servicio tiene un costo de \$ 30. A partir del kilómetro 30, el precio por kilómetro pasa a ser de 2,5. En los momentos y zonas de mayor demanda, cuando hay más pasajeros queriendo viajar que conductores disponibles en el área, Uber aumenta sus precios para motivar a los conductores a salir a trabajar y dirigirse a las zonas de alta demanda.

Cabify, por otra parte, no cuenta con un precio mínimo, pero la tarifa por kilómetro, es mayor a la de un taxi o Uber. La tarifa de Cabify es de \$ 19,25 por kilómetro y de \$ 2,50 por minuto de espera. Luego de recorrer 10 kilómetros, el precio por kilómetro baja a los \$ 15.

En cuanto a la los automóviles, el parque activo a Diciembre de 2015 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es de 1.439.423, lo que representa un 10,5 % sobre el total del país. Durante el 2015 se expidieron 450.000 licencias de conducir, de las cuales el 86 % corresponden a renovaciones y el 14 % restante a licencias otorgadas por primera vez. El

75% de las licencias fueron otorgadas a personas de sexo masculino. La Ciudad de Buenos Aires cuenta con 1,3 millones de espacios de estacionamiento.

Los moto vehículos se han posicionado como el segundo tipo de vehículo en presencia vial (Ministerio del Interior y Transporte de la Nación, 2012). En los últimos años se ha observado un crecimiento continuo, tanto en la oferta como en la demanda de moto vehículos. Las ventas se han incrementado sostenidamente en los últimos diez años con niveles de crecimiento de dos dígitos y cifras record.

El sistema de autos compartidos, es dependiente del nivel de acceso por parte de la población a celulares con internet. La geolocalización propia y de los autos, la consulta de disponibilidad, la posibilidad de reserva y el conocer el estado del vehículo, es posible gracias a la presencia masiva de los teléfonos celulares inteligentes con acceso a internet. A modo de referencia, en 2014, en Argentina, el 84 % de los celulares que se vendieron son los denominados “Inteligentes” (Carrier, 2016), totalizando un parque de 9,6 millones de unidades a nivel nacional. En tanto que el comercio electrónico alcanzó ventas por \$68.500 millones en 2015 en nuestro país, creciendo un 70,8 % con respecto al año anterior, según la informa la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Esto significa que 8 de cada 10 personas con acceso a la red realizaron al menos una compra en esta modalidad, cifra que en 2014 apenas alcanzaba a 5 de cada 10 usuarios (Infobae, 2016). El 36% del tráfico total en comercio electrónico en Argentina provino de dispositivos móviles, lo que evidencia una mayor utilización de este tipo de tecnología para los diferentes aspectos de la vida cotidiana. Las zonas geográficas con mayor participación en la facturación en comercio electrónico fueron: Ciudad de Buenos Aires (47%); Gran Buenos Aires (21%); Centro (10%); NEA y Litoral (8%); NOA (5%); Patagonia (5%); Cuyo (4%).

Con el objetivo de analizar la potencialidad del proyecto, partiendo del conocimiento de movilidad general de la población, se realizó una investigación de mercado, la cual consta de las siguientes etapas (Kotler, 2012):

- 1) Definir el problema y los objetivos de la investigación
- 2) Desarrollar el plan de investigación para recopilar información
- 3) Implementar el plan de investigación: obtener y analizar los datos
- 4) Interpretar e informar los resultados.

1) Definición el problema y los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación son:

- Identificación del encuestado, a fin de poder clasificarlo y segmentar los resultados.
- Conocer los hábitos de movilidad de los diferentes segmentos.
- Nivel de conocimiento actual y potencial de uso del sistema de autos compartidos.

El tipo de investigación elegida es la exploratoria dado que facilita una primera aproximación al problema planteado y de los posibles cursos de acción a desarrollar. Kotler (2012) plantea que el objetivo de este tipo de investigación es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la hipótesis.

La investigación realizada es cualitativa. Taylor y Bogdan (1986), consideran este tipo de investigación como “aquella que produce datos descriptivos”. La investigación cualitativa construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y su conducta observable.

2) Desarrollo del plan de investigación para recopilar información

El enfoque elegido es la encuesta, dado que es el método más ampliamente utilizado para recabar datos primarios y el enfoque idóneo para obtener información descriptiva (Kotler,

2012). El método de contacto seleccionado es el de un cuestionario en línea, priorizando el control de la muestra, la rapidez de la respuesta y el costo. El muestreo se realizó sobre una base de 100 personas de una muestra accesible de cuota, de manera de poder obtener datos de diferentes categorías de sexo, barrio y edad. El tipo de muestreo es no probabilístico.

En el anexo, página 119, se encuentra el detalle del cuestionario.

La encuesta complementa la información secundaria obtenida del informe realizado por el observatorio de movilidad urbana del Banco de Desarrollo de América Latina, previamente descripto.

3) Obtención y análisis de datos

La encuesta se realizó entre los meses de Noviembre del 2016 a Enero del 2017 y la metodología utilizada está basada en la respuesta a un cuestionario online de preguntas a una muestra de 100 residentes del segmento BC1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con las siguientes características etarias y de sexo.

Clasificación de encuestados por rango etario y sexo

Genero Edad	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 25	26	11	37
de 26 a 34	24	15	39
de 35 a 45	14	5	19
de 45 a 60	4	1	5
Total	68	32	100

Fuente: Elaboración propia en base a las características etarias y de genero de los encuestados.

4) Interpretación de los resultados.

Los resultados arrojan que el 61 % de los encuestados tiene automóvil propio, o bien, cuenta con disponibilidad para el uso de un auto. El principal motivo por el cual el 39 % de los encuestados no cuenta con un automóvil propio, es económico.

La utilización promedio de aquellos que tienen disponibilidad de automóvil ronda en las 6:39 horas semanales y 705 kilómetros de recorrido promedio mensual. De estos datos se desprende que la velocidad promedio de un viaje es de 26,5 kilómetros/hora. En cuanto a los diferentes grupos, los resultados se exponen en el cuadro a continuación.

Cantidad de encuestados residentes en CABA con automóvil a disposición:

Genero	Con automóvil a disposición (Q)			Con automóvil a disposición (%)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 25	15	2	17	58%	18%	46%
de 26 a 34	20	4	24	83%	27%	62%
de 35 a 45	12	4	16	86%	80%	84%
de 45 a 60	4	0	4	100%	0%	80%
Total	51	10	61	75%	31%	61%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Grado de utilización del automóvil por sexo y rango etario:

Genero	Tiempo de utilización (en horas semanales)			Kilómetros. recorridos (mensuales)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 25	02:24	01:51	02:20	270	165	258
de 26 a 34	08:09	06:32	07:52	900	580	847
de 35 a 45	10:39	07:12	09:47	1.150	640	1.023
de 45 a 60	05:06	00:00	05:06	490	0	490
Total	06:48	05:51	06:39	741	521	705

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Gasto mensual que insume tener un automóvil:

Genero Edad	Gasto mensual en \$		
	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 25	3.100	3.000	3.088
de 26 a 34	6.250	4.800	6.008
de 35 a 45	7.500	5.100	6.900
de 45 a 60	5.800	-	5.800
Total	5.582	4.560	5.415

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

El siguiente cuadro expone la frecuencia de uso del automóvil de los encuestados:

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
06 a 11	47,4%	52,6%	47,4%	47,4%	52,6%	68,4%	52,6%
11 a 16	21,1%	26,3%	26,3%	26,3%	26,3%	52,6%	63,2%
16 a 19	26,3%	31,6%	26,3%	21,1%	31,6%	68,4%	57,9%
19 a 00	21,1%	26,3%	26,3%	26,3%	31,6%	52,6%	47,4%
No lo usa	42,1%	26,3%	36,8%	26,3%	21,1%	15,8%	26,3%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Del cuadro podemos observar que la mayor concentración de uso de los días de semana, se da principalmente por la mañana, y de manera secundaria por la tarde. Los sábados se destacan por ser el día de mayor utilización del automóvil, con picos por la mañana y la tarde. Los días Domingo el mayor uso se concentra en el rango horario de entre las 11 y las 19 horas.

La modalidad de Car Sharing es aún desconocida en nuestro país. El 65 % de los encuestados desconocía el término al momento de ser consultados. De las personas que estaban familiarizadas con el concepto, el 72 % lo conoce a través de artículos periodísticos y el 28 % restante, lo vio en funcionamiento, ya sea en Europa o en Estados Unidos. Sin embargo, **el 71 %, luego de una breve explicación del servicio, respondió positivamente**

ante la pregunta de si un sistema de microalquiler de autos en la Ciudad de Buenos Aires, le representaría una solución a nivel personal. El 42 % de los contestaron de manera positiva, actualmente tienen disponibilidad de un automóvil.

Entre los aspectos positivos, el público encuestado resalta la posibilidad de ahorrar, los aspectos ecológicos y el tener mayor comodidad que en el transporte público. Entre los aspectos negativos, predominan las inquietudes de disponibilidad de los vehículos.

10.3. Competencia, condiciones del mercado y posicionamiento de mercado.

10.3.1 Sustitutos

Dentro del ambiente competitivo en el que se desarrolla el negocio podemos encontrar colectivos, trenes, subtes, premetro, taxis, autos particulares, motocicletas y el modelo tradicional de alquiler de automóviles.

El siguiente cuadro expone de manera resumida las características de los diferentes métodos de movilidad, considerando los aspectos de: Flexibilidad, Capacidad de distancia a recorrer, Precio relativo y Esfuerzo Físico.

	Flexibilidad	Distancia	Precio	Esfuerzo físico
Taxis	Alta	Media	Alto	-
Moto	Alta	Larga	Medio	-
Subte	Baja	Limitada	Bajo	-
Tren	Baja	Limitada	Bajo	-
Colectivo	Medio	Larga	Bajo	-
A pie	Alta	Corta	Nulo	Alto
Bicicleta	Alta	Corta	Nulo	Alto
Auto privado	Alta	Larga	Alto	-
Auto compartidos	Alta	Media	Medio	-

Fuente: Elaboración propia en base a las características de cada método de transporte.

A continuación se realizará un análisis comparativo de las ventajas y desventajas de cada uno de estos medios de transporte con relación al sistema de automóviles compartidos, así como también análisis en términos económicos del sistema de autos compartidos en relación a otras alternativas de movilidad.

Taxis:

El taxi aporta comodidad y cierto grado de flexibilidad con el mayor precio por kilómetro recorrido al de las alternativas analizadas.

El taxi es un medio de transporte flexible y cómodo. Sin embargo, en zonas de poco tránsito requiere que la persona se desplace hacia zonas de mayor caudal de vehículos o bien, haga un pedido por teléfono, mediante el celular o vía web.

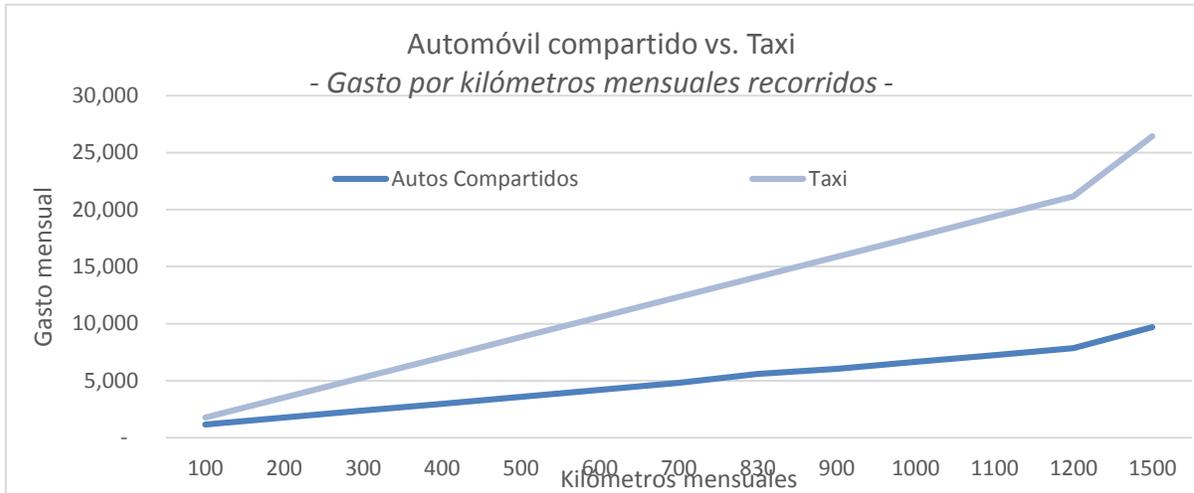
Una de las principales ventajas que presenta el taxi, es que puede ser utilizado por personas que por alguna circunstancia temporal o permanente, los haga incapaces de conducir. La principal desventaja es que es el medio de transporte con mayor precio por kilómetro recorrido para desplazamientos urbanos.

Otro factor importante, es que un auto tanto privado como compartido, ofrece un 25 % más de disponibilidad de lugar para personas. Mientras que en un taxi, la capacidad máxima de pasajeros es de 4, en un auto compartido, la capacidad es de 5.

Haciendo un análisis comparativo, bajo el supuesto de que el viaje promedio en taxi es de 5 kilómetros⁵ y de 3 minutos detenido, se puede observar que a partir de los 47 kilómetros

⁵ La distancia promedio considerada surge de un relevamiento realizado por el diario *Ámbito Financiero* (2015).

recorridos, es conveniente el uso del auto compartido. Bajo estos supuestos, el viaje promedio en taxi tiene un costo de \$ 88,20.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta y las tarifas de los taxis publicadas en el sitio oficial de la Ciudad de Buenos Aires.

El análisis se realizó con las tarifas diurnas del servicio de taxis, por lo que de considerar un porcentaje de viajes como nocturnos, la brecha entre ambos servicios, se incrementaría.

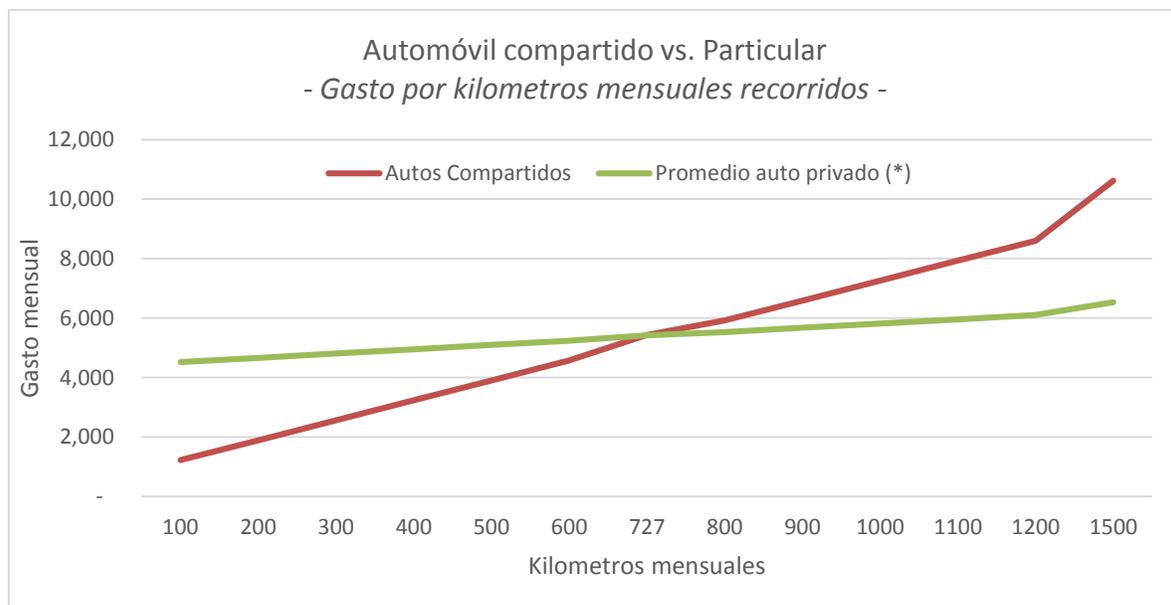
Autos particulares:

El automóvil particular es la alternativa que proporciona mayor flexibilidad pero con los costos fijos más elevados, y necesidades de mantenimiento.

Considerando que el ahorro de dinero es uno de los principales motivos por los cuales una persona se inclinaría por ser usuaria del servicio en lugar de comprar o mantener un auto privado, es que necesario realizar un análisis comparativo de costos de ambas alternativas. Dado que el sistema de autos compartidos, no está diseñado para personas de uso intensivo

del auto⁶, el esquema tarifario, contempla esta situación y busca, entre otras cosas, desincentivar el uso de aquellos usuarios.

En el siguiente grafico se puede observar hasta que uso es conveniente compartir el auto en lugar de recurrir a un auto privado. Tomando los datos de la encuesta, el esquema tarifario de la empresa y considerando un valor por litro de nafta de \$ 1,44⁷, para distinguir entre gastos fijos y variables de los automóviles particulares, podemos realizar el siguiente grafico comparativo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la encuesta.

⁶ Se considera utilización intensiva a más de 1.000 kilómetros en promedio mensuales

⁷ El valor de \$ 1,44, surge del cálculo de \$ 18,44 por litro y un rendimiento de 7,8 litros por cada 100 kms (Estaciones de Servicio YPF Ciudad de Buenos Aires – Febrero 2017). Los datos de rendimiento de los vehículos surgen del blog especializado en automóviles 16valvulas.com.ar

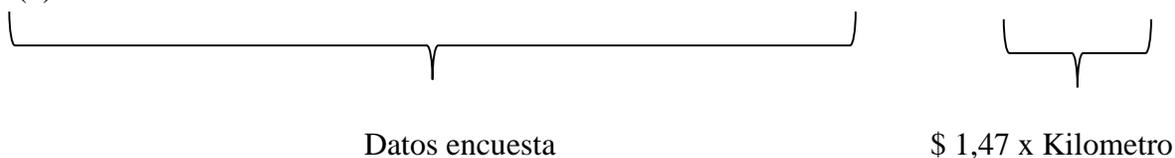
En términos económicos, para una persona que recorre hasta 726 kilómetros en auto por mes, es conveniente optar por un auto compartido en lugar de un auto particular. Por el contrario, si el recorrido mensual, supera este kilometraje, es conveniente contar con un automóvil propio.

Otro aspecto que se presenta como una ventaja del automóvil compartido en relación al auto privado, es que el cliente no debe ocuparse del mantenimiento del vehículo.

Cálculo: Los datos de kilómetros recorridos y gastos totales mensuales surgen de la encuesta. Para calcular el componente variable del gasto, se consideran los kilómetros recorridos multiplicado por el precio de nafta por kilómetro. La proporción fija del gasto, surge por diferencia.

Genero	Kilómetros recorridos (mensuales)			Gasto mensual en \$			Gasto		
	Edad	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Variable (*)	Fijo
de 18 a 25		270	165	258	3.100	3.000	3.088	379	2.709
de 26 a 34		900	580	847	6.250	4.800	6.008	1.245	4.764
de 35 a 45		1.150	640	1.023	7.500	5.100	6.900	1.503	5.397
de 45 a 60		490	-	490	5.800	0	5.800	720	5.080
Total		741	521	705	5.582	4.560	5.415	1.037	4.378

(*): Cantidad de Kilómetros recorridos x Precio de un litro de nafta



Del cuadro precedente se desprende que el costo promedio mensual por kilómetro recorrido en un automóvil privado es de \$ 7,68 ($\$ 5.415$ (Gasto mensual) / 705 (Kilómetros recorridos)).

Carpooling

Dentro de los autos particulares, se encuentra la modalidad de Carpooling. La popularización de los sistemas de carpooling evidencian los cambios de movilidad de las sociedades. **Mediante el uso de los teléfonos celulares, automovilistas particulares ofrecen llevar a pasajeros en sus recorridos, a cambio de un precio pactado entre los particulares.**

Los principales problemas que enfrentan las plataformas que ofrecen este tipo de servicio en nuestro país, es la desconfianza entre partes a raíz de la inseguridad y la oposición por parte de dueños y peones de taxis. Esta actividad, es considerada por aquellas personas que se oponen, como competencia desleal, ya que un taxi debe cumplir con una serie de requisitos y contar con una licencia habilitante para poder transportar pasajeros. Asimismo, los conductores de taxis, tienen licencia profesional.

En caso de hacerse masivo, y llegar a reemplazar el sistema actual de taxis, se reducirá la cantidad de vehículos sin pasajeros circulando por la ciudad.

Al momento de armado de este plan de negocios, los sistemas de carpooling no son masivos en la Ciudad de Buenos Aires, pero dado el crecimiento y la expansión que han tenido empresas como Uber, se presenta como una alternativa potencialmente sustituta de los autos compartidos.

Distinto es el caso de las personas que se organizan para compartir el auto en sus recorridos sin que esto represente una actividad comercial, lo que contribuye a la eficiencia en el uso del automóvil, de las autopistas, calles y avenidas de la Ciudad, así como también representa un menor gasto individual por realizar el traslado.

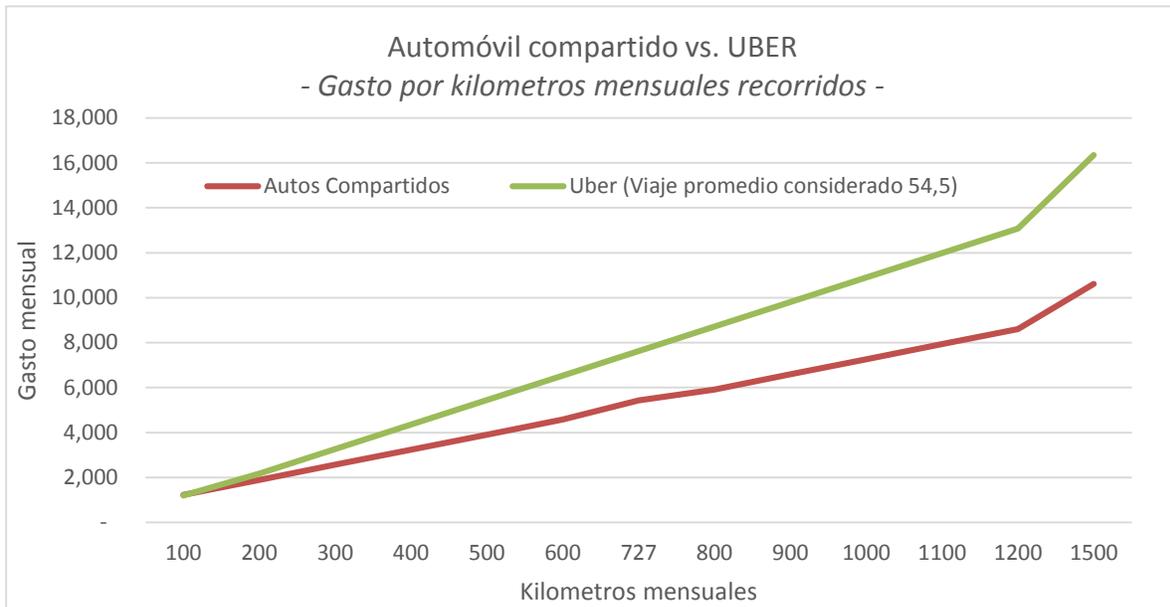
Uber:

Uber es una empresa internacional que mediante el uso de una aplicación propia para dispositivos móviles obligatoria conecta a conductores y pasajeros. La empresa comenzó sus actividades en 2009 y llegó a Buenos Aires en el año 2016.

El servicio UBER cumple con las mismas características que un taxi, con la diferencia de requiere cierta planificación para ser utilizado, al igual que el sistema de autos compartidos. Para solicitar el servicio, es necesario recurrir a una aplicación celular o bien, a una página web. Al igual que el taxi, UBER es un servicio “puerta a puerta”.

Con respecto al taxi, presenta dos ventajas: Suele ser más económico, dependiendo del nivel de demanda, y dada que la elección del conductor depende de su reputación, se observa un esfuerzo mayor por parte de los conductores de hacer placentero el viaje. Si bien en la actualidad no es un medio de transporte aprobado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en la práctica se encuentra en funcionamiento, por lo que lo consideramos un sustituto a analizar.

Haciendo un análisis comparativo, bajo el supuesto de que el viaje promedio en UBER, es al igual que el de taxi, es de 5 kilómetros y 3 minutos detenido, se puede observar que a los 131 kilómetros mensuales, en términos económicos, es indiferente la elección de ambos medios de transporte. A partir de los 131 kilómetros recorridos, es conveniente el uso del auto compartido. Para este análisis, no se consideró la variabilidad en la tarifa de UBER por mayor demanda.

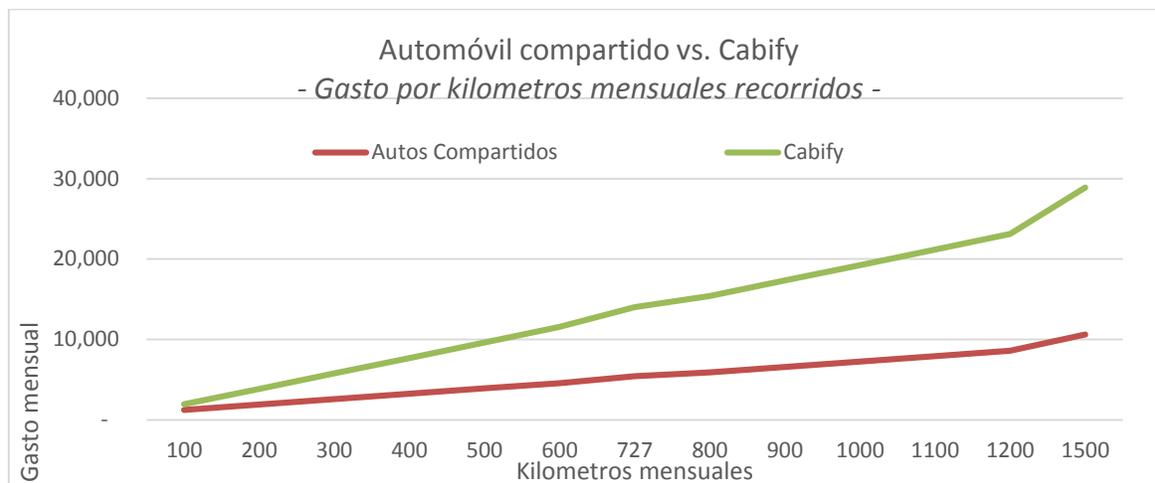


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la encuesta y a estimaciones de tarifas de la página web de la empresa UBER.

En ciertas ciudades con mayor tiempo de maduración del servicio, Uber ofrece el servicio Pool para compartir trayectos con otras personas. Al momento de desarrollar este plan de negocios, esta opción no está disponible en Argentina, pero es importante mencionarla para comprender hacia dónde va la industria y servicios sustitutos.

Cabify

Cabify es una empresa internacional que ofrece un servicio similar al de un remis, con un método de contratación vía aplicación móvil. En este caso, el punto de indiferencia entre ambos servicios, se ubica en el kilómetro 45. Si se van a recorrer mayores distancias en un período mensual, es conveniente el uso del auto compartido.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la encuesta y a los precios publicados por la empresa en su página web.

Motocicletas:

Las motocicletas otorgan flexibilidad y permiten recorrer una distancia urbana en un tiempo menor al de otro medio de transporte con un costo relativamente bajo. Las principales desventajas son el riesgo que conlleva, la imposibilidad de realizar viajes de más de 2 personas y el transporte de objetos.

Las motocicletas otorgan flexibilidad y permiten recorrer una distancia urbana en un tiempo menor al de otro medio de transporte con un costo relativamente bajo (entre \$ 600 y \$ 1.800 mensuales). Por estos motivos, su utilización se encuentra en crecimiento sostenido en los últimos años. Sin embargo, es el medio de transporte más riesgoso en términos de accidentes de tránsito. De las estadísticas publicadas por la Fundación Luchemos por la vida, se desprende que un tercio de las víctimas fatales en accidentes de tránsito a nivel nacional, son aquellos que viajaban en motocicletas.

Medios de transporte masivos (tren, subte, colectivo, premetro):

Los medios transportes masivos son rígidos cuya principal ventaja es el costo del viaje y en los casos particulares del subte y del tren, menores tiempo de traslado. La principal desventaja es la comodidad.

Los medios de transporte masivos tienen la rigidez de un trayecto pre establecido, lo que implica el hecho de tener que desplazarse hasta una parada o estación para poder subirse a uno de ellos. Luego, implica un nuevo desplazamiento ya sea a pie o a través de otro medio de transporte hacia el destino. La mayor ventaja que presentan es el costo, máxime considerando los pasajes cuentan con cierto grado de subsidio del Estado Nacional. En cuanto al subte, y al tren, presentan la ventaja de que en su trayecto, no hay problemas de tránsito. Sin embargo, las demoras por reclamos gremiales o fallas técnicas, son recurrentes. Adicionalmente a la rigidez mencionada previamente, presentan la desventaja de la incomodidad debido al caudal de gente que transporte, lo que muchas veces implica que el trayecto deba realizarse parado.

Mercado tradicional de alquiler de automóviles

El mercado tradicional de alquiler de autos ofrece la posibilidad de contar con un automóvil sin restricciones de uso en tiempo y distancia por el periodo que se alquila, medido en cantidad de días, mientras que el modelo de autos compartidos consiste en el alquiler del auto por trayecto, en este caso, dentro del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. El mercado tradicional se encuentra principalmente vinculado al turismo y a clientes corporativos.

En el modelo tradicional, el cliente debe registrarse y hacer trámites, cada vez que requiere un automóvil. En el caso del sistema de microalquiler, la registración se realiza por única vez, momento en el cual se le otorga la tarjeta de proximidad que le permitirá acceder a los

vehículos. En la actualidad, algunas empresas de alquiler tradicional de autos ofrecen la posibilidad de entrega a domicilio, con el cobro de adicionales y un mínimo de días.

A modo de conclusión preliminar, se puede observar que los beneficios para el cliente son diferentes de acuerdo a los hábitos de movilidad que tenga. Con relación a los medios de transporte públicos, el auto compartido le aporta tiempo y comodidad, mientras que en relación a un auto particular, a un taxi o a Uber, el principal beneficio está en el precio. Otro aspecto a destacar, es que comparativamente con tener un auto particular, el auto compartido no requiere mantenimiento ni dedicación por parte del usuario, con el costo y tiempo de dedicación que implica.

El beneficio en todos los casos, adicional a los expuestos previamente, está en la imagen que le aporta el servicio a los clientes y la explotación que hagan los mismos de esta. Mediante las campañas de comunicación, se buscará que los clientes tengan un sentimiento de exclusividad y proyecten una imagen de vanguardia, al ser pioneros en la utilización en un servicio innovador en la región.

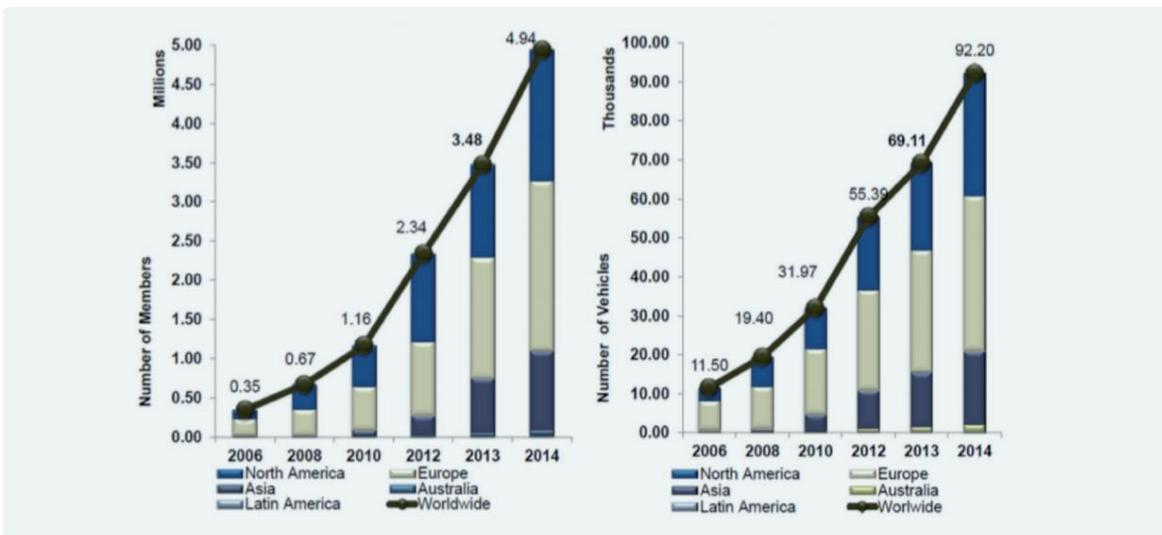
10.3.2 Condiciones de mercado.

El análisis de mercado es una de las investigaciones más importantes para la alimentación de información al proceso de planeamiento. Consiste en la determinación cuantitativa de su tamaño y en la definición cualitativa de sus características (Levy, 1998, p. 194).

Dado que el modelo de negocios no se encuentra funcionando en nuestro país, se analizará el funcionamiento del negocio en otros mercados. Adicionalmente, dado que los automóviles particulares son un sustituto al auto compartido y que parte del público potencial aún no tiene un automóvil propio, es de impacto conocer el estado actual del mercado de compra y venta de automóviles.

Experiencias en otros lugares del mundo

La consultora Frost & Sullivan (2014) elaboró un informe denominado “Evolución Estratégica del Mercado Global del CarSharing”, en el cual expone la evolución que ha tenido este sistema de microalquiler de automóviles en los diferentes países. Los siguientes gráficos, se puede observar el crecimiento exponencial tanto en cantidad de usuarios como de vehículos, el cual se da en todas las regiones donde está presente esta alternativa de movilidad. En 2014, casi 5.000.000 de personas se trasladan en 92.200.000 autos compartidos, dando como resultado un promedio de 18 autos por usuario. Un estudio de la Academia Nacional de las Ciencias del Transporte de los Estados Unidos (2005), indica que cada automóvil compartido retira de la vía pública 15 automóviles privados.



Fuente: Consultora Frost and Sullivan (2014) Strategic Insight of the Global Carsharing Market.

En cuanto las características de los usuarios de autos compartidos en otros países, se puede observar que (Asociación Europea de Manufactura automotriz, 2014):

- Predominan las personas con estudios superiores.
- En su mayoría son hombres.
- Jovenes adultos entre 25 y 45 años
- Personas que viven solas y parejas sin hijos
- Ingresos medios y medios/altos
- Personas que viven en barrios residenciales.

Coyuntura mercado automóviles:

De un informe realizado por la consultora Claves (2015), especializada en investigación de mercado, surge que en los últimos años la producción automotriz nacional se ubicó en valores aproximadamente cercanos o muy superiores a las 600.000 unidades. En 2015, la producción de vehículos en el país había caído 15% y acumula un descenso del 36,5% entre 2011 y 2015. En el período, solamente en 2013 hubo una tasa positiva de crecimiento, pero de un magro 3%, evidenciado por una recuperación temporal de la economía, cuyo PBI a precios constantes había crecido 2,9% en ese año. La baja en la categoría automóviles fue de 15,1%.

En términos acumulados, en el período Enero-Agosto de 2016 se fabricaron 305.296 vehículos en Argentina, una caída del 13% respecto al mismo período del año anterior. Sobre todo, la baja se explica por una baja del 19,9% en el segmento de automóviles (Claves Información Competitiva, 2016).

El deficiente desarrollo del sector en el último lustro responde a multiplicidad de factores, entre los que se destacan una menor demanda de Brasil, destino del 75% de las exportaciones en 2015, producto de la recesión económica en el vecino país y por el atraso cambiario de la

moneda local. La demanda de vehículos también fue diezmada por la baja en la actividad económica y el efecto devastador del llamado impuesto a la compra de autos denominados de lujo (Claves Información Competitiva, 2016). Recordando que a comienzos del año 2014 entró en vigencia el impuesto a los autos de alta gama creado a través de la Ley 24.674, que estableció un gravamen del 30% para los vehículos nuevos que cuesten entre \$ 170.000 y \$ 210.000, y del 50% para los que tengan un valor superior. Este impuesto, que estaba destinado a desalentar las importaciones de automóviles, terminó afectando los precios de casi todos los vehículos, provocando una importante caída en la venta de las empresas automotrices. En Diciembre de 2015, se modificaron las alícuotas. La alícuota más baja pasó del 30 al 10% y la más alta, del 50 al 20%; adicionalmente se actualizó la base del tributo.

En cuanto a precios, los autos 0km aumentaron un 21,5% en el primer cuatrimestre de 2016, por encima de la inflación de precios general, que creció un 15% entre enero y abril del 2016.

Si bien la cadena productiva de la industria automotriz está altamente correlacionada con el comercio exterior, ya sea por comercio de autopartes como de bienes finales, el aumento de los precios de los 0km en enero-abril de 2016 se ubicó por debajo de la depreciación del peso (aproximadamente 45%) posterior a la liberación del mercado de cambios a mediados de 2015. Esto responde a una mayor oferta de vehículos proveniente de una menor demanda de Brasil que liberó stock para el mercado local, y por otro lado, la liberación de las importaciones con la asunción del nuevo gobierno que también aumento la oferta al mercado doméstico (Claves Información Competitiva, 2016).

Adicionalmente, la necesidad de repuntar las ventas estancadas en los últimos años obligó a las terminales automotrices a lanzar promociones y ofertas que mantuvieron a raya los precios finales y las ventas, que subieron 19% en los primeros ocho meses del año.

A Septiembre de 2016, más del 95% de los vehículos tienen un precio superior a los 200.000 pesos. No obstante, aquellos por debajo de ese valor, como el Chery QQ Light Security, superarán esa barrera en breve ya que su precio es superior a los 180.000 pesos.

10.3.3 Posicionamiento del mercado.

Se identificarán los segmentos de mercado y luego se utilizarán las herramientas “Curvas de Valor” y la “Cruz de Porter” para hacer un análisis del servicio.

10.3.3.1 Segmentación del mercado

El objetivo principal de un sistema de autos compartidos, es brindarles a las personas una opción de movilidad al tiempo que optimiza la utilización de los activos, en este caso, los automóviles. En cuanto a las características del público, en base a la experiencia en otros países, el segmento objetivo de mercado serán personas de entre 18 y 50 años del segmento BC1.

Se aplica una segmentación por estilo de vida, basada en la identificación de los individuos según como ocupan su tiempo, la importancia que le asignan a las cosas y sus creencias (Albarellos, 2013). El vínculo entre el servicio y el cliente es principalmente del tipo simbologista de acuerdo a la clasificación de Wilensky, dado que adicionalmente a los beneficios racionales y prácticos del servicio, el servicio aporta principalmente imagen de exclusividad por ser usuarios pioneros de un servicio innovador en la región.

Se identifican los siguientes segmentos de mercado:

Individuos

Dentro del segmento Individuos, se identifican los siguientes subsegmentos:

- Estudiantes y Jóvenes Profesionales: Aquellas personas pertenecientes al segmento en el rango de entre 18 y 28 años pero que por no poseer los ingresos suficientes o por las características generacionales mencionadas previamente, no poseen un automóvil o no tienen disponibilidad al mismo cuando lo requieran.

- Turistas: La Ciudad recibe anualmente 10 millones de turistas (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.). Este segmento se encuentra vinculado tradicionalmente al alquiler de automóviles.

La estadía promedio de los turistas no residentes durante el año 2014 fue de 12 noches. La permanencia promedio de los turistas no residentes que arribaron por Ezeiza y Aeroparque ascendió a 12,9 noches (Ministerio de Turismo de la Nación, 2014).

- Otros: Personas que no tienen auto o quienes ya posean un vehículo propio y les resulte más atractivo el sistema planteado.

Empresas

El negocio apunta a proveer servicios a empresas que ofrezcan opciones de movilidad a sus empleados para fines relacionados con el trabajo. Son particularmente valiosas para ayudar a equilibrar el ciclo de demanda.

Las empresas que son potenciales clientes son aquellas que:

- Cuentan con su propia flota de vehículos, y podrían reemplazar total o parcialmente el uso de estos, mediante autos compartidos.
- Desean proveer servicios de movilidad a sus empleados pero que por los altos costos de adquisición de los vehículos, no lo hacen.
- Las organizaciones que actualmente dependen de los autos propios de sus empleados, o bien, cuentan con abonos en empresas de taxis. Los autos compartidos le

proporcionarán mayor comodidad y flexibilidad, al que tiempo que van a reducir la necesidad de uso de los autos de los empleados

Mercado potencial:

La Secretaría de Planeamiento de la Ciudad de Buenos Aires, realizó un cálculo de estratificación social, a partir de procesar estadísticamente la combinación de nivel educativo, calificación de la ocupación, categoría ocupacional, condición de pobreza y vivienda. Esta estructuración determina que el 11,5% de los pobladores se consideren de estrato bajo, el 27,1% de estrato medio-bajo, 27,9% como del estrato medio, 22,2% estrato medio-alto, y un 11,3% del estrato alto (Secretaría de Planeamiento de la Ciudad de Buenos Aires, 2015).

Considerando, adicionalmente, que el 42,3 % de la población se encuentra en el rango etario entre 20 y 50 años y que el 71 % de los encuestados, contestó positivamente cuando se le consultó si considerarían el servicio como una alternativa de movilidad, el mercado potencial alcanzaría las 242 mil personas.⁸

Mercado potencial de clientes:



⁸ Cálculo: 2.890.000 (Población Ciudad de Buenos Aires) x 27,9 % (Porcentaje de población del Segmento) x 42,3 % (Población de la Ciudad de Buenos Aires en rango etario objetivo) x 71 % (Respuestas de aceptación potencial del uso del servicio).

Fuente: Elaboración propia en base a datos poblacionales publicados por la Secretaria de Planeamiento de la Ciudad de Buenos Aires, conjuntamente con datos de la encuesta.

Este cálculo es estimativo que cuenta con el sesgo de considerar que la estratificación social no varía de acuerdo al rango etario, así como tampoco la aceptación potencial del servicio, pero sirve como referencia para prospectar el mercado.

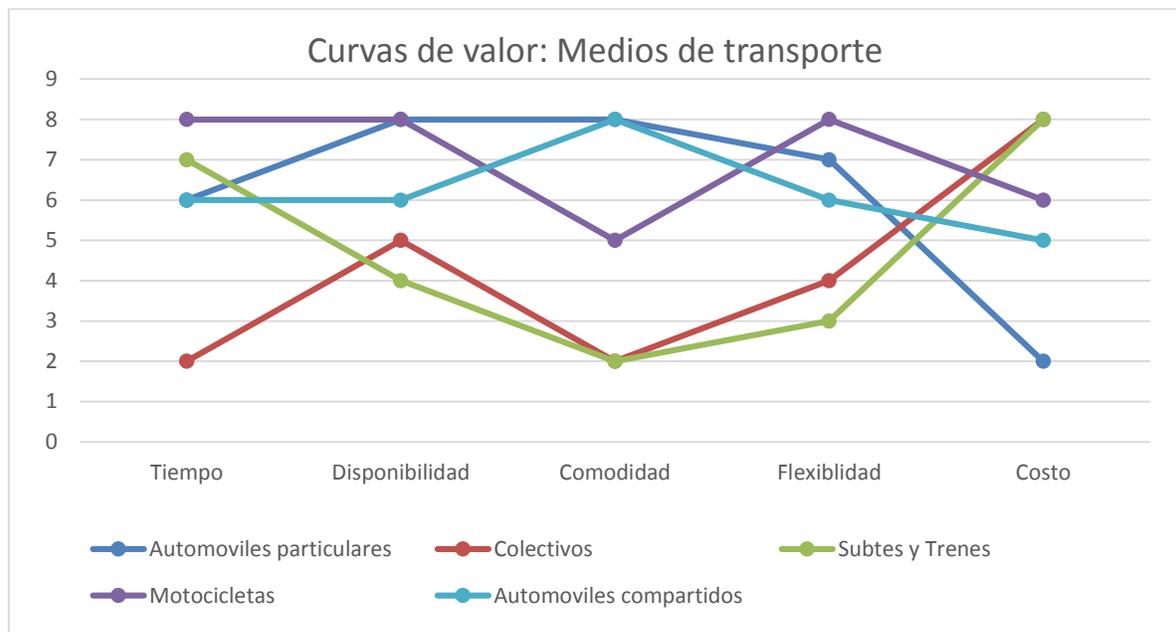
10.3.3.2 Curvas de Valor

En la encuesta realizada sobre Hábitos de Movilidad en la Ciudad de Buenos Aires, se le solicitó a los encuestados que indiquen sobre una serie de características qué tan relevantes la consideran al momento de seleccionar un medio de transporte para desplazarse.

Las características más destacadas fueron tiempo y costo en primer lugar. Las 2 características fueron marcadas como importantes a la hora de elegir un medio de transporte por la totalidad de los encuestados. Luego, comodidad, en un 89 %, flexibilidad en un 84 % y disponibilidad en un 72 %. Un 30 % de los encuestados, consideró que la ecología es un aspecto a tener en cuenta en la elección de un medio de transporte.

Luego, se les solicitó a los encuestados que califiquen cada una de las características entre 1 y 8, siendo 1 la más baja y 8 la más alta, a los siguientes medio de transporte: Automóvil particular; Colectivos; Trenes y Subtes y Motocicletas.

La encuesta dio como resultado la siguiente curva de valor:



Esta herramienta permite comprender las ventajas y desventajas en aquellos aspectos que el cliente percibe y valora. Los aspectos a potenciar para ser una propuesta superadora en relación a los automóviles particulares son los de disponibilidad y tiempo.

A modo de conclusión preliminar, se puede observar que en relación al transporte público, la principal desventaja es el precio, el cual siempre va a ser mayor por el nivel de costos y escala de una oferta y con respecto a la otra. Como aspecto a destacar, si englobamos el resto de las categorías en una más general, denominada, por ejemplo, confort, los automóviles compartidos, brindan la mejor relación confort/precio.

En la elección del medio de transporte, adicionalmente a la función utilitaria, existen determinantes psicológicos. La elección en muchos casos está vinculada con aspectos contextuales y sociales, vinculados con la imagen que se proyecta y el apoyo que se percibe. En ocasiones el poder explicativo se incrementa al incluir a los procesos automáticos. El hábito sería más importante en la elección del automóvil que en la del transporte público

(Jakovcevic, 2017). En este sentido, se avanzará en la construcción de la imagen que promueva la percepción del apoyo social del uso del automóvil compartido.

10.3.3.3 Modelo de 5 fuerzas de Porter

El análisis del modelo de Fuerzas de Porter del negocio da como resultado:

- **Competidores potenciales: El riesgo del ingreso de nuevos jugadores que proporcionen el mismo servicio es mitigado por las altas barreras de entrada dadas por el nivel de inversión que requiere al trabajar con activos de alto de inversión y la estrategia de precio competitiva. Por lo tanto, el riesgo es medio.**

Los principales factores que actúan como barreras para el ingreso:

- Economías de Escala: La escala en una etapa inicial será baja, por lo tanto, este factor no funciona como barrera de entrada para nuevos jugadores.
- Diferenciación del producto: Estamos frente a un servicio innovador en el mercado argentino. Las empresas que decidan ofrecer un servicio similar luego, contarán con la ventaja de que el servicio será más conocido. Por lo tanto, es importante consolidar la marca y la fidelización de los clientes.
- Requisitos de capital: El negocio requiere invertir grandes recursos financieros dado que requiere activos de alto costo (automóviles).
- Costos cambiantes: En este caso, no aplica como factor que funcione como barrera de entrada.
- Acceso a los canales de distribución: En este caso, no aplica como factor que funcione como barrera de entrada.

- Desventajas en costo independientemente de las economías de escala: Un acuerdo comercial con cierta marca de combustible o estaciones de servicio, funcionaría como barrera de ingreso dada por la alta incidencia de este insumo en la matriz de costos. No se incluye en la etapa del plan de negocios el acuerdo comercial dado que no se puede precisar el éxito de la negociación y la magnitud que podría tener.

Por otra parte, las barreras de salida son bajas dadas por los activos con los que cuenta la empresa son de rápida liquidación.

- La rivalidad entre compradores existentes: No se identifican competidores existentes, dado que no hay otra empresa que ofrezca el mismo servicio en el territorio elegido.
- El poder de los Compradores: Los clientes están atomizados y cuentan con una variedad de sustitutos. Por lo tanto, el poder de negociación, es bajo.
- El poder de los proveedores: Para brindar el servicio de autos compartidos, se requieren 3 grandes tipos de proveedores: concesionarias, dispensadores de combustible y talleres. Tanto las concesionarias como los talleres son mercados atomizados con alto grado de posibilidad de sustitución. La posibilidad de negociar por escala, es alta. Esta situación constituye un potencial de utilidades elevado según Porter.
- Presión de productos Sustitutos: En el ámbito de la movilidad, compiten muchos jugadores y hay facilidad de escoger sustitutos.
- Acción del gobierno: El gobierno tiene intervención activa en el mercado de competencia dado que es el encargado de fijar el precio de parte de los sustitutos contra los que compite el automóvil compartido. Por otro lado, existe un riesgo potencial de limitar la actividad mediante regulaciones.

Dados estos elementos, podemos concluir, que estamos frente a un mercado de alta rivalidad y competitividad.

10.4. Estrategias para lograr los objetivos.

El sistema de autos compartidos, dado el alto grado de inversión que requiere y el cambio cultural que conlleva, se realizará de manera progresiva. Para esto, se analizarán los diferentes barrios de la Ciudad de Buenos Aires, teniendo en cuenta las siguientes características.

- Predominio del segmento objetivo. Para poder identificar los lugares donde habita este segmento de mercado, se analizará el valor del metro cuadrado de las viviendas en los diferentes barrios y los ingresos medios por zona geográfica.
- Grado de densidad poblacional. La densidad es uno de los factores más importantes que determinan la viabilidad de uso compartido de autos dado que para proporcionar una alternativa atractiva a la propiedad de un automóvil, los autos compartidos tienen que ser de fácil acceso, y la densidad proporciona una medida de la base de clientes potenciales dentro de una distancia reducida (entre 5 y 10 cuadras), siempre y cuando tengan los ingresos suficientes para poder acceder a un sistema de autos compartidos.
- Zonas con mayor concentración de gente. El factor de densidad poblacional sería insuficiente sino se considera los motivos por los que se traslada la gente y hacia dónde. Por lo tanto, es importante la identificación de las zonas donde se congreguen personas del segmento de mercado objetivo.
- Barrios linderos. La extensión de la red de autos compartidos, se realizará en barrios lindantes.

- Zonas con mayor dificultad de estacionar en la vía pública. En las zonas de difícil estacionamiento, compartir el auto podría resultar un fuerte incentivo.

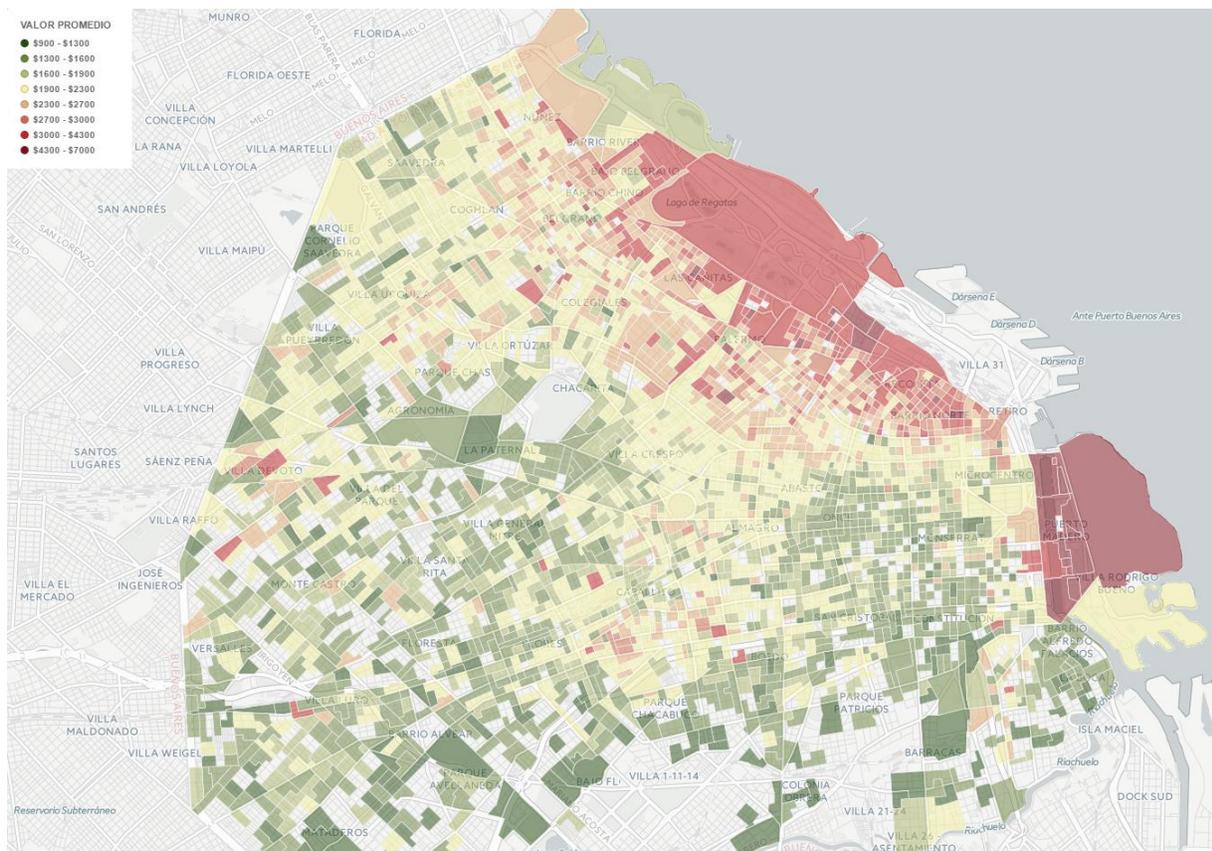
El siguiente cuadro permite observar la cantidad de habitantes entre 20 y 49 años en cada una de las comunas de la Ciudad de Buenos Aires, clasificadas por sexo.

Datos por Comuna	% de población por Comuna	Cantidad de habitantes Entre 20 y 49	% Varones entre 20 y 49	% Mujeres entre 20 y 49	Superficie en Km2	Densidad (Habitantes entre 20 y 49 por Km2)
Total	100,00%	1.294.613	48,5%	51,5%		
3 - Balvanera y San Cristóbal	6,30%	86.257	49,3%	50,7%	6,4	13.478
5 - Almagro y Boedo	6,11%	81.275	48,0%	52,0%	6,7	12.131
6 - Caballito	6,04%	77.825	47,4%	52,6%	6,8	11.445
2 - Recoleta	4,91%	66.517	46,3%	53,7%	6,1	10.904
7 - Flores y Parque Chacabuco	7,84%	97.320	48,4%	51,6%	12,4	7.848
13 - Nuñez; Belgrano	7,72%	99.814	47,2%	52,8%	14,6	6.837
1 - Retiro; San Nicolás; Puerto Madero; San Telmo;	8,21%	116.065	51,1%	48,9%	17,4	6.670
14 - Palermo	7,43%	101.744	46,9%	53,1%	15,8	6.439
12 - Coghland; Saavedra; V. Urquiza	6,98%	89.489	48,4%	51,6%	15,6	5.736
15 - Chacarita; V. Crespo; La Paternal; V. Ortuzar	5,97%	78.373	48,6%	51,4%	14,3	5.481
11 - Devoto; V. del Parque	6,22%	76.391	49,4%	50,6%	14,1	5.418
10 - Floresta; Vélez Sarfield; Villa Luro	5,57%	67.705	48,6%	51,4%	12,7	5.331
4 - La Boca; Barracas; Parq. Patricios; Pompeya0	7,78%	97.949	48,8%	51,2%	21,6	4.535
8 - V. Soldati; V. Lugano	7,36%	90.762	48,3%	51,7%	21,9	4.144
9 - Liniers; Mataderos y Parque Avellaneda	5,57%	67.127	49,9%	50,1%	16,8	3.996

Fuente: Dirección de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64760>

Para analizar el predominio del segmento objetivo, se considerará el valor promedio del metro cuadrado por manzana que surge del siguiente mapa elaborado por Reporte Inmobiliario al mes de Septiembre de 2015, expresado en dólares estadounidenses. En el mapa, puede observarse que Puerto Madero y el denominado Barrio Parque ubicado dentro de Recoleta, son las zonas el precio por metro cuadrado más alto de la Ciudad, seguidos por las adyacencias de la calle Libertador desde Retiro hasta Belgrano. En Recoleta, Palermo, Colegiales, Coghlan el rango de precios es entre \$ 1.900 y \$ 4.300 dólares, mientras que en los barrios de Villa Crespo, Almagro, La Paternal, Caballito, San Telmo, San Cristóbal, Villa Urquiza , Saavedra, San Nicolás, el rango de precios se ubica entre \$ 1.600 y \$ 2.300 dólares el metro cuadrado.



Fuente: Sitio Web Reporte Inmobiliario.

<http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article3087-el-valor-metro-cuadrado-de-venta-y-alquiler-manzana-por-manzana.html>

Como se mencionó previamente, **para establecer la ubicación estratégica de los autos y establecer la progresividad de la red, es necesario comprender no sólo donde vive el segmento objetivo sino hacia donde se traslada.** Para ello, se recurrirá un informe elaborado por la Secretaría de Planeamiento de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires elaborado en 2010.

En relación al ingreso poblacional medio por zona geográfica, de acuerdo al relevamiento realizado por la Dirección General de Estadística y Censos porteña (2016), el ingreso total familiar medio de los hogares del tercer trimestre de 2016 fue de 26.249 pesos, con una diferencia de 54 por ciento más en las familias de la zona norte (33.541 pesos) y de 36 por ciento en las del centro (24.673 pesos) con respecto a las del sur (21.798 pesos). El relevamiento indicó, por otra parte, que el ingreso per cápita familiar medio de los hogares fue de 13.531 pesos; el de los hogares de la zona norte, de 19.191 pesos, más del doble que el de las familias de zona Sur (9.347 pesos) y 52,4 por ciento superior a los del Centro (12.591 pesos).

Demografía de la Ciudad

Para comprender las áreas de mayor tránsito de la población y poder diseñar la cantidad y ubicación de los estacionamientos dispuestos para los automóviles de la red, resulta necesario conocer las diferentes actividades que se realizan en el ámbito de la Ciudad y su distribución a la menor escala posible: las parcelas. En este sentido, la Secretaría de Planeamiento de la Ciudad de Buenos Aires, desarrolló un Relevamiento de Usos del Suelo de toda la Ciudad entre enero de 2008 y diciembre de 2009, en el que se registraron 554.132 usos del suelo, que corresponden a las 318.547 parcelas que conforman la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El mismo pretendió dar cuenta de los tipos de edificación y de los usos que se llevan a cabo sobre todo el territorio de la Ciudad. Esto hace posible observar las diferencias que se presentan en su distribución para entender su dinámica.

Del relevamiento se desprende que la categoría que reúne más de la mitad de los registros, con un 50,3%, es la de edificios residenciales, de oficinas y de departamentos,

con un total de 278.264. Le siguen en importancia los locales comerciales a la calle con un 20,9%, representando 115.508 registros. A su vez, los locales emplazados en galerías comerciales y shopping centers representan un 1,8%, lo que equivale a 9.979 locales. Los garajes privados alcanzan el 20,6% (114.293 registros) del total de usos relevados. Estos garajes se ubicaron en 114.711 parcelas, repartidos en construcciones residenciales, edificios de destino único y edificios productivos.

Se relevaron, además, 15.541 edificios de destino único (2,8%). Esta tipología, si bien representa una baja proporción respecto del total de registros, posee una gran importancia en lo que hace a la dinámica propia de la Ciudad. Los edificios productivos suman un total de 7.865 (1,4%), en tanto que los galpones, estructuras estrechamente relacionadas con las actividades productivas, dan cuenta de 3.148 usos relevados correspondientes a 3.330 parcelas (0,6%). Entre los usos menos comunes se encuentran los lotes, que ocupan 6.076 parcelas (1,1%); 2.713 garajes comerciales correspondientes a 2.868 parcelas (0,5%); y 379 estaciones de servicio (0,1%) emplazadas en 408 parcelas. Entre los edificios residenciales, de departamentos y de oficinas, se contaron 245.497 parcelas que tienen este uso, destacándose el predominio de la utilización residencial representando un 88,2% del total. Casi un 60% corresponde a viviendas en propiedad horizontal y un poco más del 40% a casas. Representan una parte menor del total de las edificaciones los 2.194 edificios de oficinas y los 2.399 de departamentos. Los edificios que contienen usos mixtos sin vivienda suman 4.606 registros. Principalmente son actividades comerciales y de servicios que se combinan con locales. Por otro lado, se registraron 2.508 edificios abandonados y 3.826 edificios en obra al momento del relevamiento.

En cuanto a la distribución territorial de los usos del suelo debe mencionarse que en términos absolutos, los barrios con mayor cantidad de usos son los que poseen mayor tamaño. En este sentido, Palermo (4,99%), Flores (4,79%) y Mataderos (4,54%) son los de mayores magnitudes. En oposición, los barrios que menos cantidad de usos registraron fueron aquellos de pequeño tamaño o con gran superficie cubierta por grandes usos, como por ejemplo parques. De esta manera, Puerto Madero (0,08%), San Telmo (0,56%) y Agronomía (0,8%) son los que más se destacan.

A grandes rasgos, podemos encontrar la dominancia de usos residenciales y comerciales en la gran mayoría de los barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Área Central presenta una mayor heterogeneidad de usos con respecto al resto de la Ciudad, con primacía de locales comerciales –a la calle o en galerías–. Los barrios más periféricos concentran mayores proporciones de edificación residencial, ya sean casas, viviendas o usos mixtos. Asimismo, se destaca la presencia de edificios productivos en los barrios del sur de la Capital.

En lo que respecta a la edificación residencial, los barrios del Oeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires presentan las mayores proporciones, siendo Parque Chas, Versalles, Villa Pueyrredón y Coghlan los que poseen más del 58% de su superficie ocupada por usos residenciales.

La mayoría de los locales, por otro lado, se concentra principalmente en el Área Central. Más del 50% de las parcelas de San Nicolás, Retiro, Balvanera –particularmente en el entorno de la estación Once de Septiembre– y Puerto Madero registran locales comerciales.

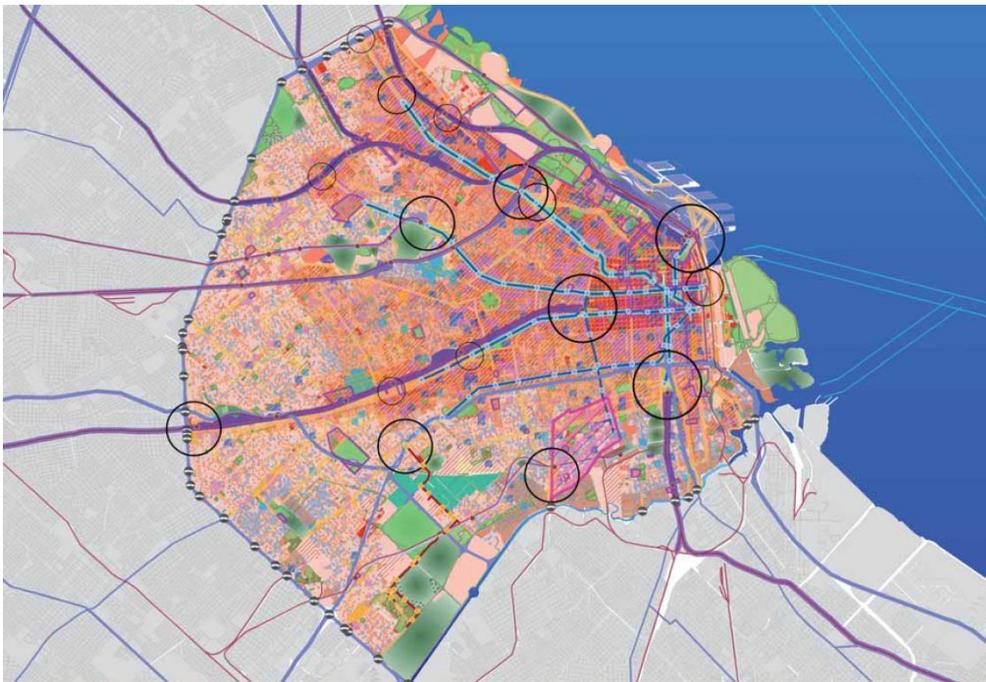
La distribución de los edificios de destino único no obedece a ningún patrón de localización específico. No obstante se observa que más del 6% de las parcelas de algunos barrios, como Constitución, Villa Soldati, Puerto Madero y San Telmo, poseen edificios únicos.

En cuanto a la distribución de edificios productivos, estos se concentran en gran medida en los barrios del Sur de la Ciudad, mostrando cantidades significativas en Barracas, Nueva Pompeya, La Boca, Parque Patricios y Mataderos. Merece especial atención el caso de Puerto Madero, barrio poco consolidado que se destaca por su heterogeneidad. Contiene una gran cantidad de locales comerciales, a la vez que posee un número significativo de lotes, edificios residenciales, garajes comerciales y edificios de destino único.

Como una característica que singulariza a la Ciudad, predominan ostensiblemente los propietarios de la vivienda y el terreno, que representan el 61,7% de los hogares. El 27,5% de los hogares están ocupados por inquilinos, mientras que el 10,9% está representado por formas precarias de tenencia.

La mayor proporción de hogares habitados por propietarios se localiza en los barrios del Oeste, donde predominan los usos residenciales. En las comunas 10 y 11, la proporción de hogares propietarios de la vivienda alcanzan a las tres cuartas partes del total (73,7% y 76,4%, respectivamente). La menor proporción de hogares propietarios se ubica cerca del centro administrativo, donde representan menos de la mitad del total (46,6% y 53,1% en las comunas 1 y 3). En esta zona existe una proporción importante de inquilinos. En cambio, en la zona sur, la proporción de propietarios es menor y se incrementa la participación de los hogares en viviendas de tenencia precaria.

Lo anteriormente descrito, permite elaborar el siguiente mapa:



Fuente: Relevamiento Usos del Suelo. 2008 – 2009. Secretaría de Planeamiento de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Referencias:



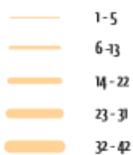
Caudal de pasajeros de ferrocarril



Caudal de pasajeros del subterráneo



Densidad de colectivos

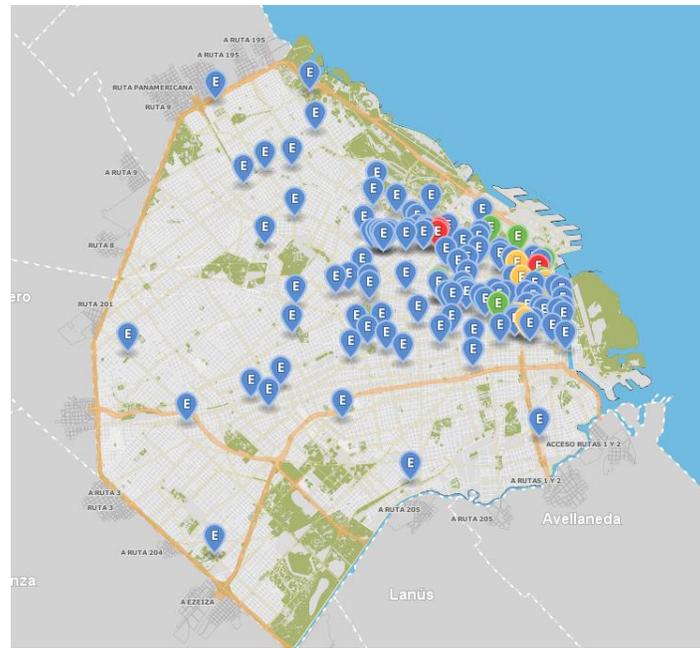


Ubicación de los estacionamientos

Para identificar las zonas con mayor dificultad para estacionar, se analizaran las zonas con mayor concentración de estacionamientos privados. Adicionalmente, constituye un indicador de movilidad.

La capacidad teórica de estacionamiento asciende aproximadamente a 1,3 millones de automóviles: alrededor de 970.000 plazas (75%) corresponden a garajes privados y comerciales, en tanto el resto pertenece a espacios en la calle. De los estimados 330.000 espacios habilitados para estacionar en días y horas hábiles en la vía pública, alrededor de 8.000 tienen estacionamiento medido (Dirección de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, 2015).

El siguiente mapa es publicado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires e indica la ubicación de los estacionamientos privados en la ciudad.



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2015). Recuperado de <http://estacionamiento.gob.ar/mapa-de-estacionamientos-privados/>

En el mapa se puede observar que la zona de mayor concentración de estacionamientos se encuentra en el macro y micro centro.

Multiusuario:

Dado que el sistema requiere que múltiples personas puedan acceder a diferentes automóviles, se necesita diseñar un método de apertura y encendido de los autos que permitan la modalidad multiusuario y que cumplan con la característica de ser cómodos para las personas que lo utilizan. El método utilizado en otras partes del mundo a tales efectos, son las tarjetas de proximidad por radio frecuencia. La etiqueta, que contiene los datos de identificación del objeto al que se encuentra adherido, genera una señal de radiofrecuencia con dichos datos. Esta señal puede ser captada por un lector, el cual se encarga de leer la información y pasarla en formato digital a la aplicación específica.

Dentro del vehículo se encuentran las llaves para encender el auto. Ubicadas en un compartimento con clave dentro de la guantera, la aplicación le indicará el código de seguridad al cliente, el cual una vez que finalice de utilizar el servicio, deberá retornarla al compartimento. Cuando el cliente indique mediante la aplicación que llegó a destino y que el auto está disponible nuevamente para ser utilizado, se le recordará que debe dejar las llaves en dicho compartimento para que estén disponibles para el próximo cliente.

El método ideal de identificación de los clientes, sería a través de lectores biométricos, siendo de mayor comodidad y otorgando la posibilidad de utilizar un automóvil sin la necesidad de tener que llevar la tarjeta de identificación encima. Mediante la identificación biométrica, se podrían identificar también las preferencias del usuario en cuanto a posición del asiento, espejos, volante, e incluso, música. Actualmente, esta tecnología se encuentra en desarrollo y con costos elevados, por lo tanto, no va a ser considerada en una primera etapa del proyecto.

A efectos de que los usuarios puedan conocer la ubicación de los autos disponibles, estos estarán equipados con tecnología de geolocalización (GPS). Los clientes podrán acceder a esta información a través de la aplicación móvil de la empresa. Únicamente, se podrá

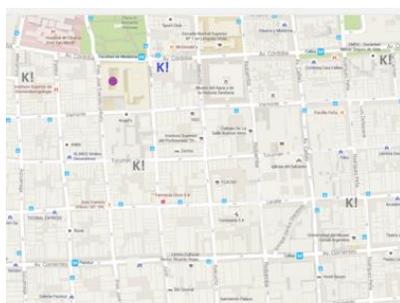
observar la ubicación de los autos disponibles. Si un vehículo, se encuentra siendo utilizado, por resguardo de privacidad y seguridad, no se podrá visualizar su ubicación. Adicionalmente, la aplicación informará la distancia en minutos y metros a recorrer para poder abordar el auto, modelo del auto y cantidad de combustible disponible en litros y kilómetros aproximados. La información sobre el cálculo de la cantidad de combustible disponible surge de un cálculo realizado de acuerdo a las cargas realizadas, los kilómetros y la velocidad ya recorrida.

Aplicación del celular:

La página inicial de la aplicación solicitará la identificación del cliente mediante un nombre de usuario y contraseña, por única vez. Una vez que el usuario ingrese a la aplicación, la misma recordará sus datos en ese dispositivo. El cliente tiene la posibilidad de Cerrar Sesión, por lo que únicamente en esos casos, cuando vuelva a ingresar, se le volverá a solicitar los datos.

Luego de identificado el cliente, aparecerá en un mapa la ubicación actual del cliente y los autos más próximos a su ubicación. En la misma pantalla, habrá una descripción con las características del modelo más cercano: Su ubicación, que tipo de vehículo es y cuanto combustible tiene.





K!150 mts.

Av. Cordoba 2090 (e/Junin y Ayacucho)



Ir al Siguiente 

Tocando en el mapa sobre los otros vehículos de la zona, se puede obtener información de los mismos. También se puede realizar una búsqueda avanzada modificando el rango de búsqueda y seleccionando el tipo de auto que se desea.

Una vez que se reserva el auto, el cliente tiene 15 minutos para dirigirse al mismo, sino, se pone nuevamente a disposición del resto de los usuarios. La aplicación realiza esta advertencia al momento de efectuar la reserva. Si a los 10 minutos, el cliente, no abrió el auto, la aplicación lanza una nueva advertencia.

Una vez cumplido el plazo, previa advertencia, el automóvil se pone disponible nuevamente para el resto de los clientes, y se le cobra al cliente que no utilizó el automóvil el equivalente a 3 viajes promedios.⁹

Existe también, la posibilidad de realizar una reserva anticipada, de manera de que el usuario tenga mayor certeza acerca de la disponibilidad de un vehículo, para ello, tiene que dirigirse al menú ubicado abajo a la izquierda e identificado con tres rayas paralelas horizontales. Esta opción puede utilizarse hasta los noventa minutos previos a la utilización del automóvil. En estos casos, interviene la persona encargada del monitoreo, quien debe procurar que haya un vehículo en la zona de reserva. Si un vehículo queda disponible en la zona de reserva quince minutos antes de la reserva, la persona encargada del monitoreo, deshabilita el vehículo de manera de que no pueda ser utilizado por otro cliente y quede a disposición del cliente con reserva. Si faltando veinte minutos para la hora de la reserva, no hay vehículos en las proximidades, una de las personas de mantenimiento será encargada de llevar un automóvil hacia la zona donde está el cliente. En estos casos, la penalidad por no utilizar el automóvil será del costo de 5 viajes promedios.

⁹ El recorrido promedio estimado es de 5 kilómetros.

Al reservar un automóvil, el cliente ingresa la zona de destino a fin de que la aplicación le indique los espacios de estacionamiento disponibles dentro del rango donde se dirige. Esta información es útil también para la persona que se encuentra monitorizando el servicio para el caso de las reservas anticipadas.

En caso de que no haya ningún vehículo disponible en el rango de búsqueda, la aplicación arrojará un rango de tiempo de espera aproximado. La persona encargada de monitoreo, revisará la estimación y le hará correcciones en caso de ser necesaria, de acuerdo al destino de los vehículos en circulación y su proximidad con el punto, al rango de distancia. Si la espera supera los 40 minutos, al cliente se le realizará una reducción en el precio del servicio. Se le bonificarán los primeros cinco kilómetros recorridos, y un kilómetro adicional por cada 10 minutos que tenga que esperar. En caso de que el cliente decida no tomar el servicio por esta situación, se le bonificarán 2,5 kilómetros en el próximo viaje que realice.

Mediante la aplicación se podrán realizar reclamos y encuestas de satisfacción de manera de medir el grado de conformidad con el servicio. A estos efectos, las encuestas deben ser cortas y concisas.

Página Web

Los clientes tendrán también la posibilidad de reservar los automóviles a través de una página web, con una funcionalidad similar a la aplicación web.

Estrategia de precios

Dado que no hay una oferta similar en el mercado, el objetivo principal en la fijación del precio es el de penetración en un mercado de fácil sustitución. Se analizará el precio desde el punto de vista del cliente, del entorno, de la demanda y de los costos.

- Precio desde el punto de vista del cliente: Estamos frente a un consumidor “leal”, pero en este caso no hacia otras marcas sino con respecto a sus hábitos. La

instauración del servicio pretende un cambio de hábitos en la movilidad por parte los clientes, por lo tanto, debe ser muy atractivo en relación a los precios vigentes.

En cuanto a los precios de referencia, el rango es amplio, compuesto adicionalmente por el precio del tiempo que demora cada una de las alternativas.

- Precio desde el punto de vista del entorno: El precio del transporte público se encuentra regulado en nuestro país, por lo tanto, un incremento en los combustibles puede no ser trasladado en su totalidad hacia algunos de los sustitutos vigentes.

Uber, por su parte, encuentra ventajas impositivas dado que no tributa IVA e Impuesto a las Ganancias por no estar radicada en el país.

- Precio desde el punto de vista de la demanda: Para hacer este análisis se requiere contar con información del pasado que permita establecer la elasticidad. Dado que el servicio no se ofrece en la actualidad, no hay información que permita hacer el análisis.
- Precio desde el punto de vista de los costos: El único elemento íntegramente variable dentro de la estructura de costos de la empresa, es el combustible, el cual, tiene un costo promedio de \$ 1,48 por kilómetro. Adicionalmente, la depreciación totaliza un monto de \$ 0,48 por kilómetro, de acuerdo al siguiente detalle:

	Precio unitario	Vida Útil en Kilómetros (promedio)	Costo por Kilometro
Cubiertas	6.320	50.000	0,13
Pastillas freno	2.800	25.000	0,11
Batería	2.800	169.200	0,02
Embrague	4.500	100.000	0,05
Cambio de Aceite y Filtros	1.500	12.500	0,12
Bujías	600	100.000	0,01
Correa de distribución	6.200	150.000	0,04
Lámparas	800	80.000	0,01
Costo Unitario por Km			0,48

Para establecer el precio técnico, se deben considerar los 2 componentes del precio: la membresía y el precio por kilómetro recorrido. Considerando un uso promedio de 705 kilómetros mensuales en base a la encuesta, el punto de equilibrio se alcanza en base a las diferentes combinaciones de membresía/precio de kilometro abajo expuestas:

Membresía	Precio por kilometro
500	6,205
540	6,150

Dado que el servicio se encuentra en la etapa “Introducción” en el ciclo de vida, se adoptará una estrategia de precios bajos, ubicados levemente por encima del punto de equilibrio, por un período de 6 meses. Luego, una vez que el servicio sea más conocido, y se encuentre en la etapa de crecimiento, el precio se incrementará.

Por lo tanto, en la estrategia de precios elegida para los primeros seis meses, los clientes abonarán una membresía mensual de \$ 500 y un valor extra por kilómetro recorrido de \$ 6,10. Ambos valores constituyen el precio final para el cliente, es decir, incluyen IVA. Luego de este período, el precio se incrementará a \$ 550 y \$ 6,71, respectivamente. El hecho de que el costo por kilómetro recorrido, sea competitivo con otras alternativas de traslado, hace que el cliente no analice la utilización del auto cada vez que lo va a usar. De esta manera, se pretende que los clientes naturalicen el uso del auto compartido. Asimismo, contar con una membresía, permite tener un volumen relativamente predecible, y proyectar con menor incertidumbre las necesidades de capital y recursos.

Dado que el objetivo del servicio es la reutilización del activo, adicionalmente, la estrategia de precios está diseñada para desalentar las esperas dentro del vehículo, por lo tanto, luego de los 10 minutos de estar el auto sin movimiento, se comenzará a facturar la espera, previa advertencia a través de la aplicación. El importe de espera será de \$ 5 por minuto.

Dado que en éste tipo de vínculo se establece un acuerdo formal con el cliente, es posible diseñar estrategias de relación más estables, necesarias para este tipo de negocios. El monto de membresía no debe ser significativo en relación a los ingresos, para que una vez que el cliente se suscriba al servicio, no sienta el impacto mensual del abono del servicio.

En horario nocturno, dada la menor circulación de personas, la demanda de los autos compartidos, sería menor, por lo tanto, en caso de ofrecer una tarifa diferencial menor en dicho horario, podría resultar atractivo para cierto público y contribuir a incrementar la rentabilidad de la empresa. Como contraposición, el horario corresponde con el de mayor ingesta de bebidas alcohólicas, por lo que elevaría el riesgo de siniestros.

Las reservas anticipadas tienen un precio mínimo de 60 pesos, dado que se plantea como alternativa, pero no es deseable su uso generalizado por las características del servicio. Adicionalmente, este servicio requiere inmovilizar un automóvil mayor cantidad de tiempo.

El cobro del servicio se efectúa mediante tarjeta de crédito. La membresía se paga los primeros días del mes, mientras que los recorridos se cobran de acuerdo al consumo cuando finalizan los viajes y se mide mediante GPS desde el momento en el que el cliente ingresa al vehículo y hasta que le da finalizar el viaje mediante la aplicación.

10.5. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Fortalezas

- Ser la primera empresa en ofrecer el servicio en la Ciudad de Buenos Aires.
- El mercado tiene barreras de entrada altas dadas por el nivel de inversión que requiere al trabajar con activos de alto de costo.
- El servicio le permite a los usuarios tener a disposición un automóvil sin necesidad de tener que comprarlo y con menores costos de mantenimiento mensual.
- El servicio le proporciona a sus clientes ahorro en términos de tiempo en sus traslados o bien un ahorro económico, de acuerdo a los hábitos actuales de movilidad propia.
- El negocio de autos compartidos tiene éxito en otros lugares del mundo. El hecho de contar con esta experiencia, permite aprender y mejorar aquellos aspectos en los que tuvieron dificultades.
- Se pueden usar diferentes modelos de autos, de acuerdo a la preferencia del usuario.
- A gran escala, se reduce la demanda de espacios de estacionamiento en la vía pública.

Debilidades

- Desconfianza hacia un sistema nuevo. El éxito del sistema de autos compartidos requiere un cambio cultural.
- La utilización de un automóvil pasa a requerir cierta planificación, para quienes hoy ya tienen disponibilidad de auto.
- El 74 % de la estructura de egresos, son costos fijos, vinculados principalmente con sueldos y a las obligaciones adquiridas con bancos.
- Los activos de la empresa están expuestos a un alto riesgo de sufrir incidentes, accidentes, delincuencia y vandalismo.

Oportunidades

- El mercado potencial alcanza cerca de los 242 mil clientes.
- Contexto económico y social favorable de movilidad sustentable. Los hábitos de movilidad están cambiando a nivel mundial, impulsado por las nuevas tecnologías y la mayor conciencia ecológica. Adicionalmente, con el sistema de bike sharing del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, un segmento de la población ya cuenta con el hábito de compartir el activo que lo moviliza.
- Escalable: Este plan de negocios, se limitará al desarrollo de un sistema de autos compartidos, el cual tiene posibilidad de expansión hacia otros grandes centros urbanos de nuestro país.

Amenazas

- Es un mercado con muchos jugadores y sustitutos.
- Protestas por parte del sindicato de taxistas.
- Uber y Cabify: Al momento de realizar este plan de negocios, Uber y Cabify se encuentran iniciando sus actividades en nuestro país. Si bien no cuenta con habilitación oficial, se encuentra operativo, y se presenta como una potencial amenaza dado el éxito que tiene en otros lugares del mundo.
- Si bien, en la actualidad, no existe ninguna regulación que prohíba la práctica, una vez puesto en marcha, la actividad puede ser limitada/restringida por alguna ley. Dadas las características del servicio, y en base a opinión experta consultada, no se prevé limitación legal para operar.

10.6. Generación de estrategias para restringir los riesgos y explotar las oportunidades.

Riesgo: Al tratarse de una actividad nueva tiene riesgo de no ser aceptada por la sociedad.

Estrategia: Para mitigar este riesgo, se van a establecer 3 estrategias.

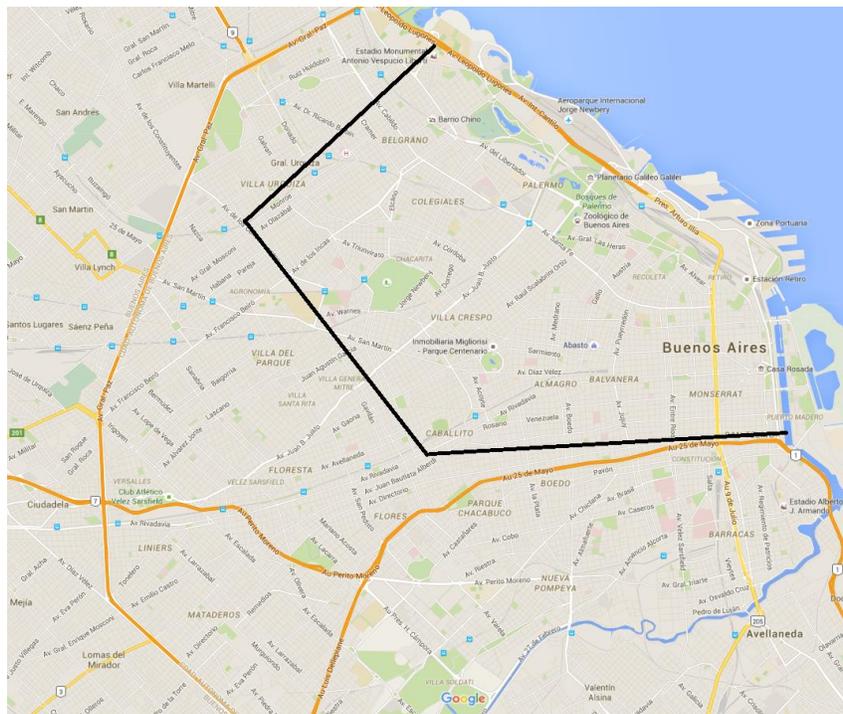
- Publicidad
- Instauración progresiva del sistema
- Minimizar o brindar soluciones a los inconvenientes que enfrentan los conductores.

Instauración progresiva:

En base a las características demográficas de la Ciudad, la ubicación del segmento BC1, principalmente joven, y las zonas por donde se moviliza. En una primera instancia, la extensión del servicio tendrá 116 kilómetros cuadrados, lo que representa un 57 % de la superficie total de la Ciudad, en 10 de las 15 Comunas.

El territorio seleccionado es el que está enmarcado dentro de las líneas negras del siguiente mapa y comprende las comunas: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 12, 13,14 y 15.

Mapa de la Ciudad de Buenos Aires con el territorio delimitado del servicio:



Fuente: Elaboración propia en base al territorio seleccionado para prestar el servicio.

De esta forma, el promedio de autos por kilómetro cuadrado, es de 1.

Los estacionamientos estarán distribuidos en el territorio seleccionado, con una distancia no mayor a los 2 kilómetros entre estacionamientos. En algunos casos, como el de los bosques de Palermo, la distancia entre autos podría ser de hasta 3 kilómetros. Se destacará mayor concentración próximo a las facultades de económicas, derecho y arquitectura y urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, y en zonas comerciales o residenciales de alto tránsito en las que la distancia al subte sea mayor a 10 cuadras, como por ejemplo, San Telmo.

En una primera instancia, no se permitirán los desplazamientos fuera del área delimitada. En caso de que una persona se encuentre circulando con uno de los autos fuera de esta zona, la aplicación, alertará a la persona encargada del monitoreo y le enviará un mensaje indicándole al cliente que dispone de 30 minutos para volver a la zona de influencia. Para ofrecer un mejor servicio, el sistema podría ofrecer la posibilidad de reservar un vehículo para desplazarse en las áreas de la ciudad fuera del territorio demarcado, o bien, realizar viajes de mayor distancia o duración.

Minimizar o brindar una solución a los inconvenientes que enfrentan los conductores

Uno de los principales inconvenientes que encuentran los conductores de la Ciudad de Buenos Aires, al momento de desplazarse, es el estacionamiento. La dificultad de encontrar lugar deriva en pérdida de tiempo e incluso a veces en gastos extra por tener que recurrir a un estacionamiento privado. La situación estructural urbana y la mayor cantidad de autos en disputa por el mismo espacio (incremento del parque automotor) inducen un mayor uso de los garajes por parte de los visitantes a los principales ejes comerciales. Cada día, según cifras del Ministerio de Justicia porteño, se hacen 2.500 multas por mal estacionamiento, a razón de más de cien por hora, lo que representa el 39 % de las multas de tránsito.

Se analizan 3 alternativas para, a través de la empresa, brindarles una solución a los conductores y que sea un atractivo más a la hora de contratar el servicio:

1. Disponer de espacios de estacionamiento privado y exclusivos para los usuarios del sistema, en las zonas de mayor conglomeración de vehículos y de concentración de

usuarios, de manera de que estos tengan la certeza de que podrán dejar el vehículo estacionado en ese lugar, sin demoras. Estos lugares deberán estar estratégicamente ubicados de manera de que los conductores no necesiten caminar más de 8 cuadras de los lugares desde donde parten o hacia donde se dirigen. Otra de las ventajas que presenta esta alternativa, es el hecho de que los vehículos están menos expuestos a daños por accidentes o inclemencias del clima que si se utilizan espacios de estacionamiento de la vía pública. Dentro de la aplicación se podrá ver la disponibilidad de cocheras y reservar el lugar.

De acuerdo a los relevamientos realizados, contar con un espacio de estacionamiento por auto, tiene un impacto en la estructura de costos de \$ 2.283.000 en el primer año.

No sería requisito dejar el auto en un estacionamiento una vez que finaliza el servicio, sino que funciona como una alternativa. El auto puede ser también dejado estacionado en alguno de los lugares permitidos en la vía pública.

2. Disponer de servicio de valet parking, donde el usuario mediante la aplicación del teléfono celular, informe en qué lugar va a dejar el vehículo y un Valet Parker, lo estará esperando para recibir el vehículo. Cuando el usuario requiera nuevamente el vehículo, el valet Parker, lo acercará hacia esa posición. Una de las ventajas que presenta esta alternativa, es que las personas encargadas de estacionar los vehículos, también se pueden ocupar de mantener limpios los vehículos y de que se mantengan con combustible. Los valet parkers se trasladarían de un auto a otro, dentro de un radio de influencia, con bicicletas eléctricas plegables. Lo que no origina un costo en el traslado, y permite ser llevada con facilidad en el automóvil. El servicio se puede ampliar hacia personas que no utilicen el servicio de autos compartidos. La desventaja principal de esta alternativa es que el uso del valet parking no forma parte de los usos y costumbres del segmento objetivo del negocio.

3. Disponer de un servicio combinado de espacios de estacionamiento privados y exclusivos y de valet parking, ya sea de forma permanente o bien, en horarios de alta y zonas con mayor dificultad para encontrar estacionamiento.

Como se mencionó previamente, dado que el valet parking, no forma parte de los usos y costumbres del segmento objetivo, la alternativa elegida en una primera instancia es la número 1. Luego, con la consolidación del servicio, se evaluará la introducción de valet parkers.

Si bien el sistema de autos compartidos presenta soluciones a los dueños de vehículos, acarrea incertidumbres en cuanto a la disponibilidad de los vehículos. Esta información surge de la encuesta realizada. En busca de garantizar la disponibilidad, la empresa tendrá una oferta casi 2 veces más de usuarios por vehículos que el promedio mundial. Mientras que el promedio mundial se ubica en los 18 usuarios por vehículos, la empresa operará con 10 usuarios por automóvil.

Si los clientes tienen un comportamiento similar a los encuestados, cada auto, tendría una utilización diaria promedio de 09:30 horas.

Riesgo: Ciclos pronunciados de demanda.

Estrategia: Una alternativa podría ser establecer precios diferenciados para los distintos rangos horarios. Esta alternativa se descarta en una primera instancia, dado que se pretende la naturalización del servicio por parte de los usuarios, y esta estrategia podría generar que las personas realicen un mayor análisis al momento de utilizar el vehículo. Luego, en base a la dinámica del servicio, se volverá a analizar esta alternativa.

Sin embargo, dadas las características concéntricas de la Ciudad de Buenos Aires, la empresa tiene que buscar los mecanismos de reorganización de los autos en los distintos momentos del día, o bien, buscar usuarios que rompan con el rango de comportamiento general de la población. Parte de las funciones de los empleados destinados al mantenimiento de los

vehículos, será su reorganización. Es decir, trasladaran los autos hacia las zonas de mayor demanda a las horas pico.

Adicionalmente, el servicio tendrá un límite de uso de los 90 minutos de manera consecutiva. Salvo que se realice una solicitud especial anticipada, y previa autorización por parte de la empresa.

Riesgo: Los activos de la empresa están expuestos a un alto riesgo de sufrir siniestros.

Estrategia: A fin de poder identificar, en caso de haber un siniestro, en que momento y circunstancia sucedió, los autos estarán equipados con cámaras sobre la parte exterior del vehículo. Dentro del habitáculo no habrá cámaras de manera de resguardar la privacidad de las personas que utilizan los autos.

Se le requerirá a los clientes una antigüedad mínima de un año en el permiso de conducir, o bien, que el permiso vigente sea una renovación, para ser dado de alta.

Riesgo: Dado que no existe una empresa en la actualidad que brinde este tipo de servicio, es necesario conocer la legislación vigente en la materia. La misma, puede ofrecer ventajas para el desarrollo del negocio, dificultarla o incluso, imposibilitar el desarrollo del mismo.

Estrategia: Tener un conocimiento profundo de la ley y contar con un equipo de abogados sólido. Se le realizó una entrevista al abogado Pablo Limanski (Matricula: Tomo 99 folio 610, Colegio Público de Abogados de la Capital Federal), sobre la legalidad del servicio ofrecido, en la cual manifestó que “No hay elementos para considerar al servicio de automóviles compartidos como ilegal. Dado que no hay una normativa específica que regule el servicio, aplica lo referente a locaciones en el Código Civil. Las partes deben firmar un contrato que formalice los términos y condiciones del servicio prestado. Los automóviles deben contar con el kit de seguridad, seguro contra terceros y seguro para el conductor. Para

circular, el conductor deberá tener cedula azul habilitante, o bien, la cedula verde del auto al día.”.

El alquiler de automóviles queda comprendido en la figura de la locación de cosas enunciada en el art. 1187 del Código Civil: “Hay contrato de locación si una parte se obliga a otorgar a otra el uso y goce temporario de una cosa, a cambio del pago de un precio en dinero”.

La Ley de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, número 600/01, sancionada en Junio de 2001 declara al turismo una actividad socioeconómica de interés público y cultural para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y establece en su artículo 12 a las empresas de alquiler de vehículos sin chofer como prestadoras de servicios turísticos. Se establece un registro de prestadores de servicio turismo de adhesión voluntaria. En la página web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se describen las siguientes ventajas de integrar dicho registro:

- Obtener del Ente de Turismo, cuando proceda, su intervención y respaldo en las gestiones que realice ante otros organismos públicos.
- Recibir información y asesoramiento por parte del Ente de Turismo en lo que atañe a líneas de crédito, facilidades y estímulos destinados a la ampliación, instalación y mejora de los servicios que presta.
- Participar de los Programas de Capacitación Turística que lleve a cabo o promueva el Ente de Turismo de la Ciudad.
- Recibir mensualmente el informe del Observatorio Turístico con estudios actualizados relativos al mercado.
- Formar parte de las campañas de promoción turística de la Ciudad donde participe el Ente de Turismo.

Riesgo: Protestas por parte del sindicato de taxistas.

Estrategia: Se prevé la contratación de un estudio de Relaciones Públicas con presencia mediática en caso de aparecer las protestas, para contrarrestar el efecto negativo en la imagen de la empresa. En este caso, se buscará promocionar el servicio en los espacios mediáticos destinados al análisis del tema. Si ocurriesen actos de vandalismo, temporariamente se quitará el ploteo sobre los vehículos, y se analizará la restricción de estacionar en la vía pública.

Dado que el servicio se va a prestar dentro del marco legal, no se prevén que repercusiones en la normal funcionamiento del servicio.

Riesgo: Utilización de los vehículos de la empresa para cometer delitos.

Estrategia: Este riesgo se modera con el pedido de documentación de los clientes y firma de contrato. Adicionalmente, cada unidad cuenta con GPS para su localización y monitoreo, y cámaras que filman y graban la trayectoria del vehículo. Si a pesar de los mitigantes, se sucede algún hecho de estas características, se dará intervención a la policía y se informará al estudio de abogados para su seguimiento. Si el vehículo permanece secuestrado, se operará con un vehículo menos. El plan contempla un margen de seguridad en el uso de los activos que permite operar con una menor capacidad.

10.7. Depuración de las estrategias

10.7.1. Estrategia Comunicacional

La propuesta de comunicación elegida es la emocional, dada la oferta de valor del servicio y que dentro del segmento objetivo prevalecen las motivaciones de sociales y de autorrealización, de acuerdo a la teoría de Maslow (Albarellos, 2013, p.139). El servicio apunta a satisfacer necesidades derivadas, psicológicas y principalmente hedonistas.

El canal de comunicación principal serán las redes sociales e internet. De forma secundaria, la presencia en la vía pública mediante circulación de la flota. Dado que el objetivo de la

estrategia de comunicación es el de transmitir una imagen de exclusividad, se recurrirá a la personas de influencia para que a través de sus redes sociales, promocionen la empresa.

Los anuncios, la presencia en redes sociales, el marketing digital y la página web serán tendientes a transmitir el objetivo corporativo, de que para poder moverse cómodo, no es necesario contar con un automóvil propio, dando una imagen de líderes de tendencia.

Para el desarrollo de los contenidos comunicacionales, se contratará una empresa especializada en comunicación e imagen. La relación con la agencia de marketing especializada va a estar a cargo del jefe comercial, quien recibirá un informe periódico de las respuestas del público objetivo acerca de las campañas. El presupuesto destinado a comunicación se establecerá en base a un monto fijo de \$ 1.000.000 anuales y a un monto variable del 7 % sobre ventas.

La publicidad se realizará a través de:

- Personas de influencia de redes sociales.
- Ploteo en los automóviles. Fuerte presencia de los automóviles en la vía pública, ya se circulando por las zonas de mayor concentración del mercado objetivo, o bien, estacionando a los automóviles de manera itinerante en las principales zonas de influencia.
- Campañas de marketing online y presencia en las redes sociales.
- Presencia en los principales programas de radio con público afín.
- Precios promocionales por tiempo limitado para que las personas conozcan el servicio.

Elección de los automóviles

Con el objetivo de que la empresa no sea asociada de forma directa a una marca de autos en particular, el parque será integrado por vehículos de diferentes marcas. La elección de los

mismos se sustenta en los autos de motor chico, de modo de que el consumo de combustible sea reducido, la preferencia de la población en general sustentada en el ranking de ventas y en el precio. En un informe elaborado por la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA) se establece el ranking de los modelos más elegidos por los clientes en el 2015:

- 1 – Volkswagen Gol
- 2 – Chevrolet Classic
- 3 – Fiat Palio
- 4 – Ford Fiesta
- 5 – Ford Ecosport
- 6 – Ford Focus
- 7 – Toyota Etios
- 8 – Renault Clio Mio
- 9 – Volkswagen Suran
- 10 – Peugeot 208

Como consecuencia de los elementos ponderados previamente, el parque de automóviles inicial de la empresa será:

Modelo	Cantidad
VW Gol Trend 1.6 MSI 3Ptas. Trendline (101cv) (L17)	20
Renault Clio 3Ptas. 1.2 Confort ABS ABCP (75cv)	55
VW Up. 1.0 Move Up! (75cv) 3Ptas.	35
Total	110

Reducir la cantidad de modelos ofrecidos podría implicar un ahorro en la inversión inicial, dada por el poder de negociación por flota, y brindar ciertas facilidades en el mantenimiento. Como aspecto negativo, podría generar una asociación entre la marca y el servicio, no deseada. Por este motivo, se decide la variedad en los modelos ofrecidos.

Color de los automóviles

En la elección del color de los autos, se identifican dos estrategias posibles. Por un lado, tenemos el de Zipcar, la empresa líder en la prestación de servicios de autos compartidos a nivel mundial, que cuenta con automóviles de diferentes gamas de colores a los que se les coloca ploteos distintivos. Por otro lado, está el caso de la empresa Car2Go, con una amplia presencia en Europa, en el que los vehículos respetan el mismo color en todos los modelos. Al igual que ZipCar, los autos de Car2Go, cuentan con el logo distintivo.

En este caso, por cuestiones de identidad de la marca y dado que la circulación de los autos es una de las herramientas de publicidad más importantes, se optará por utilizar la estrategia de Car2Go, respetando el mismo color en todos los vehículos.

Se optará por autos con base en colores claros clásicos con ploteos modernos. El blanco ocupa el segundo lugar en la preferencia de colores por parte de los argentinos, después del gris plateado, de acuerdo a un informe de la consultora internacional Voices (Revista Apertura, 2016).

10.7.2. Estrategia de Financiamiento

Los accionistas de la empresa realizarán una inversión inicial de \$ 6.000.000. Este monto será destinado a la compra de equipamiento y sistemas (\$ 1.335.000), sueldos equivalentes a cuatro meses de trabajo (\$ 2.460.000), considerando que los empleados de mantenimiento van a ser contratados de manera gradual a medida que crecen los clientes, y gastos de oficina y publicidad inicial. La compra de los autos se financiará a través de la modalidad Leasing con bancos. Se solicitarán inicialmente Leasings por \$ 21.300.000, luego, a medida que crezcan los clientes y las necesidades de automóviles, las compras se continuarán financiando con este instrumento. El leasing es un instrumento de financiación de bienes de capital por el cual el dador conviene transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado, para su uso y goce, contra el pago de un canon

y le confiere una opción de compra por un precio. Es decir, el tomador tiene el derecho pero no la obligación de comprar el bien. El tomador puede usar y gozar del bien objeto del leasing conforme su destino pero no puede venderlo, gravarlo, ni disponer de él.

El Leasing presenta las siguientes ventajas impositivas:

- Se deduce frente al Impuesto a las Ganancias lo que efectivamente se paga como canon.
- Frente al IVA, el pago se realiza periódicamente en el plazo del leasing.
- El bien se incorpora como activo cuando se ejerce la opción de compra por su valor residual por lo que no tributa durante el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP) durante el leasing.

Adicionalmente, esta alternativa presenta menores barreras de salida en caso de que la empresa no funcione de acuerdo a las proyecciones.

Para garantizar el estado de los automóviles, se adopta como política que el parque tenga una antigüedad máxima de 2 años. La empresa no ejercerá el derecho a compra de los bienes dado por el volumen de uso de los rodados y para mantener un parque moderno.

10.7.3 Estrategia operacional

Se identifican los procesos de venta, altas de clientes, utilización del servicio, reclamos, mantenimiento de los autos, denuncia de siniestros, monitoreo de la actividad y fijación de objetivos comerciales.

Ventas Individuos

Los comerciales de individuos se encargarán de la gestión administrativa de la documentación de aquellos clientes que se captan vía web o por la aplicación celular. Adicionalmente, recorrerán con sus tablets ciertos puntos de concentración del segmento objetivo en busca de nuevos clientes. Recorrerán las zonas próximas a donde se encuentran los estacionamientos.

Venta empresas

Los comerciales dedicados a captar clientes corporativos, se dedicarán a visitar empresas y asistir a eventos en búsqueda de clientes corporativos. En el caso de estos clientes, la empresa deberá presentar la documentación correspondiente a los empleados que vayan a utilizar el servicio. La aceptación de la empresa como cliente será dada por el Jefe Comercial. Podrán utilizar los automóviles únicamente los empleados registrados y con la documentación debidamente presentada. El comercial será el encargado de las altas y bajas de los empleados.

Altas de clientes

Si el alta se produce por la web o por la aplicación, el cliente deberá enviar una foto de la licencia de conducir, su documento de identidad y suscribir a los términos y condiciones del sitio web. El analista de antecedentes analizará el perfil del cliente a través de la información brindada por el sistema NOSIS y deberá verificar que el cliente no se encuentre en situación diferente de 1 en alguna entidad financiera. En caso de calificar como cliente, en el plazo de 3 días, un oficial comercial se acercará y le hará firmar el contrato para que quede registro físico del alta donde consta la cobertura del seguro y el alcance del contrato, y le otorgará la tarjeta que le dará acceso a los automóviles.

Si el alta se realiza de manera presencial, el cliente firmará el contrato en el momento, y en caso de contar con su licencia de conducir y documento de identidad, el comercial sacará fotos de las mismas. Luego, en el plazo máximo de 3 días, se volverá a poner en contacto con

el cliente una vez que haya sido aprobado por el área de antecedentes financieros, para darle la tarjeta de acceso a los autos.

En caso de no calificar como cliente, se le informará al cliente que pasará a ser parte de una lista de espera.

Utilización del servicio

Luego de reservar el vehículo, el cliente puede ingresar al mismo mediante su tarjeta de proximidad. Una vez que finalice de utilizar el servicio, el vehículo puede ser dejado en alguno de los estacionamientos disponibles o bien, en la vía pública. Una vez que indique mediante la aplicación que dejó de utilizar el vehículo, este quedará disponible para ser utilizado nuevamente por otro cliente.

Reclamos

Los oficiales comerciales estarán encargados de contactarse con los clientes que hayan tenido algún tipo de inconveniente o registren una consulta web o por la aplicación. El reclamo o la consulta será direccionado automáticamente hacia un oficial quien tendrá 48 horas como máximo para contactarse con el cliente y responder o solucionar sus inconvenientes.

Monitoreo

En las oficinas de la empresa habrá una persona por turno encargada de monitorear la actividad del servicio, el estado de las demandas y los recorridos de los autos ocupados. Adicionalmente, contará con las estadísticas de la utilización del servicio por zona en momentos homogéneos, lo que permitirá organizar un reacomodamiento de los vehículos en caso de que sea necesario.

Denuncia de siniestros

La denuncia de un siniestro se podrá realizar por la página web o mediante la aplicación. Dicha información en conjunto con el material fílmico, se le enviara a la empresa de seguros. Los abogados de la empresa analizarán el caso en conjunto con el jefe comercial para determinar si el cliente debe abonar la franquicia o bien, la compañía se hará cargo. Todos los vehículos contarán con una cobertura "contra todo riesgo". En caso de corresponder, la empresa realizará las gestiones necesarias con la empresa de seguros de los terceros involucrados. Dentro del análisis de cobertura del siniestro, se ponderara la relación comercial con el cliente, la posibilidad de recupero del gasto vía empresas de seguros y la característica del accidente.

Mantenimiento de los autos

Cada automóvil será limpiado y recargado con combustible cada tres días. El sistema de monitoreo llevará un cálculo aproximado del consumo de cada uno de los autos y arrojará una alerta cuando el tanque este al 30 %. El encargado de monitoreo informará al encargado de mantenimiento de dicho vehículo para darle prioridad en la recarga de combustible. Adicionalmente, dentro de cada auto habrá una tarjeta prepaga de combustible que solo podrá ser utilizada para el automóvil que la lleva. En caso de que el combustible sea insuficiente, se le avisará al cliente al momento de hacer la reserva bajo la advertencia de que va a tener que realizar la carga de combustible. En esos casos, en la facturación se le descontarán el valor equivalente a 3 kilómetros. Por un tema de rentabilidad y relación con los clientes, se procurará que estas situaciones sean excepcionales. Dentro de la funcionalidad de la página web, el cliente puede registrar un reclamo de que el vehículo no se consideraba en las condiciones óptimas de higiene. Estos vehículos tendrán la prioridad para ser limpiados. En esos casos, se identificará al cliente anterior que utilizó el automóvil. Si se detectan 3 situaciones de características similares, se lo contactará al cliente advirtiéndole que debe dejar el automóvil en condiciones. Si dicha situación se repite una vez más, se le hará una advertencia de que deberá abonar un cargo extra la próxima vez que se

presente una situación de similares características. La sanción que sigue en caso de no modificar el comportamiento, es la rescisión del contrato.

Objetivos comerciales y remuneración variable

Una vez que el cliente recorre los primeros 120 kms en autos de la empresa, empieza a contar para la remuneración variable. Luego, se deducen del cálculo de la base aquellos clientes que no utilizaron el servicio en los últimos 90 días.

El estudio contable "Schvartz contadores" estará encargado de la liquidación de sueldos de los empleados de la empresa, para lo cual se abonará un canon de \$ 1.000 mensuales.

10.8 Estructura

La empresa iniciará sus actividades con 31 empleados:

- Gerente General
- Jefe Comercial
- Jefe Administración
- 2 Desarrolladores y mantenimiento de la aplicación web.
- 5 monitoreados de vehículos y guardias varias.
- 2 Oficiales Comerciales para el segmento Empresas
- 6 Comerciales Individuos
- 3 Analista de Antecedentes Financieros de los clientes
- 10 Mantenimiento de autos, traslado y valet parkers.

Por cada 8 vehículos adicionales que integren la flota, se contratará una persona de mantenimiento.

Las tareas de mantenimiento y reubicación de vehículos se realizará de lunes a viernes de 7 a 22 hs y sábados y domingos de 12 a 20 hs, con turnos de trabajo de 8 horas corridas. Cada empleado tendrá 2 días francos por semana, por lo tanto, en cada turno de trabajo de lunes a sábado habrá 4 personas de mantenimiento, mientras que los días domingo habrá 2 personas de mantenimiento.

Los autos seleccionados tienen en promedio tanques de combustible de 51 litros y un consumo promedio de 7,8 litros cada 100 kilómetros. Considerando una utilización promedio por cliente de 705 kilómetros mensuales y que cada automóvil está destinado a 10 clientes, cada auto, recorrería en promedio 235 kilómetros por día, lo que equivale a un 36 % del tanque. Por lo tanto, cada auto, debe tener que ser llevado a cargar nafta en promedio una vez cada 3 días. En cada turno de trabajo, un empleado debe encargarse de realizar el mantenimiento de 5 autos.

Se proyecta en 5 años incrementar la dotación a 44 personas.

Las capacitaciones se realizarán dentro de la empresa a cargo de los jefes de administración y comercial, según corresponda.

10.9. Proyección de los costos, los ingresos y el flujo de efectivo.

El análisis económico-financiero se realiza considerando los precios de la economía del mes de Marzo de 2017. Las estimaciones consideran valores constantes.

El horizonte de proyección será de 5 años, dado que en un mediano plazo, por motivos ecológicos y de costos, el servicio tenderá a la oferta de automóviles eléctricos. Este cambio tendrá consecuencias en la estructura de costos. Actualmente, no se cuenta con oferta local de este tipo de vehículos y los autos importados de estas características, tiene un precio muy elevado en relación a los otros automóviles de la misma gama.

Premisas:

- Se consideró un rendimiento de 7,8 litros de nafta por cada 100 kms y un precio del litro de nafta de \$ 18,44.
- En la cantidad de combustible, se consideró un consumo extra del 20 % por los traslados que realiza el personal de la empresa para reubicar los vehículos.
- El precio de los automóviles surge del listado oficial de Concesionarios de automotores de la República Argentina. A dicho precio, se le adicionan \$ 5.000 por unidad en concepto de pateamientos y fletes.
- En conceptos de Seguros del auto y de los pasajeros, se consideró un precio unitario por automóvil de \$ 2.000, un 15 % mayor al promedio de las cotizaciones on-line consultadas. Se considera que podría haber un descuento por flota compensado por el mayor riesgo inherente a la actividad.
- En concepto de Estacionamiento, se consideró un valor unitario de \$ 2.100, de acuerdo a un relevamiento realizado en 8 estacionamientos de diferentes zonas de la Ciudad de Buenos Aires.

- Para el cálculo de los gastos vinculados con el personal, se tomó como base los salarios medios de Pequeñas Empresas de la Ciudad de Buenos Aires de la Guía Salarial Adecco 2016 (Revista Apertura, 2017).
- Los automóviles estarán equipados con cámaras de Seguridad que permiten transmisión online por un valor por auto de \$ 5.000 (Empresa GPSTec Argentina)
- La empresa contará 6 bicicletas eléctricas plegables de la marca Container Bikes.
- La oficina estará equipada con 13 computadoras de escritorio y 8 Tablets.
- En concepto de patentes, se abona el 4,5 % anual del valor del automóvil por unidad.
- Para el cálculo de ingresos y egresos, se consideró un promedio de 705 kilómetros recorridos mensuales por cliente, dado que es un dato que surge de la encuesta realizada.
- Los gastos de mantenimiento de la oficina incluyen el alquiler y los servicios vinculados (Luz, Agua, Internet).
- Se contratarán servidores externos que garanticen el funcionamiento del servicio las 24 horas, los 365 días del año.
- Los contratos de Leasing se harán a 24 meses con un CFT del 27 % anual. Luego de ese período, no se ejercerá la opción de compra dado que por la cantidad de kilómetros que tendría cada unidad, la vida residual de los automóviles, sería corta. Tal como lo permite el instrumento, el IVA se difiere, pagándose conjuntamente con las cuotas.
- Se proyecta una renovación del parque cada 24 meses.

- El financiamiento para capital de trabajo se proyecta a una tasa de 29 % anual, de acuerdo a relevamiento hecho a bancos.

Inversión Inicial:

Software y Hardware

- Desarrollo de la aplicación y la página web: \$ 250.000
- 13 Computadoras de Escritorio: \$ 15.000 cada una; \$ 195.000 total.
- 8 Tablets: \$ 5.000 cada una; \$ 40.000 en total.
- 220 Cámaras con GPS para los vehículos: \$ 2.500 cada una; \$ 550.000 en total.
- 1100 Tarjetas de Proximidad y 110 Lectores de Radio Frecuencia. Total: \$ 300.000

Monto total de Inversiones en Software y Hardware: \$ 1.335.000

Bicicletas Eléctricas Plegables

- 6 Bicicletas electrónicas plegables: \$ 17.000; \$ 102.000

Todas estas inversiones amortizan a 5 años. Amortización anual: \$ 287.400

Automóviles:

Modelo	Cantidad	Precio (en miles)	Precio con gastos	Total	Consumo litros / 100 kms	Tanque
VW Gol Trend 1.6 MSI 3Ptas. Trendline (101cv) (L17)	20	224,4	229,4	4.588,0	8,9	55
Renault Clio 3Ptas. 1.2 Confort ABS ABCP (75cv)	55	215,3	220,3	12.116,5	8,0	50
VW Up. 1.0 Move Up! (75cv) 3Ptas.	35	209,7	214,7	7.514,5	6,9	50
Total	110	236,5	2.897,4	24.219,0	7,8	51

Fuente precio de los automóviles: Acara. Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (2017).

Para los gastos se consideró un promedio de flete, seguro y patentamiento por un monto de \$ 5.000 por unidad, que surge de los valores máximos publicados por Inspección General de Justicia en su página web: <http://www.jus.gob.ar/igj/competencias-de-igj/control-federal-de-ahorro/gastos-de-entrega-valores-informados-por-las-sociedades.aspx>.

Proyección cantidad de clientes:

La proyección de clientes se realiza en base a las limitaciones de la capacidad instalada.

	Año						
	0 - 6 m	6 - 12 m	1	2	3	4	5
Segmento Personas							
Cantidad Inicial	-	1.050	-	1.165	1.285	1.405	1.585
Altas	1.100	150	1.250	200	220	300	100
Bajas	50	35	85	80	100	120	80
Cantidad Final	1.050	1.165	1.165	1.285	1.405	1.585	1.605
Promedio	900	980	940	1.200	1.300	1.500	1.500
Segmento Empresas							
Cantidad Inicial	-	8	-	12	23	28	29
Altas	10	5	15	12	6	2	2
Bajas	2	1	3	1	1	1	1
Cantidad Final	8	12	12	23	28	29	30
Promedio	6	10	8	20	25	25	25
Cantidad de Personas por er	12	12	12	15	15	15	15

Presupuesto económico:

	Año							
	0	0 - 6 m	6 - 12 m	1	2	3	4	5
Presupuesto económico								
Ingresos Totales		23.137.617	28.803.000	51.940.617	78.553.636	87.718.227	98.192.045	98.192.045
Por km		20.727.699	25.803.000	46.530.699	70.371.818	78.581.864	87.964.773	87.964.773
Membresía		2.409.917	3.000.000	5.409.917	8.181.818	9.136.364	10.227.273	10.227.273
Egresos		26.845.410	26.784.276	53.229.686	74.415.704	82.148.979	89.773.642	90.277.296
Financieros		8.221.337	8.221.337	16.442.674	21.955.660	24.987.096	27.492.074	27.904.587
Combustible		5.864.865	6.637.193	12.502.058	18.101.436	20.213.270	22.626.794	22.626.794
Empleados		4.922.691	4.922.691	9.845.382	12.914.456	13.522.092	13.522.092	13.795.454
Seguros		1.086.942	1.086.942	2.173.884	2.975.207	3.322.314	3.719.008	3.719.008
Estacionamientos		1.141.289	1.141.289	2.282.579	3.123.967	3.488.430	3.904.959	3.904.959
Ingresos Brutos		694.128	864.090	1.558.218	2.356.609	2.631.547	2.945.761	2.945.761
Patentes		530.616	530.616	1.061.232	1.452.416	1.621.864	1.815.520	1.815.520
Publicidad		2.619.633	2.016.210	4.635.843	6.498.755	7.140.276	7.873.443	7.873.443
Gastos de Oficina		162.800	162.800	325.600	322.000	357.640	337.840	359.620
Honorarios Legales		200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Siniestros varios		657.600	657.600	1.315.200	2.700.000	3.015.000	3.375.000	3.375.000
Mantenimiento (Repuestos; Limpieza)		134.808	134.808	269.616	697.800	532.050	843.750	639.750
Amortizaciones		143.700	143.700	287.400	287.400	287.400	287.400	287.400
Honorarios Contables		40.000	40.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Sistemas (Servidores)		25.000	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
RSE					500.000	500.000	500.000	500.000
RRPP		400.000						
Resultado Bruto		-3.707.793	2.018.724	-1.289.069	4.137.932	5.569.249	8.418.404	7.914.749
Impuesto a las Ganancias		1.297.728	-706.553	451.174	-1.448.276	-1.949.237	-2.946.441	-2.770.162
Resultado Neto	-6.000.000	-2.410.066	1.312.171	-1.097.895	2.689.656	3.620.012	5.471.962	5.144.587
Resultado Acumulado					1.591.761	5.211.772	10.683.735	15.828.322
Resultado Acumulado c/Inversión				-7.097.895	-4.408.239	-788.228	4.683.735	9.828.322
TIR								28,3%
VAN (Badlar 26,75 %; 01/03/2016)		219.616	-6.000.000	-1.097.895	2.689.656	3.620.012	5.471.962	5.144.587

Presupuesto financiero:

	Año							
	0	0 - 6 m	6 - 12 m	1	2	3	4	5
Presupuesto financiero								
Aporte	6.000.000							
Ingresos Totales		23.137.617	28.803.000	51.940.617	78.553.636	87.718.227	98.192.045	98.192.045
Por km		20.727.699	25.803.000	46.530.699	70.371.818	78.581.864	87.964.773	87.964.773
Membresía		2.409.917	3.000.000	5.409.917	8.181.818	9.136.364	10.227.273	10.227.273
Egresos		30.217.077	30.759.366	60.976.443	74.128.304	81.861.579	89.486.242	89.989.896
Financieros		8.221.337	8.221.337	16.442.674	21.955.660	24.987.096	27.492.074	27.904.587
Combustible		5.864.865	6.637.193	12.502.058	18.101.436	20.213.270	22.626.794	22.626.794
Empleados		4.922.691	4.922.691	9.845.382	12.914.456	13.522.092	13.522.092	13.795.454
Seguro		1.086.942	1.086.942	2.173.884	2.975.207	3.322.314	3.719.008	3.719.008
Estacionamientos		1.141.289	1.141.289	2.282.579	3.123.967	3.488.430	3.904.959	3.904.959
Ingresos Brutos		694.128	864.090	1.558.218	2.356.609	2.631.547	2.945.761	2.945.761
Patentes		530.616	530.616	1.061.232	1.452.416	1.621.864	1.815.520	1.815.520
Publicidad		4.800.000	4.800.000	9.600.000	6.498.755	7.140.276	7.873.443	7.873.443
Gastos de Oficina		162.800	162.800	325.600	322.000	357.640	337.840	359.620
Honorarios Legales		200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Siniestros varios		657.600	657.600	1.315.200	2.700.000	3.015.000	3.375.000	3.375.000
Mantenimiento		134.808	134.808	269.616	697.800	532.050	843.750	639.750
Equipamiento		1.335.000	1.335.000	2.670.000				
Honorarios Contables		40.000	40.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Sistemas (Servidores)		25.000	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
RSE		-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000
RRPP		400.000	-	400.000	-	-	-	-
Resultado Bruto		-7.079.460	-1.956.366	-9.035.826	4.425.332	5.856.649	8.705.804	8.202.149
Impuesto a las Ganancias		1.297.728	-706.553	591.174	-1.448.276	-1.949.237	-2.946.441	-2.770.162
Resultado Neto	6.000.000	-5.781.732	-2.662.919	-8.444.652	2.977.056	3.907.412	5.759.362	5.431.987
Bancos			3.600.000	3.600.000				
Intereses financieros			-1.044.000	-1.044.000				
Cash Flow	6.000.000	-5.781.732	-106.919	-5.888.652	2.977.056	3.907.412	5.759.362	5.431.987
Cash Flow Acumulado		218.268	111.348	111.348	3.088.404	6.995.816	12.755.178	18.187.165

Las proyecciones arrojan una TIR del 28,3 % y un retorno de la inversión de 1 año y medio.

Sueldos:

AÑO 1 / Puesto	Cantidad	Fijo	Variable	Contribuciones	Costo mensual	Premios	Costo Anual
Gerente General	1	64.188,0		22.209,0	86.397,0	128.376,0	1.251.538
Jefe Administrativo	1	18.915,0		6.544,6	25.459,6	30.264,0	361.239
Jefe Comercial	1	25.041,0		8.664,2	33.705,2	40.065,6	478.233
Desarrollador Sistemas (App/Web)	2	16.490,0		5.705,5	22.195,5	8.245,0	593.574
Monitoreadores	5	14.020,0		4.850,9	18.870,9	7.010,0	1.261.660
Comerciales Empresas	2	14.982,0	10.000	8.643,8	33.625,8		874.270
Comerciales Individuos	6	14.982,0	8.000	7.951,8	30.933,8		2.412.834
Analista Antecedentes	3	14.020,0		4.850,9	18.870,9	5.608,0	752.790
Mantenimiento	10	10.388,0		3.594,2	13.982,2	4.155,2	1.859.244
Total	31				284.041,0	223.723,8	9.845.382
AÑO 2 / Puesto	Cantidad	Fijo	Variable	Contribuciones	Costo mensual	Premios	Costo Anual
Gerente General	1	64.188,0	-	22.209,0	86.397,0	128.376,0	1.251.538
Jefe Administrativo	1	18.915,0	-	6.544,6	25.459,6	37.830,0	368.805
Jefe Comercial	1	25.041,0	-	8.664,2	33.705,2	50.082,0	488.249
Desarrollador Sistemas (App/Web)	2	16.490,0	-	5.705,5	22.195,5	32.980,0	643.044
Monitoreadores	7	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	1.913.534
Comerciales Empresas	2	14.982,0	10.000,0	8.643,8	33.625,8	29.964,0	934.198
Comerciales Individuos	8	14.982,0	8.000,0	7.951,8	30.933,8	29.964,0	3.456.824
Analista Antecedentes	3	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	820.086
Mantenimiento	15	10.388,0	-	3.594,2	13.982,2	20.776,0	3.038.178
Total	40						12.914.456

AÑO 3 / Puesto	Cantidad	Fijo	Variable	Contribuciones	Costo mensual	Premios	Costo Anual
Gerente General	1	64.188,0	-	22.209,0	86.397,0	128.376,0	1.251.538
Jefe Administrativo	1	18.915,0	-	6.544,6	25.459,6	37.830,0	368.805
Jefe Comercial	1	25.041,0	-	8.664,2	33.705,2	50.082,0	488.249
Desarrollador Sistemas (App/Web)	2	16.490,0	-	5.705,5	22.195,5	32.980,0	643.044
Monitoreadores	7	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	1.913.534
Comerciales Empresas	2	14.982,0	10.000,0	8.643,8	33.625,8	29.964,0	934.198
Comerciales Individuos	8	14.982,0	8.000,0	7.951,8	30.933,8	29.964,0	3.456.824
Analista Antecedentes	3	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	820.086
Mantenimiento	18	10.388,0	-	3.594,2	13.982,2	20.776,0	3.645.814
Total	43						13.522.092
AÑO 4 / Puesto	Cantidad	Fijo	Variable	Contribuciones	Costo mensual	Premios	Costo Anual
Gerente General	1	64.188,0	-	22.209,0	86.397,0	128.376,0	1.251.538
Jefe Administrativo	1	18.915,0	-	6.544,6	25.459,6	37.830,0	368.805
Jefe Comercial	1	25.041,0	-	8.664,2	33.705,2	50.082,0	488.249
Desarrollador Sistemas (App/Web)	2	16.490,0	-	5.705,5	22.195,5	32.980,0	643.044
Monitoreadores	7	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	1.913.534
Comerciales Empresas	2	14.982,0	10.000,0	8.643,8	33.625,8	29.964,0	934.198
Comerciales Individuos	8	14.982,0	8.000,0	7.951,8	30.933,8	29.964,0	3.456.824
Analista Antecedentes	3	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	820.086
Mantenimiento	18	10.388,0	-	3.594,2	13.982,2	20.776,0	3.645.814
Total	43						13.522.092
AÑO 5 / Puesto	Cantidad	Fijo	Variable	Contribuciones	Costo mensual	Premios	Costo Anual
Gerente General	1	64.188,0	-	22.209,0	86.397,0	128.376,0	1.251.538
Jefe Administrativo	1	18.915,0	-	6.544,6	25.459,6	37.830,0	368.805
Jefe Comercial	1	25.041,0	-	8.664,2	33.705,2	50.082,0	488.249
Desarrollador Sistemas (App/Web)	2	16.490,0	-	5.705,5	22.195,5	32.980,0	643.044
Monitoreadores	8	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	2.186.896
Comerciales Empresas	2	14.982,0	10.000,0	8.643,8	33.625,8	29.964,0	934.198
Comerciales Individuos	8	14.982,0	8.000,0	7.951,8	30.933,8	29.964,0	3.456.824
Analista Antecedentes	3	14.020,0	-	4.850,9	18.870,9	28.040,0	820.086
Mantenimiento	18	10.388,0	-	3.594,2	13.982,2	20.776,0	3.645.814
Total	44						13.795.454

Egresos Financieros:

	Año				
	1	2	3	4	5
Altas	110	40	128	60	128
Bajas	0	0	110	40	128
Stock de autos	110	150	168	188	188
Precio Auto sin IVA (Promedio)	177.829	177.829	177.829	177.829	177.829
IVA	37.344	37.344	37.344	37.344	37.344
CFT Anual	27%	27%	27%	27%	27%
Monto a financiar	19.490.026	7.184.279	22.673.159	10.669.722	22.762.074
Cuota anual altas	13.848.221	5.104.636	16.109.929	7.581.143	16.173.105
Cuota anual (Plazo Leasing 24 meses)	13.848.221	18.952.858	21.214.565	23.691.072	23.754.248
IVA a pagar	2.046.453	2.800.802	3.135.031	3.501.003	3.510.339
Gastos autos (fletes y patentamiento)	548.000	202.000	637.500	300.000	640.000
Monto anual	16.442.674	21.955.660	24.987.096	27.492.074	27.904.587
Base Patentes	23.582.931	32.275.909	36.041.432	40.344.886	40.344.886

Análisis de Sensibilidad

Se analizará el impacto de sensibilidad de las siguientes variables:

1. Cantidad de kilómetros promedio por cliente
2. Valor promedio del litro de combustible

1. Cantidad de kilómetros promedio por cliente.

La cantidad de kilómetros promedio por cliente, tiene el siguiente impacto en la proyección económica del plan de negocios:

Kilómetros	Resultado Acumulado 5 años
625	-3.569.113
675	2.520.630
700	8.610.373
800	32.969.345

La cantidad de kilómetros de equilibrio, en el cual, el resultado económico acumulado 5 años sería cero, es de 667.

Si el promedio de utilización, es menor a los 667 kilómetros mensuales, la relación cantidad de clientes por auto, aumentará de la siguiente manera:

Kilómetros promedio por cliente	Cantidad de clientes por auto
600	11
520	12
460	13

Otra alternativa en esta circunstancia es la de modificar la estrategia de precios, elevando el monto fijo y reduciendo el valor variable por kilómetro.

2. Valor promedio del litro de combustible.

El principal costo variable que tiene el proyecto es el combustible, el cual representa un 22,2 % de la estructura total de gastos. Variaciones en el precio de este insumo, tiene un impacto directo en el resultado del proyecto. Para trasladar este costo de manera directa al cliente, ante variaciones del precio del litro de nafta, el precio por kilómetro recorrido del servicio, se incrementará en un 22,2 %.

11. Conclusiones

11.1. Conclusiones Generales

En el transcurso del trabajo se identificaron los elementos para el desarrollo del negocio de microalquiler de automóviles compartidos de forma rentable y sustentable, cumpliéndose el objetivo general.

Luego de haber analizado los hábitos de movilidad de la población, las características de las diferentes alternativas de traslado, los aspectos operacionales del negocio, y la oferta de servicio y estrategias de las empresas líderes en la industria en el ámbito internacional, en un contexto donde la movilidad en la Ciudad de Buenos Aires está presente tanto en la agenda pública como en la privada, se puede concluir que es factible y económicamente rentable llevar adelante el negocio de alquiler de automóviles para el desplazamiento dentro de la Ciudad de Buenos Aires por breves lapsos de tiempo.

Dado que es un servicio que actualmente no se ofrece en la Ciudad de Buenos Aires y que de la encuesta realizada se desprende que es desconocido por gran parte de la población, el primer desafío consistirá en la aceptación de un servicio innovador por parte del segmento objetivo. Como aspecto positivo se resalta que luego de una breve explicación del servicio, el 71 % de los encuestados respondió que el servicio le brindaría una solución a nivel personal. Las redes sociales y la presencia en la vía pública, serán los principales canales de comunicación para hacer conocer el servicio y captar clientes.

La aplicación móvil será el principal medio de interacción con los clientes desde donde podrán solicitar adherirse al servicio, consultar la ubicación de los autos disponibles, reservarlos para su uso, y hacerle llegar a la empresa sugerencias y reclamos.

Se contará con un staff enfocado en garantizar la disponibilidad del servicio, y la calidad de oferta del mismo, con personal encargado del ordenamiento de los automóviles en caso de ser necesario y proporcionándoles a los autos mantenimiento 2 veces por semana.

Los riesgos inherentes a la actividad vinculados con la exposición de los activos a incidentes, accidentes, delincuencia y vandalismo, serán mitigados mediante la aplicación de tecnología como ser monitoreo satelital y cámaras en los vehículos, y a través del aseguro de los mismos.

Estamos frente a un negocio escalable con un alto potencial de crecimiento, dado por la posibilidad de realizar nuevas ofertas de servicios, ampliando la red de clientes, o bien por extensión geográfica, ya sea dentro en la Ciudad de Buenos Aires, o en otras ciudades argentinas y latinoamericanas.

11.2 Conclusiones específicas

Objetivo: Comprender el comportamiento de los actuales y potenciales conductores de vehículos privados en la Ciudad de Buenos Aires, conocer sus hábitos, y clasificarlos por grupos homogéneos, identificando el segmento de mercado del proyecto.

Preguntas:

- ¿Cuál es el uso que le dan los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires al automóvil?
- ¿Cuáles son las diferencias por rango etario y/o género?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas de movilidad vigentes?

Conclusión:

De la encuesta realizada se desprende que el 61 % de los consultados tiene automóvil propio, o bien, cuentan con disponibilidad para el uso de un auto. En el caso de los hombres, el promedio es del 75 %, incrementándose en los rangos de mayor edad analizados (hasta 60 años), mientras que en las mujeres se ubica en el 31 %. Las personas de 18 a 25 años presentan un promedio del 46 %. El principal motivo por el cual el 49 % de los encuestados no cuenta con un automóvil propio, es económico. En los de menor edad, este porcentaje se incrementa y llega al 70 % en las personas entre 18 y 25 años consultados.

En consecuencia, por las ventajas económicas que proporciona el servicio en relación a tener un auto propio, trasladarse en taxi o en uber, y por motivos culturales presentes en los jóvenes adultos, es que se apunta a este grupo etario de la población, satisfaciendo, adicionalmente, necesidades sociales y de autorrealización por la imagen que se proyecta con la utilización del servicio. El segmento principal de mercado será el de individuos entre 18 y 50 años del

segmento BC1 que residen en la Ciudad de Buenos Aires, particularmente en la zona de influencia, y que no tengan disponibilidad de automóvil.

En cuanto al uso del automóvil, el mayor uso se da los días sábados con picos por la mañana y la tarde. En los días de semana, el momento de más utilización es por la mañana, y de manera secundaria por la tarde. Los días Domingo el uso se concentra principalmente entre las 11 y las 19 horas.

En el transcurso del trabajo se analizaron las características de cada medio de transporte, sus ventajas y desventajas. Del análisis se concluye que en relación a los medios de transporte públicos, el auto compartido le aporta comodidad y en algunos casos tiempo, mientras que en relación a un auto particular, a un taxi o a Uber, el principal beneficio es económico. Otro aspecto a destacar, es que comparativamente con tener un auto particular, el auto compartido no requiere mantenimiento ni dedicación por parte del usuario, con el costo y tiempo de dedicación que implica. Por lo tanto, los principales beneficios para los clientes son diferentes y dependientes de los actuales hábitos de movilidad.

Objetivo: Evaluar indicadores referentes al grado de utilización del automóvil y costo promedio recorrido de los autos particulares de los diferentes grupos homogéneos.

Conclusión

La utilización promedio en base a la encuesta de aquellos que tienen disponibilidad de automóvil ronda en las 6:39 horas semanales y 705 kilómetros de recorrido promedio mensual. Los hombres presentan un uso de 6:48 horas semanales y 741 kilómetros mensuales, mientras que las mujeres pasan 5:51 horas semanales en sus autos particulares y recorren 521 kilómetros mensuales. El tiempo promedio de tiempo de viaje en los desplazamientos en automóviles particulares en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires es de 35 minutos.

Por lo tanto, se observa que no solo el grado de disponibilidad de un automóvil es mayor en los rangos de mayor edad sino que también la utilización de los automóviles también lo es.

El gasto promedio que insume el mantenimiento del automóvil es de \$ 5.415 mensuales, con una estructura de gastos fijos del 80 %, dados por el estacionamiento, seguro, patentes y mantenimiento. Estos 3 últimos conceptos guardan relación con el valor del auto que se conduce. En términos económicos, con un grado de utilización del auto particular similar al promedio, la utilización del sistema de autos compartidos representa un ahorro, sin la necesidad de haber realizado el desembolso que implica la compra del bien.

Objetivo: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa.

Conclusión:

La misión y la visión constituyen la base de las estrategias y ahí radica la importancia de su definición en el desarrollo del plan de negocios. La misión es el motivo o razón de ser de una empresa mientras que la visión define el rumbo de la misma.

La Misión de la empresa es la de contribuir a mejorar la movilidad de la Ciudad de Buenos Aires poniendo a disposición de sus habitantes, automóviles de uso compartido, proporcionando un gran servicio que ahorra tiempo, libera espacio y representa un ahorro para nuestros clientes. La visión es la de ser pioneros y mantener el liderazgo a través del tiempo en la prestación de servicios de microalquiler de automóviles en la Ciudad de Buenos Aires. Para orientar el camino hacia la visión se definen los objetivos de contribuir a una movilidad más sustentable, desarrollar un negocio exitoso y potenciar los mecanismos de economía colaborativa.

Objetivo: Definir las estrategias comerciales, operativas, comunicacionales, organizativas y financieras.

Pregunta: ¿Qué oferta de valor puede proporcionar un modelo de negocios de automóviles compartidos a los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires?

¿Cuáles son las estrategias a adoptar para que el negocio sea factible y económicamente rentable?

Conclusión:

La propuesta de valor para los clientes será la de proporcionarles un método de movilidad superando la relación precio/confort de las alternativas vigentes. La estrategia de precio elegida, compuesta por el pago de una membresía mensual de \$ 550 y un precio por kilómetro recorrido de \$ 6,71, fue concebida en búsqueda de la rentabilidad del negocio, haciéndola sencilla para el cliente en términos de cálculos, y competitiva frente otras alternativas de movilidad, con el objetivo de penetrar en un mercado de fácil sustitución. Los kilómetros de indiferencia mensuales se ubican en los 47 y 131 en comparación con taxis y Uber, respectivamente. A partir de dicho recorrido, es conveniente la utilización de un auto compartido. En el caso de los automóviles particulares, el recorrido de indiferencia es de 830 kilómetros mensuales. Hasta esa distancia, en términos económicos, es conveniente el automóvil compartido. Frente a las alternativas de los medios de transporte masivos, los beneficios radican principalmente en el ahorro de tiempo de traslados y proporcionar mayor comodidad.

En cuanto a la oferta del servicio, se destaca que hay un automóvil cada diez clientes, con estacionamientos fijos estratégicamente ubicados y una distancia máxima de veinte cuadras entre los mismos, lo que implica una mayor relación de autos por cliente que las empresas líderes en el mundo en el mercado de automóviles compartidos. En las zonas de mayor concentración de clientes y mayor dificultad de estacionamiento en la vía pública, la densidad de estacionamientos fijos será mayor. La oferta de estacionamientos fijos es un elemento

distintito de la oferta de valor dado que la búsqueda de un lugar para estacionar es uno de los principales inconvenientes que encuentran los conductores de la Ciudad de Buenos Aires al momento de desplazarse. La dificultad de encontrar lugar deriva en pérdida de tiempo e incluso a veces en gastos extra por tener que recurrir a un estacionamiento privado. La utilización de los estacionamientos fijos por quienes contraten el servicio, no es requisito, sino una alternativa para el cliente dado que los automóviles pueden ser dejados en la vía pública. Realizar un seguimiento de los patrones de comportamiento de los clientes será necesario para ajustar la oferta de servicios.

La estrategia comunicacional elegida es la emocional cuyo canal de principal serán las redes sociales. Para el desarrollo de los contenidos, se contratará a una empresa especializada. La suscripción del servicio se realiza mediante la aplicación para celulares, la página web y se cuenta con un staff de ejecutivos comerciales encargados de la venta en puntos estratégicos de concentración de los respectivos segmentos.

La estrategia de financiamiento consiste en un aporte de capital de \$ 6.000.000 destinados a la puesta en marcha de negocio y necesidades operativas. La compra de los autos se financiará a través de la modalidad Leasing con bancos.

Objetivo: Demostrar la viabilidad del negocio.

Pregunta: ¿Cuáles son las estrategias a adoptar para que el negocio sea factible y económicamente rentable?

Conclusión

En el desarrollo del trabajo se demostró la factibilidad operativa de llevar adelante en el negocio. En términos económicos, las proyecciones arrojan un retorno de la inversión en 1 año y medio, y una TIR del 28,3 %, la cual es mayor a la tasa BADLAR del período (26,75%), utilizada como tasa de referencia. Por lo tanto, la rentabilidad del negocio supera las expectativas mínimas.

12. Bibliografía

Libros de Texto

- Albarellos, A. (2013). *Marketing*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Benkler, Y. (2012). *El Pingüino y el Leviatán*. Barcelona: Deusto.
- Benkler, Y. (2015). *La Riqueza de las Redes (Cabello, F. y Alonso, A.)*. Barcelona: Icaria. (2006)
- Botsman, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption [Lo que es mío, es tuyo: El crecimiento del consumo colaborativo]*. Nueva York: Harper Business.
- Cañigual, A. (2014). *Vivir con menos*. Barcelona: Conecta.
- Chan Kim & Mauborgne. (2005). *La Estrategia del Océano Azul (Hassan, A.)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. (2004)
- Fassio, A. y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y análisis organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.
- Gansky, L (2010). *The Mesh: Why Future Business Sharing [Porque el futuro de los negocios es compartir]*. Londres: Penguin.
- Hax y Majluf. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo – De la Visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

-
- Howard, B. (2015). *We-Commerce: How to Create, Collaborate, and Succeed in the Sharing Economy [Nosotros Comerciamos: Cómo crear, colaborar y tener éxito en economía colaborativa]*. Nueva York: Perigee
 - Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
 - Kotter, J. (1996). *Leading Change [Liderando el cambio]*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Levy, A. (1998). *Marketing Avanzado: Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona: Ediciones Granica.
 - Levy, A. (2010). *Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
 - Magariños y Werthein (2017). *Llegar al futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
 - Mayoral, Luisa (2011). *Metodología del Trabajo de Tesis*. Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
 - Millard Ball, A. (2005). *Car-sharing: Where and how it succeeds [Autos Compartidos: Dónde y Cuándo tiene éxito]*. Washington D.C.: Transportation Research Board
 - Montoro Sánchez, Díez Vial y de Castro. (2014). *Economía de la Empresa*. Madrid: Paraninfo.
 - Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*: Harvard Business Review para América Latina.
- Schiffman y Kanuk (2005). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez: Editorial Pearson.
- Schwab (2016). *La cuarta revolución industrial*. Buenos Aires: Debate.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Taylor y Bodgan (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- Terceño, J. (2015). *Creaciones audiovisuales actuales*. Madrid: ACCI.
- Terragno y Lecuona (1999). *Cómo armar un plan de negocios*. Buenos Aires: Editorial Coyuntura S.A.
- Wagner, P. (2014). *Modelos de Negocios Sostenibles*. Buenos Aires: Edicon.
- Wilensky, A (2006). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Páginas de Internet

- Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (2017). *Listado de precios de automóviles*. Recuperado de:
<http://www.acara.org.ar/guiaprecios/precios.php>

-
- Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial. *Observatorio Nacional de Datos de Transporte*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado de: <http://ondat.fra.utn.edu.ar/?p=1044>
 - Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia Española. *Economías Colaborativas y nuevos modelos de prestación de servicios por Internet*. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/node/271769>
 - Dirección de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (2016). *Banco de Datos*. Recuperado de: http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?page_id=536
 - El comercio electrónico alcanzó ventas por \$68.500 millones en 2015 (18 de Febrero de 2016). Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2016/02/18/1791093-el-comercio-electronico-alcanzo-ventas-68500-millones-2015/>
 - El valor metro cuadrado de venta y alquiler manzana por manzana (2016). Recuperado de: <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article3087-el-valor-metro-cuadrado-de-venta-y-alquiler-manzana-por-manzana.html>
 - Fernández, B. (24 de Agosto de 2015). Taxis porteños, entre los más caros de Latinoamérica. *Ámbito Financiero*. Recuperado de: <http://www.ambito.com/804486-taxis-portenos-entre-los-mas-caros-de-latinoamerica>
 - García Vega, M. (21 de Junio de 2014). La imparable economía colaborativa. *Diario El País*. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403265872_316865.html

-
- Gobierno de La Ciudad de Buenos Aires (2017). *Tarifas de Subte*.
<http://www.buenosaires.gob.ar/subte/tarifas-pases-y-abonos/tarifas>
 - Gobierno de La Ciudad de Buenos Aires (2017). *Tarifas de Taxis*.
<http://www.buenosaires.gob.ar/taxis/tarifas>
 - Mendoza Escamilla, V. (2 de Febrero de 2014). Airbnb: de lío financiero a negocio millonario. Forbes. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/airbnb-de-lío-financiero-negocio-millonario/>
 - Ministerio del Interior y de Transporte (2012). *Plan Estratégico de Seguridad Vial para Motovehículos*. Recuperado de:
http://observatoriovial.seguridadvial.gov.ar/documentos/plan-motos-2012_.pdf
 - Ministerio de Transporte de La Nación (2007). Investigación de Transporte Urbano de Buenos Aires. Recuperado de: <http://uecmovilidad.gob.ar/investigacion-de-transporte-urbano-de-buenos-aires-intrupuba/>
 - Ministerio de Turismo de la Nación (2014). *Anuario Estadístico de Turismo*. Recuperado de: <http://2014.siet.desarrolloturistico.gov.ar>
 - Sánchez, N. (23 de Septiembre de 2016). Ecobici ya tiene casi 180 mil usuarios y sigue creciendo. Diario Clarín. Recuperado de:
http://www.clarin.com/ciudades/ecobici-mil-usuarios-sigue-creciendo_0_S1kJwx7a.html

- Vidales, R (16 de Enero de 2014). Papá, prefiero tener una tableta a un coche. Diario El País. Recuperado de:
https://elpais.com/sociedad/2014/01/16/actualidad/1389901957_487307.html

Otras publicaciones

- Asociación Americana de Marketing. *Dictionary [Diccionario]*. Recuperado de:
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation>
- Banco de Desarrollo de América Latina (2011). *Desarrollo Urbano y Movilidad en América Latina*. Panamá. Recuperado de:
https://www.caf.com/media/4203/desarrollourbano_y_movilidad_americalatina.pdf
- Belk, R. (2007). *Why not share rather than own? [¿Por qué no compartir en lugar de poseer?]*. Recuperado de:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0002716206298483>
- Belk, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online [Somos lo que accedemos: Compartir y Colaborar en línea]*. Recuperado de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003366>
- Böckmann, M. (2012). *The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy [La Economía Compartida: Es hora de empezar a preocuparse por compartir; Factores de creación de valor en la economía compartida]*. Recuperado de:
<https://static1.squarespace.com/static/58d6cd33f5e231abb448d827/t/58ea595e1b10e3a416e8ab5b/1491753311257/bockmann-shared-economy.pdf>

-
- Carrier y Asociados (2016). *Mercado Celular Argentino 2016*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.carrieryasoc.com/2016/03/17/mercado-celular-argentino-2016/>
 - Chen, Y. (2009). *Possession and access: Consumer desires and value perceptions regarding contemporary art collection and exhibit visits. [Posesión y Acceso: Los deseos del consumidor y el valor de las percepciones sobre las colecciones de arte contemporáneo y visitas a exposiciones]*. Recuperado de: http://econpapers.repec.org/article/oupjconrs/v_3a35_3ay_3a2009_3ai_3a6_3ap_3a925-940.htm
 - Claves Información Competitiva S.A (Octubre de 2015). *Informe de Coyuntura del Mercado Argentino de Automotriz*. Buenos Aires.
 - Claves Información Competitiva S.A (Octubre de 2016). *Informe de Coyuntura del Mercado Argentino de Automotriz*. Buenos Aires
 - Eckhardt & Bardhi. (2015). *The sharing economy isn't about sharing at all [La economía compartida no se trata de compartir]*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>
 - Frost & Sullivan (2014). *Strategic Insight of the Global Carsharing Market*. Recuperado de: <http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=ND90-01-00-00-00>
 - Jakovcevic, Franco, Caballero, Romina y Ledesma (2017). *Determinantes psicológicos de las conductas de movilidad: Un estudio de revisión*. Recuperado de: https://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/10139/Jakovcevic_PP59-76

-
- Moeller & Wittkowski (2010). *The burdens of ownership: reasons for preferring renting* [Las cargas de la propiedad: Razones para preferir alquilar]. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604521011027598>

 - Moovit (2017). *Informe de Movilidad en América Latina*. Recuperado de: <https://www.company.moovitapp.com/public-transit-usage-report-2016>

 - Lamberton & Rose (2012). *When Is Ours Better than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems*. [¿Cuándo lo nuestro es mejor que lo mío? Un marco para entender la participación en sistemas comerciales compartidos]. Recuperado de: <http://www.chilleesys.com/scp/assets/Poynor%20Lamberton.pdf>

 - Levine, Polak & Zolfaghari. (2014). *Car sharing: Evolution, Changes and Opportunities*. Bruselas: Asociación Europea de Manufactura automotriz. Recuperado de: https://www.acea.be/uploads/publications/SAG_Report_-_Car_Sharing.pdf

 - Kozinets & Handelman (2007). *Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology*. [Adversarios del Consumo: Movimientos del Consumidor, Activismo e Ideología]. Recuperado de: http://kozinets.net/wp-content/uploads/2007/12/adversaries_final.pdf

 - Peris, Estelles y Rueda (2017). *Mercado y Economía Colaborativa: Conceptos y Caso Wallapop*. Recuperado de: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/402/PERIS,%20ESTELLES%20y%20RUEDA.pdf>

-
- PWC (2015). *Cinco pasos para ser exitoso en la economía compartida*. Londres. Recuperado de: <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/five-steps-to-success-in-the-sharing-economy-report.pdf>
 - PWC (2015). *Economía Compartida*. Londres. Recuperado de: <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
 - Radka & Margolis (2011). *Changing Models of Ownership and Value Exchange*. [Cambios en el modelo de posesión e intercambio de valor]. Recuperado de: http://epicpeople.org/wp-content/uploads/2014/09/Radka_Chang.pdf
 - Scaraboto, D. (2015). *Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks* [Vender, compartir y todo lo que hay en el medio: El híbrido que hay entre las redes de economía compartida]. Recuperado de: <https://academic.oup.com/jcr/article/42/1/152/1810295/Selling-Sharing-and-Everything-In-Between-The>
 - Secretaría de Planeamiento de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2010). *Población y Calidad de Vida*. Recuperado de: http://www.ssplan.buenosaires.gob.ar/MODELO%20TERRITORIAL/WEB/libros/poblacion_/files/poblacion%20y%20calidad%20de%20vida_.pdf
 - Secretaría de Planeamiento de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2010). *Relevamiento Usos del Suelo. 2008 – 2009*. Buenos Aires. Recuperado de: http://www.ssplan.buenosaires.gov.ar/MODELO%20TERRITORIAL/2.%20Ciudad%20Actual/2_ciudad_actual.pdf

- Valor, C (2014). *Economía en colaboración*. España. Recuperado de:
<http://www.ecosfren.org/wp-content/uploads/DOSSIERES-EsF-12-Econom%C3%ADa-en-colaboraci%C3%B3n.pdf>

13. ANEXO

13.1 Formulario de encuesta “Hábitos de Movilidad en la Ciudad de Buenos Aires”

- Nombre:
- Edad:
- Sexo: M / F
- Establecer un ranking de los barrios en los que desplazas con mayor frecuencia (Siendo 1 en el que más te desplazas y 25 el que menos. No es necesario completar todos los barrios)

Palermo	Villa Soldati	
Caballito	Flores	
Belgrano	Floresta	
Colegiales	Villa Luro	
Almagro	Liniers	
San Nicolás (Microcentro)	Nuñez	
Villa Crespo	Boedo	
Villa Urquiza	Villa del Parque	
Saavedra	Paternal	
San Telmo	Agronomía	
Barracas / La Boca	Chacarita	
Parque Patricios	Coghlhan	
Constitución	Devoto	
Once	Villa Pueyrredón	
Balvanera	Puerto Madero	
Mataderos	Recoleta / Retiro	
Lugano		

- ¿Qué características tenés en cuenta a la hora de elegir un medio de transporte para desplazarte? Tiempo / Comodidad / Tecnología / Disponibilidad / Flexibilidad / Costo / Ecología
- Por favor clasifica de 1 a 8 las características (Siendo la más baja y 8 la más alta) de los diferentes medios de transporte que utilizas.

	Tiempo	Tecnología	Disponibilidad	Comodidad	Flexibilidad	Costo
Auto						
Colectivos						
Subtes y Trenes						
Motocicletas						

- ¿Tenés auto propio? Si / No

En caso de que la respuesta haya sido SI a la pregunta “¿Tenés auto propio?”

- ¿Cuál es el gasto mensual promedio que te insume el auto?
- ¿Cuántos kilómetros en promedio recorres por mes?
- ¿Cuántas horas semanales en promedio utilizas el auto?
- ¿Con cuántas personas habitualmente recorres tus trayectos? 0 – 1 – 2 – 3 – 4
- ¿Dónde estacionas habitualmente tu auto? Vía Publica / Estacionamiento propio / Estacionamiento privado.
- ¿Qué tipo de seguro tenés en el auto? Todo riesgo con franquicia / Todo riesgo sin franquicia / Terceros completo / Terceros

Frecuencia de Utilización del automóvil: Por favor completé en que momentos utiliza el auto habitualmente.

	Mañana (de 06 a 11)	Mediodía (de 11 a 16)	Tarde (de 16 a 19)	Noche (de 19 a 01)	Madrugada (de 01 a 06)
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					

En caso de que la respuesta haya sido NO a la pregunta “¿Tenés auto propio?”

- ¿Cuál es el principal motivo por el que no tenés auto? No contribuiría a mejorar mi movilidad / Por un tema económico / No me interesa manejar.
- ¿Manejarías si tenés la posibilidad de acceder a un auto sin la necesidad de comprarlo y con gastos mensuales significativamente más bajos que teniendo un auto propio?
Si / No.
- Por favor ordena los medios de transporte según cuanto los utilizas: Colectivo / Subte / Tren / Taxi / Bicicleta

Para todos los encuestados:

¿Estás familiarizado con el concepto “Car Sharing”? Si / No

- ¿Qué ventajas le encontrás al sistema “Car Sharing”?
- ¿Qué desventajas le encontrás al sistema “Car Sharing”?

- ¿Consideras que un sistema de microalquiler de automóviles te podría representar una solución a nivel personal? Si / No

13.2 Análisis comparativo de medios de transporte

El análisis comparativo de medios de transporte se realizó mediante los siguientes cálculos.

Auto compartido:

Gasto mensual = \$ 550 membresía + \$ 6,71 por kilómetro.

Taxi:

Gasto mensual = (\$ 23,20 Bajada de Bandera x Cantidad de viajes mensuales) + (\$ 11,60 Variable por kilómetro x Cantidad de viajes mensuales) + (\$ 2,32 x Tiempo de espera por viaje x Cantidad de viajes mensuales)

Cantidad de viajes mensuales: Kilómetros recorridos / Promedio de kilómetros por viaje.

Tiempo de espera por viaje: 3 minutos.

Uber:

Gasto mensual = (\$ 21 Bajada de Bandera x Cantidad de viajes mensuales) + (\$ 5,50 Variable por kilómetro x Cantidad de viajes mensuales) + (\$ 2,00 x Tiempo de espera por viaje x Cantidad de viajes mensuales)

Resultado:

Resumen			
kilómetros	Autos compartidos	Taxi	Uber
100	1.221	1.763	1.090
200	1.892	3.526	2.180
300	2.563	5.290	3.270
400	3.234	7.053	4.360
500	3.905	8.816	5.450
600	4.576	10.579	6.540
700	5.428	12.342	7.630
800	5.918	14.106	8.720
900	6.589	15.869	9.810
1.000	7.260	17.632	10.900
1.100	7.931	19.395	11.990
1.200	8.602	21.158	13.080
1.500	10.615	26.448	16.350

13.3 Contrato de Alquiler

TERMINOS Y CONDICIONES DE ALQUILER

ENTREGA Y DEVOLUCIÓN DEL VEHÍCULO

Si el departamento Técnico y Mecánico de la "Locadora" constatare daños, faltantes y/o desperfectos que no se pudieren visualizar a simple vista, se podrá notificar al "Cliente" tal circunstancia y exigirle el pago pertinente. Igual procedimiento, inclusive con los daños que se observen a simple vista, se aplicará para el caso que el vehículo fuera reintegrado fuera del horario de atención al público.

SE CONSIDERARA RESPONSABLE AL "CLIENTE" POR:

Toda multa y/o sanción –cualquiera fuera su origen- que se le reclame a la locadora por violación de la legislación argentina.

Todo daño ocasionado a bienes y/o lesiones producidos a terceros. Los acompañantes no serán considerados terceros para la "Locadora" y, en caso de que ésta recibiere algún reclamo de los mismos y/o de sus aseguradoras y/o prestadores médicos podrán citar al "Cliente" para que responda por el reclamo.

Todo daño, pérdida, sustracción, hurto, robo, faltante, rotura, etc. que sufra el rodado, sin importar la causa.

Toda pérdida o sustracción de objetos que se hallaren dentro del vehículo.

Todo costo derivado de la inutilización del vehículo, lucro cesante, remolque, traslado, asistencia mecánica, etc. originado en el incumplimiento de sus obligaciones.

DEBITOS GENERADOS CON POSTERIORIDAD A LA DEVOLUCION DEL RODADO

El "Cliente" autoriza expresamente a la "Locadora" a debitar de su tarjeta de crédito y/o a facturar en su cuenta corriente- (I) el monto reclamado por multas y/o sanciones emanadas de autoridad competente. (II) los daños y faltantes (cualquiera sea su origen, ocultos o no) que fueren constatados con posterioridad a la devolución del vehículo o si el mismo fue entregado fuera de horario de atención al público (por buzón) (III) los cargos generados por entrega fuera de horario, etc.

El "Cliente" presta su conformidad, igualmente, para debitar los costos administrativos y/o profesionales que tales incumplimientos le ocasionen a la locadora.

OBLIGACIONES DEL "CLIENTE"

No podrá utilizar el vehículo: Como transporte -a título oneroso o gratuito- para el transporte de cosas prohibidas por la normativa vigente, ni equipos inflamables o peligrosos, etc. Para remolcar o empujar vehículos o equipos propios o de terceros.

Para participar en eventos de cualquier tipo e índole, como ser carreras, pruebas, competiciones deportivas, aprendizaje en la conducción, hojas de ruta de rally, etc. Se abstendrá:

- De conducir bajo la influencia de cualquier tipo de medicación –recetada o no- alcohol o sustancia que pudiere afectar su capacidad de conducción o con más pasajeros que los establecidos por el fabricante.
- De trasladar el vehículo fuera de la República Argentina sin previa autorización expresa de la "Locadora".

Deberá:

- Respetar los límites de velocidad y normas de conducción de conformidad a lo normado por las Leyes nacionales y/o de la/s jurisdicción/es donde transite.
- Comunicar, en forma inmediata, todo siniestro y/o medida cautelar (secuestro, retención, etc.) que recaiga sobre el vehículo, debiendo acatar las instrucciones que, oportunamente, le indique personal de la "Locadora".
- En caso de siniestro, deberá efectuar la denuncia policial y/o exposición civil si correspondiere, completar y firmar el formulario de denuncia a presentar a la aseguradora - brindando toda la información que se le requiera- y prestar la colaboración necesaria para la mejor defensa de los derechos de la "Locadora".

- Para el caso de que el "Cliente" fuere una persona jurídica y/o asociación civil, deberá indicar la/s persona/s autorizada/s y habilitada/s para conducir el vehículo locado.
- Presentar una tarjeta de crédito con disponibilidad de fondos suficientes para cubrir el monto de daños a su cargo.

PAGO FUERA DE TÉRMINO Y/O DESCONOCIMIENTO DE CARGOS

La falta de pago en término de sus obligaciones por parte del "Cliente" y/o el desconocimiento de los cargos efectuados en su tarjeta de crédito o las facturas que se le enviaren y que tuvieren su origen en las obligaciones asumidas en el presente documento dará derecho a la "Locadora" a reclamar lo adeudado con más un interés punitivo mensual adicional por mora, equivalente a dos veces la tasa activa del Banco de la Nación Argentina para operaciones de descuento, como así también, la totalidad de los gastos y costas, judiciales o extrajudiciales que se hubieren devengado como consecuencia de su incumplimiento.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA "LOCADORA" DEBERÁ:

- Efectuar por sí o por quién designe el mantenimiento y las reparaciones mecánicas que requiera el rodado.
- Contratar un seguro que cubra responsabilidad civil y según las normas vigentes en la materia.

PERDIDA DE LA LIMITACION DE DAÑOS ACORDADA

La limitación de daños acordada en el documento de alquiler y en este instrumento quedará sin efecto cuando los daños que presente el rodado:

- Tuvieren su origen en la impericia, culpa, negligencia, dolo, incumplimiento grave de las obligaciones asumidas por contrato, etc. del "Cliente" y/o del conductor autorizado.
- Se produjeran en ocasión de ser conducidos por conductores no registrados y aunque contaren con registro habilitante.
- Se tratare de accidentes que se produjeran circulando por caminos de ripio, afirmados, no pavimentados o cerrados al tránsito por autoridad competente.
- Se negaren el "Cliente" y/o el conductor autorizado a suscribir la denuncia de accidente ante la aseguradora o hubiera incurrido en conductas que eximieran a aquella de brindar cobertura según la ley de seguros.

Se negare a suscribir el estado del vehículo al devolverlo. Los daños se hubieren producido en ocasión de encontrarse el vehículo retenido por autoridad competente debido a una conducta antijurídica del "Cliente" y/o el conductor autorizado. En todos los casos en que quede sin efecto la limitación de daños, el "Cliente" deberá también abonar el lucro cesante.

RESCISION CON CAUSA

- La locadora podrá rescindir con causa la locación cuando constatare incumplimientos graves del "Cliente" y/o conductor autorizado. En este caso, deberá enviar una notificación fehaciente al domicilio denunciado por el "Cliente" la que será válida a partir de cumplidas las 24 horas de su emisión e independientemente de la recepción o no de la misma. La no devolución del vehículo, se considerará apropiación indebida.

RETENCION INDEBIDA

- La no devolución del rodado por parte del "Cliente" vencido el plazo acordado se considerará, -sin necesidad de requerimiento alguno previo- retención indebida en los

términos de la legislación penal pudiendo la "Locadora" iniciar las acciones penales y/o civiles que correspondan y reclamar los daños y/o lucro, etc. hasta la efectiva restitución del vehículo.

- La locadora no será responsable por los perjuicios que dicha denuncia pudiera ocasionar al "Cliente" y/o conductor autorizado.

Vencido el término de la locación y/o rescindida con causa la misma, la "Locadora" podrá tomar posesión del vehículo en el lugar que se encontrare el mismo, circunstancia que es aceptada expresamente por el "Cliente".

LEGISLACION – JURISDICCION

Las PARTES acuerdan que para todos los efectos legales que se pudieran derivar de la locación efectuada, se someten a la jurisdicción de los Tribunales Nacionales Ordinarios con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con expresa renuncia a cualquier otro fuero o jurisdicción. En el caso de que el locador fuere una licencia autorizada los Tribunales competentes serán los Provinciales Ordinarios con asiento en el lugar de contratación. En todos los casos, las PARTES renuncian expresamente al Fuero Federal y/o a cualquier otra jurisdicción que pudiere corresponder en razón del domicilio, la nacionalidad, etc., siendo de aplicación, en todos los casos, la ley vigente en la República Argentina, siendo válidas las notificaciones que se cursen en los domicilios informados en este instrumento -los que serán considerados como "constituidos"- y aunque no fueren recibidos por su destinatario.

13.4 Código de Ética

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Objeto El presente Código, que se inspira en los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos de LA EMPRESA tiene por objeto reflejar los valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de LA EMPRESA y de las personas que la integramos. Debemos ser conscientes de que en el desarrollo de nuestro quehacer profesional algunas de nuestras actividades pueden afectar a la imagen y reputación de la empresa. Por ello, tan importante es lo que hacemos como la manera en que lo hacemos.

1.2. Ámbito de aplicación Sea cual fuere su puesto o nivel, el Código se aplica a todos los empleados de LA EMPRESA.

2.- NUESTROS VALORES. LA EMPRESA hace de los siguientes principios, entre otros, parte de su estrategia, su cultura y sus acciones cotidianas:

2.1 Independencia respecto de toda persona, entidad, grupo o poder de cualquier clase.

2.2 Actuación ética, transparente y socialmente comprometida, como reconocimiento de la función y responsabilidad que corresponde a las entidades privadas en el adecuado desarrollo y progreso de la Sociedad, y garantizando respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con las que se relaciona, y con los de la Sociedad en general.

2.3 Gestión basada en criterios estrictamente profesionales y técnicos, evitando los conflictos de interés.

3.- CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA. Los valores empresariales antes descritos constituyen la referencia que debe inspirar la conducta de todos los empleados, que debe estar basada en el respeto mutuo entre todas las personas con las que se relacionan, el compromiso con su trabajo y con la empresa, la responsabilidad de realizar su trabajo lo mejor posible, la solidaridad y la cooperación con los compañeros y la sociedad, la integridad y el respeto a la legalidad; de forma que nuestro entorno laboral sea un ambiente de confianza que permita el desarrollo personal y profesional, y esté libre de ofensas, explotación de cualquier naturaleza,

intimidación, acoso y discriminación. Como es lógico, este Código no puede contemplar todas las situaciones que pueden surgir en el desarrollo de la actividad laboral, pero establece unas pautas mínimas que permiten orientar a los empleados en sus actuaciones profesionales. El contenido de este Código es de obligado cumplimiento para todas las personas que prestan sus servicios laborales en LA EMPRESA.

3.1 RELACIONES CON Y ENTRE LOS EMPLEADOS.

3.1.1 Derechos Laborales. LA EMPRESA está comprometida con la defensa, respeto y protección de los derechos laborales básicos, y de los derechos humanos y libertades públicas reconocidas en la Declaración Universal de Derechos Humanos. A tal efecto, no se emplean ni directa ni indirectamente mano de obra infantil ni personas que realicen trabajos forzados y garantiza la libertad de asociación, de opinión y expresión de sus empleados, así como el derecho a la negociación colectiva. En consecuencia, el respeto hacia los derechos laborales deberá proyectarse en todas las actuaciones profesionales de sus empleados.

3.1.2 Compromiso, Eficiencia y Desarrollo Profesional. LA EMPRESA propicia un entorno de trabajo en el que los empleados participen de los objetivos estratégicos de la empresa y puedan desarrollarse personal y profesionalmente. En consecuencia, - Para conseguir el compromiso y la implicación de todos los empleados en el proyecto, éstos deben ser informados y conocer los objetivos generales de la empresa, y, en su caso, los particulares que les atañan. - Todos los empleados deben actuar con dedicación y de forma eficiente, racionalizando su tiempo de trabajo, lo que contribuirá a su crecimiento profesional y personal. - Todos los empleados deben implicarse personalmente en su desarrollo profesional, incrementando sus competencias y actualizando permanentemente sus conocimientos que deben compartir con sus compañeros.

3.1.3 Respeto a las personas. LA EMPRESA considera que el respeto hacia los demás debe ser un elemento básico de la conducta de sus empleados. Por ello, rechaza cualquier manifestación de acoso en el trabajo, así como cualquier comportamiento violento u ofensivo hacia los derechos y dignidad de las personas, toda vez que estas situaciones contaminan el

entorno laboral, tienen efectos negativos sobre la salud, el bienestar, la confianza, la dignidad y el rendimiento de las personas que lo padecen. Todos los empleados tienen la obligación y la responsabilidad de tratar de forma respetuosa a sus compañeros, superiores y subordinados, y deben contribuir a mantener unos entornos laborales libres de acoso.

3.1.4 Igualdad de oportunidades y no discriminación. LA EMPRESA asume el compromiso de proveer un entorno de trabajo adecuado para que no se produzca ningún tipo de discriminación por razón de sexo, raza, ideología, religión, orientación sexual, edad, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra condición personal, física o social, y en el que se respete y valore la diversidad. En consecuencia: - Todos los empleados deberán favorecer con su actuación entornos laborales donde se respeten las políticas de igualdad. - Todos los empleados que tienen responsabilidad profesional sobre otras personas deben ser objetivos en su selección y promoción, así como en el establecimiento de sus condiciones retributivas, en su capacitación y en su evaluación, debiendo practicarse todas estas actuaciones en un marco libre de cualquier tipo de discriminación basado exclusivamente en el desempeño individual, la valía profesional y el rendimiento de la persona.

3.1.5 Conciliación de la vida laboral y personal. LA EMPRESA considera que el desarrollo integral de sus empleados es positivo tanto para ellos como para la empresa, por ello fomenta las medidas encaminadas a lograr un equilibrio entre las responsabilidades familiares/ personales y profesionales de sus empleados. En consecuencia, todos los empleados deben respetar la vida privada de los demás y facilitar que puedan disfrutar las medidas de conciliación establecidas en la empresa.

3.1.6 Prevención de Riesgos Laborales. La Política de Prevención de Riesgos Laborales, tiene por objeto proporcionar entornos de trabajo seguros y saludables, garantizando así el derecho de las personas a la protección de su salud e integridad. En consecuencia: - Todos los empleados deben conocer y cumplir rigurosamente las normas de seguridad y salud establecidas en la empresa. - Todos los empleados tienen el derecho y el deber de comunicar, a través de los canales establecidos al efecto, cualquier situación en la que se esté poniendo

en peligro la seguridad y salud de los trabajadores.

3.1.7 Protección y uso apropiado de los bienes de la empresa. LA EMPRESA pone a disposición de sus empleados las instalaciones, los medios y las herramientas necesarias para el desempeño de su cometido profesional, por lo que no deben utilizarse para otros fines. En consecuencia: - Todos los empleados deben utilizar los medios y herramientas de trabajo que la empresa pone a su disposición, como pueden ser el teléfono, la computadora, el correo electrónico, el acceso a Internet u otros materiales y útiles exclusivamente para la realización de las actividades laborales que cada uno tiene encomendadas, y no destinarse a usos particulares o de otro tipo. - Todos los empleados deben hacer un uso adecuado de los bienes y proteger los mismos de daños, pérdidas o robo. - No se permitirá, salvo autorización previa y expresa, la utilización de las instalaciones de LA EMPRESA para realizar actividades, remuneradas o no, que no estén relacionadas directa o indirectamente con el negocio o la actividad laboral de sus empleados.

3.1.8 Confidencialidad de la información y Protección de datos de carácter personal. La información es propiedad de la empresa y es esencial para el desarrollo y el éxito de su actividad. En consecuencia: - La seguridad de la información es una actividad que compete a todos los empleados quienes deberán proteger la información de la empresa y desarrollar sus actividades asumiendo y aplicando las normas y procedimientos de seguridad establecidos. - Ningún empleado debe utilizar la información a la que tenga acceso por razón de su trabajo para fines distintos de los legal o contractualmente establecidos. - Toda la información relativa a clientes, accionistas, empleados, proveedores, planes estratégicos, información financiera, comercial, estadística, legal o de índole parecida debe ser considerada confidencial y tratada como tal. - El tratamiento de datos de carácter personal debe realizarse garantizando el derecho a la intimidad de las personas y con sujeción a la normativa sobre datos de carácter personal. - Todos los empleados deben adquirir el compromiso de confidencialidad mediante la firma de la cláusula de confidencialidad establecida al efecto.

3.2 RELACIONES CON TERCEROS.

3.2.1 Marca e imagen de la empresa. LA EMPRESA considera que entre sus activos más importantes se encuentran su marca, su imagen y su reputación corporativa. En consecuencia:

- Todos los empleados deben velar por que su proceder no dañe la imagen y la reputación.
- Ningún empleado podrá hacer uso del nombre y marca para usos diferentes de los permitidos por la empresa.

3.2.2 Calidad del servicio, atención al cliente y competencia leal. LA EMPRESA se preocupa permanentemente por mejorar su oferta y la calidad de sus productos y servicios, así como por establecer relaciones de confianza y respeto mutuo con los clientes. Por respeto a los clientes, manifiesta su compromiso de competir en el mercado de forma activa pero leal, respetando las normas de libre mercado y defensa de la competencia establecidas al efecto. En consecuencia:

- Todos los empleados deben tener como prioridad conseguir la excelencia en la calidad del servicio y en la atención al cliente interno y externo, gestionando con rapidez y rigor el cumplimiento de las obligaciones que se deriven de los contratos suscritos.
- Todos los empleados deben esforzarse por atender y entender al cliente, anticiparse a sus necesidades y satisfacerlas eficientemente, para lo cual deben facilitar información clara y veraz sobre los productos y servicios.
- Todos los empleados deben situar los intereses de la empresa y del cliente por encima de los suyos propios, en cualquier oferta de producto, o prestación de servicio a un cliente realizada en nombre de LA EMPRESA,
- Ningún empleado deberá proporcionar información falsa o que induzca a error sobre la competencia, ni utilizarla para desarrollar actuaciones tendentes a desprestigiar a los competidores.
- Ningún empleado realizará prácticas que tengan por objeto, produzcan o puedan producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia y, en particular, aquellas que consistan en la fijación de precios o de otras condiciones comerciales o en el reparto del mercado (cárteles).

3.2.3 Relación con proveedores. Las relaciones con los proveedores deben basarse en la calidad de los servicios y productos que ofrecen, y en la integridad de sus prácticas

empresariales, garantizándose, además de una actuación socialmente responsable, la transparencia, la igualdad de trato y la utilización de criterios objetivos para su selección, según establezca en cada momento la normativa interna de contratación. En consecuencia: - La selección y contratación de productos o servicios a terceros debe realizarse con criterios técnicos, profesionales y económicos objetivos, siempre atendiendo a las necesidades e intereses de LA EMPRESA, y cumpliendo con las normas internas de selección y contratación establecidas al efecto. - No se podrán establecer relaciones con proveedores que infrinjan la ley o los principios básicos contenidos en el presente código ético. - Ningún empleado podrá recibir u ofrecer cantidades en concepto de comisiones o gratificaciones, ni regalos o favores de cualquier otra naturaleza por actuaciones que esté realizando en nombre de LA EMPRESA; se exceptúan los regalos de cortesía de valor simbólico o los de carácter publicitario, de acuerdo con lo establecido en las normas internas de contratación y gastos. - Los empleados deben situar los intereses de la empresa por encima de los suyos propios en cualquier negociación realizada en nombre de LA EMPRESA.

3.2.4 Relación con los socios. Las relaciones con los socios deben basarse en la lealtad e integridad de sus respectivas prácticas, la transparencia en la información, el espíritu de colaboración y la obtención de beneficio mutuo. En consecuencia, los empleados deberán actuar ante los socios respetando estos principios.

3.2.5 Conflictos de intereses. LA EMPRESA considera como valor esencial la lealtad que, por otra parte, es compatible con la posibilidad de que los empleados puedan realizar otras actividades empresariales o profesionales siempre que sean legales y no entren en colisión con sus responsabilidades como empleados. En consecuencia: - Los empleados deberán actuar con lealtad y en defensa de los intereses de la empresa. - Los empleados deberán abstenerse de participar en cualquier actividad profesional o personal que pueda dar lugar a un conflicto de intereses con su trabajo. Asimismo, se abstendrán de representar a la empresa, intervenir o influir en la toma de decisiones de asuntos en los que, directa o indirectamente, ellos mismos, parientes cercanos o allegados tuvieran interés personal. - Los empleados que pudieran verse afectados por un conflicto de intereses lo comunicarán, previamente a

cualquier toma de decisión sobre el asunto de que se trate, a la Dirección de su empresa, a fin de que se adopten las medidas necesarias para evitar que su imparcialidad pueda verse comprometida.

3.2.6 Anticorrupción y Soborno. LA EMPRESA está en contra de prácticas no éticas dirigidas a influir de forma inapropiada sobre la actuación y voluntad de las personas para obtener ventajas. En consecuencia, ningún empleado deberá admitir ni practicar sobornos, ni ofrecer beneficios en provecho de terceros que estén al servicio de cualquier organización (pública o privada) para obtener ventajas o realizar negocios, sea cual fuere su naturaleza, denunciando por los cauces establecidos cuantos usos de corrupción lleguen a su conocimiento.

3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL.

3.3.1 Política de actuación La actuación de LA EMPRESA se inspira en el principio de actuación ética y socialmente responsable.

3.3.2 Transparencia de la información. La confianza depositada en LA EMPRESA por los diferentes grupos de interés, se cimienta en la información transparente, veraz y completa que la empresa proporciona en todos los ámbitos de su actividad. En consecuencia, todos los empleados deben responsabilizarse de que la información que se facilita es precisa, clara y veraz.

4 CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA.

Los principios y criterios de actuación contenidos en el presente Código Ético y de Conducta son de obligado cumplimiento. Para garantizar la aplicación del Código, así como la supervisión y el control de su cumplimiento, se constituirá un Comité de Ética, que tendrá las siguientes competencias, composición y régimen de funcionamiento:

- **COMPETENCIAS:** Las principales funciones del Comité de Ética son: - Consultivas:

resolver las consultas de interpretación de los principios y las pautas de actuación contenidas en el presente Código y asesorar sobre la forma de actuar en determinadas situaciones. - Resolutivas: analizar y resolver las denuncias por incumplimiento del Código. - Vigilancia: velar por el cumplimiento del Código Ético y de Conducta, y proponer la actualización de su contenido para ajustarlo a los cambios que se produzcan en la empresa, el mercado, la sociedad y la legislación. - Promotoras: difundir y promocionar entre los empleados los valores y las normas de actuación que se establecen en este Código. •

COMPOSICIÓN: El Comité de Ética estará compuesto por tres miembros. Estará presidido por el Gerente General. Serán miembros el Jefe de Administración y el Jefe Comercial.

RÉGIMEN DE FUNCIONAMIENTO: Cualquier empleado que tenga dudas sobre la aplicación del Código, o que observe una situación que pudiera suponer un incumplimiento o vulneración de cualquiera de los principios y normas éticas o de conducta establecidas en este Código, deberá comunicarlo al Comité de Ética, que actuará en el ámbito de sus funciones consultivas o resolviendo las denuncias que se puedan plantear por incumplimiento del Código. Todos los empleados tienen el deber de cooperar en las investigaciones que se lleven a cabo sobre posibles incumplimientos del Código. LA EMPRESA garantiza que no habrá represalias por haber denunciado un incumplimiento del Código Ético y de Conducta, ni por haber participado en algún procedimiento de investigación. Las decisiones del Comité de Ética son vinculantes para la empresa y para los empleados afectados. El incumplimiento de cualquiera de los criterios de actuación contenidos en el presente Código Ético y de Conducta será sancionado de acuerdo con el régimen disciplinario vigente, sin perjuicio de cualesquiera otras responsabilidades en las que el infractor pudiera haber incurrido.