

Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas

Tesis de Grado de la carrera Licenciatura en Administración

Plan de Negocios: Bécares Trails



POR

María Agustina Baggio Neme
28.964
agustinabaggio@hotmail.com

DIRECTOR

María Eugenia Godoy

Mendoza – 2021

ÍNDICE

RESUMEN	3
Objetivo	3
Marco Teórico	4
Método de Investigación	4
Palabras Clave	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
Relación comercial entre Bécares y Mactrail.....	6
CAPÍTULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL	9
Visión	9
Misión	9
Valores	9
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO INTENRO Y EXTERNO	11
Análisis del Macroentorno	11
Análisis del Microentorno	16
Análisis Interno	21
Matriz FODA	26
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	28
Segmento de Mercado	29
Propuesta de Valor.....	31
Canales	37
Relaciones con Clientes.....	42
Fuente de Ingresos	42
Recursos Clave	43
Actividades Clave	45
Asociaciones Clave	46
Estructura de Costos.....	47
CAPÍTULO V: Conclusiones	51
ANEXOS	53
Anexo 1	53
Anexo 2	53
BIBLIOGRAFÍA	58

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad del proyecto de comercialización de los remolques Mactrail como Unidad de Negocio de la empresa Bécares en la Región de Cuyo.

La elección del tema a investigar tiene su origen en la experiencia laboral de su autora, ya que la misma trabaja en dicha empresa. Con motivo de darle un marco formal a sus tareas laborales y ver realmente la viabilidad de la Unidad de Negocio, se plantea desarrollar un Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios es un documento formal elaborado por escrito que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. El mismo incluye: modelo de negocios, entorno externo, análisis financiero, análisis de riesgos y plan de aplicación.

En dicho plan, se mostrarán conceptos teóricos aplicados a un análisis interno y externo, se desarrollarán las características de la empresa, cultura organizacional, recursos, canales de comunicación y un análisis financiero. Se utilizará como base para el análisis el Modelo Canvas como modelo de negocios.

De este modo, el plan de negocios servirá a los directivos de la empresa como instrumento de análisis, y será fundamental como apoyo y respaldo al momento de la toma de decisiones.

Objetivos

- Analizar si es viable la comercialización de este producto en la Región.
- Diseñar una estructura y modelo de trabajo para la empresa.
- Incorporar la marca Bécares Trails en la comercialización de los remolques.
- Encontrar un posicionamiento diferenciado para la empresa en esta unidad de negocio.
- Elaborar un plan de negocios que sea factible para la nueva unidad de negocio y la empresa.

Marco Teórico

La investigación comenzará con una breve reseña de la empresa, incorporando la nueva Unidad de Negocio, para lograr así una visión general de la organización. Para esto, se utilizará bibliografía vista durante toda la carrera.

Luego, se utilizará el Modelo Canvas para poder analizar y elaborar el modelo de negocio. Esto conlleva el desarrollo de los 9 bloques de Canvas: Socios, Actividades, Recursos, Propuesta de Valor, Relaciones con Clientes, Segmento de Clientes, Canales, Estructura de Costos y Fuente de Ingresos.

Como resultado del desarrollo de estos 9 módulos, se cubren las 4 áreas principales del modelo Canvas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Método de Investigación

El trabajo se basará en una investigación exploratoria, la cual va a estar respaldada por bibliografía como libros, páginas web, investigaciones hechas durante la carrera y revistas especializadas.

Para realizar la investigación se usará como estructura el Modelo Canvas explicado en el marco teórico.

Se complementará dicha investigación a través de observaciones personales y se realizarán entrevistas con el gerente de la empresa y fabricante del producto. Por medio de los cuales, se podrá analizar la situación desde una perspectiva más detallada.

Palabras Clave

Remolque

Homologación

Modelo Canvas

Segmento de mercado

Unidad de Negocio

Plan de Negocios

Propuesta de Valor

Bécares Trails

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Bécares es una empresa familiar dedicada, hace más de 40 años, a la comercialización de embarcaciones y todos sus derivados en la provincia de Mendoza.

En el año 1960, se construyó el dique El Carrizal, ubicado en los departamentos de Rivadavia y Luján de Cuyo. El objetivo de dicho dique era regular el flujo del río Tunuyán, y que sirviera como riego de una región muy árida. A medida que pasaron los años, el embalse se transformó en un atractivo turístico donde la gente empezó a realizar distintos deportes acuáticos, lo que hizo que se construyeran distintos campings y clubes a orillas del dique.

La empresa náutica nace con un gran entusiasmo en marzo de 1977, cuando Fernando Bécares, adquiere su primera embarcación, motivado por los distintos aspectos recreativos de la actividad.

Pioneros en el rubro, *Bécares La Náutica* empieza a crecer rápidamente, ya que era la única empresa en toda la Región de Cuyo que comercializaba embarcaciones y accesorios para deportes acuáticos. Hasta el día de hoy, Bécares sigue siendo la única empresa dedicada a esta actividad comercial en la Provincia de Mendoza y lidera el mercado en toda la Región de Cuyo.

Conocedores profundos de la actividad náutica, la familia no sólo se ha dedicado a comercializar los productos, sino a competir en ellos y apoyar las distintas actividades y campeonatos. Además, en toda la década del 90, Bécares comercializó productos para realizar esquí de nieve (indumentaria, botas, esquíes, y demás accesorios).

En el año 1998, Carlos Bécares, hijo de Fernando, empieza a trabajar como vendedor en la empresa familiar por la gran demanda que había de productos y el auge de ese momento.

En la crisis económica del país en el año 2001, Bécares tuvo muchos altibajos ya que, hasta el día de hoy, el 50% de los productos que venden son importados. La devaluación del peso argentino en ese momento los llevó a una crisis que

Carlos supo remontar, pudiendo volver a posicionar a la empresa en el mercado. Así, en el año 2003 se transformó en director y dueño de Bécares La Náutica.

La estabilidad de la economía y del tipo de cambio en la Argentina en los años siguientes, llevó a las empresas a crecer en el país y en el caso de muchas, a diversificarse. Esto permitió que Bécares La Náutica pudiese crecer y ampliarse tanto a nivel vertical como horizontal. En estos últimos años, la empresa pasó de tener 4 a 13 empleados pudiendo así concentrarse más en su actividad primordial e incorporar nuevas unidades de negocios.

Bécares empezó a comercializar otros productos como motos de agua, equipamiento de windsurf, tráilers de todo tipo y remolques homologados. Este último producto ha sido la nueva incorporación de la empresa, y le ha permitido diversificarse en otros rubros.

Desde el año 2016, Bécares decidió incorporar la venta de remolques homologados, viendo la oportunidad de desarrollar el mercado local por el auge que hay en el país con respecto a una nueva forma de negocio: los “Food Truck”. Esto se ha planteado como una nueva unidad de negocio dentro de la empresa. Es, en esta nueva unidad, donde se enfocará el presente trabajo de investigación.

Relación comercial entre Bécares y Mactrail

En los años '70, el padre de Ariel Caratozzolo (actual titular de la empresa *Mactrail*) fabricaba casas rodantes, producto que había quedado un poco de lado, ya que el camping no era punto de inversión grande en la Argentina (el mismo está relacionado al no gasto, poca comodidad, etc.).

Pasados los años, quedó el ingenio de trabajar con el hierro y demás materiales en la fabricación de remolques. En el año 1997, Ariel decide empezar a fabricar remolques para embarcaciones, con una particularidad, los empieza a hacer conocidos en el rubro náutico: copia de EEUU la idea de ponerle rolos a los tráilers en vez de camas. Además, empieza a construir algunos remolques cerrados para transportar productos especiales de poco y mediano peso (autos y motos de lujo).

En ese momento, Fernando Bécares, quien estaba al frente de la empresa *Bécares La Náutica*, fue uno de los primeros clientes de Mactrail adquiriendo los tráilers náuticos, transformándose luego en uno de sus principales clientes.

Desde entonces, se empieza a construir una excelente relación comercial entre las 2 empresas formándose una alianza estratégica.

A partir de la gran demanda que empieza a tener Mactrail, Ariel monta una fábrica para poder estar acorde a la normativa vigente, ya que la empresa tiene la categoría de una terminal automotriz. Ubicados en la ciudad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires, Mactrail empieza a trabajar en 2 galpones que alquilaban en ese momento.

Ariel Caratozzolo siempre ha tratado de ver lo que funciona en otros lugares del mundo y ha intentado reproducirlo acá en el país. Desarrolló en base al mercado que veía en grandes ciudades como Nueva York, París o Barcelona, la idea de esta nueva forma de negocio gastronómico: los Food Trucks.

En el año 2005, fabricaron el primer remolque cerrado para llevar a una exposición en uno de los Salones Náuticos en Buenos Aires. El mismo, fue vendido al segundo día de ser exhibido a una empresa reconocida del rubro. A partir de ahí, Ariel concibe la nueva línea de productos que podían fabricar y lanzar al mercado, llegando luego al diseño y construcción de los famosos Food Trucks.

En el año 2009, comienzan a gestionar todos los trámites para poder cumplir con los requisitos de la Ley de Tránsito 24.449 vigente, la cual expone que: *“todo lo que se libra al tránsito vehicular debe estar homologado poseyendo Licencia de Configuración de Modelo (LCM) otorgada por el Ministerio de Industria de la Nación”*. Esto los llevó a certificar normas IRAM e ISO 9001 para establecer estándares de calidad en los procesos de fabricación. En el año 2013, Mactrail ya contaba con más de 40 modelos homologados entre tráilers náuticos, de transporte de motos, autos, UTV y toda la línea Monterrey (carros tipo Food Trucks).

El poder comercializar unidades homologadas, es decir que posean LCM, hace que los tráilers puedan ser patentados y librados al tránsito vehicular sin infringir la Ley de Tránsito.

Hoy en día Mactrail es la empresa más reconocida y con mayor prestigio en la fabricación de tráilers en la Argentina, teniendo como clientes marcas como: Coca Cola, Knorr, Cerveza Patagonia, Café Martínez, Havanna, Bodega Trapiche, La Cruz Roja, diversos organismos del Estado entre otros. Además, ya figura dentro de las principales empresas dedicadas a la fabricación de remolques a nivel mundial y la empresa ya posee oficina en Miami, Estados Unidos pudiendo así entrar en el mercado norteamericano.

Si bien son varias las concesionarias que comercializan los tráilers de Mactrail, Bécares es una única en todo el país que posee la potestad de poder comercializar la línea Monterrey, lo que hace que tenga exclusividad en el país. Esto es lo que ha llevado a la empresa Bécares a ver la oportunidad de desarrollar el mercado, enfocándose en la Región de Cuyo y así comercializar los remolques.

CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y ayuda a unirlos, al proporcionar estándares apropiados de qué se debe hacer y cómo hacerlo.

La cultura organizacional funciona como una especie de control, porque los administradores pueden influir en los comportamientos correctos e incorrectos y pueden modelar el desempeño de los roles de cada uno de los miembros de la empresa.

Visión

La visión de una empresa expresa un estado futuro deseado, es decir, lo que ansía y hacia dónde quiere ir.

Nuestra visión es:

“Llegar a ser reconocidos internacionalmente por nuestro modelo de negocio y por la constante innovación en cómo satisfacer a nuestros clientes, como principal estímulo de trabajo”.

Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, describe lo que hace la misma. Para formular la misión, es importante definir en primer lugar, la actividad que realiza la organización.

Nuestra misión es:

“Ofrecer remolques homologados de alta calidad y un excelente servicio post-venta en los segmentos donde comercializamos dentro de la Región de Cuyo, mediante nuestro equipo de trabajo altamente capacitado”.

Valores y Normas

Los valores son las creencias e ideas entorno al tipo de metas que persiguen los miembros y las normas para alcanzar esas metas.

Los valores son la base para crear normas, directrices y expectativas en una empresa, las cuales señalan el tipo correcto de comportamiento que deben tener los miembros en todas las situaciones diarias.

Valores:

- Priorizar la relación a largo plazo con cada uno de los clientes.
- Reconocimiento del trabajo de los miembros de la organización.
- Trabajo en equipo y confianza en sí mismo.
- Trabajar con compromiso y responsabilidad en las tareas que se desempeñan.
- Trabajar con conciencia de costos.
- Honestidad y transparencia.
- Reconocer los errores propios y tratar de mejorar constantemente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

A la hora de hablar de organizaciones, es necesario saber y entender el entorno donde se desarrollan las mismas.

Siguiendo a Hill - Jones - Schilling (2015), la formulación de estrategias empieza con un análisis del ambiente externo de la organización para poder detectar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno donde se desarrolla.

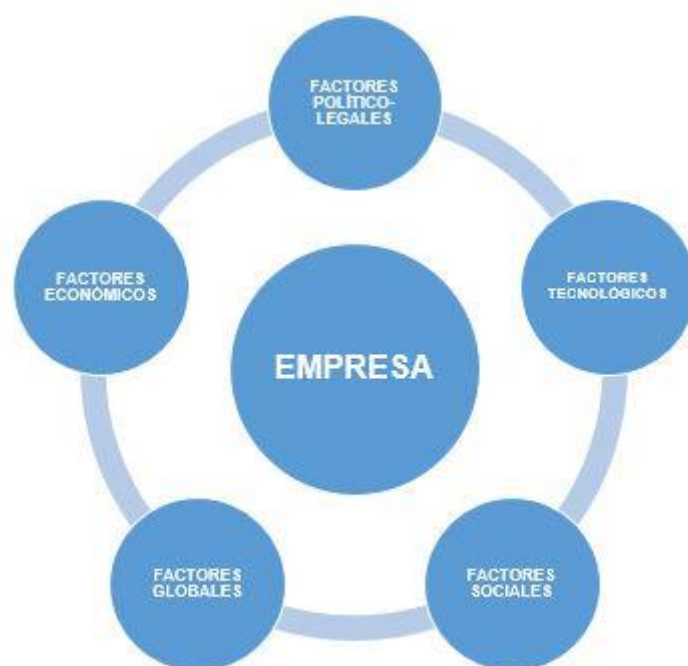
El entorno está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectar en una parte a la misma o en su totalidad.

Las organizaciones son sistemas, ya que son un conjunto de personas y elementos que interactúan con un objetivo en común. Además, son sistemas abiertos ya que están en permanente contacto con el entorno donde se desenvuelven.

A continuación, se realizará un análisis externo (variables del macro y microentorno) e interno; para poder identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y así poder diseñar estrategias.

Análisis del Macroentorno

El macroentorno está compuesto por todas las variables o factores incontrolables para la organización y que afectan en mayor o menor medida a la misma. Estas variables son: macroeconómicas, globales, tecnológicas, sociales y político-legales. Se utilizará para el análisis el modelo Pestel:



Fuente: elaboración propia.

A través de este análisis se podrán identificar oportunidades y amenazas de la empresa.

Factores macroeconómicos

Dentro de las variables del macroentorno, ésta es una de las que más afecta al negocio.

El tipo de cambio afecta en los costos de producción de la fábrica, ya que muchos de los productos son importados (como el sistema de freno y el aluminio, cerraduras, entre otros). Sin embargo, la fábrica no traslada la devaluación en forma inmediata y en su totalidad a los precios.

Por ejemplo, en el año 2018 el remolque Monterrey 100 S costaba en enero \$200.000.- y en junio de 2021 \$1.160.000.- En 3 años y medio, en porcentaje el precio del producto subió un 580%. El dólar en enero de 2018 estaba a u\$s1=\$20. Pero en este periodo de años, la Argentina sufrió diversas crisis político-económicas provocando varias devaluaciones y como consecuencia, varios tipos de cambio para el dólar, siendo los más significativos, el dólar oficial y dólar blue o paralelo. En junio de 2021 el dólar oficial cotizaba a u\$s1=\$100 libre de impuestos y el dólar blue a u\$s1=\$156, es decir, el mismo aumentó un 500% y un 780% comparándolo con el dólar blue, en el periodo de análisis. Por

lo cual, en enero de 2018 el carro costaba u\$s10.000.- y en junio de 2021 u\$s7.435.- tomando la cotización del dólar blue.

Siguiendo este ejemplo, hoy a Bécares Trails le es favorable la brecha cambiaria existente en el país y como resultado de esto, los distintos tipos de cambio, pero la volatilidad cambiaria representa una *amenaza* para el negocio ya que no permite tener previsibilidad.

Con respecto a la inflación y a los salarios, el escenario en nuestro país se encuentra poco atractivo ya que la inflación en el año 2018 fue de 47,6%¹ y la inflación proyectada por el mercado es del 49,8%² para el año 2021. La inflación genera una suba constante en los precios y los salarios no aumentan en igual proporción, por lo cual hay una pérdida de poder adquisitivo en los salarios de la gente. Esto afecta de manera inmediata en el consumo contrayéndose y por ende agrava la recesión de la economía nacional.

Las tasas de interés no son atractivas, por lo cual las personas y organizaciones deciden no financiar, mediante un crédito, la compra de remolque (en términos generales). Hoy las tasas de interés para un crédito personal rondan TNA 54,00% fija³, lo cual hace que sea casi imposible pedir un préstamo con tasas tan altas y esto representa una *amenaza* al negocio.

Factores globales

Fruto de la globalización, las barreras para el comercio internacional han disminuido y cada vez son más los países que han tenido un crecimiento económico sostenido en sectores que antes se veía que era imposible competir.

Con respecto a los remolques y tráilers, esto afecta de manera positiva, trayendo una *oportunidad* al negocio. Hoy en día, la fábrica exporta remolques a los países vecinos como Chile, Paraguay, Brasil y posee una oficina propia en Estados Unidos. Esto es posible debido a las características propias del producto en cuanto a documentación, materiales utilizados, tipo de construcción y normas legales que cumple, que lo hacen apto para exportación.

¹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_19.pdf

² <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

³ <http://www.bna.com.ar/Personas/NacionDestinoLibre>

Para Bécates Trails esto es una gran oportunidad ya que con la cercanía que tiene con Chile, los costos de logística para el importador no se hacen tan costosos como importar desde Buenos Aires.

Cabe aclarar, que la decisión a exportar varía según las condiciones económicas y legales que rigen en el momento de la toma de decisión.

Factores tecnológicos

El factor tecnológico tiene una gran incidencia en la calidad del producto, lo cual repercute directamente en el negocio y por ende a Bécates Trails.

La construcción de los remolques tiene 4 puntos fuertes: la fibra de vidrio como revestimiento, el sistema de freno americano y el diseño de las unidades.

- Todos los carros están contruidos sobre un chasis de hierro galvanizado ayudando a resistir a la corrosión del metal y teniendo así una enorme durabilidad.
- La fibra de vidrio es uno de los mejores materiales que se puede utilizar para este tipo de productos ya que es un material muy liviano (casi tanto como el aluminio) y además es muy fácil de trabajar, si le pasa algo. No ocurre lo mismo con la chapa, por ejemplo, material que utilizan muchos fabricantes. Además, en el caso de Mactrail, todas las matrices para los capuchones (parte externa del remolque) son propiedad de la firma.
- El sistema de frenos es importado, con origen en Estados Unidos. Son frenos hidráulicos a disco ventilado independiente del vehículo tractor. Además, posee un seguro de desenganche y lo más importante es que va en la lanza del remolque y no en el vehículo que lo transporta.
- Por último, el diseño de los carros es un estilo vintage de propiedad intelectual de Mactrail. *El mismo tiene algo que no se sabe por qué, pero a la gente le encanta.*

Estos 3 puntos representan una *oportunidad* en el negocio ya que son ventajas en la construcción de los remolques.

Factores sociales

Las costumbres, los valores y los cambios de moda hacen que un producto pueda introducirse o no en un mercado determinado. Pueden darse todos los demás factores, pero si la sociedad no lo acepta, el producto no va a tener ningún éxito.

Se puede ver que, desde hace varios años, la gente prefiere otras formas de esparcimiento distintas a las convencionales. Esto ha generado que el mercado se adapte a esta nueva demanda, incorporando una nueva forma de negocio: los Food Trucks. Podemos ver que cada vez más las empresas son las que van en busca de los clientes y no esperan a que el cliente venga a buscarlos. El Estado también busca esto, lo que puede observarse, por ejemplo, con los contenedores que van poniendo en todo el país para que todas las personas se renueven el documento.

Esto representa una gran *oportunidad* para desarrollar el mercado en la región y así comercializar los remolques.

Factores político-legales

Se podría decir que, esta variable en conjunto con la macroeconómica, son las que más afectan al proyecto y acá es donde surge la *gran ventaja competitiva* de los remolques Mactrail.

La ley de tránsito 24.449 establece que todo remolque fabricado en el país, para ser liberado al tránsito vehicular, debe cumplir con condiciones de seguridad activas y pasivas. A tal fin determina como requisito que los fabricantes estén inscriptos en la Secretaría de Industria de la Nación (como cualquier terminal automotriz) como “fabricantes e importadores de vehículos acoplados y semiacoplados”, y que su planta industrial certifique normas IRAM y de calidad ISO 9001 en los procesos de producción, comercialización y post-venta. Esto permite que el fabricante pueda contar con LCM (licencias de configuración de modelo) y así poder homologar los tráilers y remolques.

Además, a partir del 20 de noviembre de 2021, la patente 101 que se usaba para los tráilers y remolques seguida del dominio del vehículo tractor, queda

derogada⁴. Por lo cual, todos los tráilers y remolques librados al tránsito vehicular deben poseer patente propia otorgada por el Registro del Automotor.

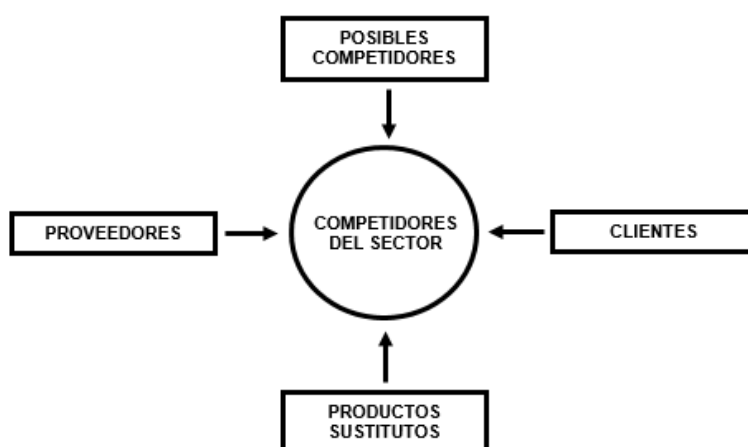
Todos los productos Mactrail cuentan con LCM otorgada por el Ministerio de Industria de la Nación, lo que permite que sean aptos para patentar, asegurar y circular legalmente en la vía pública.

Se puede concluir que en el análisis de las variables incontrolables para Bécares Trails, si bien hay amenazas, son muchas más las *oportunidades* que se presentan para el desarrollo del negocio como es la variación del dólar, la posibilidad de exportar a Chile, la construcción de los remolques, el cambio en las formas de esparcimiento distintas a las convencionales y el cambio en la ley de tránsito.

Análisis del Microentorno

La herramienta más utilizada para este análisis es el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Éste se basa en un análisis de las fuerzas competitivas que hay en el entorno de la organización. Estas 5 fuerzas son: el riesgo de que posibles competidores entren al mercado, la rivalidad con los competidores de la industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

Como en el análisis del macroentorno, estudiando las 5 fuerzas de Porter, también vamos a poder identificar oportunidades y amenazas de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

⁴ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305742/norma.htm>

Riesgo de ingreso de los competidores potenciales

El riesgo de que posibles competidores ingresen, depende de las barreras de entrada a la industria.

Por un lado, Bécares posee una exclusividad en toda la Región de Cuyo para comercializar los productos Mactrail, lo cual hace que el riesgo de entrada de posibles competidores sea *bajo*. Esto se debe a que las 2 empresas poseen una relación comercial de muchos años.

Además, Bécares es una marca posicionada hace muchos años en el sector y en la Región, lo cual genera lealtad a la marca por parte de los clientes.

Por otro lado, existe el riesgo de que otra empresa homologue remolques y tráilers y compita directamente con los productos Mactrail. Este riesgo hoy en día es bajo ya que el proceso de homologación y obtención de licencia para configuración de modelo es muy largo. Obtener las certificaciones pertinentes (como ISO 9001, IRAM, etc.) son procesos que tardan entre 3 y 4 años, por lo cual las barreras de entrada son *altas*.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Hoy, no existe otra empresa que comercialice estos productos con mismas características en la región, es decir, no tiene un competidor directo. Como mencionamos anteriormente, Bécares posee la exclusividad en la comercialización, por lo cual no posee competidores. Cuando la fábrica recibe una consulta proveniente de la región de Cuyo, ésta inmediatamente es derivada a Bécares para que se inicie el proceso de venta.

Productos sustitutos

Estos productos son aquellos que pueden satisfacer necesidades parecidas de los clientes.

Este punto es importante ya que hay varias empresas en el país que venden remolques y tráilers. La gran diferencia es que éstos no están homologados, pero este punto para algunos clientes no es importante todavía.

Existen empresas que fabrican estos carros; algunas de ellas son: Row Trucks, Santa Fe Food Trucks, Tráilers Medici y acá en Mendoza Wonder Truck. También existen varios herreros (sin un nombre de fantasía) que fabrican carros.

Wonder Truck es la principal empresa que fabrica remolques para Food Trucks. La diferencia que hay con ellos es que sus remolques no pueden ser registrados, pero sus unidades tienen un precio un 25% más bajo, en promedio.

Esto hace que varios clientes compren a otras empresas, principalmente por diferencia en los precios.

La existencia de estos sustitutos es una fuerte *amenaza* porque limita mucho a la venta con el factor del precio.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación se refiere a la capacidad para negociar con los compradores.

Según Hill – Jones – Schilling (2015), el poder lo tiene la empresa o los clientes, dependiendo de 5 variables:

- Cuando los compradores pueden escoger a quién le compran. En este caso, los clientes poseen varias empresas sustitutas para elegir.
- Cuando los compradores adquieren volúmenes grandes. En este caso, los clientes no compran de a muchas unidades, por lo cual no pueden presionar con precio o financiación por compra en volumen.
- Cuando un porcentaje elevado del total de los pedidos de la industria de los proveedores depende de los clientes. Este punto no aplica al análisis de la investigación.
- Cuando los costos del cliente al cambiar de empresa son bajos, es decir que pueden presionar con el precio para no irse a la competencia. Este es un punto que afecta muchísimo a Bécares ya que el cliente todavía no tiene incorporado la importancia de comprar un remolque registrable. El precio es el principal o hasta único motivo por el cual los clientes compran productos sustitutos. Como mencionamos anteriormente, comprar un remolque no homologado vale desde un 25% hasta un 40% menos aproximadamente.

- Cuando los compradores amenazan en fabricar el producto, satisfaciendo ellos mismos su necesidad. Se puede decir que esta variable no tiene incidencia ya que para fabricar un remolque se necesitan conocimientos técnicos, con lo cual es poco probable que la mayoría de la población los tenga. No hay ningún cliente hasta el día de hoy que haya comentado que lo podría fabricar él mismo.⁵

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los mismos para poder subir los precios sin poder hacer nada para que esto no suceda.

Según Hill – Jones – Schilling (2015), los proveedores son más poderosos en los siguientes casos:

- Cuando el producto que vende no tiene muchos sustitutos.
- Cuando las compras de las empresas de una industria no afectan en medida significativa la rentabilidad de los proveedores.
- Cuando las empresas de una industria deberían pagar costos muy grandes por cambiar de proveedor.
- Cuando los proveedores pueden amenazar de ingresar al mercado donde se encuentran sus clientes.
- Cuando la empresa no puede amenazar al proveedor con ingresar en su industria.

Todos estos puntos representan una gran *debilidad* para Bécares. Esto se debe a que Mactrail es su único proveedor en los productos que comercializan, es decir, los remolques homologados.

Si bien los productos poseen muchos sustitutos, las ventas de Bécares no son significativas en comparación a las del proveedor (representan sólo un 5%), por ende, no afecta significativamente la rentabilidad. En el caso de que quisiera cambiar de proveedor, no existe otro que ofrezca el mismo producto hoy en día.

⁵ Información sacada de la base de datos de clientes de Bécares.

Además, Bécares es una concesionaria, no es fabricante, y en el caso que quisiera fabricar, no posee las instalaciones ni las certificaciones para hacerlo.

Si bien hoy Bécares tiene la exclusividad de comercializar en todo el oeste del país, en cualquier momento Mactrail podría empezar a comercializar en esta zona o designar a otro concesionario. Es decir, no existe un contrato formal firmado por ambas partes donde quede expresado la exclusividad de zona.

Hoy, las 2 empresas poseen una excelente relación comercial, por lo cual la negociación no es un problema, pero en el caso de que las condiciones cambien, Mactrail tiene significativamente el poder de negociación ya que no hay un contrato formal entre las mismas.

Del análisis anterior, se puede concluir que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es *bajo*, ya que las barreras son altas, que los productos sustitutos representan una gran *amenaza* para el negocio, por las diferencias en precios, el poder de negociación de los clientes es *bajo* y el poder de negociación con los proveedores representa una *debilidad* porque Bécares Trails posee solo un proveedor.

En conclusión, la unidad de negocio posee oportunidades y amenazas listadas a continuación:

Oportunidades:

- No hay productos competidores.
- Exportación de remolques a Chile.
- Nueva forma de trabajo de las empresas: Food Trucks.
- Nuevo decreto de la Ley de Tránsito Nacional que prohíbe la circulación en la vía pública sin patente propia.
- El Estado como cliente potencial.

Amenazas:

- Volatilidad cambiaria.
- Inflación.
- Que otra empresa homologue remolques y tráilers.
- Perder la exclusividad para comercializar los remolques Mactrail.

- Productos sustitutos con precios mucho más bajos.

Análisis Interno

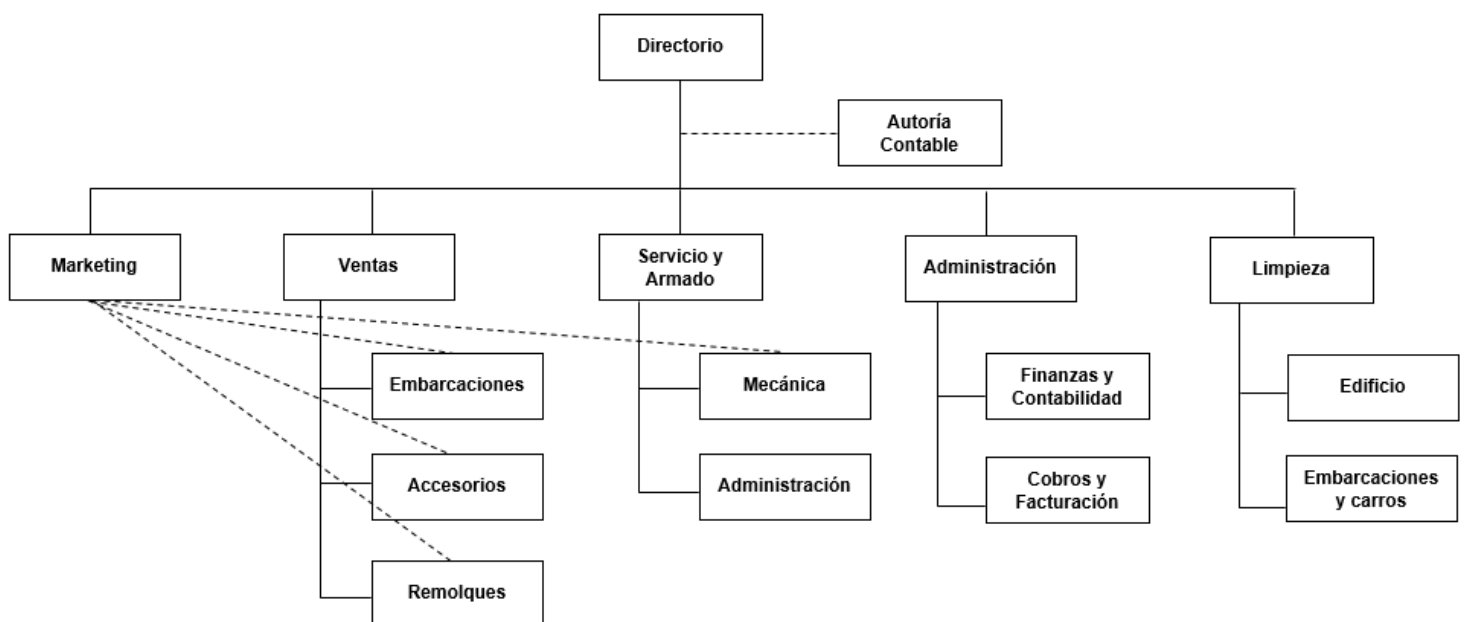
El análisis interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificación y evaluación de las mismas en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital para saber la situación actual de la empresa permitiendo así, tomar ventaja de las fortalezas y ser consciente de las debilidades con el fin de establecer estrategias que reduzcan su impacto. Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que este análisis nos proporciona una imagen de la interrelación y desempeño de dichas áreas con respecto a los resultados esperados (Gallardo Hernández, 2012)

Para esto vamos a analizar los siguientes puntos: estructura, cadena de valor y oferta de valor.

Estructura

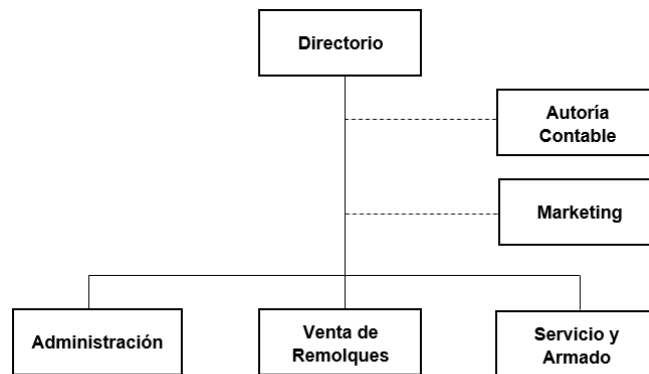
La empresa está constituida por una Sociedad Anónima, La Náutica S.A.

La misma posee una estructura vertical conformada por 5 áreas funcionales y una Auditoría Contable externa.



Fuente: elaboración propia.

Para simplicidad del trabajo, se hablará solamente de las áreas y puestos que afectan a la unidad de negocio.



Fuente: elaboración propia.

Bécades es administrada por el director y socio mayoritario de la firma. Es un pilar fundamental para Bécades Trails por su experiencia y liderazgo para encarar proyectos.

La responsable del área de ventas de Bécades Trails, encargándose desde la negociación con el proveedor, logística, atención al cliente y proceso de venta.

El área administrativa, se encarga del armado de expedientes con la documentación de clientes, base de datos y facturación.

El encargado de taller, se ocupa de la recepción, chequeo de las unidades y entrega técnica de los carros a los clientes.

Por último, Bécades Trails trabaja con una persona externa para la comunicación, siendo responsable de la planificación y ejecución de campañas publicitarias, promociones y manejo de redes sociales.

Oferta de Valor

La oferta de valor es el producto en sí que se ofrece al cliente, los servicios que brinda y el precio del mismo.

Todo producto o servicio que una organización ofrece, debe tener por lo menos un factor diferencial con respecto a la competencia. Esta diferencia se llama ventaja competitiva y es la que atrae a los clientes y gracias a ella, comprenden nuestro producto o servicio.

Según Hill – Jones – Schilling (2015), una empresa sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de 4 factores:

- **Eficiencia:** Un negocio no es otra cosa que un instrumento para transformar insumos en productos. Estos insumos son los factores básicos de producción, el trabajo, el terreno, el capital, la administración y el conocimiento tecnológico especializado. Tanto más eficiente sea una empresa, cuantos menos insumos requiera para producir un producto y cuanto más bajos sean sus costos.
- **Calidad:** Un producto es un conjunto de atributos (forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, modelo y diseño). Se dice que un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan más utilidad que los productos que vende la competencia.
- **Innovación:** Se refiere al acto de crear nuevos productos y/o procesos. La innovación de productos crea valor cuando desarrolla nuevos productos; mejora versiones existentes, que los clientes perciben que tienen más valor. La innovación de procesos permite muchas veces que una empresa cree más valor porque disminuye los costos de producción.
- **Respuestas al cliente:** Para tener una mayor capacidad de respuesta a los clientes, una empresa debe identificar y satisfacer las necesidades de estos con más precisión que sus competidores. Así, los clientes atribuirán más valor a sus productos, lo cual creará una ventaja competitiva por diferenciación.

Bécares Trails es una unidad de negocio dentro de una empresa, dedicada a la comercialización de remolques homologados. La particularidad que tienen estos remolques es que son los únicos que se pueden inscribir en el registro del automotor y así cumplir con el decreto n° 32 de la Ley de Tránsito Nacional. Esta particularidad hace que se destaque de cualquier otro remolque o carro de la competencia representando así una *fortaleza*, por lo cual los clientes compran por diferenciación, es decir que están dispuestos a pagar un plus por obtener este producto.

Otro punto importante, es que la empresa vende al mismo precio que la fábrica, lo que hace que sea competitiva con respecto a esta. Los clientes de la zona prefieren comprar en Mendoza y no ir a la fábrica por cuestiones de logística.

Por último, el hecho de que la unidad de negocio pertenezca a la empresa madre Bécares, aporta una gran confianza a los clientes potenciales y es una garantía comprar en Bécares Trails ya que la empresa está muy bien posicionada en el mercado, ya que cuenta con 42 años de experiencia como concesionaria y hace 20 años son representantes de Mactrail en la región. Esto representa una gran *fortaleza* para Bécares Trails.

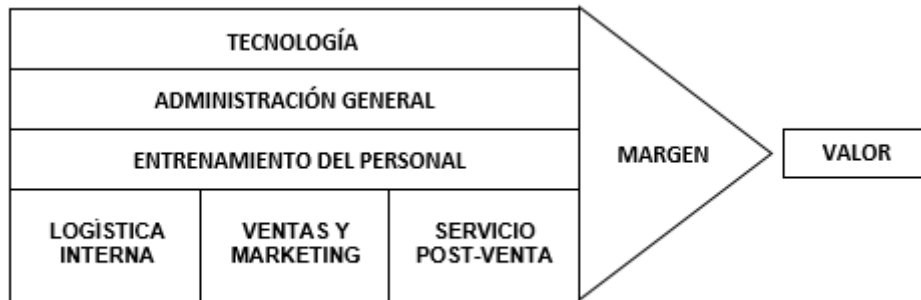
Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un concepto introducido por Michel Porter. Se trata de poder dividir a la empresa según las actividades que esta realiza. De esta manera, se pueden identificar cuáles son las actividades primarias y actividades de apoyo. Como se expone en el libro Administración Estratégica (Gallardo Hernández, 2012) “una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades más eficientemente que sus competidores”, pero para esto, primero hay que identificarlas de forma precisa.

Siguiendo a Gallardo Hernández, las actividades primarias son aquellas que se centran en la elaboración, comercialización y servicio post-venta del producto. Y las actividades de apoyo son las que asisten a las primarias.

Para Bécares Trails, las actividades primarias son la logística interna, ventas y marketing y servicio post-venta porque gracias a ellas la unidad obtiene una ventaja competitiva. La logística interna es muy importante ya que es la que permite poder entregar las unidades en Mendoza, el cliente compra en Bécares y se deslinda del problema logístico. Las ventas y marketing es otra actividad primaria porque sin ella, no hay producto que llegue al cliente. Por último, el servicio post-venta se considera también primaria porque es la que genera diferencia con las demás empresas.

Las actividades de apoyo son desarrollo de tecnología (sistema de CRM⁶), administración general y entrenamiento del personal. Bécares posee un sistema de CRM llamado “Táctica Soft”. Éste es muy importante en cualquier concesionaria ya que se puede ver la trazabilidad del cliente dentro de la empresa. La administración general es muy básica ya que la unidad es muy chica. También se realizan capacitaciones periódicamente para poder hacer crecer a las personas de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

De este análisis interno, se concluye que la unidad de negocio posee fortalezas y debilidades listadas a continuación:

Fortalezas:

- Trayectoria de Bécares de más de 40 años.
- Único representante de Mactrail en el país.
- Comercialización de los únicos remolques homologados del país.
- Personalización de los remolques.
- Servicio post-venta por parte de Bécares.
- Personal capacitado para la venta.
- Fuertes valores por parte de la empresa.

Debilidades:

- Poca promoción y publicidad.
- Formas de financiación.
- Se posee un solo proveedor.

⁶ CRM es la abreviación en inglés de “Customer Relationship Management”, traducido al español significa “Gestión de la Relación con el Cliente”.

Matriz FODA

Luego de analizar las variables del entorno que afectan a la empresa y variables internas, se procederá a elaborar la matriz FODA como conclusión del análisis externo e interno sintetizando la información recogida anteriormente.

Según Hill – Jones – Schilling (2015) las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular estrategias que le sirven para ser las rentables. Las amenazas surgen cuando las condiciones que existen en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad de la empresa. Las fortalezas surgen de las competencias distintivas que le permiten a una empresa diferenciar sus productos o servicios y/o tener costos más bajos para lograr una ventaja competitiva. Las debilidades son los factores críticos que se deben eliminar ya que generarían una rentabilidad más baja.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de Bécares. 2. Único representante de Mactrail en el país. 3. Comercialización de los únicos remolques homologados del país. 4. Personalización de los remolques. 5. Servicio post-venta. 6. Personal capacitado. 7. Fuertes valores por parte de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay productos competidores con las mismas características. 2. Exportación de remolques a Chile. 3. Nueva forma de trabajo por parte de las empresas: Food Trucks. 4. Nuevo decreto de la Ley de Tránsito Nacional. 5. Estado como cliente potencial.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca promoción y publicidad. 2. Formas de financiación. 3. Se posee un solo proveedor. 4. Perder la exclusividad para comercializar los remolques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volatilidad cambiaria. 2. Inflación. 3. Que otra empresa homologue remolques y tráilers. 4. Productos sustitutos con precios mucho más bajos.

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo el diagnóstico interno y externo realizado para Bécares Trails, a continuación se muestra la matriz de objetivos con el fin de:

- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (objetivos ofensivos).
- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades (objetivos adaptativos).
- Usar las fortalezas para evitar amenazas (objetivos reactivos).

- Reducir las debilidades y evitar las amenazas (objetivos defensivos).

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de Bécarea. 2. Único representante de Mactrail en el país. 3. Comercialización de los únicos remolques homologados del país. 4. Personalización de los remolques. 5. Servicio post-venta. 6. Personal capacitado. 7. Fuertes valores por parte de la empresa. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca promoción y publicidad. 2. Formas de financiación. 3. Se posee un solo proveedor. 4. Perder la exclusividad para comercializar los remolques.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay productos competidores con las mismas características. 2. Exportación de remolques a Chile. 3. Nueva forma de trabajo por parte de las empresas: Food Trucks. 4. Nuevo decreto de la Ley de Tránsito Nacional. 5. Estado como cliente potencial. 	<p>OBJETIVOS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia de marketing para introducirse en el Estado. - Hacer publicidad con el nuevo decreto. - Realizar un plan para exportar a Chile. - Establecer estrategias comerciales más agresivas. - Seguir capacitando al personal. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS OFENSIVOS</p>	<p>OBJETIVOS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar página web de la empresa con una sección para los remolques. - Realizar un plan de comunicación. - Crear una alianza estratégica con alguna entidad financiera para ofrecer créditos accesibles. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ADAPTATIVOS</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volatilidad cambiaria. 2. Inflación. 3. Que otra empresa homologue remolques y tráilers. 4. Productos sustitutos con precios mucho más bajos. 	<p>OBJETIVOS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias para marcar la diferencia con las empresas que fabrican remolques caseros. - Crear un plan comercial regional para posicionarse en más provincias. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS REACTIVOS</p>	<p>OBJETIVOS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer visitas anuales a la fábrica para fortalecer la relación. - Realizar eventos para promocionar los carros. - Formalizar la relación con Mactrail con la firma de un contrato. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS DEFENSIVOS</p>

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

El Modelo Canvas es una herramienta para describir modelos de negocios creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. A diferencia de los modelos tradicionales, éste posee un diseño con un formato visual rápido y sencillo.

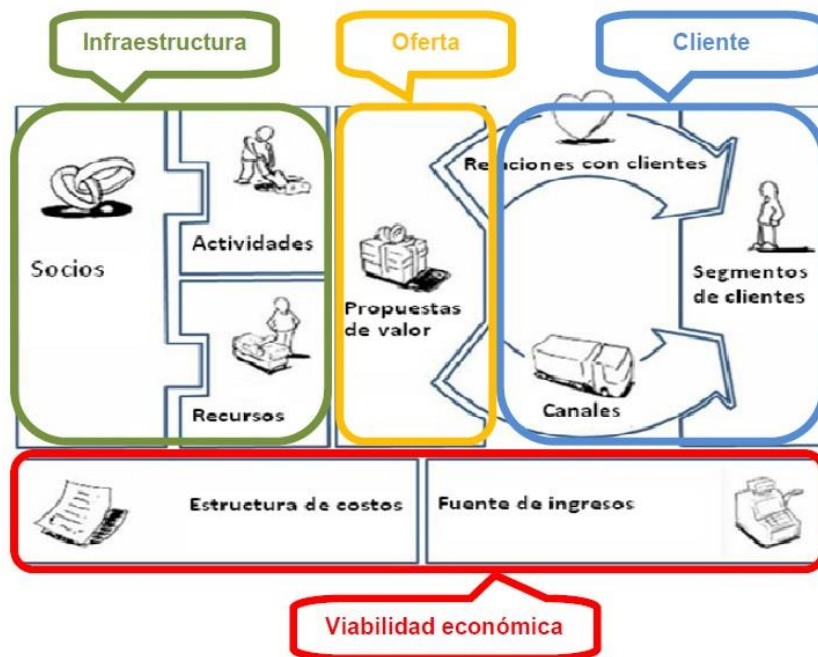
Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sirve para poder ver la viabilidad de un negocio o generar estrategias que se aplicarán posteriormente en las estructuras, procesos y sistemas de la organización.

El Modelo Canvas está dividido en 9 bloques básicos que se analizan de una forma lógica y progresiva con el fin de visualizar cómo la organización o unidad de negocio genera ingresos. Estos bloques en orden de análisis son: Segmentos de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave. Asociaciones Clave y Estructura de Costos.



Fuente: <https://www.keyandcloud.com/aplicar-modelo-canvas-plan-negocio/>

Como resultado del desarrollo de estos 9 módulos, se cubren las 4 áreas principales del modelo de negocios: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esto se hace a través de un lienzo.



Fuente: Del Canvas al Cuadro de Mando Integral por Eugenia Godoy y Andra Suoni

Segmentos de Mercado

El segmento de mercado es un grupo de clientes con atributos y necesidades comunes al cual la organización se va a dirigir para ofrecerle sus productos o servicios. Sin clientes, no hay empresa. Los clientes son la razón de ser de cualquier organización.

Las organizaciones pueden tener uno o varios segmentos de mercado identificados para dirigirse. Según Osterwalder & Pigneur (2011), los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Para poder identificar los segmentos de mercado a los cuales va a dirigirse la unidad de negocio de Bécares Trails, se realizará una Investigación de Mercado. Según Kotler (2006), la Investigación de Mercado consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta una organización.

Para definir los segmentos de mercado objetivos y sus características, se realizará una investigación exploratoria cuantitativa a través de encuestas online hechas por Google Formularios.

Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Total del país. Año 2010

Provincia	Total			
	Grupo de edad			
	Total	0-14	15-64	65 y más
Total	40.117.096	10.222.317	25.790.131	4.104.648
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	472.511	1.943.589	474.071
Buenos Aires	15.625.084	3.876.553	10.077.275	1.671.256
24 partidos del Gran Buenos Aires	9.916.715	2.487.778	6.440.229	988.708
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.708.369	1.388.775	3.637.046	682.548
Catamarca	367.828	107.452	231.404	28.972
Chaco	1.055.259	320.407	661.406	73.446
Chubut	509.108	135.575	335.782	37.751
Córdoba	3.308.876	805.512	2.133.846	369.518
Corrientes	992.595	291.482	623.110	78.003
Entre Ríos	1.235.994	324.299	784.742	126.953
Formosa	530.162	166.980	326.120	37.062
Jujuy	673.307	195.946	428.702	48.659
La Pampa	318.951	79.236	203.922	35.793
La Rioja	333.642	93.101	216.633	23.908
Mendoza	1.738.929	446.011	1.114.540	178.378
Misiones	1.101.593	358.271	673.982	69.340
Neuquén	551.266	146.617	368.431	36.218
Río Negro	638.645	165.714	418.594	54.337
Salta	1.214.441	378.596	750.903	84.942
San Juan	681.055	195.588	426.265	59.202
San Luis	432.310	120.466	274.175	37.689
Santa Cruz	273.964	77.004	182.400	14.560
Santa Fe	3.194.537	746.051	2.072.165	376.321
Santiago del Estero	874.008	276.468	530.403	67.135
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	34.844	87.504	4.857
Tucumán	1.448.188	407.633	924.258	118.297

Fuente: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Como se mencionó al inicio del trabajo, la investigación se realiza en la Región de Cuyo, por lo cual tomamos como muestra las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.

Para realizar la muestra se tomarán habitantes de ambos sexos y se tendrán en cuenta personas económicamente activas, pero a fines de simplificar el trabajo, tomaremos el rango etario de 15-64 años. Además, se utilizará el simulador estadístico Raosoft Inc.

Considerando estas restricciones, podemos decir que la población a trabajar es de 1.814.980 habitantes. Se establecerá un margen de error⁷ del 10% y un nivel

⁷ Margen de error que se puede tolerar (Simulador Raosoft Inc.).

de confianza⁸ del 90%. La variabilidad que se establece es del 50% ya que, cuando no existen antecedentes sobre la investigación, los valores de variabilidad son $p=q=0,5$ (50%) siendo “p” la variabilidad positiva y “q” la negativa.

Luego de utilizar el simulador estadístico, éste dijo que el tamaño de muestra recomendado es de 68 habitantes⁹.

Se realizaron 114 encuestas en junio de 2019 enviadas por la aplicación WhatsApp y publicadas en las redes sociales Facebook e Instagram.

Luego de analizar los resultados obtenidos de las encuestas, podemos decir que uno de los segmentos a los que se dirigirá la empresa es a un nicho de mercado y con un nivel socio económico ABC1. Es un segmento de nicho porque se atiende a segmentos específicos y especializados (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se requiere una atención sumamente personalizada y usar canales de distribución específicos.

Se determinó que el perfil del consumidor tiene un rango etario entre 25 y 50 años sin hacer énfasis en un sexo específico. Esto se debe a que en esta edad es donde la persona toma más riesgos en apostar en una idea, agrandar una empresa o emprender un negocio. La región o el lugar donde se van a ejecutar las estrategias de comunicación es el Gran Mendoza enfocándose en emprendedores y pequeñas empresas.

Otro sector importante al que la empresa apuntará en el futuro es el Estado provincial y municipal.

Propuesta de Valor

Luego de haber definido el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, se determinará ahora la propuesta de valor.

La Propuesta de Valor es el conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder & Pigneur, 2011).

⁸ Cantidad de incertidumbre que se puede tolerar (Simulador Raosoft Inc.).

⁹ Ver Anexo I.

La Propuesta de Valor es intangible ya que es el atributo diferencial que se hace tangible por medio del producto o servicio que compra el cliente. Pero en realidad el consumidor no compra ese producto, sino lo que realmente compra es una experiencia que la adquiere de forma tangible mediante el producto. Si la experiencia es negativa, entonces el cliente no va a volver a comprar el producto, si es neutra le va a dar lo mismo comprar en la competencia o a uno, pero si la experiencia es positiva, el consumidor no solo va a volver a comprar, sino que probablemente se vuelva un cliente leal.

Este concepto está ligado directamente a la marca y se aplica de la misma forma, ya que la misma es una promesa de valor que le sirve al consumidor para reducir el riesgo asociado con comprar un producto (Guevara, 2016).

Lo importante es definir la propuesta de valor que se ofrecerá mediante los productos o servicios y así diferenciarse de la competencia.

En el caso de Bécares Trails, se puede definir la siguiente propuesta de valor:

Comercialización de los únicos tráilers homologados y adaptables del país, poniendo especial atención en las relaciones con nuestros clientes, a través de la excelencia en el proceso de venta y postventa.

Lo que prima en la empresa y el valor más importante de la misma, es mantener las relaciones con los clientes en el largo plazo, y llegar a tener una relación cliente-amigo. Esto se logra a través de una atención personalizada y servicio post-venta de alta calidad.

Se ha logrado con el paso del tiempo, en la parte náutica, que el cliente le otorgue más valor a la reputación de la empresa que a las marcas comercializadas. Es decir, que el cliente no sólo compra por precio, sino que también compra trayectoria, experiencia y garantía. A esto mismo se está intentando llegar en el área de trails. El servicio funciona también como punto de contacto con los clientes después de una venta, por lo cual Bécares ha creado un entorno cómodo que los clientes puedan visitar con tranquilidad.

Como se mencionó anteriormente, Mactrail cuenta con más de 40 modelos de unidades entre tráilers y remolques. En este trabajo se analizará sólo la línea Monterrey (remolques) ya que es la línea que comercializa Bécares Trails.

Para circular acorde a la ley vigente, los tráilers y remolques deben estar homologados por el fabricante.

Todos los productos Mactrail cuentan con licencia para configuración de modelo, otorgada por el Ministerio de Industria de la Nación, lo que significa que son aptos para patentar, asegurar y circular legalmente en la vía pública.

La Ley de Tránsito 24.449 establece que todo remolque fabricado en el país, para ser liberado al tránsito vehicular, debe cumplir con condiciones de seguridad activas y pasivas. A tal fin determina como requisito que los fabricantes estén inscriptos en la Secretaría de Industria (RIN) como “Fabricantes e Importadores de Vehículos Acoplados y Semiacoplados”, y que su Planta Industrial certifique Normas de Calidad ISO 9001 en los procesos de producción, comercialización y post-venta.

Para tráilers destinados al traslado de pequeñas embarcaciones deportivas, equipaje o elementos de recreación familiar, categoría 01 (hasta 750kg con carga incluida) a partir del 16 de abril de 2018, el 101 de las patentes se deroga. Si se tiene de antes el tráiler sin documentación ni homologación, a partir de la disposición N° 125 del Decreto N° 32 (modificatorio del Decreto N°779 de la Ley de Tránsito Nacional 24.449), se puede solicitar personalmente una chapa alternativa en el registro del automotor (con un informe de aprobación de un ingeniero colegiado y varios requisitos más). Esta chapa la otorga el registro y es oficial, lleva el dominio del vehículo y arriba en rojo dice tráiler y sólo se puede transportar con ese auto. El resto de las categorías (más de 750kg con carga incluida), se patenta como cualquier otro vehículo, sea para el uso que sea: comercio o particular¹⁰. Esto mismo, entró en vigencia a partir del 1 de noviembre del 2020.

Bécares Trails, al igual que la fábrica, entrega: factura, formulario 01 o 02, formulario 12 y certificado de fabricación. Luego, con estos 4 documentos, el cliente puede ir a inscribir el carro al Registro del Automotor y así poder obtener la chapa patente obligatoria.

¹⁰ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/177435/20180111>

La línea Monterrey nace producto de una necesidad del mercado a través de una exposición que realiza Mactrail en uno de los Salones Náuticos en el año 2005. La empresa había llevado un remolque de 2 ejes para usar como oficinas de 6,30m de largo, hoy llamado Monterrey 210. Al segundo día de exposición, lo venden a una empresa reconocida del rubro náutico. Este, es el comienzo de la línea.



La línea está compuesta que 14 modelos que se detallarán a continuación:

Monterrey PG



MONTERREY 100 S



MONTERREY 100



MONTERREY 100 L



MONTERREY 100 XL



MONTERREY LE MONT



MONTERREY 100 AIR



MONTERREY 100 TRUCK



MONTERREY 210 / 250 AIR



MONTERREY 210 / 250



Todos los modelos están apuntados al público en general. Sin embargo, algunos están dirigidos a clientes específicos.

El Monterrey PG, es un carro que se creó especialmente para transporte de equipaje. A partir de principios del año 2019, los vehículos de categoría M1, M2 y N1 (tráficos y minibuses) inscriptos en el Registro Nacional de Transporte de Pasajeros, han sido habilitados por la Resolución 8/19 del Ministerio de Transporte de la Nación a utilizar batanes o tráilers para el transporte de equipaje siempre y cuando posean LCM habilitante a ser patentados como dispone la CNRT ¹¹.

El modelo Monterrey 100 S y 100 M son los inicios de gama, ya que los mismos no poseen sistema de freno por el peso que poseen. Según la Ley de Tránsito Nacional, los tráilers de no más de 750kg no necesitan sistema de freno. Esto hace que estos 2 modelos sean menos costosos para un emprendedor que recién está iniciando. Además, se puede tirar con cualquier vehículo de motor 1.5 y 1.6 (por ejemplo, Gol Trend, Ka, Onix, etc.).

Los modelos 100, 100 W, 100 L, 100 XL y 100 AIR, son los modelos que Bécares Trails considera gama media por sus medidas y sus valores. Está dirigido a emprendimientos más grandes o empresas, que necesiten más espacio por el

¹¹ https://www.boletinoficial.gob.ar/?fbclid=IwAR0fBklfj3bl0RjtI4wjcQ1zEy9GFDYlQulh-rc6GYhc0sSuhoKLUku_jo#!DetalleNorma/200215/20190116

equipamiento que requieren. En los mismos trabajan 3 o 4 personas cómodas (100, 100 W y 100 L y 100 XL respectivamente). Se recomienda remolcarlos con vehículos de motores 1.8 en adelante.

Los modelos de doble eje, están dirigidos a un público con un poder adquisitivo mayor, empresas de mayor envergadura o el Estado. En los mismos se pueden montar oficinas móviles, veterinarias, quirófanos móviles, showrooms, entre otros. Son modelos que requieren ser remolcados con pick ups de doble tracción.

LE MONT, es un modelo exclusivo. Junto con el AIR, son los modelos estéticamente más llamativos de la línea Monterrey. El mismo está inspirado y reproduce el mítico furgón francés Citroën de los años 50', armado artesanalmente en todos sus detalles. El mismo debe ser remolcado con una pick up de tracción simple y trabajan dentro de 2 a 3 personas cómodas.

Toda la línea posee 3 fortalezas principales muy importantes que hace se diferencie de los demás: el diseño, la calidad y la garantía. Los carros poseen un aire tipo vintage que hace que impacte con su sola presencia, con sus terminaciones cuidadas hasta el mínimo detalle. El proceso de fabricación que posee Mactrail se realiza bajo normas ISO 9001/2015, los componentes principales poseen certificación IRAM y todos están homologados. Por último, todos los productos poseen una garantía de 2 años, otorgada por el fabricante.

Los usos que se le pueden dar a los carros son infinitos. Cada cliente tiene una oferta distinta, por cual cada unidad se puede adaptar de la manera más conveniente.

Los opcionales que se ofrecen para adaptar al carro, los podemos dividir en 2 grandes grupos: funcionales y estéticos.

Algunos de los opcionales funcionales son:

- Forrado interno de pared en acero.
- Piso de aluminio.
- Extractor de aire estándar y parrillero.
- Sistema de agua chico y grande.
- Canilla con monocomando simple o con agua caliente
- Circuitos eléctricos adicionales

- Instalación de aire acondicionado.
- Gabinete externo para aire acondicionado.
- Cableado de sonido
- Cableado de video
- Cableado para cartel superior
- Ventanas
- Gabinete para garrafas de gas
- Mesadas en acero inoxidable
- Bacha simple o bacha doble
- Heladera y horno eléctrico
- Rampa

Opcionales estéticos:

- Zócalo externo en madera.
- Pared interna en madera.
- Pared interna con azulejos tipo vintage.
- Extensión de la ventana.
- Lateral abatible tipo deck.
- Barra tipo mostrador en madera.

La *adaptabilidad* del producto permite que el cliente pueda llevarse la unidad casi lista o lista para empezar a trabajar. A comparación de otras empresas, en Bécars Trails *el cliente puede armar el carro como más le guste*. Otras, ofrecen el carro tipo food truck terminado y no se puede elegir otra alternativa de equipamiento o personalizarlos según se requiera.

Canales

En este módulo, se explicará el modo por el cual la empresa podrá llegar a los clientes.

Los canales son conjuntos de organismos interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición (Kotler & Keller, 2006).

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Se pueden utilizar canales propios o de socios comerciales, cuya decisión depende de cómo queremos hacer llegar la propuesta de valor a los clientes. En este caso de estudio, podemos identificar los 2 tipos de canales.

Bécares Trails posee como canales propios (o directos) el local comercial, el vendedor y las redes sociales propias. Los canales de socios (o indirectos) que posee son las redes sociales del proveedor y una sociedad comercial que posee con la empresa Entre Dos.

Se pueden identificar 3 canales distintos donde se establecerá el primer contacto con el cliente potencial. Uno es el local comercial, cuya localización está sobre el Acceso Sur y los carros se encuentran exhibidos afuera para que puedan visualizarse sin necesidad de ingresar al local comercial. El segundo es el canal de comunicación de Bécares donde se informará a los clientes sobre los productos. Y el último es el canal de comunicación de la fábrica.

El local comercial representa en muchos casos el primer contacto con el cliente como dijimos en el párrafo anterior, esto es porque mucha gente ve los carros mientras circula por el Acceso Sur siento la localización un lugar estratégico y paran para ser asesorados sobre las unidades. Casos de ejemplo de empresas que han comprado productos por este primer contacto son Entre Dos o Take Away, entre otros.



Bécares Trails, como unidad de negocios dentro de la empresa, posee sus propias redes sociales ya que apuntan a segmentos de mercado totalmente diferentes que la náutica. Éstas son Instagram y Facebook. Las 2 redes poseen como foto de perfil la marca de Bécares Trails ya que con éstas se buscan principalmente 2 objetivos: hacer conocer a Bécares Trails como representante oficial de Mactrail en la Región de Cuyo y hacer conocer el producto en esta misma plaza. Por esto, se le da mucha importancia al posicionamiento de marca:



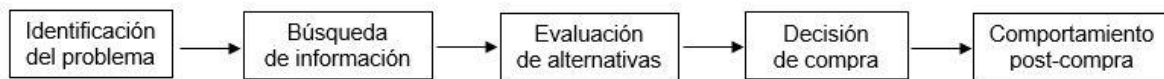
Bécares Trails destina mensualmente un monto determinado de dinero para invertir en publicidad en las redes sociales y así poder llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales. Casos de ejemplo de carros vendidos por este primer contacto son Transporte Maraí, Cerveza Menduka, entre otros.

Por último, se utiliza como primer contacto los medios de comunicación de la fábrica, es decir, del proveedor. La empresa ha acordado con Mactrail publicidades¹² mensuales en las redes sociales. Mactrail realiza en Instagram y Facebook una publicidad mensual haciendo referencia y utilizando la marca de Bécares Trails. Casos de ejemplo de ventas por este primer contacto son Chocolezza o Expreso Payún.

Pero hasta ahora, hemos hablado del primer contacto con el cliente y no de todo el proceso de compra del mismo. Kotler y Keller plantean un proceso de comportamiento de compra donde es importante entender cada etapa del proceso, sabiendo que el cliente puede saltarse alguna de estas fases, retroceder o invertirlas.

¹² La publicidad es toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado, es decir, es la promoción paga.

Etapas del proceso



Fuente: elaboración propia.

Identificación del problema

El proceso de compra empieza cuando el cliente identifica una necesidad o deseo que puede responder a estímulos internos o externos. Cuando el consumidor identifica una necesidad propia inherente a él, entonces el origen es por un estímulo interno. Ahora, si la persona ve a un amigo, colega o simplemente otra persona que tienen un objeto nuevo o simplemente ve una publicidad, entonces está respondiendo a un estímulo externo.

En el caso de estudio, cuando la necesidad o deseo responda a un estímulo interno, se dirá entonces que es, por ejemplo, cuando el cliente necesita el carro para hacer un food truck y emprender su negocio. Si responde a un estímulo externo, entonces el deseo tendrá origen en una publicidad o porque vio un carrito siendo trabajado por un tercero, por ejemplo.

Búsqueda de información y evaluación de alternativas

Se puede ver, que la búsqueda de información antes de comprar un bien o servicio se ha transformado casi en una necesidad para el consumidor. Internet ha transformado el mercado, desde comparar productos y marcas hasta las ventas. Esto hace, que el mercado se haya vuelto mucho más competitivo y por ende cada vez se intensifica más la búsqueda de información para comparar.

Antes, el modelo tradicional de compra se basaba en el estímulo (interno o externo), luego el cliente iba al lugar físico de compra y se paraba frente al producto, comparaba y por último compraba y luego tenía la experiencia.

Hoy, esto ha cambiado. Hoy se plantea que el consumidor primero recibe el estímulo, luego la persona, mediante un dispositivo, busca y extrae información pudiendo así comparar y hacer un análisis de mercado. Luego va a la góndola y se para frente al producto (o compra directamente por internet) y por último experimenta.

Sin embargo, hay productos que todavía la persona necesita palparlos, compararlos y comprarlos personalmente. Un auto, un reloj de lujo, un perfume, son productos que en general la gente prefiere realizar el proceso de compra de forma personal.

En el caso de los carros, el cliente prefiere ir y verlos. En esta parte del proceso, el vendedor se puede explayar mejor, explicarle y mostrarle de forma directa para que el cliente entienda y luego pueda comparar con otros carros. Esto no invalida la venta por internet o llamada telefónica (hay ejemplos de casos reales de venta por teléfono).

Decisión de compra

En esta fase, el consumidor ya se transformó en cliente y adquiere el producto, en este caso, el carro. La entrega de la unidad se realiza en el local comercial, se acuerda la hora de entrega entre el vendedor y el cliente, para que luego el carro sea entregado por el encargado del área de servicio post-venta.

En esta etapa, se le explica todo el funcionamiento del carro, desde como engancharlo en el vehículo tractor hasta cómo limpiar una bacha de acero inoxidable.

Se le informa al cliente también respecto a los servicios post-venta que se le puede realizar a la unidad en el futuro y se le explica la garantía.

Este proceso finaliza con la firma y entrega de la documentación correspondiente.

Comportamiento post-compra

En esta última etapa se comprueba la fidelización del cliente con el producto y con la empresa. Si se cumple con las expectativas del cliente, entonces lo más probable es que recomiende la empresa y el producto, y además vuelva a comprar. Se pueden citar algunos casos reales como, por ejemplo, son Entre Dos que, en menos de 2 años, ya han adquirido 4 carros o Cerveza Menduka que se les han vendido 2 unidades.

Una actividad clave que se realiza en Bécares, es el seguimiento de la experiencia del cliente. Además, en general los clientes envían fotos y éstas se suben a las redes sociales con el hashtag *#experienciabécares*.

Relaciones con clientes

Como mencionan Osterwalder & Pigneur en su libro, las empresas son las definen el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Básicamente, la relación puede ser personal o automatizada.

La relación con los clientes es uno de los puntos más importantes para Bécares. La empresa plantea como principal valor, las relaciones a largo plazo.

Esto se consigue a partir de la asistencia personalizada exclusiva con cada uno.

Dos de las características que tienen que tener todas las personas que trabajan dentro de Bécares Trails es la empatía y la escucha activa. De esta manera, se pone al cliente en el centro de todo análisis, tratando de imaginar qué piensa, necesita y qué está viviendo el cliente en ese momento. Así, logra una relación profunda con el cliente logrando llegar a tener una relación “cliente-amigo” en el largo plazo.

Fuentes de ingresos

Según el libro de Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio puede implicar 2 tipos diferentes de fuentes de ingresos: por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes o derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio post-venta de atención al cliente. Si los clientes son el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias, y éstas hacen viable al negocio a largo plazo.

En el caso de Bécares Trails, las fuentes de ingreso son: efectivo (pesos y/o dólares), transferencia bancaria y cheques corrientes y de pago diferido. Se utilizará la cuenta corriente que posee la empresa.

Los cheques deben ser personales y se admitirán de pago diferido hasta 90 días inclusive, sólo por el 50% del valor total de la operación. El otro 50% debe ser en contado.

Recursos clave

Todos los modelos de negocios requieren recursos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos pueden ser físicos, económicos intelectuales o humanos.

Físicos

Los recursos físicos incluyen las instalaciones, edificios, maquinarias, etc. Son todos los elementos que van a hacer posible que el negocio funcione a lo largo del tiempo.

En el caso de Bécares Trails, se utilizarán los recursos físicos de la empresa, y sólo invertirá en la instalación de una oficina teniendo en cuenta todo con adecuado para ella (una notebook, un escritorio, sillas, etc.).

Se aprovecharán los recursos físicos que tiene la empresa matriz, y no se contempla inversión en infraestructura, ya que Bécares posee sus propias oficinas, salones de ventas y taller por Náutica. Sí se contemplarán los costos fijos del edificio, pero la asignación de los mismos a la unidad de negocios se analizará más adelante.

Intelectuales

Los recursos intelectuales hacen referencia a marcas, patentes. Derechos de autor, entre otros.

Según Kotler & Keller (2006) la marca es aquel nombre, término, signo, símbolo, diseño o aquella combinación de éstos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

La marca es una promesa de valor al consumidor que le sirve para reducir el riesgo asociado con comprar un producto o servicio. La marca es el principal valor perdurable de una empresa (Federica Guevara, 2016).

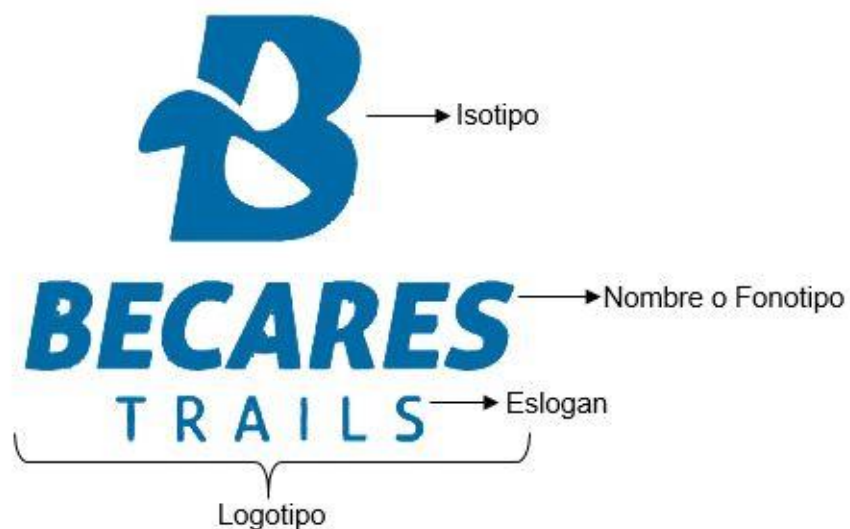
En el año 2018 Bécares decidió hacer una revitalización de marca. Hasta este momento se comercializaban las lanchas y los carros por un mismo canal. Por una estrategia comercial, se decidió separar la empresa en las 2 unidades de

negocios que hoy posee y por ello, se hizo una extensión de marca para las 2 unidades teniendo como objetivo captar mayor parte del mercado. La marca pasó de ser *Bécares La Náutica* a Bécares (marca paraguas). Se incorporaron las bajadas *Náutica* y *Trails*.



Fuente: elaboración propia.

Bécares Trails posee la marca como recurso intelectual. De esta forma se le dio una identidad a la comercialización de los remolques. La misma posee elementos que se explicarán a continuación.



- Isotipo: es la representación gráfica, es decir, el logo u objeto de la marca.
- Nombre o Fonotipo: es lo que se puede pronunciar.
- Eslogan: representa la bajada de la marca.
- Logotipo: es la grafía o tipografía propia con la que se escribe la marca.

La investigación de mercado que se hizo, arrojó que el 73,2% de los encuestados conocen a Bécares Náutica. De esta manera se puede decir que la empresa

posee una posición muy fuerte en el mercado y esto es de gran ayuda para la estrategia de comunicación que se lleva a cabo para posicionar a Bécares Trails.

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunas las personas son más importantes que otras según la actividad que se realice.

El capital humano, en conjunto con la marca, son los recursos más importantes y valiosos que posee el negocio.

Al comercializarse productos de nicho y tan personalizados, se requiere mucha paciencia y dedicación para realizar las ventas. Es un producto donde la persona encargada de las ventas tiene que hacer un seguimiento minucioso y paulatino, tiene que saber en qué momento preguntar, negociar y presionar para que se concrete la venta.

Bécares Trails posee un responsable del área y de las ventas, el jefe de taller que se encarga de la recepción y entrega de las unidades, una persona en marketing que es compartida con las otras áreas de la empresa y titular de la firma, de la proyección del negocio.

Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Siguiendo el caso de estudio, la inversión de capital será genuina, es decir de la empresa. Se invertirá en 2 carros para tener en stock, y en algunos de los recursos físicos antes mencionados.

Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Éstas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función de cada negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Se pueden identificar 3 actividades claves para Bécares Trails:

- La actividad más importante para Bécares Trails es trabajar en la relación con sus clientes de modo tal de lograr profundizarla consiguiendo la fidelización y retención de los mismos. Como se ha mencionado anteriormente, esto es uno de los puntos más importantes para la empresa ya que las relaciones a largo plazo, se plantean como principal valor.
- Otra de las actividades claves es el diseño de los carros de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada cliente. Los mismos poseen una gran adaptabilidad para desarrollar diferentes trabajos según lo requiera cada cliente.
- Por último, otra actividad clave es la publicidad y promoción. Sin ellas el producto ni la marca Bécares Trails se podrán hacer conocer en el mercado.

Asociaciones Clave

Siguiendo a Osterwalder & Pigneur (2011), Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocios. Se puede hablar de 4 tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación (entre empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor.

Bécares Trails posee 2 asociaciones clave.

La primera corresponde a una asociación entre cliente y proveedor, es decir entre Bécares Trails y Mactrail. Bécares posee la exclusividad en la Región de Cuyo y Neuquén para la comercialización de los remolques, y esto se debe a que la empresa tiene una respuesta muy positiva con las ventas.

La segunda asociación clave que se puede identificar es una alianza estratégica entre Bécares y Entre Dos. Como se mencionó anteriormente, Bécares Trails posee un sector en el playón donde se exhiben los carros y se pueden ver desde el Acceso Sur. Se colocará un cartel de 12m largo x 4m de ancho con un carro Mactrail de Entre Dos, poniendo en una esquina superior el logo de Bécares Trails y en la otra el de Mactrail. El cartel estará en principio 3 meses y no se le

costrará un canon a la empresa de alfares. El objetivo es poder tener un cartel de un carro en ejercicio y así poder transmitir la experiencia al posible cliente. Además, Entre Dos es una marca que ya está muy posicionada de forma positiva en el mercado mendocino, por lo cual a Bécares Trails le conviene decir que Entre Dos es cliente de ellos.

Estructura de Costos

Según Osterwalder & Pigneur (2011), tanto la creación y entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen costos.

En este último módulo del Modelo Canvas, se analizarán los costos en los que se incurren al poner en marcha la unidad de negocio de Bécares Trails y cuáles deben ser sus ingresos para cubrirlos. De esta manera, el objetivo es minimizar los costos para poder así tener el mayor margen de rentabilidad posible.

Como se mencionó anteriormente, Bécares Trails utilizará los recursos físicos de la empresa. Tanto la unidad de negocio de Náutica como la de Trails, comparten la misma unidad edilicia, por lo cual la empresa ha decidido aplicar el método *Costos ABC (Activity Based Costing)* dividiendo así los costos fijos indirectos por m² de superficie que ocupa cada área. El razonamiento del método ABC o *Costos Basados en la Actividad* consiste en que son las actividades¹³ la que consumen recursos y los productos son los que utilizan a las actividades. De esta manera se establece una relación concreta entre los costos indirectos y los productos (Fabián Andrés Delicio, Auxiliar Docente, Universidad Nacional de Mar del Plata).

Bécares Trails ocupa 9m² de una unidad edilicia correspondiente a la oficina para ventas y 60m² de un lote para la exhibición de los remolques en consignación que tendrá de Mactrail. En porcentaje, estos números representan un 1% y un 40% respectivamente. Los costos fijos indirectos de la empresa, se multiplicarán por estos porcentajes para saber los correspondientes a la unidad de negocio.

¹³ Podemos definir a una actividad como un conjunto de tareas coordinadas y combinadas cuyo fin es agregar valor a un objeto mediante la aplicación de recursos durante la ejecución de sus procesos

Se calcula una inflación anual del 40,64% para el proyecto, siendo la misma un promedio del IPC de los últimos 5 años en la Argentina tomado del INDEC¹⁴.

DETALLE	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	PROMEDIO
Inflación anual	40,9%	24,8%	47,6%	53,8%	36,1%	40,64%

Flujo de Fondos

Se detallará a continuación, el flujo de fondos del proyecto de la una nueva unidad de negocios a 5 años.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas		\$ 926.160	\$ 1.736.735	\$ 3.053.181	\$ 5.152.792	\$ 8.454.701
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 926.160	\$ 1.736.735	\$ 3.053.181	\$ 5.152.792	\$ 8.454.701
INVERSIÓN INICIAL (II)						
Mobiliario Oficina	-\$ 50.000					
Notebook	-\$ 85.000					
Cartelería	-\$ 10.000					
Costos Fijos (provisión 3 meses)	-\$ 160.500					
TOTAL II	-\$ 305.500					
COSTOS FIJOS (CF)						
Servicios		-\$ 9.840	-\$ 13.839	-\$ 19.463	-\$ 27.373	-\$ 38.497
Impuesto Inmobiliario		-\$ 1.882	-\$ 2.647	-\$ 3.723	-\$ 5.235	-\$ 7.363
Derecho de Comercio		-\$ 736	-\$ 1.035	-\$ 1.456	-\$ 2.047	-\$ 2.879
Seguros		-\$ 3.394	-\$ 4.773	-\$ 6.713	-\$ 9.441	-\$ 13.278
Artículos de limpieza, almacén y librería		-\$ 2.500	-\$ 3.516	-\$ 4.945	-\$ 6.955	-\$ 9.781
Monitoreo del edificio		-\$ 156	-\$ 219	-\$ 309	-\$ 434	-\$ 610
Alquiler oficina y lugar de exhibición		-\$ 20.000	-\$ 28.128	-\$ 39.559	-\$ 55.636	-\$ 78.247
Mantenimiento cuenta bancaria		-\$ 21.336	-\$ 30.007	-\$ 42.202	-\$ 59.353	-\$ 83.473
Estudio Contable		-\$ 30.000	-\$ 42.192	-\$ 59.339	-\$ 83.454	-\$ 117.370
Marketing		-\$ 120.000	-\$ 168.768	-\$ 237.355	-\$ 333.817	-\$ 469.480
Sueldo vendedor		-\$ 390.000	-\$ 548.496	-\$ 771.405	-\$ 1.084.904	-\$ 1.525.809
Monotributo vendedor		-\$ 42.000	-\$ 59.069	-\$ 83.074	-\$ 116.836	-\$ 164.318
TOTAL CF		-\$ 641.844	-\$ 902.689	-\$ 1.269.542	-\$ 1.785.484	-\$ 2.511.105
COSTOS VARIABLES (CV)						
Comisiones vendedor		-\$ 152.816	-\$ 286.561	-\$ 503.775	-\$ 850.211	-\$ 1.395.026
TOTAL CV		-\$ 152.816	-\$ 286.561	-\$ 503.775	-\$ 850.211	-\$ 1.395.026
TOTAL COSTOS (CF+CV)		-\$ 794.660	-\$ 1.189.251	-\$ 1.773.317	-\$ 2.635.695	-\$ 3.906.131
GANANCIAS						
Ingresos antes de imp. a las ganancias		\$ 926.160	\$ 1.736.735	\$ 3.053.181	\$ 5.152.792	\$ 8.454.701
Costos totales		-\$ 794.660	-\$ 1.189.251	-\$ 1.773.317	-\$ 2.635.695	-\$ 3.906.131
Costos deducibles de ganancias		-\$ 156.050	\$ 219.469	\$ 308.661	\$ 434.101	\$ 610.519
Impuesto a las Ganancias		-\$ 231.033	-\$ 489.051	-\$ 840.460	-\$ 1.955.412	-\$ 3.172.827
FLUJO DE FONDOS NETO		-\$ 99.533	\$ 58.434	\$ 439.403	\$ 561.684	\$ 1.375.743

¹⁴ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>

Proyección de Ventas

La proyección de ventas está realizada a 5 años.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN DE VENTAS					
Incremento de ventas		1 unidad trimestral más que el año anterior	1 unidad trimestral más que el año anterior	1 unidad trimestral más que el año anterior	1 unidad trimestral más que el año anterior
Unidades trimestrales vendidas	3	4	5	6	7
Unidades anuales vendidas	12	16	20	24	28
Comisión por unidad vendida	\$ 77.180	\$ 108.546	\$ 152.659	\$ 214.700	\$ 301.954
Comisiones anuales por unidades vendidas	\$ 926.160	\$ 1.736.735	\$ 3.053.181	\$ 5.152.792	\$ 8.454.701
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ 926.160	\$ 1.736.735	\$ 3.053.181	\$ 5.152.792	\$ 8.454.701

VAN y TIR

El VAN (valor actual neto) se define como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperados (son descontados a una tasa "i", que representa el costo de oportunidad del capital) y el desembolso inicial de la inversión (Dumrauf, 2003).

Conceptualmente representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento cero.

La TIR (tasa interna de retorno) se define como aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. Matemáticamente, esta definición es equivalente a decir que la TIR es aquella tasa que iguala el VAN a cero. También puede definirse como la tasa que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos (Dumrauf, 2003).

Para calcular el VAN, se utilizó la TEA (tasa efectiva anual) de un plazo fijo a 30 días del Banco Nación. La misma es del 43,98% a mediados del mes de junio de 2021. La TNA (tasa nominal anual) para el mismo plazo fijo es del 37%.

A fines de este trabajo de investigación, no se discutirá en profundidad la elección de la tasa para calcular el VAN.

Teniendo la inversión inicial, el flujo de fondos y la tasa de costo de capital, se calculó el VAN de los flujos conseguidos y la TIR.

Inv. Inicial (I ₀)	(305.500)
A1	(99.533)
A2	58.434
A3	439.403
A4	561.684
A5	1.375.743
TIR	0,58
VAN	153.821

Al dar el VAN positivo, indica que la inversión inicial generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida, y de esta manera, el proyecto de Bécares Trails creará valor para la empresa. Por lo cual, se decide aceptar el proyecto.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un Plan de Negocios de una unidad de negocios nueva perteneciente a la empresa Bécares. El trabajo tenía como fin analizar la viabilidad de la unidad de negocios para saber si es factible el desarrollo de la misma dentro de la empresa.

En el plan se realizó un análisis de la cultura organizacional, se hizo un análisis del entorno interno y externo. Por último, se implementó el modelo Canvas donde se estudiaron los 9 módulos del modelo cubriendo las 4 áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Uno de los puntos relevantes fue una investigación de mercado para definir el segmento de mercado al que se dirigirá. Para determinarlo, se realizó una investigación de mercado donde podemos concluir que uno de los segmentos a los que se dirigirá la empresa es a un nicho de mercado y con un nivel socio económico ABC1. Por otro lado, otro sector importante al que la empresa apuntará en el futuro es al Estado.

Otro beneficio con el que cuenta este proyecto, es el producto que comercializará. El mismo es un remolque homologado que cuenta con la documentación necesaria para poder patentarlo y circular legalmente en la vía pública. Además, el mismo posee una ventaja muy fuerte que es la adaptabilidad del carro según los requerimientos y necesidades del cliente.

Agrega valor al proyecto Bécares Trails, el hecho que la relación con los clientes es uno de los puntos más importantes para la empresa, y esto se lo consideró como la actividad clave más significativa. La misma plantea como principal valor, las relaciones a largo plazo.

Finalmente, se analizó la viabilidad financiera de Bécares Trails, la cual fue más que positiva, ya que la inversión inicial no es alta y la proyección analizada a 5 años fue propicia.

Podemos asegurar que poner en funcionamiento la nueva unidad de negocios de Bécares, comercializando remolques homologados, contribuyendo a mejorar

la rentabilidad de la empresa en su conjunto, y satisfaciendo al público objetivo, es sumamente viable y factible.

De esta manera, Bécares puede aprovechar la oportunidad de desarrollar el mercado en la Región de Cuyo y comercializar estos remolques.

ANEXOS

Anexo I

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el simulador estadístico “Calculadora de tamaño de muestra” de Raosoft Inc. Estableciendo un margen de error del 10%, un nivel de confianza del 95% y una población de 1.814.980 habitantes, el simulador recomienda una muestra de 68 personas.

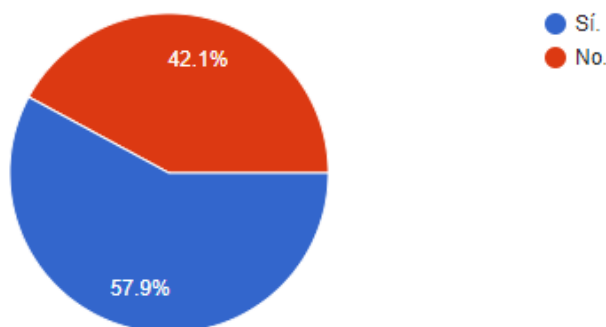
Raosoft®		Calculadora de tamaño de muestra
¿Qué margen de error puede aceptar? 5% es una opción común	10 %	El margen de error es la cantidad de error que puede tolerar. Si el 90% de los encuestados responde que <i>sí</i> , mientras que el 10% responde que <i>no</i> , es posible que pueda tolerar una mayor cantidad de error que si los encuestados se dividen 50-50 o 45-55. Un margen de error más bajo requiere un tamaño de muestra más grande.
¿Qué nivel de confianza necesitas? Las opciones típicas son 90%, 95% o 99%	90 %	El nivel de confianza es la cantidad de incertidumbre que puede tolerar. Suponga que tiene 20 preguntas de sí a no en su encuesta. Con un nivel de confianza del 95%, es de esperar que para una de las preguntas (1 de cada 20), el porcentaje de personas que responden <i>sí</i> sea mayor que el margen de error de la respuesta verdadera. La verdadera respuesta es el porcentaje que obtendría si entrevistara exhaustivamente a todos. Un nivel de confianza más alto requiere un tamaño de muestra más grande.
¿Cuál es el tamaño de la población? Si no lo sabes, usa 20000	1814980	¿De cuántas personas hay para elegir su muestra aleatoria? El tamaño de la muestra no cambia mucho para poblaciones mayores de 20.000.
¿Cuál es la distribución de respuesta? Deja esto como 50%	50 %	Para cada pregunta, ¿cuál espera que sean los resultados? Si la muestra está muy sesgada de una forma u otra, la población probablemente también lo esté. Si no sabe, use el 50%, que proporciona el tamaño de muestra más grande. Consulte a continuación en Más información si esto es confuso.
Su tamaño de muestra recomendado es	68	Este es el tamaño mínimo recomendado de su encuesta. Si crea una muestra de esta cantidad de personas y obtiene respuestas de todos, es más probable que obtenga una respuesta correcta que de una muestra grande donde solo un pequeño porcentaje de la muestra responde a su encuesta.

Anexo II

Investigación Segmento de Mercado. La encuesta realizada otorgó los siguientes datos:

¿Le interesaría invertir en un remolque?

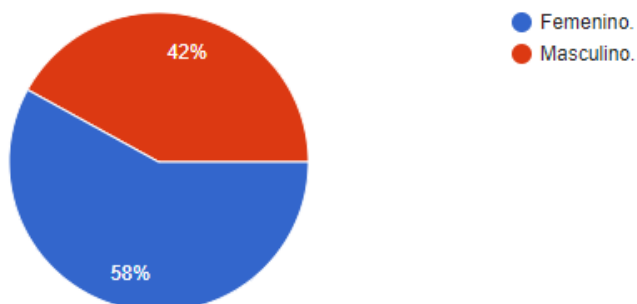
114 respuestas



Luego, se les pidió que, si su respuesta era afirmativa, que siguieran respondiendo las preguntas siguientes. En el caso que su respuesta fuese negativa, tenían que finalizar y mandarla sin contestar las preguntas que seguían.

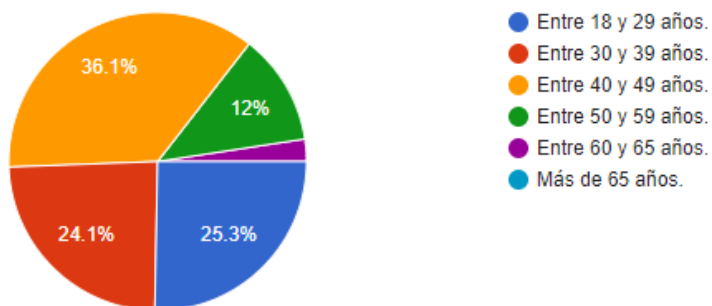
Sexo:

81 respuestas



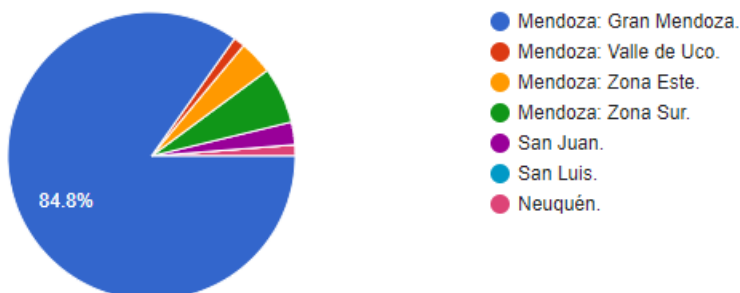
Edad:

83 respuestas



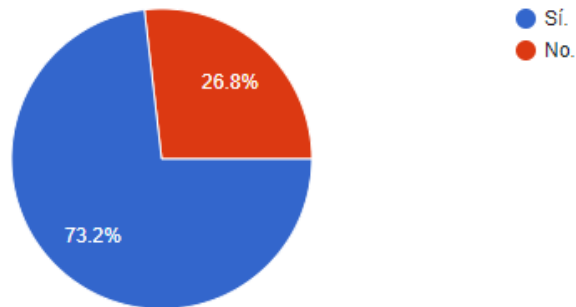
Provincia de residencia:

79 respuestas



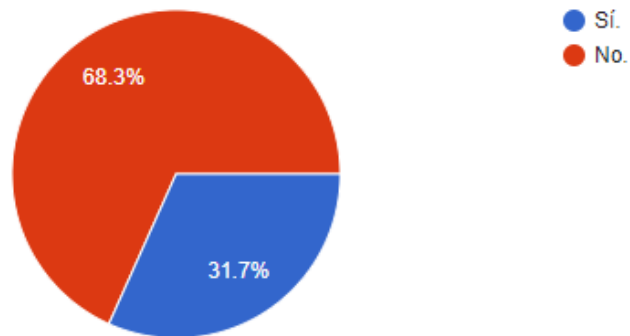
¿Conoce a la empresa Bécares Náutica?

82 respuestas



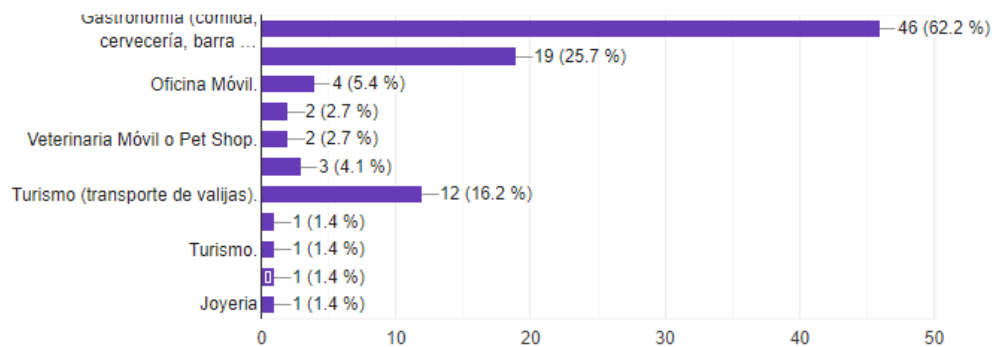
¿Conoce los productos Mactrail?

82 respuestas



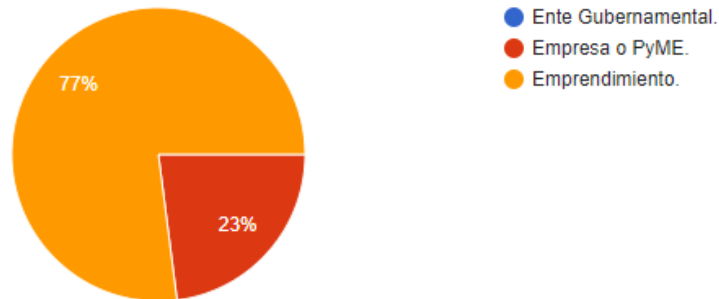
Anteriormente respondió que invertiría en un remolque. ¿Qué uso le daría al mismo?

74 respuestas



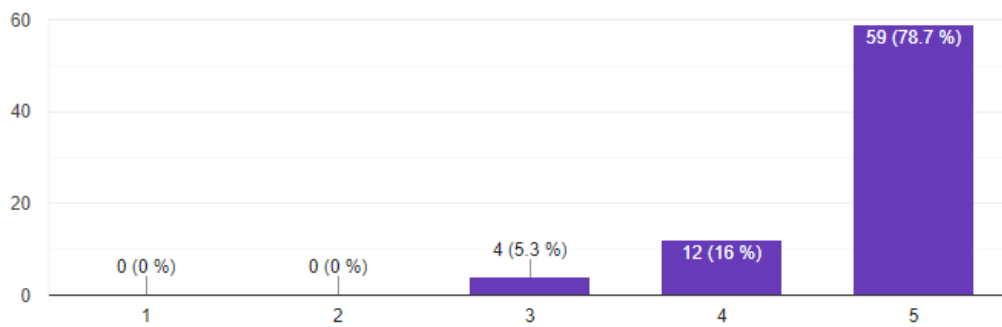
La inversión en el remolque forma parte de un proyecto. ¿A qué rubro pertenece el proyecto?

74 respuestas



¿Qué tan importante es la calidad de fabricación y seguridad del remolque?

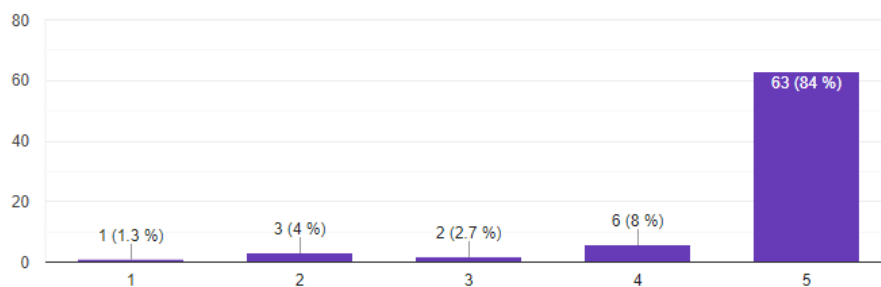
75 respuestas



Aclaración: siendo 1 irrelevante y 5 muy importante.

Para circular en la vía pública acorde a la ley de tránsito vigente, los tráilers y remolques deben estar homologados y deben ser aptos para patentar y asegurar. ¿Qué tan importante le resulta esto a usted?

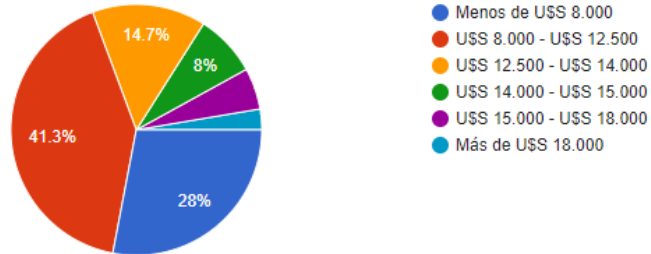
75 respuestas



Aclaración: siendo 1 irrelevante y 5 muy importante.

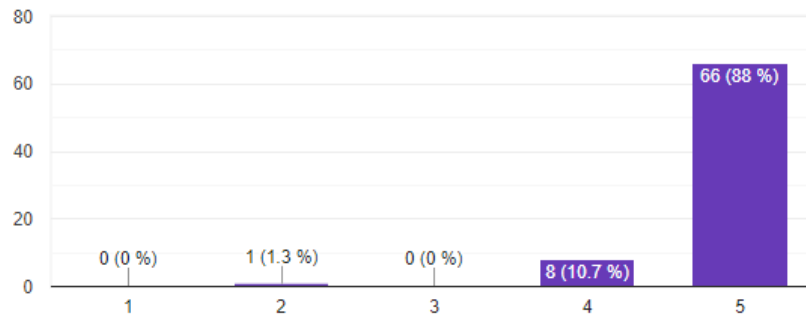
En función de las 2 preguntas anteriores y considerando que el remolque es un producto PREMIUM, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir en él para su proyecto?

75 respuestas



¿Qué tan importante es para usted el servicio post-venta y que la empresa le responda ante un desperfecto o inconveniente?

75 respuestas



Aclaración: siendo 1 irrelevante y 5 muy importante.

BIBLIOGRAFÍA

OSTELWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. "Generación de Modelos de Negocio". 1° Edición electrónica. Deusto, España, 2011.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. "Dirección de Marketing". 12° Edición. Pearson, México, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición. McGraw-Hill, México, 2004.

DAFT, Richard. "Administración". 6° Edición. Heinle Cengage, México, 2004.

HILL, Charles; JONES, Gareth y SCHILING Melissa. "Administración Estratégica". 11° Edición. Cengage Learning, México, 2015.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José. "Admisnitración Estratégica". Alfaomega, México, 2012.

MALHOTRA, Naresh. "Investigación de Mercados". 5° edición. Pearson, México, 2008.

GUEVARA, María Federica. "Marcas y Brand Equity". Argentina, 2006.

GODOY, María Eugenia y SUONI, Andrea. "Del CANVAS al Cuadro de Mando Integral". Argentina, 2016.

DUMRAUF, Guillermo. "Finanzas Corporativas". Grupo Guía, Argentina, 2003.

Página Web del INDEC.

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_19.pdf

Página Web del Banco Nación.

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>

Página Web del Banco Nación.

<http://www.bna.com.ar/Personas/NacionDestinoLibre>

Ley de Tránsito Nacional 24.449. Decreto 32/2018.

<http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305742/norma.htm>

Página Web del Boletín Oficial de la República Argentina.

https://www.boletinoficial.gov.ar/?fbclid=IwAR0fBklfj3bl0RJtI4wjcQ1zEy9GFDYlQulh-rc6GYhc0sSuhoKLUku__jo#!DetalleNorma/200215/20190116

Página Web del INDEC.

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>

Página Web del Boletín Oficial de la República Argentina.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/177435/20180111>

Página Web de Bécares.

<http://www.becareslanautica.com.ar/>

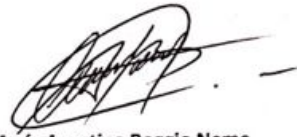
Página Web de Mactrail.

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

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de julio de 2021



María Agustina Baggio Neme
Firma y aclaración

28.964
Número de registro

38.207.199
DNI