



UCEMA

ENTREPRENEURSHIP Y B.P.D. MBA 2013.

¿Existe una oportunidad en el negocio de los protectores laterales para autos?



UCEMA

MADE

SEMINARIO DE ENTREPRENEURSHIP Y BPD

Trabajo de Tesina

**¿EXISTE UNA OPORTUNIDAD EN EL NEGOCIO DE LOS
PROTECTORES LATERALES PARA AUTOS?**

PROFESORES:

**FRANCISCO PERTIERRA CANEPA
CAROLINA PAVIA**

ALUMNO:

PAULINO DIAZ

Noviembre 2013



INDICE

1	INTRODUCCION	1
2	EL PRODUCTO	9
3	EL PROBLEMA	15
4	EL MERCADO	27
4.1	Estacionamientos y Garajes Comerciales	28
4.2	Accesorios para Autos	30
4.3	Mercado Local	31
4.4	Mercado Internacional	33
5	LA EMPRESA	35
5.1	Misión/Visión/Cultura	36
5.2	Management Team	39
6	LA OPORTUNIDAD	40
6.1	Modelo de Negocios	40
6.2	Modelo de Ingresos	41
6.3	Mercados Potenciales	43
6.4	La Innovación	48
6.5	Marketing Mix	53
6.6	Estrategia de Entrada	55
6.7	Estrategia de Crecimiento y Escalabilidad	58
6.8	Proyecciones Económicas y Financieras	60
6.8	Análisis FODA	64
6.9	Criterios de Oportunidad	65
7	CONCLUSION	67
8	BIBLIOGRAFIA	70
9	ANEXOS	75



INTRODUCCION

El propósito de esta Tesina es evaluar la hipótesis que existe una Oportunidad de negocio en los protectores laterales para autos.

Este trabajo se abordara desde el marco teórico y conceptual propuesto por el **Entrepreneurship**, cuyos fundamentos consisten básicamente en “La creación de: **riqueza** (asumir riesgos para crear beneficios), **una empresa** (crear un negocio donde no existe), **innovación** (aprovechar métodos o productos obsoletos), **cambio** (utilizar los conocimientos para encontrar oportunidades), **empleo** (utilizar y desarrollar fuerza laboral), **valor** (crear valor para el cliente, explotando la oportunidad), **crecimiento** (fuertemente orientado a beneficios), y **satisfacción personal y autoestima**”¹.

Bajo los conceptos y definiciones que hemos incorporado en el Seminario de Entrepreneurship y BPD nuestro propósito es testear la posibilidad de transformar una Idea en una “Oportunidad”.

Este proceso se define como “**Reconocimiento y testeo de Oportunidades**”, y se trata del “acto de desarrollar un concepto de negocio, y testearlo a través de estudios de factibilidad, para transformar la Idea en una Oportunidad”²

La Oportunidad “debe ser duradera, es decir que sea capaz de desarrollarse un negocio a lo largo del tiempo, debe ser defendible, demostrable, creativa y generar valor para el cliente, ofreciendo además ventajas competitivas y un retorno atractivo para los accionistas”³

Se define a los **entrepreneurs** como “personas que tienen pasión por hacer negocios nuevos, desde la Idea y llevarlos adelante tomando decisiones estratégicas, que

¹ PERTIERRA CANEPA, F., Modulo 2 Bases y Principios, Catedra de Entrepreneurship- UCEMA, 2013.

² PERTIERRA CANEPA, F., NVC Creation Oportunidad, Catedra de Entrepreneurship-, UCEMA, 2013.

³ Ibidem.



involucran riesgos asociados a la actividad, los hacen crecer y consecuentemente logran un alto funcionamiento”⁴

Sus características típicas, son las siguientes⁵:

- ✓ La vocación por asumir riesgos calculados.
- ✓ Tener intención de triunfar
- ✓ Sentido de la independencia
- ✓ Tolerancia a la ambigüedad
- ✓ Control Interno

Desde esta perspectiva es que vamos a considerar este como nuestro proyecto entrepreneur y convertirnos quienes vamos a liderarlo en “entrepreneurs”, con una determinada manera de actuar, pensar y razonar centrada en la Oportunidad⁶

Definido el marco teórico, vamos a seguir con la definición del problema que nuestro producto busca resolver.

Cuando una persona deja su auto estacionado en un garaje de los tantos que existen en la ciudad de Buenos Aires, en el estacionamiento del shopping del supermercado, o cualquier cochera o estacionamiento comercial de la ciudad, existe una posibilidad cierta de que al regresar lo encuentre marcado, rayado o abollado producto de la apertura de las puertas por parte del automovilista que estaciono su auto en la cochera contigua.

Accidentalmente muchas veces al abrir la puerta de nuestro auto seguramente hemos golpeado la puerta del auto de al lado. Y la misma situación habrá padecido nuestro auto, por intermedio de otro automovilista que estaciona su auto al costado del nuestro.

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem.

⁶ TIMMONS, J., “New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century”, USA, McGraw-Hill, 5^{ta} Edición en Inglés, 1999, p. 27



Para investigar la existencia del problema en cuestión estas son algunas de las preguntas que queremos responder:

¿Los automovilistas golpean al abrir sus puertas los autos contiguos al estacionar en garajes? ¿Sus autos sufren daños por recibir golpes? ¿Considerarían un protector lateral para la puerta como un producto o servicio que agrega valor? ¿Estarían dispuestos a pagar por él?

Se busca determinar si los usuarios de espacios guardacoches en estacionamientos comerciales sufren daños en sus autos o perciben como una necesidad protegerlos antes posibles rayones, abolladuras, marcas en la pintura, etc., que se pueden producir por los golpes producto la apertura de las puertas laterales de los autos contiguos en espacios reducidos. En este caso el protector lateral agregaría valor. Por otro lado:

Los estacionamientos comerciales en Argentina ¿brindan algún servicio de protectores laterales para autos? ¿Agregaría valor a su negocio? Los dueños de estacionamientos, brindarían este servicio en su estacionamiento? ¿Estarían dispuestos a pagar por él?

Se busca investigar si el problema es percibido por los dueños de los estacionamientos comerciales. Determinar si pueden verlo como una fuente alternativa de ingresos para ellos al ofrecer el servicio en su estacionamiento o si pueden evitar futuros problemas con los clientes. Resumiendo, si prestar un servicio de protector lateral en su estacionamiento le agregaría valor a su negocio.

Una parte de nuestro trabajo se basa en responder estas preguntas, es decir corroborar o no la existencia el problema que el protector lateral quiere solucionar.

Por lo expuesto hasta el momento consideramos que hemos definido el problema y los objetivos. Debemos identificar una metodología de abordaje a los mismos. “La



investigación sirve para ir definiendo el proyecto...y saber si estoy realmente frente a una oportunidad entrepreneur”⁷

Los objetivos generales de la investigación de mercado son obtener información sobre clientes actuales o potenciales... y conocer aspectos cuali y cuantitativos de mi empresa y/o de mi entorno, de mi servicio o mi producto.⁸

Las técnicas cuantitativas recogen la información mediante cuestiones cerradas que se plantean al sujeto de forma idéntica y homogénea, lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico. Trata de cuantificar, medir y graduar los fenómenos y su intensidad. Se busca la generalización de los resultados a todo un universo, a partir de una muestra, que debe ser representativa de la población. Las encuestas son una de las técnicas cuantitativas más difundidas.

Dada las características del problema que nos planteamos investigar esta es la técnica que consideramos adecuada para abordar a los usuarios finales, los automovilistas.

En una primera instancia llevamos adelante una encuesta cerrada vía correo electrónico a una muestra de 75 usuarios finales, dueños de automóviles a fin de determinar si estos perciben el problema, si han sufrido daños en sus autos producto de la apertura lateral de los autos contiguos y si ven al protector lateral como un producto con valor agregado para ellos. También su disposición a pagar por el mismo en caso de que sea provisto como servicio con cargo por los estacionamientos comerciales. La encuesta puede encontrarse al final del trabajo como Anexo I.

Las técnicas cualitativas se acercan al objeto de estudio sin delimitar un marco expreso y preciso, tratando de encontrar el sentido de los hechos que se busca investigar, sus significados, y matices para los sujetos que intervienen en ellos.

⁷ PERTIERRA CANEPA, F, Contexto, Inv. de Mercado y MKT Entrepreneur, Cátedra de Entrepreneurship , UCEMA, 2013.

⁸ Ibidem.



Trata de encontrar la riqueza de significados, no de cuantificarlos o generalizar.

Entre sus técnicas las difundidas están las entrevistas abiertas. Entendemos que una metodología de corte cualitativa es la metodología adecuada para abordar la realidad de los Estacionamientos y Garajes Comerciales y determinar las cuestiones que nos planteamos investigar sobre ellos.

Primeramente y durante dos meses se llevo a cabo un trabajo de campo, con la selección de una muestra de 20 garajes comerciales del microcentro porteño, Belgrano y Palermo.

Se realizaron entrevistas en profundidad a fin de determinar si los estacionamientos y garajes comerciales perciben el problema, y ven al protector lateral como un servicio que será valorado por los clientes, mejorando sus servicios, atrayendo mas clientela y eventualmente echar luz sobre la disposición a pagar por el mismo, tanto por el cliente que estaciona su auto, al momento de pagar su estadía, como por el estacionamiento al contratar el servicio de alquiler de protectores laterales.

Nuestro objetivo fue también investigar la realidad del sector, para comprender el grado de flexibilidad y viabilidad que cuentan para diversificar su oferta de servicios y evaluar la factibilidad de que este tipo de servicio será plausible de ser incorporado en la oferta de servicios de los garajes comerciales.

Encontramos evidencia para concluir que no hay en los estacionamientos y garajes comerciales de Argentina ningún servicio que brinde una protección lateral del automóvil. En nuestro país es bastante común ver automóviles protegidos con cartones, gomas o ver colgado de los autos, o enganchado con cuerdas, los cilindros de polietileno denominados comúnmente “Flota-Flota”⁹, que es un juguete para el agua que se comercializa en el mercado argentino.

⁹ <http://www.isolant.com.ar/usoespuma.html>, visitada 28/08/2013.



De hecho pudimos documentar la existencia en algunos estacionamientos de protectores laterales caseros, que mas adelante encontraremos en el trabajo, donde se concluye que existe evidencia para entender que el **protector lateral** es una necesidad insatisfecha por parte de algunos dueños de automóviles, que al no encontrar un producto que satisfaga sus necesidades o cumpla sus expectativas fabrican de manera casera su protector lateral.

Pudimos entrevistarnos con gente de la industria reconociendo la importancia que tiene para un proyecto entrepreneur recolectar datos primarios (pound the pavement)¹⁰. En el transcurso de los últimos meses tuvimos contacto telefónico, emails y dos entrevistas con representantes de AGES (Asociación de Garajes y Estacionamientos).

AGES es una Institución privada sin fines de lucro, creada en 1925 con el objetivo principal de representar y defender los intereses generales de la Industria del Estacionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y el resto de la República Argentina. Como Institución reconocida del sector, representa, influye y promueve, ante los Poderes Ejecutivos, Poderes Legislativos, Poderes Judiciales, Organismos Públicos, de Jurisdicciones Nacionales, Provinciales, Municipales, Entes Públicos y Privados.

“Nuestra misión es ayudar e informar, a nuestros colegas, sobre las exigencias que determinan los Gobiernos Municipales, de las normativas respecto de las habilitaciones comerciales, de las Leyes que rigen la actividad, las sanciones y multas de las que podemos ser pasibles, de las Leyes Laborales, las responsabilidades legales y patrimoniales que tenemos sobre la guarda y toda otra obligación que se requiere para desarrollar en forma profesional, nuestra actividad comercial. Esta gestión se realiza en forma personalizada en nuestra Sede Social y lo hacemos también a través de nuestra

¹⁰ PERTIERRA CANEPA, F, 2013, Fund. Op. Cit, 2013.



página Web, www.ages.org.ar, mediante el envío de circulares o por intermedio de nuestra revista, "GARAJES" la cual venimos publicando desde el año 1926".¹¹

Las entrevistas se realizaron con el señor Jorge Di Diego¹² en las oficinas de AGES, ambas de 1 hora y media de duración, recabando información acerca del mercado de los estacionamientos y garajes, dando a conocer el producto y evaluando su opinión en cuanto a la adopción por parte de estos del servicio de protectores laterales.

Analizamos conjuntamente lo que podía tratarse de una oportunidad de negocio y sus alternativas de lanzamiento. Ellos van a ser nuestro potencial socio estratégico, muy importantes en nuestra estrategia de entrada y además son un medio para delimitar barreras de entrada a la competencia.

También se llevó adelante una investigación de los Estacionamientos y Garajes comerciales del microcentro porteño, detallando la realidad del sector, su problemática y sus potencialidades, a efectos de comprender la realidad del canal elegido para llevar adelante la innovación.

Hacemos también un análisis de productos que puedan actuar como competencia en el mercado local y en el mercado latinoamericano.

Los 3 factores cruciales para el éxito de un negocio entrepreneur son la Oportunidad, el Entrepreneur, visto como persona o equipo de liderazgo y los recursos.¹³

Comenzamos entonces con una definición de la empresa, misión, visión, cultura y valores, management team y perfil de los entrepreneur, análisis de mercado, competencia, modelo de negocios e ingresos y todos los demás puntos vinculados a definir e identificar los criterios de oportunidad.

¹¹ <http://www.ages.org.ar/institutional.asp>, visitada el 13/08/2013.

¹² AGES, Responsable de Comunicación, Director Revistas Garajes, Grupo Faros.

¹³ BYGRAVE, W., "The Portable MBA in Entrepreneurship", USA, Wiley, 2da Edición en Inglés, 1997, p. 10



Analizamos el producto en términos de su dificultad para ser adoptado como una innovación, pensamos el marketing mix adecuado, con el desarrollo de los mercados potenciales donde se puede comercializar el Protector lateral, a efectos de potenciar su condición de “Oportunidad”. Los mercados potenciales no serán analizados con detenimiento en este trabajo, ya que escapa a los propósitos del mismo y son tarea para un futuro plan de negocios.

Delineamos la estrategia de entrada, crecimiento y escalabilidad. Posteriormente a efectos de evaluar la viabilidad del negocio en términos monetarios, de inversión y financiamiento requerida se realizaron las proyecciones económicas y financieras correspondientes, para luego seguir con un análisis FODA, y los criterios que definen si nos encontramos en presencia de una oportunidad de alto o bajo potencial.

Finalmente, evaluando todo lo expuesto en el trabajo, arribamos a la conclusión final, aceptando o no aceptando la hipótesis planteada.

En todo el trabajo hay contenido proveniente del análisis de fuentes secundarias de información, bibliografía propuesta por la cátedra, diarios, revistas, notas periodísticas, páginas web, etc para la mejor descripción del problema y poder llevar a cabo el análisis de la Oportunidad planteado.

.El objetivo final es investigar a fin de determinar o no en nuestro producto la existencia de una propuesta de valor, es decir “tener un producto o servicio el cual creamos y estemos convencidos que es el mejor o lo mejor para nuestros clientes”, que representaría una real Oportunidad de negocio en Argentina”¹⁴

Podemos resumir que la tesina se concentro en un proceso de “Reconocimiento y Testeo de una Oportunidad” entendido esto como el “Acto de desarrollar un concepto

¹⁴ <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/211/pero-que-es-una-propuesta-de-valor> visitada el 07/10/2013



de negocio y testearlo a través de estudios de factibilidad, para transformar la Idea en una Oportunidad”¹⁵

Analizamos a continuación con la descripción del producto denominado protector lateral;

EL PRODUCTO

Un producto es cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer una necesidad o un deseo¹⁶

El **protector lateral** es un producto simple que se ideó buscando una solución a la necesidad de proteger los vehículos de los golpes producto de la apertura de puertas de los autos contiguos que se producen en estacionamientos y garajes.

Se trata de un producto innovador, liviano, de fácil colocación y rápida extracción, muy resistente y sumamente eficaz en su función. Consiste en un kit¹⁷ de 2 elementos, construido con espuma de polietileno expandido¹⁸, de aproximadamente 1 metro cada uno, de 40 mm de espesor y de 10 cm de alto, ignífugo en su totalidad, de fácil colocación y resistente a altos impactos.

Los insumos utilizados para su construcción son económicos y el proceso de fabricación es simple, cualidades que permitirán ofrecer el producto a un precio de venta bajo, pero manteniendo buenos márgenes de rentabilidad.

Está diseñado con una combinación de materiales magnéticos, polímeros y telas especiales. La fuerza de atracción la da el material magnético, que sostiene su propio peso, el peso del polímero y la funda que lo recubre para darle características ignífugas.

¹⁵ PERTIERRA CANEPA, F., 2013, NVC. Op. Cit, 2013.

¹⁶ KOTLER, P., "Dirección de Marketing" México, Pearson Prentice Hall, 10ma Edición en español, 2001, pag 11

¹⁷ <http://www.wordreference.com/definicion/kit>, visitada el 02/09/2013

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Polietileno_expandido, visitada el 03/09/2013

Debido a su forma, posición y flexibilidad, el material magnético tiene contacto directo con todos los puntos de la chapa del automóvil, tanto a lo largo como a lo ancho del elemento de protección.

La libertad de movimiento que tiene el material magnético dentro de la funda permite que el sostén del dispositivo adquiera la forma donde se requiera colocar. Esto hace que siendo sencillo de poner y quitar, sea a su vez sumamente resistente a los golpes que podría recibir, sin importar la dirección y sentido de los mismos. Por otro lado las características mecánicas del material utilizado lo hacen prácticamente irrompible.

El insumo es un material masivo, con infinidad de fabricantes locales y extranjeros. Esto reduce los costos de fabricación, nos libera del problema de importación y nos permite elegir el proveedor que mejor se adapte a nuestros requerimientos.

Respecto del amortiguamiento y la recepción de impactos, esta construido con un material de altísima resistencia. La polimerización es un proceso químico en el que los monómeros se agrupan químicamente entre sí, dando lugar a una molécula de gran peso llamada polímero.

El polietileno, químicamente el polímero más simple¹⁹. Es uno de los plásticos más comunes, debido a su alta producción mundial, (aproximadamente 60 millones de toneladas anuales alrededor del mundo)²⁰ y a su bajo precio. Es químicamente inerte²¹.

Su estructura de celdas estancas con aire en su interior, hacen que el material sea aislante térmico, así como también elástico y fácil de manipular. Su memoria elástica lo favorece también porque el material tiende a cerrarse sobre los elementos de fijación con los que se lo perfora (clavos, tornillos, etc). Esto hace que el producto sea completamente impermeable. Por otro lado, es esa misma propiedad de memoria

¹⁹ <http://www.italcaseperu.com/Agua-historia.htm>, visitada el 21/09/2013

²⁰ Ibidem.

²¹ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inerte>, visitado el 22/09/2013

elástica la que permite que el material no se deforme ni quede marcado ante golpes con otros elementos²².

Vemos a continuación fotografía del material:

Placa de polietileno expandido 40mm



Fuente: Google Imágenes.

El material presenta una superficie suave, no abrasiva, lo que permite que sea usado no sólo como aislante en general, sino también como protector de golpes en su uso para empaques.

Es inerte, atóxico, no desprende partículas, no favorece la formación de nidos de insectos u otros animales²³.

Es resistente a la propagación de llamas, lo que lo transforma en un diferencial con respecto a competidores.

Se puede unir por pegamentos, cintas adhesivas o, mejor aún, por medio de termo soldado, lo que garantiza una unión perfecta y definitiva.

Al ser uno de los plásticos más comunes se reducen los costos de fabricación, nos libera del problema de importación y nos permite elegir el proveedor que mejor se adapta a nuestros requerimientos.

²² <http://www.isolant.com.ar/laespuma.html>, visitado el 22/09/2013

²³ <http://www.isolant.com.ar/laespuma.html>, visitado el 22/09/2013

Así como el material magnético nos permite adherir el producto a la placa metálica sin necesidad de utilizar elementos externos como los que suelen verse en algunos estacionamientos (sogas, cintas, pegamento, etc.), y el polímero le aporta amortiguamiento y resistencia a impactos, el tándem se complementa con un recubrimiento de tela que le otorga características específicas al conjunto.

La tela fliselina, también conocida como **no-tejido Spunbond**²⁴ es una tela no tejida de polipropileno producida por la extrusión de filamentos continuos de resina de polipropileno, por proceso spunbonding, generando multifilamentos. Estos son depositados en un velo y se consolidan en una calandra, donde los filamentos se termosuelan. De esta manera la tela tiene una excelente distribución y homogeneidad de filamentos.

Características²⁵

- Producto de alta resistencia mecánica y química.
- Estabilidad dimensional y de color.
- Resistente a la abrasión.
- No genera pelusa ni hilachas libres en condiciones normales de uso.
- Resistente al calor: no comienza a contraerse hasta los 110°C y funde a los 130°C.
- Muy baja flamabilidad.
- No es tóxico, ni alérgico y resiste a las agresiones biológicas.
- Posee propiedades de fabricación hidrofílicas e hidrofóbicas, por lo tanto es permeable como impermeable al agua.
- El peso de este producto define su utilidad y aplicación, como así también la amplia gama de colores.
- Este material puede ser laminado o coteado con otros productos (polietileno, pvc, espuma de poliuretano, etc.)

²⁴ <http://www.notejidos.com.ar/> visitada el 04/09/2013

²⁵ <http://www.sanisdrolonas.com.ar/telas-plasticas/tela-fliselina-geotextil>, visitada el 02/09/2013



Desde el punto de vista técnico podemos mencionar que se trata de un material con muy baja flamabilidad. Además al tratarse de una tela no abrasiva no deja marcas ni rayones sobre la pintura del automóvil, punto central para el desarrollo del producto, como vamos a exponer más adelante.

Desde el punto de vista estético podemos decir que la diversidad de colores de las telas y la posibilidad de estampar texto e imágenes sobre las mismas nos dan libertad para ofrecer variedad de modelos y poder adicionar al plan de negocios ingresos en concepto de publicidad, donde podremos imprimir el logo de cada empresa.

Desde el punto de vista de las certificaciones, la terminología auto extingible indica la capacidad del material para apagar la llama una vez retirada la fuente de calor (poner nota al pie)

A tales efectos el producto responderá a las normas internacionales de flamabilidad, principalmente la UL94HF1 (que limita la propagación del fuego), IRAM 13257, NBR 9178 (MVSS 302) ASTM D1692 (entre otras), bajo la normativa de las dos autoridades internacionales predominantes altamente especializado en normas de protección contra incendios: NFPA²⁶ y FM²⁷.

Esto último convierte al producto en un aliado incondicional de los consorcios y empresas aseguradoras, que hasta el momento no contaban con elementos que evitaran los daños (y sus consecuentes costos de reparación) de los autos estacionados en los edificios de la ciudad, debido principalmente a que los materiales usados para la protección de los mismos resultan sumamente volátiles y por lo tanto prohibidos.

Respecto del patentamiento del producto, la documentación ya fue debidamente confeccionada y entregada al INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial)²⁸, y se

²⁶ <http://www.nfpa.org/> visitada el 19/09/2013

²⁷ <http://www.fmglobal.com/page.aspx?id=01000000>, visitada el 19/09/2013

²⁸ <http://www.inpi.gov.ar/>, visitada el 19/09/2013

encuentra en proceso de patentamiento como invento y al mismo tiempo como modelo industrial. Una patente de invención debe cumplir con los tres requisitos de patentabilidad: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial²⁹.

El protector lateral pretende cumplir con los mencionados requisitos, aunque es el INPI el encargado determinar la factibilidad de la patente en relación al contraste que realiza con productos similares registrados en otras partes del mundo. Llegado el caso que sea inviable el patentamiento como invento existe la figura del modelo y diseño industrial³⁰, que está regulada en nuestro país por el decreto ley 6673/63³¹.

La misma establece que se considera modelo o diseño industrial a las formas o el aspecto incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental. Es el caso de objetos cuyo diseño responde a fines meramente estéticos, sin que necesariamente deba resolver problema alguno, aunque en este caso si lo haga.

Nuestro prototipo de protector lateral. Trabajamos todos los días por obtenerlo y trabajaremos por mejorarlo, entendiendo que es uno de los primeros issues del entrepreneur³².

Foto Prototipo



Fuente: Elaboración propia

²⁹ <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=149&criterio=2>, visitada el 25/09/2013

³⁰ Ibidem.

³¹ <http://www1.unne.edu.ar/transfencia/ley6673.htm> visitada el 25/09/2013

³² ³² PERTIERRA CANEPA, F., 2013, NVC. Op. Cit, 2013.

**EL PROBLEMA**

A fin de investigar la existencia del **problema** en cuestión y determinar si existe **propuesta de valor** del protector lateral se analizaron 75 encuestas cerradas respondidas via email. El 100% de los encuestados es propietario de automóvil. La encuesta se encuentra como Anexo I

Sexo:

73% hombres y el **27%** mujeres.

Edad:

Entre 20 y 30 años	21%
Entre 30 y 40 años	52%
Entre 40 y 50 años	21%
Más de 50 años	6%

Respecto al modelo de auto del que son dueños:

modelo 2009 o ant.	30%
modelo 2010	21%
modelo 2011	21%
modelo 2012	9%
modelo 2013	18%

Respecto de la frecuencia con la que visitan estacionamientos:

Menos de 1 vez por semana	27%
Al menos 1 vez por semana	24%
3 o 4 veces por semana	24%



Todos los días 25%

Cuando estaciona y abre la puerta de su auto ¿ha golpeado accidentalmente alguna vez el auto contiguo?

SI 67%

No 33%

¿Su auto ha sido golpeado accidentalmente alguna vez a causa de la apertura de puertas del auto contiguo en un estacionamiento?

Si 73%

No 27%

Si la respuesta anterior es SI, ha sufrido daños?

Si 100%

No 0%

Respecto del daño sufrido por el auto:

Rayón/Picadura en la Pintura 39%

Golpeado/Marcado 48%

Abolladura 12%

¿Le interesaría que los estacionamientos ofrezcan un servicio gratuito de protectores laterales?

Si 97%

No 3%



Su interés respecto a que se ofrezca el servicio es:

Bajo Interés	24%
Medio Interés	52%
Alto Interés	24%

En caso de que el servicio no fuera gratuito, estaría dispuesto a pagar?

Si	42%
No	58%

Si estaría dispuesto a pagar por el servicio, hasta cuanto estaría dispuesto a hacerlo?

hasta \$ 5 por estadia	50%
entre \$5 y \$10 por estadia	29%
entre \$10 y \$15 por estadía	21%

Si el protector lateral estuviera disponible para la venta en las casas del rubro automotor o en los estacionamientos, lo compraría?

Si	18%
No	27%
Pueder Ser	55%

A continuación vamos a analizar las respuestas obtenidas y sacar conclusiones respecto de la encuesta:

Al menos un **76%** de los encuestados va 1 vez o mas por semana a un estacionamiento o garaje comercial.



El **25%** además admite ir todos los días y casi la mitad de la muestra va **3 o más veces por semana** a un estacionamiento comercial.

El **67%** de los encuestados ha golpeado accidentalmente el auto contiguo cuando abre las puertas de su auto en algún estacionamiento o garaje comercial.

El **73%** ha recibido golpes en las puertas, los cuales le han causado daños que van desde golpes/marcas (**48%**) hasta rayones y picadura en la pintura (**12%**) y abolladuras (**12%**). Vale remarcar que algunas respuestas en esta pregunta eran múltiples, con lo cual una persona puede haber recibido los 3 tipos de daños.

De lo que se desprende de estas respuestas podemos inferir que estamos ante la existencia del problema que nuestro producto pretende resolver.

Respecto a la propuesta de valor, al ser consultados si les interesaría que los estacionamientos y garajes comerciales ofrecieran un servicio gratuito, la respuesta fue contundente, **97%** respondió positivamente.

De este **97%** anterior el **76%** manifiesta un **interés medio-alto** en encontrar este servicio en la oferta de los estacionamientos y garajes comerciales,

Al analizar si se estaría dispuesto a pagar por este servicio extra, el **42%** respondió positivamente y el **58%** restante respondió que **no estaría dispuesto a pagar por la prestación del servicio**.

Cuanto estarían dispuestos a pagar quienes si pagarían?

Hasta \$5, el **50%**.

Entre \$5 y \$15 el **50%** restante.

Podemos inferir que existe una real propuesta de valor en el protector lateral. Una parte importante de los encuestados estaría dispuesto a pagar por contar con el servicio, lo



que supone desde el punto de vista económico que el negocio podría ser interesante para los estacionamientos y garajes comerciales.

Respecto a las características del producto, se pidió que se evaluara de 0 a 10 algunas de las características mas importantes del producto, surgiendo como la dos característica más importantes y en ese orden:

1-Que su colocación no dañe la pintura del auto.

2-Que sea de fácil y rápida colocación.

Por lo tanto estas son las características centrales donde se debe hacer principal atención al momento de diseñar la estrategia de marketing y comunicación.

Otras características del servicio que no presentaron mayores repercusiones son las siguientes, **“que sea colocado por el playero”** o **“que esté disponible para ser colocado por el usuario”**

Por último existe un mercado potencial del **18%** de los automovilistas que están dispuestos a comprar el protector lateral en caso de que se encuentre disponible para la venta.

Del análisis de la encuesta encontramos evidencia para inferir que el problema existe, que genera daños en los autos, y que el protector lateral puede generar una solución que es valorada por los usuarios.

Podemos inferir que existe un mercado potencial respecto de aquellos usuarios que están dispuestos a pagar por tener un servicio de protectores laterales y por aquellos que están dispuestos a comprarlo.



Para aquellos que no estarían dispuestos a pagar, pero que si manifiestan interés en contar con el protector lateral en los estacionamientos, se verían atraídos por aquellos estacionamientos que brinden el servicio, aumentando su clientela para estos.

Lo que a nuestro criterio queda claro es la existencia del problema en cuestión y la propuesta de valor del protector lateral para de los dueños de automóviles.

Estacionamientos y Garajes Comerciales

Seguimos ahora con los Estacionamientos y Garajes comerciales. Se visitaron 20 estacionamientos. 12 del microcentro porteño, 4 del barrio Belgrano y 4 de Palermo, los cuales fueron seleccionados respecto de su representatividad con un número de entre 50 y 200 espacios guardacoches. Se realizaron entrevistas en profundidad. A continuación los resultados obtenidos:

Considera o tiene la necesidad de diversificar su oferta de servicios en búsqueda de un ingreso adicional?

Si	95%
No	5%

Los clientes ¿golpean la puerta de los autos contiguos cuando abren la suya?

Si	91%
No	9%

Cree que los clientes pueden considerar esto como un problema?

Si	75%
No	25%

Ha visto alguna vez clientes protegiendo sus autos con protectores laterales caseros?



Si	71%
No	29%

Conoce o ha visto un servicio de protector lateral en Argentina?

Si	0%
No	100%

Si el estacionamiento brindara un servicio de protector lateral, cree que los clientes lo valorarían?

Si	77%
No	23%

Si el estacionamiento brindara un servicio de protector lateral gratuito, cree que el estacionamiento atraería mas clientes?

Si	78%
No	22%

Cree que los clientes estarían dispuestos a pagar por un servicio así?

Si	34%
No	66%

Estaría dispuesto a contratar el servicio de protectores laterales para autos?

Si	32%
----	-----



No	50%
Depende del costo	18%

Dada la realidad que enfrentan, para los estacionamientos y garajes comerciales es de primera necesidad diversificar su fuente de ingresos. De nuestras entrevistas se desprenden los resultados que vemos a continuación.

El **95%** considera que tienen que ampliar la oferta de servicios, o diversificarse de alguna manera, en pos del mal momento que está pasando el sector y la caída de la rentabilidad.

Así lo entiende también el presidente de AGES, quien se encarga de describir la situación que atraviesa el sector y las necesidades que se avecinan:

“Comenzó un nuevo año para nuestro sector y no ha sido muy feliz que digamos, hemos recibido las boletas por Alumbrado Barrido y Limpieza y las de ARBA, con aumentos superiores al 230% y en algunos casos han llegado hasta el 350%, situación que pone en serio peligro nuestra sustentabilidad, sumado a la merma de nuestra clientela, a pesar de no haberse aumentado los precios de cocheras y horas en los porcentajes que habíamos observado, otro semáforo amarillo en desmedro de la rentabilidad, cada vez más exigua.....tendremos que agudizar el ingenio para que continúen los prósperos negocios.”³³

El presidente de AGES invita a pensar en soluciones imaginativas en función de la mejora de la rentabilidad y del servicio, razones por las cuales fue tan bien recibida nuestra propuesta. Más adelante detallaremos las conclusiones de la entrevista.

Ningún dueño de estacionamiento conoce un servicio como el brindado por el protector lateral o pensó en él como una forma de obtener ingresos. Otras alternativas que se

³³ Eduardo Sanchez, Presidente de AGES, en Revista Garajes N° 535, Editorial, junio 2013.

observaron en las visitas a los estacionamientos son los estacionamientos con maxi-kiosco, maquinas de café, o adicionar un sistema de lavado en seco, etc.

A continuación Vamos a profundizar respecto de la existencia del problema:

Un **91%** considera que los propietarios de automóviles golpean accidentalmente el auto contiguo cuando abre las puertas de su auto.

El **75%** manifiesta que los golpes, rayones, etc provocados por la apertura de puertas laterales es considerado como un problema por los usuarios.

Por intermedio de lo que se desprende de estas respuestas podemos inferir que estamos ante la existencia del problema y que el protector lateral puede ser una solución al mismo.

Ninguno de los dueños de garajes y estacionamientos comerciales conoce que se brinde un servicio de este tipo en Argentina, aunque el **71%** de los mismos manifestó conocer o haber visto clientes que cubrían sus autos con algún tipo de diseño o protector casero, cartones, o lo más comúnmente utilizado, el juguete para el agua denominado “Flota Flota”, o rollos de carton atados con hilos, sogas, etc. Luego de la visita a algunos de ellos, pudimos observar y documentar los siguientes protectores laterales de fabricación casera en distintos estacionamientos:

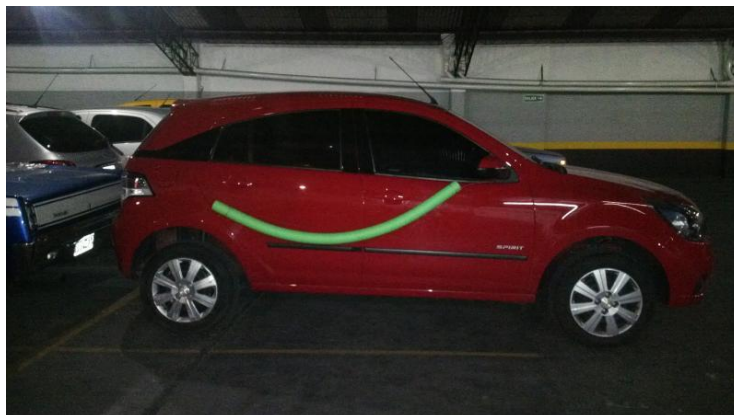
Foto 1



Fuente: Elaboración propia

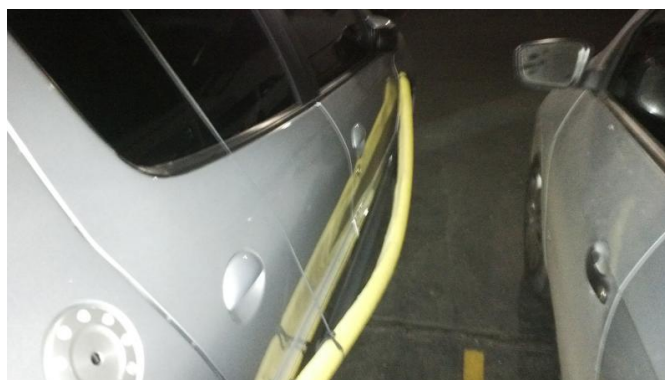


Foto 2



Fuente: Elaboración propia

Foto 3



Fuente: Elaboración propia

Foto 4



Fuente: Elaboración propia



La anterior evidencia fotográfica prueba que existe una necesidad que no está siendo satisfecha por los estacionamientos y garajes comerciales, ni por el mercado de autopartes, que no se comercializan en Argentina **protectores laterales** para autos, representando una verdadera ventana de oportunidad.

Ante la respuesta a la pregunta si consideran que los clientes pueden observar esto como un problema, el **64%** respondió positivamente, dejando abierta la posibilidad de establecer un mejor servicio para sus clientes y diferenciarse de la competencia, también presente en el ultimo numero de la revista AGES, como una prioridad:

“El esmero en el servicio brindado marcara la diferencia, operara como un valor agregado y demostrara al cliente la dedicación brindada...Nuestro difícil reto es conseguir clientes fieles y de calidad, y esto nos obliga a dedicar mas recursos para retener a los usuarios con antigüedad mientras pugnamos por captar nuevos”³⁴

Respecto a la propuesta de valor, los estacioneros consideran en un **77%** que este servicio seria valorado por los clientes.

Un **78%** considera que si brindaran un servicio de manera gratuita, diferenciándolos positivamente, con esta medida podrían atraer más clientes al estacionamiento.

El **34%** considero como favorable la posibilidad que los clientes paguen por un servicio como este, mientras que el restante **64%** considero que el cliente, más allá que es un servicio que valoraría, no estaría dispuesto a pagar por él.

Con respecto a la posibilidad de evaluar ofrecerlo como servicio en el estacionamiento, un **32%** respondió afirmativamente. Un **50%** que no y el **18%** restante que “puede ser”, dependiendo del costo del servicio.

³⁴ Jorge DiDiego AGES, Revista Garajes N° 535, “La satisfacción del cliente”, junio 2013.

También al citar los principales problemas o inconvenientes que podrían surgir para el usuario en su adopción, los estacionamientos revelaron que sería muy importante que el protector lateral **no tenga ningún riesgo de daño en la pintura de los automóviles**, así como también que **sea de fácil y rápida colocación**, en consonancia con lo expresado por los automovilistas.

Esto nos llevaría a investigar más profundamente, en una próxima etapa que escapa a los propósitos de este trabajo, como encarar la entrada del producto/servicio, ya que por un lado se percibe generación de valor por parte de los clientes (dueños de autos) y tanto por los estacionamientos, pero en principio no existiría una gran disposición a pagar por el mismo por parte de los estacionamientos para poder brindarlo como servicio.

Quizá aquí la posibilidad de comercializar el protector lateral como Publicidad, dejando gratis el uso para el estacionamiento, y que este preste el servicio gratis, o cobre un pequeño fi al usuario, puede ser una de las llaves al considerar la estrategia de entrada, que debe ser analizada en una etapa posterior. Pasamos ahora a analizar la evidencia

Hay evidencia suficiente para concluir la existencia del problema. Los dueños de estacionamientos han detectado que se generan los daños en los autos, que esto es relevante para el usuario, y que el protector lateral puede generar una solución que es valorada por los clientes.

Pudimos observar y documentar la existencia de protectores laterales de fabricación casera, de distinta forma y hechos con distintos materiales, algunos de los cuales son riesgosos para el estacionamiento, como aquellos que están contruidos con materiales inflamables y en caso de un siniestro (incendio) podrían ocasionar un grave problema al estacionamiento con la empresa de seguros.

Concluimos también que existe un mercado potencial respecto de aquellos estacionamientos que están dispuestos a pagar por tener un servicio de protectores laterales, y que consideran además la posibilidad de cobrar al usuario final por este



servicio. La otra alternativa es brindarlo de manera gratuita para diferenciarse positivamente, al usar el servicio para atraer más clientes.

EL MERCADO

En los últimos años el aumento en la producción y venta de automóviles en Argentina, tuvo un inmediato correlato no sólo en el aumento tránsito porteño y suburbano, sino también en los cada vez más escasos sectores para estacionar. Una respuesta a esta problemática fue la multiplicación de los edificios con cocheras. También como resultado de lo anterior, en muchos barrios porteños las cocheras y garajes comerciales operan a full de su capacidad, con aumentos sostenidos en las tarifas y listas de espera de aquellos que quieren acceder a un lugar para estacionar.

Frente a una circulación diaria de unos 1,7 millones de automóviles, 900 mil radicados en Capital Federal y 800 mil que llegan desde Gran Buenos Aires y se integran al tránsito de la ciudad los días de semana, se puede concluir que faltan en Buenos Aires más de medio millón de lugares para dejar el auto.³⁵

Esto tiene también como resultado mayor demanda en los garajes comerciales y como consecuencia directa, que los autos se estacionen cada vez más cerca unos de otros, tratando de optimizar los espacios en las cocheras.

Ante esta masiva demanda en los estacionamientos, como así también la ley de cocheras móviles³⁶ que desde 2009 reglamente el estacionamiento de autos dentro de los garajes comerciales en aquellos lugares que no están demarcados como cocheras. Como consecuencia estamos en presencia de mayores probabilidades de rayones, abollones y golpes en las puertas entre autos contiguos. Pasamos a desarrollar ahora mas en

³⁵ <http://www.infobae.com/2012/07/20/660254-estacionar-casi-una-mision-imposible-capital>, visitada el 22/08/2013

³⁶ <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley3105.html>, visitada 18/10/2013



profundidad la realidad de los estacionamientos comerciales en la Ciudad de Buenos Aires.

Estacionamientos y Garajes Comerciales

En la ciudad de Buenos Aires existe un mercado potencial de 1200 estacionamientos comerciales y 700 playas de estacionamiento³⁷. Existen además 22 playas de estacionamientos concesionadas a empresas privadas por el Gobierno de la Ciudad ubicadas en Palermo, Recoleta, Retiro, San Nicolás y Balvanera, con un promedio de 400 plazas cada una³⁸. Una distribución aproximada de los estacionamientos en la C.A.B.A y el micro centro puede verse en el Anexo II y el detalle de las playas de estacionamiento concesionadas, en el Anexo III.

Los Estacionamientos en la Ciudad de Buenos Aires han sufrido en los últimos años duros embates por las decisiones llevadas a cabo por el gobierno de la ciudad. El mayor peso de estas medidas es soportado por aquellas unidades situadas en el microcentro porteño, donde se lleva adelante desde febrero de 2012 el Programa de Ordenamiento del Tránsito³⁹, esto es un area donde no es posible circular entre las 11 y las 16 hs. El mapa de la zona restringida puede ver en el Anexo IV.

Según datos de las AGES (Asociación de Garajes y Estacionamientos de la República Argentina) en el microcentro porteño están registrados 192 garajes que en conjunto suman más de 400.000 m² de estacionamientos para un promedio de 40.000 automóviles que los utilizan los días hábiles en horario comercial.⁴⁰

³⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1455666-las-cocheras-portenas-se-van-a-cotizar-en-diamantes>, visitada 18/10/2013

³⁸ <http://www.diarioz.com.ar/#/nota/cochera-fija-para-los-negocios-25184/>, visitada el 07/10/2013.

³⁹ <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/programa-de-ordenamiento-del-transito-en-el-microcentro/> visitada 18/10/2013

⁴⁰ <http://www.lanacion.com.ar/1568329-amenazan-con-un-aumento-en-las-cocheras>, visitado 13/09/2013



Según datos de la Secretaría de Transporte de la ciudad, por esa zona circulan cada día unos 40.000 autos y unos 15.000 son los que ingresan en el área en esa hora (entre 11 y 16hs). Con esta restricción se calcula que sólo ingresan en el perímetro unos 6000 coches autorizados⁴¹

En cuanto a un resumen de las políticas aplicadas en el Microcentro Porteño⁴²:

- 1) Delimitación de un área libre de tránsito en Microcentro Porteño.
- 2) Ampliación de las áreas de estacionamiento tarifado (funciona mediante tickeadores y claramente compite con los Estacionamientos y Garajes)
- 3) Según la Subsecretaría de Tránsito y Transporte porteña, en 2010 se habilitaron 1100 cuadras para estacionar de mano izquierda; en 2011, otras 600; el año pasado, 1105; y para 2013 se proyectan unas 1100 más.
- 4) Aumento del ABL en más del 350%.

Esta es una medida que realmente afecta al negocio ya que cerca del 60% del negocio de los estacionamientos privados que operan por la zona del microcentro está basado en el pago por horas de gente que entra y sale del centro para hacer trámites⁴³

También según datos de la AGES, después del primer mes de las restricciones vehiculares para circular en el microcentro, los propietarios de garajes de la zona indicaron que sufrieron pérdidas en la facturación de hasta un 70%.⁴⁴

Si bien esto puede verse como una amenaza para nuestro producto por futuros cierres de Estacionamientos, también la necesidad de aumentar los ingresos es preponderante para ellos. Por esto consideramos que será muy bien aceptado por este segmento, donde el

⁴¹ <http://www.lanacion.com.ar/1446287-desde-hoy-restricciones-al-transito>, visitado 15/09/2013

⁴² <http://www.infobae.com/2013/03/13/700694-en-abril-el-alquiler-las-cocheras-portenas-sufrira-una-suba-del-30-ciento>, visitado 10/09/2013

⁴³ <http://www.cronista.com/economiapolitica/Macri-creo-un-corrallito-vehicular-en-pleno-centro-porteo-20120111-0031.html>, visitado el 17/09/2013

⁴⁴ <http://www.lanacion.com.ar/1568329-amenazan-con-un-aumento-en-las-cocheras>, visitado 13/09/2013



protector lateral les implica un bajo costo y una posibilidad de aumento de facturación, por lo que serán los Garajes Comerciales quienes empujen la demanda hacia los otros segmentos a los cuales nos vamos a dirigir en el futuro. Además, en términos de servicios se empezó a categorizar a los estacionamientos con “Diamantes”. Se obtienen desde 1 (uno) hasta 5 (cinco) de acuerdo con la infraestructura, habilitación, tecnología y oferta de los servicios que brinde⁴⁵.

Esto ha llevado al sector a optimizar sus recursos en búsqueda de rentabilidad y diferenciarse en cuanto a su calidad de servicio. En términos de mayores ingresos, una de las medidas tomadas que cuenta con mayor descontento por los usuarios de las cocheras, es el aumento de precio de la estadía. La otra medida paliativa de esta situación, puede ser adoptar el protector lateral.

Creemos que en el presente trabajo hemos llevado adelante lo propuesto por la cátedra en términos de Investigar el target del mercado (estacionamientos y garajes comerciales en este caso), proceso de 4 pasos que nos asegura que la información que necesitamos está reunida y es correctamente utilizada⁴⁶.

Accesorios para autos

Hay un mercado distinto al de los estacionamientos y garajes comerciales, conformado por los mayoristas de accesorios para automotores. De esta manera, nos relacionaríamos por su intermedio, indirectamente con el usuario final.

En este segmento el mercado objetivo son aquellas personas propietarias de automóviles que compran autos 0 km. En Argentina, el mercado automotor es de aproximadamente 900.000 a 1.0000.000 cero km por año.⁴⁷

⁴⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1455666-las-cocheras-portenas-se-van-a-cotizar-en-diamantes>, visitado 08/09/2013

⁴⁶ PERTIERRA CANEPA, F., 2013, Contexto.. Op. Cit, 2013.

⁴⁷ <http://www.faccara.org.ar/estadisticas-0km-usados/detalle-de-patentamientos-de-autos-0km-2013/> visitado el 11/09/2013



En 2012 se patentaron en todo el país 829.361 autos, según datos de FACCARA⁴⁸ (Federación de Asociaciones y Cámaras de Comercio en Argentina) la totalidad de patentamientos de automóviles en Capital Federal y provincia de Buenos Aires en el año 2012 alcanzaron la suma de 413.350 unidades. Por lo tanto casi el 50% de los autos patentados de Argentina pertenecen a Capital y Gran Buenos Aires.

Siguiendo la tendencia demostrada hasta septiembre, a finales de 2013 estas estadísticas serán superadas, ya que desde enero a septiembre de 2013 se patentaron 754.618 unidades, de las cuales 380.525 pertenecen a CABA y Gran Buenos Aires, aumentando la proporción de CABA y Gran Buenos Aires en un 50,42% sobre el total del país.

En los últimos años el aumento en la producción y venta de automóviles tuvo un inmediato correlato no sólo en el aumento tránsito porteño y suburbano, sino también en los cada vez más escasos sectores para estacionar. Una respuesta a esta problemática fue la multiplicación de los edificios con cocheras. También como resultado de lo anterior, en muchos barrios porteños las cocheras y garajes comerciales operan a full de su capacidad, con autos estacionados uno al lado del otro y con mayores posibilidades de golpes en las puertas.

Mercado Local

A nivel local el protector lateral es totalmente innovador, y no existe nada similar que pueda tomarse como competencia directa. Solo podemos encontrar productos que dan una respuesta ex post al problema y que no representarían competencia para nuestro producto. Uno de los productos que podemos encontrar en el mercado se llama **Autopolish**. En diversas presentaciones dependiendo del uso, tiene mas de diez variantes. El otro, **Fix It Pro**, comúnmente llamado Lapiz quita raya.

⁴⁸ <http://www.faccara.org.ar/estadisticas-0km-usados/patentamientos-2012/>, visitado el 20/09/2013.

- **Autopolish**



Fuente: www.autopolish.com.ar

El autopolish es un producto mas dirigido a la limpieza y brillo del automóvil o para remover imperfecciones. En su página web se puede encontrar una de sus características es: Reparación de rayones: Los rayones superficiales pueden ser eliminados o disimulados aplicando AUTOPOLISH CLÁSICO sobre la zona dañada, según se puede leer en su pagina, con el siguiente proceso:

Concentre la aplicación del producto en el área del rayón y frote repetidamente sobre el mismo. Revise el progreso del trabajo a intervalos. Cuando note que el rayón desapareció, complete el repaso con trapo limpio hasta levantar brillo uniforme.⁴⁹

- **Fix It Pro**



Fuente: www.mercadolibre.com.ar

⁴⁹ <http://www.autopolish.com.ar/>, visitado el 17/10/2013



Según podemos observar en una reconocida página de compra y venta online⁵⁰, el llamado lápiz quita raya tiene una importante cantidad de transacciones. Se presenta así “Fix It Pro Lápiz Quita Repara Rayas Rayones En Pintura Auto”⁵¹

Lo dicho anteriormente, ambos son productos para rayones muy superficiales, que no responden ante circunstancias de abollones, golpes o marcas más profundas.

Para estas situaciones, la alternativa son las costosas visitas a los talleres de chapa y pintura.

Algunas marcas, rayones y abolladuras requieren que se pinte completamente la puerta del auto, con costos que van, según información recabada, desde los \$2500 hasta los \$4.000 o incluso más, siempre dependiendo del dependiendo del modelo de auto.

Concluimos que en el mercado local existen entonces soluciones complejas, ineficientes o demasiado caras para el problema en cuestión. Este es un excelente presente para nuestro protector lateral.

Mercado Internacional

A pesar que en el mercado Argentino el producto es innovador y no se han encontrado distribuidores de dispositivos de similares características, a nivel continental existen opciones conceptualmente parecidas que podemos considerar como competencia directa.

El precursor y principal rival se llama DoorDefender⁵². Nació en Canadá hace 15 años y desde allí se exporta al mundo. Según su página de Internet al día de la fecha lleva vendidas 25.000 unidades a nivel mundial. La cifra puede verse despreciable si las

⁵⁰ <http://www.mercadolibre.com.ar/>, visitado el 07/10/2013.

⁵¹ http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-474651693-fix-it-pro-lapiz-quita-repara-rayas-rayones-en-pintura-auto-_JM visitada el 22/10/2013

⁵² http://www.doordefender.com/dis_index.html, visitado el 14/09/2013

contrastamos con los números que mostramos con anterioridad y solo involucran al mercado local y parte de Brasil. Creemos que eso se debe a la falta de exposición del producto y una decisión errática de comercialización.

El precio de venta del kit Door Defender oscila los 120 US\$. Las revistas especializadas lo consideran la mejor opción del mercado por su calidad, diseño y área de protección.

Otras versiones similares son el Door Shox⁵³ y PADS. El primero se comercializa en EEUU a 110 US\$ el Kit, mientras que el segundo lo hace a 80 US\$ el Kit.

Mientras que Door Shox tiene una estética atractiva, con una forma similar a la de Door Defender, posee únicamente 3 zonas de contacto y agarre con el automóvil lo cual le resta algunos puntos. PADS, por el contrario, abarca una superficie rectangular bastante mayor, aunque con un espesor tan fino que a nuestro criterio no termina de cumplir la función prioritaria de amortiguar los golpes de puertas aledañas.

En el mercado brasileño también existen opciones similares, aunque poco conocidas, menos sofisticadas y bastante más costosas. Dentro del rubro de protección lateral podemos mencionar a M&K, Car Protect y Shields⁵⁴. Todas están fabricadas con goma, lo que a priori generaría dos inconvenientes: por un lado el material es propagador de llama, por el otro la goma es abrasiva y los protectores tienen muchas más chances de manchar o rayar la pintura del automóvil donde se coloca.

El precio de las marcas antes mencionadas oscilan los 60 US\$ por KIT. Todas ofrecen la opción de comprar el producto en piezas sueltas o en kits armados según tamaño del vehículo o necesidad de protección.

A partir de los datos obtenidos de todos los competidores hemos percibido que la totalidad de los mismos empuja el producto a través de canales de distribución

⁵³ <http://www.doorsbox.com/>, visitada el 09/09/2013.

⁵⁴ Revista quatro rodas, pag162, Agosto de 2012.



autopartistas. Básicamente se vende a pedido, y no hemos encontrado registros de ningún plan de marketing, fidelización de marca o alquiler en espacios públicos o privados.

Finalmente podemos resumir que dentro del mercado objetivo el producto no tiene competencia directa. Como veremos en el apartado sobre los riesgos del negocio existe la posibilidad de que alguna de las marcas mencionadas comience a ser a corto plazo representada en el país, o que el producto sea copiado localmente, debido a la ingeniería utilizada para su diseño y producción.

De todas maneras, aquí la importancia de ser el pionero, logrando fidelización de la marca y tratando de establecer barreras a la entrada de nuevos competidores, mediante acuerdos con los estacionamientos comerciales.

LA EMPRESA

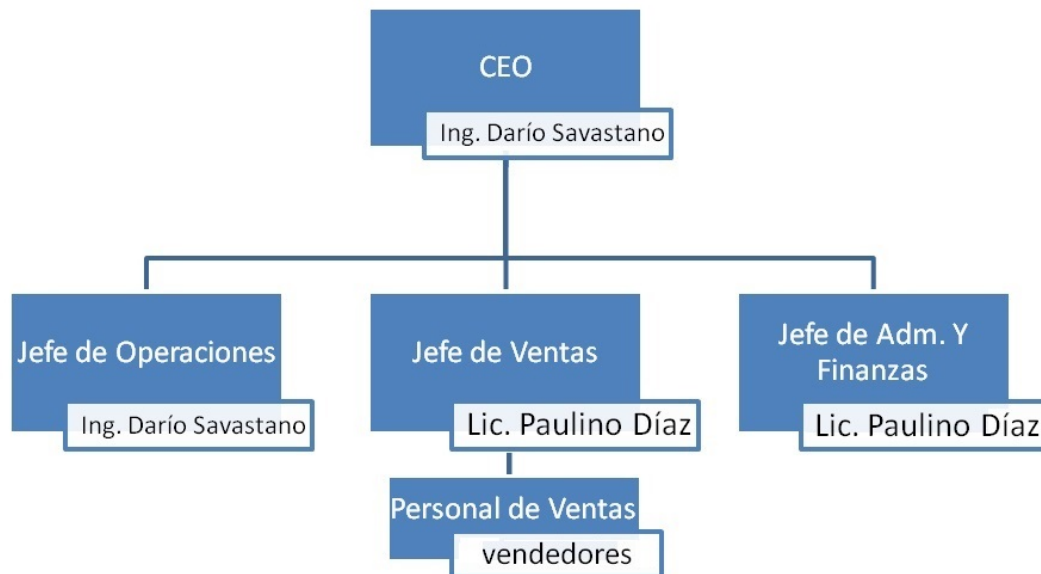
Queremos ser la empresa pionera en brindar el servicio de protector lateral en Argentina, dentro de un marco de buenos negocios.

Vamos a definir entonces a continuación nuestra estrategia y como definición tomamos “aquello que describe de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas y clientes”⁵⁵. Un organigrama es la forma de definir la estructura organizativa de una organización y puede pensarse como la forma en que va a llevarse adelante la estrategia. Pero antes de la formulación de la estrategia, es necesario determinar el propósito de la compañía, llamado Misión, y sus aspiraciones a resultados futuros, la Visión⁵⁶

La organización será de la siguiente forma: Gerencia General, Departamento de Ventas, Operaciones y Administración y Finanzas.

⁵⁵ KAPLAN, R. et. al., “Mapas Estratégicos”, Barcelona, HBS Press, 1era Edición en Esp, 2004, p. 31

⁵⁶ KAPLAN, R. et. al., “Mastering The Management System”, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Co., Edición en Inglés, Enero 2008, p. 2 y 5

**Misión:**

Comercializar protectores para auto de alta calidad que cubran la necesidad insatisfecha existente de nuestros clientes, brindándoles una solución eficiente y accesible. Establecer relaciones de largo plazo con nuestros socios estratégicos los “estacionamientos”. Desarrollar un equipo de trabajo eficiente en búsqueda de la mejora continua.

Visión:

En una primera etapa, ser la primera empresa que comercialice protectores para autos en Argentina.

A largo plazo, ser la empresa líder en la fabricación, alquiler y venta de protecciones laterales para autos en Latinoamérica.

Cultura y valores:

Seremos la empresa pionera en presentar a los argentinos este producto innovador, cubriendo una necesidad existente insatisfecha. Con un producto ignífugo, de excelente calidad y durabilidad, y a un precio accesible, la empresa primariamente buscará lograr relaciones de largo plazo con los Estacionamientos y Garajes comerciales (Shoppings,



Supermercados, Restaurantes etc.) quienes necesitan del protector lateral para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, diferenciándose positivamente y además tener una fuente de ingresos alternativa, que les permita aumentar su facturación

.

Para esto, trabajaremos en construir adecuadas relaciones comerciales, que nos permitan expandir nuestro negocio. Buscamos establecer relaciones de largo plazo, caracterizadas por la confianza recíproca con los distintos grupos de interés económico y social.

Esto lo alcanzaremos cumpliendo con lo ofrecido o acordado con cada uno de los siguientes actores:

- Los consumidores, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio competitivo, con una clara propuesta de valor, y una solución a una necesidad actual, con un producto de fácil uso, durable, de alta calidad y bajo precio.
- Canal de ventas, cumpliendo con los plazos de entrega establecidos y ofreciendo un margen de ganancia por comercializar nuestro producto.
- Estacionamientos y Garajes comerciales, brindando un excelente servicio en pos de priorizar el vínculo comercial de largo plazo, garantizando de esta manera el beneficio mutuo, logrando una diferenciación positiva para el canal y/o un aumento en su facturación, cumpliendo y exigiendo el cumplimiento de los compromisos contractuales en tiempos y forma.
- Aquellos otros canales de venta y comercialización de nuestro producto (Mayoristas de Autopartes, Agencias de Publicidad, Administraciones de Consorcios, Empresas de Seguros, Eventos, entre otros) cumpliendo en tiempo y forma de entrega y calidad del producto y con lo establecido contractualmente.
- Los Proveedores, en términos de cumplimiento de nuestras obligaciones, un trato amable y respeto mutuo, estableciendo contratos y relaciones de largo plazo. Buscamos diferenciarnos positivamente en cuanto a la selección de nuestros



proveedores, que nos aseguren materias primas de excelente calidad, todas ellas con las certificaciones correspondientes, y un supervisado proceso de fabricación y distribución en búsqueda garantizar un producto ignifugo, durable, de excelente relación precio/calidad y un servicio diferenciado.

- Los Empleados, generando un excelente clima laboral, de confianza en búsqueda de la identificación con la empresa, manteniendo un trato y remuneraciones acordes a estos fines.
- Los Accionistas, maximizando el valor de la empresa, comprometiéndonos totalmente con nuestro emprendimiento, en pos de maximizar de la rentabilidad de la inversión.

Además de nuestra participación activa, tenemos pensado contratar cinco vendedores: dos en una primera etapa y luego añadir tres vendedores más.

Es de suma importancia en nuestra etapa de start up nuestra fuerza de ventas. Para esto definimos claramente las funciones y tareas de los integrantes del equipo de ventas:

- ✓ Captar oportunidades de contratos con clientes, estableciendo un nexo entre el cliente y la empresa.
- ✓ Comunicar de manera clara a los clientes la información respecto de nuestro producto, cualidades y beneficio
- ✓ Asesorar a los clientes acerca de cómo nuestros protectores para autos pueden satisfacer las necesidades de los usuarios finales y asesorarlos respecto al uso y aplicación del modelo de negocio de nuestro producto, para que puedan obtener beneficios económicos.
- ✓ Mantener informada a la empresa respecto de todo lo que sucede en el mercado, requerimientos, sugerencias, quejas, reclamos de clientes, información sobre la competencia.



A esta altura se torna relevante conocer a los entrepreneurs que van a liderar el proyecto “un equipo emprendedor es el ingrediente principal para el éxito”⁵⁷. Damos paso al management team.

Management Team

El Management Team del proyecto se compone de dos entrepreneurs con diferentes experiencias laborales, conocimientos técnicos y habilidades que se complementan y potencian la sinergia de este equipo de trabajo.

Crear una empresa, lograr un crecimiento sostenido y alcanzar los objetivos estratégicos lleva tiempo y recursos monetarios. Vamos a dedicarnos personalmente al start up, poniendo aportando todos nuestros conocimientos técnicos y específicos adquiridos a través de nuestras experiencias laborales y personales, red de contactos, networking, y también fortaleciendo a nuestra empresa con valores, compromiso y responsabilidad.

Darío Savastano es Ingeniero Electrónico. Cuenta con experiencia en el área de distribución comercial. Actualmente, es Gerente de Distribución Regional de TE CONNECTIVITY ARGENTINA, siendo el responsable de: venta y soporte técnico de productos y soluciones, marketing y capacitación de clientes internos y externos, desarrollo de distribuidores, manejo de cotizaciones, control de stock, importaciones y calidad. En trabajos anteriores, también ha tenido tareas a cargo muy importantes que le han permitido potenciar sus habilidades innatas como líder y desarrollar nuevas respecto a ingeniería de ventas, manejo de productos y servicios, desarrollo de soluciones, entre otras. A lo largo de su carrera profesional, ha trabajado en diversas áreas de empresas, desde Compras hasta Ventas, por lo que dada su experiencia y conocimiento, decidimos que Ingeniero Darío estará trabajando con el cargo de CEO y además, teniendo bajo su responsabilidad el área operativa de la compañía.

⁵⁷ PERTIERRA CANEPA, F., 2013, Bases. Op. Cit, 2013.



Paulino Díaz es Licenciado en Economía. Por su trabajo actual está familiarizado con start ups de diversos rubros (construcción, servicios, agropecuario, entre otros), lo que implica conocer desde el armado de sociedades hasta la organización de los circuitos administrativos, contables de un emprendimiento y la coordinación e interacción de los distintos actores involucrados en los proyectos, ya sea aquellos que actúan como participantes directos o indirectamente como asesores externos (abogados, contadores, escribanos, ingenieros). A nivel personal llevó adelante dos pequeños emprendimientos, el primero un local comercial en Belgrano relacionado a la venta de artículos para bebés y actualmente es representante en Argentina de una empresa de Marruecos, comercializando un producto de uso cosmético que se vende online. Tiene además visión comercial, que será aprovechada por completo en nuestra empresa, ocupando el cargo de Jefe de Ventas.

Los dos entrepreneurs están terminando este año su MBA en la UCEMA. Sus CURRICULUM VIATE se encuentran como Anexo V. Pasamos ahora al análisis de la Oportunidad.

LA OPORTUNIDAD

En esta sección desarrollaremos aquellos componentes que ayudaran a dilucidar si nos encontramos en presencia de una oportunidad. Dentro de estos, el modelo de negocios es fundamental. Seguimos con su análisis y descripción.

Modelo de Negocios:

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación.⁵⁸

⁵⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio, visitada el 16/08/2013.

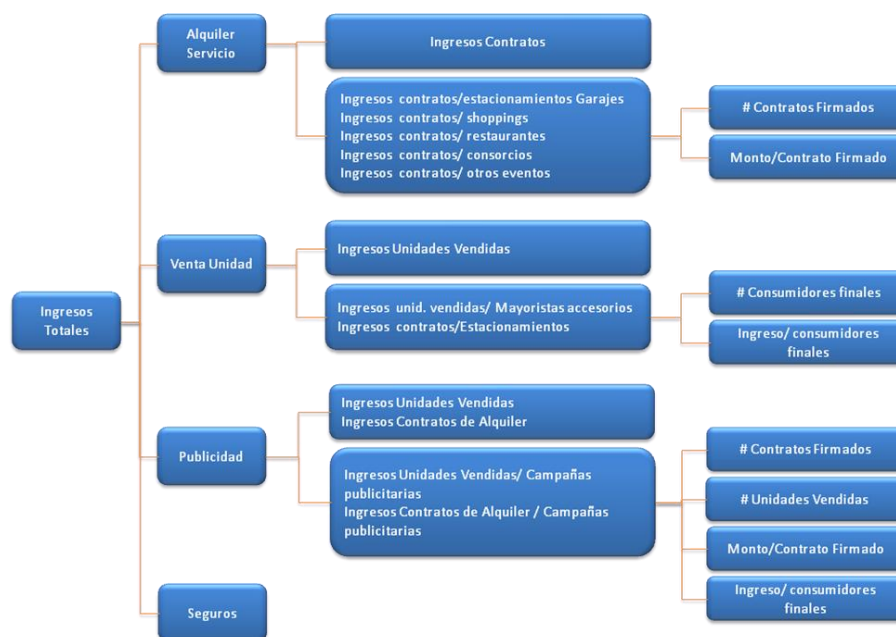
El modelo de negocios pensado y que va a formar parte de la evaluación de la hipótesis planteada, es considerar al **protector lateral** tanto como un producto o servicio y **que el protector lateral pueda sea comercializado como:**

1. **Servicio en Alquiler para Garajes Comerciales.**
2. **Venta al usuario final como Accesorios para el Automotor.**
3. **Otros mercados potenciales**

En el análisis de la oportunidad que deseamos llevar adelante en este trabajo y para desarrollar luego un plan de negocios, deben cubrirse estas expectativas, aunque para los efectos de esta Tesina, vamos a focalizarnos con mas profundidad en el punto 1, evaluando si el **protector lateral** puede ser una oportunidad de negocio que se presenta en el segmento de los Garajes Comerciales.

Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos forma parte del modelo de negocios, y se va a focalizar en la forma que la empresa va a generar ingresos. Ventas unitarias, por membresia, tarifas por servicios, publicidad, etc. A continuación, el modelo de ingresos proyectado para el protector lateral:





El protector lateral como Servicio de Alquiler:

Entendemos que una de nuestras ventajas competitivas puede estar en el modelo de negocios a implementar. Se piensa comercializar el Protector lateral mediante contratos con los estacionamientos y Garajes Comerciales, y no centrarse en la venta al usuario final.

La manera de comercializarlos va a ser la formulación de un contrato de servicio, con un precio fijo de alquiler mensual por kit, variando en función inversa a la cantidad de kits alquilados, a mayor kits alquilados, menor costo por unidad.

El contrato contemplará una reposición mensual de hasta un 10% sin cargo en caso de robo o rotura.

Sabemos que cerca del 60% del negocio de los estacionamientos privados que operan por la zona del centro está basado en el pago por horas de gente que entra y sale del centro para hacer trámites, reuniones de trabajo, etc, y que su estadía promedio es de 2 o 3 horas⁵⁹, lo cual implica una rotación continua de vehículos en el estacionamiento.

En caso de tener una aceptación del producto por parte de los usuarios, es una posibilidad muy rentable, si suponemos que estos alquilan en promedio 4 veces por día cada kit, supuesto que puede resultar conservador en un escenario de aceptación de la innovación.

En el área del microcentro existen 192 garajes comerciales.⁶⁰ Como objetivo, se pretende lograr en 4 meses una aceptación del 30% de los mismos, lo que se traduce en aproximadamente 60 contratos.

⁵⁹ <http://www.cronista.com/economiapolitica/Macri-creo-un-corrallito-vehicular-en-pleno-centro-porteo-20120111-0031.html>, visitada el 12/08/2013

⁶⁰ <http://www.lanacion.com.ar/1628372-cobran-hasta-1500-por-el-alquiler-mensual-de-una-cochera-en-el-centro>, visitada el 12/08/2013



Al término de 1 año el objetivo es alcanzar el 20% de este mercado en toda la Ciudad de Buenos Aires, lo que significa aproximadamente 220 contratos.

Hay un mercado potencial distinto, conformado por el mercado de accesorios para automotores. De esta manera, nos relacionaríamos por intermedio de los mayoristas de accesorios, indirectamente con el usuario final. Como veremos mas adelante en el trabajo, los dueños de 0km son un mercado objetivo interesante.

Otra fuente de ingreso se puede generar a partir del ofrecimiento de los protectores laterales para autos como una alternativa a productos publicitarios que muchas grandes empresas suelen utilizar en sus campañas de marketing.

Mercados Potenciales

También mas allá de los estacionamientos y la venta en el mercado de accesorios, existen otros mercados que pueden ser potencial fuente de ingresos. Van a ser brevemente expuestos a continuación, pero que son materia para un análisis más detallado a desarrollarse en un plan de negocios.

El protector lateral para la venta: Accesorios para el Automotor.

Según lo visto con anterioridad, entendemos que existe una necesidad insatisfecha por falta de opciones concretas de protección vehicular. Las casas del rubro automotor no ofrecen este producto. Si tienen, como hemos visto, productos que dan soluciones parciales, y una vez que el problema ya se presento, como paliativos y no preventivos, como ser "Autopolish"⁶¹, lápiz quita rayas Fix It Pro⁶², que a falta de mejores opciones son lo más demandado en el mercado.

⁶¹ <http://www.autopolish.com.ar/> visitado el 24/09/2013.

⁶² <http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-474651693-fix-it-pro-lapiz-quita-repara-rayas-rayones-en-pintura-auto- JM> visitado el 22/10/2013.



Hemos observado que son de uso poco práctico y devuelven resultados poco satisfactorios, mucho más cuando se trata de rayones o marcas de mayor intensidad, o golpes, los cuales no pueden resolver, ambos productos están dirigidos a rayones “superficiales”.

Los patentamientos de automóviles 0km en Capital Federal y provincia de Buenos Aires en el año 2012 alcanzaron la suma de 413.350. Una cifra superior se espera para 2013. Logrando una penetración del 25% para este mercado objetivo, para Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, podemos lograr un total aproximado de ventas de alrededor de 103.750 kits. Esto implica algo más del 10% del mercado total de patentamientos de 0km en Argentina.

El protector lateral como Marketing/Publicidad

Otra fuente de ingreso se puede generar a partir del ofrecimiento de los protectores laterales para autos como una alternativa a productos publicitarios que muchas grandes empresas suelen utilizar en sus campañas de marketing.

Nuestro producto también puede ser utilizado para competir con otras formas de hacer campañas publicitarias como han de ser las sombrillas o los parasoles que suelen verse en las playas argentinas durante la temporada de verano. De esa manera, con un producto de más utilidad a buen costo, podemos promocionarnos como una alternativa competitiva en precio, calidad y servicio, ofreciendo un producto útil y novedoso. Las empresas fabricantes de automotores en Argentina podrían estar interesadas en el producto, y las concesionarias de auto, al momento de la venta y entrega de cero KM también forman parte de otro mercado potencial.

Consortios:

Existe un mercado potencial conformado por las Administraciones de Consorcio. Suele ser un problema entre vecinos⁶³ e incluso con la entidad aseguradora del edificio⁶⁴ el

⁶³ <http://www.abogae.com.ar/mi-vecino-del-parking-me-golpea-el-coche>, visitado el 11/09/2013.



tema de los daños en las cocheras entre autos contiguos. Hoy en día, muchos potenciales usuarios cubren sus autos con cartones y otros materiales para evitar justamente el problema que nuestro producto soluciona. El gran conflicto de la utilización de estos materiales se genera en caso de producirse un incendio. Frente a este hecho, las aseguradoras se verían muy reticentes a pagar, ya que los peritajes advertirían sobre la presencia de materiales no permitidos.

En este segmento, una de las mayores ventajas del Protector lateral radica en que es un producto ignífugo.

Otros clientes potenciales son los grandes Shoppings, Aeropuertos, Restaurantes, Eventos, Estadios de Fútbol. Con ellos podríamos comercializar el producto como un servicio de alquiler, venta o publicidad.

Seguros

Según datos recabados con especialistas del sector de Seguros, para una de las grandes empresas que opera en Argentina, el desembolso total de daños en Garajes en Argentina es aproximadamente de \$2.000.000 anual en concepto de primas. De este total aproximadamente el 65% se produce en CABA. Si bien este total no está discriminado en daños por rayones y abolladuras de puertas laterales, sino que engloba todos los daños producidos en los estacionamientos comerciales, es un dato que nos permite mensurar que puede existir un mercado potencial allí. Además esto solo contempla el monto en pesos pero no incluye el costo en términos de recursos humanos, tiempo, y otros costos de oportunidad que soporta la empresa de utilizar recursos para afrontar estas cuestiones.

Ya hemos mencionado que el principal problema que soluciona nuestro producto son los daños y abolladuras, a través de la prevención de las mismas. Sin embargo, actualmente se presenta otro conflicto, como consecuencia directa del primero. Además

⁶⁴ <http://www.portalcoches.net/foro-coches/1/golpe-al-abrir-la-puerta/855>, visitado el 11/09/2013.

del daño al automóvil y el disgusto, frente a esta situación los propietarios suelen recurrir a los dueños de los estacionamientos o a las compañías de Seguros de los terceros involucrados. O, lo que es más probable: contra ambos.

A pesar de cobrar una tarifa por cuidar los vehículos, cuando un auto aparece dañado en un garaje, generalmente los estacionamientos no se responsabilizan por los daños ocasionados por esos incidentes. En la mayoría de los casos, los garajes comerciales dejan en claro que solo ofrecen una cochera, sin hacerse cargo de cualquier daño que padezca el vehículo en su estadía.

Sin embargo, hemos investigado y encontramos que existe legislación vigente respecto a este tema. Esta legislación ampara que, dependiendo de la circunstancia, se puede obligar a una firma a hacerse cargo, parcial o totalmente, de lo ocurrido en estas situaciones.

Frente a los daños padecidos dentro de un estacionamiento, se puede recurrir en principio a dos vías: una es la vinculada a Defensa del Consumidor y la otra es la vinculada a la cobertura del seguro.

La ley 24.240⁶⁵ es la que ampara al damnificado ante una irregularidad. En particular, el artículo 13 hace especial referencia sobre la “responsabilidad solidaria”, a través de la cual el usuario puede protegerse en el caso de que un auto sufra algún daño en un estacionamiento.

En estos casos el camino a seguir es el de presentar una nota a Defensa del Consumidor adjuntando el ticket. Luego de esto, se citará al dueño del Estacionamiento y al damnificado, el dueño del auto. Habrá una audiencia de mediación ya que son responsables el dueño del auto, el propietario del espacio y hasta los empleados⁶⁶

⁶⁵ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>, visitada el 22/09/2013

⁶⁶ http://www.palermonline.com.ar/noticias_2008/nota142_estacionamiento.htm, visitada el 18/08/2013

Aunque no haya una ley determinada para ese tipo de episodios, se acude a la jurisprudencia. "En este caso ampara al damnificado cargando con la responsabilidad a los representantes del estacionamiento", ya que "uno deja un auto a cuidado de un lugar, y en el canon que paga, está incluido que se hagan cargo"⁶⁷.

Como vemos, es un engorroso procedimiento tanto para el dueño del coche como para el dueño del estacionamiento. Y este engorroso procedimiento puede ser evitado por el **protector lateral**, salvando a los estacionamientos de futuros reclamos y procedimientos judiciales.

Por el lado de las compañías de Seguro, se entiende que cuando se produce un daño dentro de la cochera, la responsabilidad va a ser del estacionamiento, en tanto y en cuanto se haya producido ahí y se pueda comprobar. Aunque si el daño es producido por un tercero identificable, es el seguro de esa persona el que debe responder, y no el estacionamiento. Aunque el hecho se haya producido allí mismo, los propietarios quedan exentos. Pero rara vez se identifica el tercero en estos casos.⁶⁸

En el caso de que existan pruebas del daño dentro del lugar, el damnificado puede recurrir directamente a la empresa. Se trata de la Póliza de Responsabilidad Civil en garaje debe tener. Esta póliza debe responder ante daños ocasionados en el lugar, pero solo, si se comprobase que los hechos ocurrieron allí.⁶⁹

En Defensa del Consumidor de la Ciudad de Buenos Aires entienden que el propietario del lugar debe asumir su responsabilidad. "Si usted deja el auto en mi espacio, yo me debo hacer cargo solidariamente. Tanto el que alquila el garaje, como el que lo deja al cuidado, son responsables y deben asumir los costos ante un daño"⁷⁰

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ http://www.palermonline.com.ar/noticias_2008/nota142_estacionamiento.htm, visitada 12/08/2013

⁶⁹ <http://www.minutouno.com/notas/74090-que-se-puede-hacersi-elcoche-aparece-danosen-el-garage>, visitada 12/08/2013

⁷⁰ <http://www.minutouno.com/notas/74090-que-se-puede-hacersi-elcoche-aparece-danosen-el-garage>, visitada 12/08/2013

De esta manera, los protectores laterales para auto otorgan beneficios a:

- ✓ Los usuarios, quienes no quieren autos rayados y/o abollados.
- ✓ Los estacionamientos, quienes aumentarían sus ingresos.
- ✓ Dueños de estacionamientos y de empresas de seguros, quienes se evitarían problemas potenciales y egresos de fondos por reclamos.

Concluimos que el protector lateral puede ser un buen aliado del dueño del estacionamiento, al evitarle reclamos de dueños molestos, pérdidas económicas y de tiempo. También de las compañías de seguros, que según la circunstancia deben pagar por los daños producidos en los estacionamientos y garajes comerciales. La potencialidad de estos mercados son materia para un desarrollo del plan de negocios posterior. Sigamos ahora con el proceso de difusión de innovaciones.

La Innovación

El Protector lateral se presenta como una Innovación en el mercado argentino.

Una idea creativa se convierte en innovación cuando se utiliza para cubrir una necesidad concreta. Innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora⁷¹.

Esta definición debe ser entendida en un amplio, pues cubre todo el espectro de actividad desde la empresa que presuponen un cambio en la forma de hacer las cosas, tanto en lo que se refiere a los productos y servicios que ella ofrece, como a las formas en que los produce, comercializa u organiza.

La *difusión*, que supone dar a conocer a la sociedad la utilidad de una innovación. Este es el momento en el que un país percibe realmente los beneficios de la innovación.⁷².

⁷¹ <http://www.innovamar.org/descargas/Innovacion.pdf>, visitada el 23/10/2013



La innovación es el corazón del proceso entrepreneur⁷³. En ella encontramos la herramienta para la generación de valor para el cliente y en su difusión, para la economía en su conjunto.

Definida así, nuestro producto puede pensarse como una Innovación para el canal de los estacionamientos y garajes Comerciales.

La innovación a la que nos referimos es el protector lateral para automóviles en el segmento de estacionamientos y garajes comerciales. Pasamos a desarrollar como es el proceso de difusión de innovaciones.

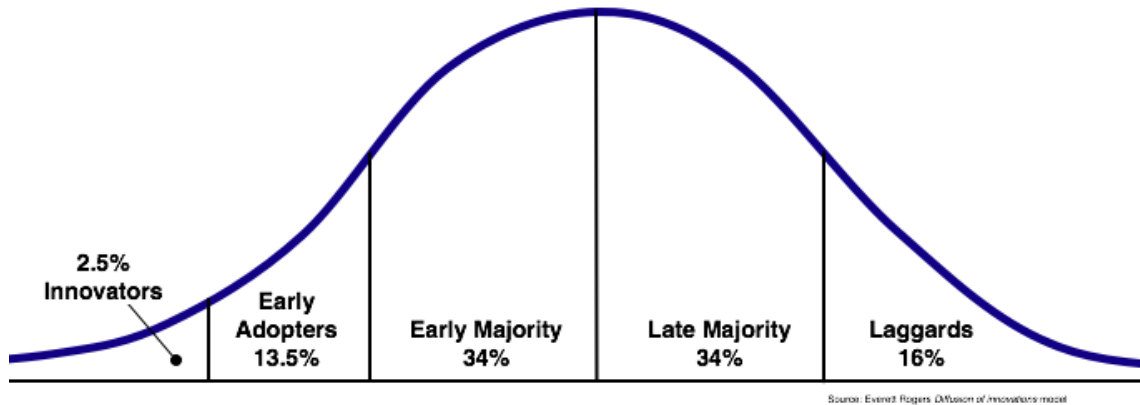
El lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado no es un proceso simple. Muchos productos innovadores han fracasado con su idea de negocio, a pesar de tener una propuesta necesaria, y un mercado que demandaba el producto o servicio, o el mercado tenía la necesidad de la innovación.

El problema principal para estos productos o servicios innovadores radica en su enfoque que tienen hacia el mercado. Muchas veces no se concentran en atender a esos usuarios visionarios y adoptadores tempranos, usuarios que serán la clave para atacar a los segmentos más conservadores para que adquieran tu producto o servicio.

A continuación vamos a graficar como es el proceso de difusión de innovaciones y sus diversos actores;

⁷² <http://www.innovamar.org/descargas/Innovacion.pdf>, visitada el 23/10/2013

⁷³ TIMMONS, J., "New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century", USA, McGraw-Hill, 5^{ta} Edición en Inglés, 1999, p. 27

Cuadro N° 1: Difusión de Innovaciones:⁷⁴

Fuente: Google Imágenes

Esta es nuestra estrategia, focalizarnos en ellos, tratar de entender su mercado y su negocio, y poner todos nuestros esfuerzos en conquistar este segmento.

Muchas veces las propuestas pueden ser demasiado agresivas, o riesgosas, y los riesgos que implica la prueba de la innovación son muy altos. Creemos que no es el caso de nuestro **protector lateral**, y que los estacionamientos comerciales del microcentro son los usuarios correctos para convertirse en los adaptadores tempranos⁷⁵ de la innovación.

Existen razones que indican que esta pequeña minoría del 16%⁷⁶ deberá ser el enfoque principal al desarrollar un producto o servicio innovador:

Los usuarios visionarios y los adoptadores tempranos serán los que empujan la marca del protector lateral al resto del mercado, con lo cual dirigirán la penetración de la innovación. Son estos usuarios ayudan a promover el producto o servicio, actuando para convencer a al segmento de la mayoría inicial de usuarios a que lo prueben.

Los estacionamientos comerciales reducirán también el costo de adquisición de nuevos clientes, ya que si tu producto es lo suficientemente bueno, será rápidamente adoptado

⁷⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png>, visitada el 02/09/2013

⁷⁵ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/485/8/Capitulo%202.pdf>, visitada el 20/10/2013

⁷⁶ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/485/8/Capitulo%202.pdf>, visitada el 20/10/2013

por este segmento, actuando como una vidriera para el resto y nos va a acercar a los otros nuevos segmentos de consumidores instantáneamente.

En etapas posteriores, una vez adoptado por los estacionamientos y garajes del microcentro, será más fácil seguir adelante con nuestra estrategia.

A continuación, exponemos un análisis sobre las características que definen a la innovación en términos de dificultad para ser adoptada por los clientes potenciales. Son cinco:

- Ventaja relativa: es el grado en el cual la innovación es percibida como superior a la existente.

Conclusión: Claramente nuestro producto cumple con estas características, no hay nada que ex ante resuelva el problema que el Protector lateral resuelve y no existen productos de similares características que se comercialicen en el mercado argentino.

- Compatibilidad: con los valores culturales de la sociedad.

Conclusión: El Protector lateral es totalmente compatible con los valores de la sociedad argentina y latinoamericana.

- Escalabilidad: el grado en que puede ser experimentada, en forma limitada, reduciendo el riesgo.

Conclusión: Nuestra decisión de probar con los estacionamientos privados del microcentro, reduciendo el riesgo de la inversión es totalmente posible y con una prueba piloto en 3 estacionamientos reducimos el riesgo. Si la innovación es adoptada, este canal va a resultar como el propagador y el mejor marketing para nuestro producto.

- Complejidad, refiere al grado en que una innovación es difícil de usar o entender.

Conclusión: Claramente nuestro producto tiene como atributo importante la simplicidad de su uso.

- Observabilidad, refiere al grado en que la innovación tiene resultados visibles.

Conclusión: Las etapas de prueba y práctica hacen muy visibles los problemas que el Protector lateral soluciona. Es un kit de muy fácil aplicación y de muy simple entendimiento, que se coloca de manera simple y rápida.

Consideramos entonces que tanto como **ventaja relativa, compatibilidad, escalabilidad, complejidad, observabilidad**, nuestro protector lateral no presentaría riesgos en cuanto a su aceptación por parte de los usuarios.

Es interesante analizar el protector en referencia al cuadro propuesto por Gourville⁷⁷ analizando el cambio de conducta requerido para la adopción de la innovación, con el valor creado por la misma, que se presenta como Anexo VI

Tenemos que tener en cuenta las implicancias que puede tener la adaptación de la innovación por parte del usuario. De las encuestas a los usuarios finales, como a los estacionamientos comerciales se desprenden inquietudes al respecto.

Conclusión: El **cambio de conducta requerido** por el Protector lateral es bajo. Puede ser fácilmente colocado por la persona en el estacionamiento que acomoda o cuida los autos o incluso por el cliente, tal cual se desprende de la encuesta que hemos realizado al respecto, donde lo más relevante es su fácil colocación, y no es tan relevante quien lo coloca, si el cliente, o el playero del estacionamiento, que es la persona que trabaja es una playa de estacionamiento⁷⁸,

Nuestro producto crea un valor que puede ser muy alto para el usuario, dependiendo de su valoración por el auto.

⁷⁷ GOURVILLE, J. "Why Consumers Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption", Harvard Business School HBS 9-504-056, (2004).

⁷⁸ http://www.almenaweb.com/RGC/playas_de_estacionamientos.htm#5.3.1, visitada el 14/10/2013



El **valor creado** por nuestro producto es un tema a analizar más en profundidad, no contamos con evidencia suficiente, aunque se desprende de la encuesta realizada, que este puede ser medio-alto, lo que nos indica una baja probabilidad de fracaso en cuanto a la rápida adopción de nuestra innovación y nos ubica en el cuadrante inferior-derecho, implicando encontrarnos ante una alternativa “éxito rápido” o cuanto menos “mejora incremental”.

El protector lateral puede crear valor a los estacionamientos, valor que puede ser muy alto no solo en cuanto a servicios, sino también a los niveles de facturación extra. En este caso, es un valor agregado fácilmente comprobable y medible, por número de clientes y por la demanda por uso del protector por los usuarios.

MARKETING MIX

A continuación desarrollamos las Cuatro P del Marketing Mix⁷⁹

Posicionamiento:

El mercado objetivo los estacionamientos de C.A.B.A que tengan como mínimo 50 espacios guardacoches, que pueden brindar este servicio y encontrar en el Protector lateral una forma de diferenciarse en cuanto a calidad, generando además una fuente extra de ingresos.

Para el consumidor cuidadoso de su automóvil, tomado individualmente, existe un mercado potencial, distinto, que es el mercado de accesorios para automotores. En este segmento quienes sacan su 0km son un mercado objetivo interesante.

También las agencias de publicidad pueden ofrecerlo como una alternativa publicitaria, lo mismo que los grandes productores de automóviles.

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia, visitada el 12/10/2013



Para la Tesina hemos concentrado nuestro análisis en el mercado objetivo que representan los Estacionamientos y Garajes Comerciales, tomados como los Innovadores y Adaptadores tempranos, dirigiendo todos nuestros esfuerzos y estrategias de Marketing hacia ellos, para que sean quienes nos ayuden a difundir la Innovación.

Producto:

El **Protector lateral** será un producto simple y fácil de colocar. Un kit de dos elementos, construido con productos livianos y resistentes. Medidas de aproximadamente 1 metro cada uno por lateral, de aprox 10 cm de altura y 40mm de ancho, ignífugo en su totalidad, de fácil colocación y resistente a altos impactos. La marca va a ser la pionera en Argentina en presentar un producto de protección de automóviles. El nombre que hemos pensado es **CuidaDoor**, haciendo un claro juego de palabras, buscando la sensación de cuidado y protección con Door (puerta) en inglés.

Precio:

El precio es distinto dependiendo de la forma de comercializarlo, por intermedio de estacionamientos, o por intermedio de mayoristas del autopartes, o como alternativa de publicidad.

Por Contrato de servicios.

Por Unidad.

Plaza:

C.A.B.A y gran Bs As, donde se concentran la gran mayoría de los estacionamientos del país y el 50% de los patentamientos de Argentina.

Promoción:

Para en una primera etapa alcanzar los Estacionamientos y Garajes Comerciales del microcentro porteño, se piensa en una Fuerza de Ventas Propia. 3 Vendedores, que van



a estar trabajando divididos en 3 zonas, teniendo alcance para todo C.A.B.A en una primera etapa. Siempre debe considerarse que se trata de una innovación, la cual va a desarrollarse a continuación. Para una segunda etapa, dos vendedores mas.

Estrategia de entrada

Definidos los estacionamientos y garajes comerciales como el canal de difusión de la innovación para el resto de los segmentos donde pensamos comercializar nuestro producto, vamos a definir como estrategia de entrada un testeo del producto en 3 estacionamientos que estén dispuestos a probar gratuitamente nuestro producto. Uno de ellos es el que se encuentra en la esquina de calle Córdoba y Reconquista, en CABA. Los otros dos están a determinar.

La promoción destinada a llevar adelante la difusión de la innovación, en una primera etapa, que abarca los primeros dos meses, se va a realizar con una fuerza de venta propia de dos vendedores. Será una campaña con el objetivo de visitar los 192 estacionamientos del microcentro, a fin de explicarles cómo funciona el producto e invitarlos a probarlo. En estas visitas, se educará a los clientes respecto a los beneficios que nuestro producto les generará en términos de ingresos, diferenciación en calidad de servicio y ventaja competitiva para ellos.

Este sería nuestro umbral, en búsqueda de “cruzar el abismo”⁸⁰ en términos de Marketing, buscamos tener una penetración de aproximadamente el 30% en este segmento en los primeros 4 meses. Si logramos esta penetración creemos que nuestro producto habrá resultado exitoso en este primer tramo, en términos de utilidad y adopción.

Vamos a dejar 80 kits, para que por el espacio de 1 mes prueben el producto y determinen la viabilidad del mismo. Nosotros creemos que esta va a ser la mejor vidriera para salir a vender luego a los otros estacionamientos, y también para aquellos

⁸⁰ <http://arielarrieta.com/2009/04/26/classic-book-crossing-the-chasmun-libro-clasico-crossing-the-chasm-cruzando-el-abismo/> visitada el 07/10/2013



usuarios que quieran comprarlo de manera particular. Esta posibilidad fue muy bien recibida por la gente de AGES, con quienes conversamos sobre la entrada del producto al mercado. Nos hemos entrevistado con el señor Jorge Didiego, encargado de la Comunicación de la entidad, el cual nos manifestó su visto bueno respecto al producto, y su apoyo en cuanto al lanzamiento.

Respecto de la funcionalidad del producto, nos dejó en claro que se encontraba gratamente sorprendido por la simpleza y practicidad, y que consideraban su entrada al mercado como muy plausible, sirviendo la institución como nexo con los dueños de estacionamientos, quienes vienen diariamente a las oficinas de la entidad, situadas en la calle Hipólito Yrigoyen 2736, C.A.B.A., participando quincenalmente de reuniones por temas vinculados a la operatoria de los estacionamientos.

Incluso en AGES dejaron abierta la posibilidad para fin de año hacernos un pedido de 400 unidades, ya que el protector puede llevar estampado el logo y color que el cliente pida y desde la entidad evalúan que podría ser un excelente regalo empresarial para fin de año.

En esta alianza estratégica AGES aportará la llegada y el contacto con sus clientes, su experiencia en el mercado, y su reputación, y la posibilidad de acceder a sus predios para charlas y asesoramiento. Nosotros aportaremos un servicio de calidad, que va de la mano con el objetivo de diversificación y búsqueda de mayor rentabilidad por parte del sector. Nos manifestaron desde ya que no van a permitir publicidades en la revista AGES de cualquier otro potencial competidor que se acerque en el futuro.

Para concretar la alianza estratégica nos invitaron a estar presentes en el número siguiente de la revista Garajes, si es que ya teníamos lista la producción de protectores laterales para la comercialización. Consideraron apropiado hacer una nota del producto, que en caso de que sigamos adelante y tengamos todo listo para el lanzamiento, sería en diciembre. También pusieron a disposición todas sus herramientas comunicacionales como ser publicidad gratuita en su página de facebook y una publicación sin cargo en la



página web de AGES⁸¹. También esperan que ante el lanzamiento del producto, dejemos folletos explicativos en su sala de reuniones.

Es muy relevante la publicación en las revistas, así como participar en los eventos del sector, para lograr la comunicación con los estacionamientos nucleados, y mostrarles a ellos la oportunidad de negocio existente, como los usuarios valorarían este servicio, traduciéndose esto en una diferenciación positiva para el estacionamiento u en mayores ingresos, lo que les permitirá cobrar un precio mayor o bien cobrar un precio a aquellos usuarios que quieran el protector en su auto.

Para potenciar las alianzas estratégicas y aprovechando la imagen de AGES, se buscará participar en las revistas y boletines informativos de cada institución, realizar publicidad vía folletos, asociando la marca de la empresa con el de la institución, ya que nos pidieron para las reuniones con los dueños de los estacionamientos y garajes tener disponible folletería para entregar.

La principal forma de difusión del protector va a ser entonces a través de publicidad en la Revista Garajes y la revista Estación de Servicio Actual, del mismo grupo, ya que muchos dueños de estaciones de servicio son también dueños de Garajes y Estacionamientos y donde además puede ser un punto de venta interesante para el usuario final.

La aprobación y el visto bueno por parte de la Asociación fue fundamental para nosotros, ya que lograr un acuerdo y su apoyo juega un rol importante en el éxito de la estrategia de comunicación y de llegada a los dueños de los garajes y estacionamientos.

Tenemos pensado también impresión de remeras con el logo de la empresa para los playeros de los estacionamientos que tomen el servicio.

⁸¹ <http://www.ages.org.ar/>, visitada el 04/09/2013



También avanzamos en acordar que AGES no publicara en sus revistas ninguna otra marca o empresa que pudiera aparecer en el futuro como competidor, estableciendo así una importante barrera de entrada.

Estrategia de crecimiento

Más adelante, en una segunda etapa, pensamos sumar tres vendedores más, trabajando divididos en cinco zonas, teniendo alcance para todo C.A.B.A y el primer cordón del conurbano bonaerense. Proyectamos en 5 años lograr una penetración del 25% del mercado objetivo, para Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Esto implica algo más del 10% del mercado total de patentamientos de 0km. Para lograr esto vamos a llevar a cabo una serie de acciones adicionales:

Esta estrategia de crecimiento va a ser apoyada por nuestro plan de comunicación, vamos a desarrollar la página web www.Cuid@DOO.com, del cual contamos con la propiedad del dominio. Con un diseño simple, donde pueda observarse las propiedades del producto, resaltando sus virtudes respecto de simplicidad de uso, no daño de la pintura del auto y videos explicativos con el funcionamiento del dispositivo.

Respecto a la difusión por publicidad en radio, principalmente promocionaremos el producto en las trasmisiones deportivas de radio continental y en radio FM, la elegidas pueden ser Radio Metro y Rock and Pop.

Escalabilidad.

Como hemos visto la primera etapa del desarrollo del producto se centra en la C.A.B.A, utilizando como plataforma de prueba los garajes del microcentro porteño. En función del éxito del plan y de la aceptación del producto, se puede pensar en la expansión hacia el primer y segundo cordón del Buenos Aires, para finalmente abarcar la totalidad de la provincia. La segunda etapa nos encontrará tratando de hacer pié en el resto de las provincias del territorio Argentina. El presente trabajo de tesis se centra en el corto y



mediano plazo, pero se puede pensar en una tercer etapa que involucra la conquista de los mercados sudamericanos.

Como referencia de la magnitud de negocios que se vislumbra abriendo la puerta a mercados internacionales podemos citar las cifras del mercado de Brasil, más específicamente de San Pablo.

Brasil es el cuarto país del mundo con mayor producción automotriz. Al año 2011 se habían fabricado 3.500.000 automóviles, y anualmente se patentan 2.600.000 unidades.⁸².

Se estima que a lo largo de todo el país circulan 40.000.000 de automóviles nuevos. El 75% de ese número lo hace en las grandes urbes del sudeste Brasileiro (San Pablo + Porto Alegre). El promedio de antigüedad por auto (13 años), las facilidades de pago y el creciente poder adquisitivo de la clase media del país vecino nos hace entender que el número de patentamientos anuales seguirá creciendo a escala sostenida⁸³.

Si se apunta al 20% de los 0KM patentados en la región sureste de Brasil. Eso nos daría un total de 2.000.000 de unidades anuales. 4 veces más grande que el mercado local. En el caso del Alquiler a Garajes Comerciales la relación de 4 a 1 también se mantiene. En la región de San Pablo existen 5346 Estacionamientos Comerciales, con capacidad para un total de 500.000 automóviles (tomando un promedio de 100 autos por garaje, aproximadamente)⁸⁴, según podemos observar en el Anexo VII

⁸² <http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/> visitada el 04/09/2013

⁸³ http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/1112_SitAutomotriz_Argentina_Dic11_tcm346-282384.pdf?ts=23102013, visitada el 04/09/2013

⁸⁴ <http://www.sindepark.com.br/>, visitada el 04/09/2013



Tal vez el dato más relevante en nuestro caso sea la rotación de coches que suelen circular mensualmente: 60.000.000 de autos. Suponiendo que lográsemos capturar solo un 20% de ese total de estacionamientos comerciales, de 1000 cocheras mensuales.

También recordamos que nos quedaría evaluar el ingreso por publicidad y otros mercados potenciales que también pueden desarrollarse en Brasil.

Suponiendo por ejemplo la publicidad en shoppings, y que en un principio solamente apuntaríamos a las playas de estacionamiento de Shoppings y Supermercados, las estadísticas que podemos ver como Anexo VIII, nos muestran que solo en la región de San Pablo existen 110 centros comerciales, con una capacidad para 210.000 vehículos.

Proyecciones Económicas y Financieras

En el Anexo IX se encuentra el detalle que da soporte a estos resultados.

Para las proyecciones financieras se considero:

- Un costo de producción por kit de 40 ar\$ (más I.V.A) por unidad fabricada (mano de obra y materiales)
- La inflación estimada anual es del 25%.
- Una tasa de descuento en ar\$ del 40%.
- El precio de venta a los mayoristas y a quienes compren el producto para hacer publicidad es de 90 ar\$ (más I.V.A) por kit.
- Los contratos de 50 unidades, 1800 ar\$ (mas I.V.A) mensuales. Corresponden al 50% del total de contratos por esta via,
- Los contratos de 80 unidades, 2600 ar\$ (mas I.V.A) mensuales. Corresponden al 50% del total de contratos por esta via,



- Las cobranzas se estiman en un promedio de 7 días.
- Los pagos se realizan a 15 días.
- La tasa del impuesto a las ganancias es 35% y el IVA 21%. No han sido considerados para este análisis las implicancias impositivas.
- El valor final de la inversión es igual a 5 x EBIT.
- No existen bienes sujetos a amortizaciones ni depreciaciones en nuestra operación.
- El momento 0 refleja la Inversión total requerida para el proyecto. Implica considerar necesidades proyectadas y tiene en cuenta la producción de 10.000 kits. Total desembolsado: \$665.000, que se compone de la siguiente manera

Inversión total requerida: \$665.000, que se componen de la siguiente manera

\$ 400,000	Para la Fabricación de 10.000 protectores
\$ 80,000	Capital de Trabajo
\$ 75,000	Gastos de Administración.
\$ 60,000	Gastos de Comercialización.
\$ 50,000	Plan de Marketing
\$ 665,000	Total a Invertir

Capital propio \$ 225,000

Capital de Inversores. \$ 450,000

Tenemos pensado financiar \$450.000 y salir en búsqueda de un inversor.



La propuesta para el INVERSOR es invertir \$450.000 por un total del 10% del Patrimonio Neto de la Sociedad.

En ese caso:

- El VAN TOTAL de la inversión en 5 años, es de \$43,501,667 si consideramos el valor Final de la empresa, y 16,887,024 si no lo consideramos.
- El VAN para el INVERSOR en 5 años, es de \$ 6,888,744 si consideramos el valor Final de la empresa, y \$2,198,334 si no lo consideramos.
- LA TIR de la inversión en 5 años, es de 439,83% si consideramos el valor Final de la empresa, y 441,41% si no lo consideramos.
- LA TIR para el INVERSOR en 5 años, es de 115,58% si consideramos el valor Final de la empresa, y 150,24% si no lo consideramos.
- El valor final de la empresa para el año 5 es de \$143,139.935.
- El momento 0 refleja la Inversión total requerida para el proyecto. Implica considerar necesidades proyectadas y tiene en cuenta la producción de 10.000 kits. Total desembolsado: \$665.000, que se compone de la siguiente manera

Los ingresos por ventas están comprendidos por 3 tipos:

1. Estacionamientos:

Proyectamos capturar algo más del 30% de los estacionamientos del microcentro en los primeros 4 meses. Lograr contratos en C.A.B.A por un total de 220 el primer año, esto es el 11% del mercado total.



El número de contratos y los costos directos e indirectos crecen anualmente un 50%.

2. Venta Mercado de Autopartes

Hay aproximadamente 415.000 nuevos patentamientos de 0km en Capital Federal y GBA, definido como mercado objetivo. Proyectamos capturar un 5% (20.750 kits) para el primer año, y luego un crecimiento a 10%, 15%, 20% y 25% sucesivamente de los años 2 a 5.

3. Publicidad:

Respecto de la publicidad, se proyectan 1000 kits mensuales el primer año por este rubro. Luego un crecimiento a 10%, 15%, 20% y 25% sucesivamente de los años 2 a 5.

Cash Flow Protector Lateral a 5 años

CASH Estacionamientos + Mayoristas + Publicidad						
CASH ANUAL Cuid@DOOR TOTALES						
	0	1	2	3	4	5
Ingreso Anual		\$ 6,216,700	\$ 13,498,500	\$ 25,309,688	\$ 44,577,246	\$ 76,386,292
Costo Produccion	\$ 400,000	\$ 2,211,160	\$ 4,964,675	\$ 9,308,766	\$ 16,174,639	\$ 27,129,205
Margen Bruto	-\$ 400,000	\$ 4,005,540	\$ 8,533,825	\$ 16,000,922	\$ 28,402,607	\$ 49,257,086
Total Egresos	\$ 225,000	\$ 1,847,344	\$ 3,404,395	\$ 6,139,100	\$ 11,205,637	\$ 20,629,099
Flujo Fondos Neto	-\$ 625,000	\$ 2,158,196	\$ 5,129,430	\$ 9,861,822	\$ 17,196,971	\$ 28,627,987

***Total Egresos** contiene Sueldos, Cargas Sociales, Comisiones por Ventas, Gastos de Comercialización, Administración, Marketing, y Otros

Ver ANEXO VII: Evolución anual de ingresos por estacionamientos.

Se procede a efectuar un análisis FODA con toda la información presentada hasta este momento.

**Análisis FODA.**

Este análisis está ligado a la estrategia y al modelo del negocio, como una herramienta más de planificación estratégica. El análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones⁸⁵. Se presentarán las Fortalezas y Debilidades, que son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Las Oportunidades y Amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente⁸⁶

Es así que se identificaron diferentes elementos para estos cuatro componentes relacionados al negocio para plasmar en la siguiente tabla:

Fortalezas:

- ✓ Primer negocio de protectores laterales para automóviles en Argentina.
- ✓ Características del protector lateral valoradas, superior a las respuestas del mercado actual.
- ✓ Escalabilidad posible en Latinoamérica.
- ✓ Acorde con la cultura local y el mercado argentino.
- ✓ Posibilidad de patentamiento.
- ✓ RRHH motivados y comprometidos con el proyecto.

Debilidades:

- ✓ Marca sin trayectoria/Start up.
- ✓ Negocio aún no establecido en el mercado local
- ✓ Riesgo de no aceptación del producto/servicio.
- ✓ Desconocimiento del producto en el mercado local.

⁸⁵ <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, visitada el 23/10/2013.

⁸⁶ <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, visitada el 23/10/2013.

**Oportunidades:**

- ✓ Problema a solucionar detectado en el mercado.
- ✓ Superioridad a las soluciones del mercado actual.
- ✓ Posibilidad de establecer nombre del producto para el mercado..
- ✓ Acuerdo/Alianza estratégica con AGES.
- ✓ Gran variedad de proveedores de materias primas locales e internacionales.
- ✓ Bajo costo de producción, y bajos costos fijos.

Amenazas:

- ✓ Posibilidad latente de que un competidor copie el producto en forma rápida.

Conclusión:

Aunque esta es solo una herramienta más de diagnóstico y planificación, se puede apreciar que el análisis FODA desarrollado parecería indicar que el negocio tiene potencial y sus riesgos estarían identificados. Los factores positivos parecerían ser más fuertes que los negativos, por lo que se debe seguir profundizando en el análisis. Pasemos a determinar finalmente los criterios que hacen que una oportunidad sea tomada como de alto o bajo potencial.

Criterios de Oportunidad

Para determinar si el negocio puede considerarse una Oportunidad hay que evaluar los diferentes criterios planteados por Timmons⁸⁷, los cuales cubren las áreas de Industria y Mercado, Aspectos Económicos, Harvest, Ventajas Competitivas, Equipo Gerencial y Diferenciación Estratégica. Los desarrollamos a continuación en la siguiente tabla, identificando aquellos criterios que indican Alto Potencial y Bajo Potencial.

⁸⁷ TIMMONS, J., Op. Cit., p. 86 y 87



Criterio	POTENCIAL		Comentarios
	ALTO	BAJO	
<u>Industria y Mercado</u>			
Mercado	X		Mercado dirigido, estacionamientos comerciales. Dueños de 0km.
Clientes	X		Alcanzables, identificables, en búsqueda de la solución al problema
Valor Agregado	X		Daño del automóvil. Justificado como medio-alto por la encuesta
Estructura	X		No hay competencia
Crecimiento	X		Estimamos 50% anual en total para los primeros 5 años
Riesgos	X		Acotados y previstos. Posible aparición de nuevos competidores
Market Share	X		Líder o mas del 20%
<u>Economics</u>			
Break even point	X		Menos de 18 meses
ROI potencial	X		Mas del 25%
Capital requerido	X		Es bajo, principalmente por tercerizar la producción
Márgenes Brutos	X		Mayores a 40%
Crecimiento de ventas	X		Mas del 15%
<u>Harvest Issues</u>			
Valor Agregado Estratégico		X	No.
Estrategia de Salida	X		Simple, clara y definida
Contexto de Mercado	X		Ventana de oportunidad vislumbrada
Salarios	X		Fijos bajos, variables altos
<u>Ventajas Competitivas</u>			
Costos fijos y variables	X		Bajos costos fijos, producción tercerizada
Protección de la propiedad	X		Patentamiento en tramite
Barreras de Entrada	X		Patentamiento/Acuerdo con Ages
Marco Legal		X	Nada en particular
Networks	X		Ambos profesionales y graduados UCEMA
Recursos Humanos		X	No representa una ventaja
<u>Management Team</u>			
Team	X		Alto compromiso y potencial
Experiencia en la industria		X	No hay experiencia en la industria en particular.
Integridad	X		Alta e incuestionable
Honestidad Intelectual	X		Los pasos a seguir estan claros
<u>Diferenciación Estratégica</u>			



Momento	X		Es ahora. Estacionamiento ideal y patentamientos record.
Precio	X		Líder formador de precios.
Canales de Distribución	X		Accesibles. Ya acordado con Ages.
Tecnología		X	Pueden aparecer competidores. No es exclusiva ni compleja.
Flexibilidad	X		Alto compromiso, flexibles y adaptables.
Orientación a la Oportunidad	X		Siempre buscando.
Errores	X		Previstos. Hay margen de error tolerables y para mejoras.
Service Managment	X		De relevancia para la estrategia.

Considerando los resultados vistos en el último cuadro resumen, podemos evaluar que las cuestiones de índole negativa tendrían menos peso que aquellas que evidencian un “alto potencial”. A esta altura estamos en condiciones de arribar a conclusión final sobre la hipótesis planteada en nuestro trabajo.

CONCLUSION

Para llevar adelante la conclusión final respecto de la hipótesis planteada, esto es evaluar si existe una oportunidad en los protectores laterales para autos son vamos a puntualizar algunos logros del presente trabajo:

Hemos probado la existencia del problema que el protector lateral busca solucionar y la existencia de propuesta de valor en el producto para el usuario final.

Hemos respondido a las preguntas planteadas en la introducción respecto de los garajes y estacionamientos comerciales, con resultados satisfactorios a los efectos del análisis del protector lateral como una oportunidad.

Hemos descripto en detalle el producto, en su composición, diseño y funcionalidad.

Hemos observado que en el mercado local no se comercializan dispositivos similares.



Hemos constatado visualmente y fotografiado la existencia de protectores laterales de fabricación casera en varios garajes de la ciudad.

Hemos entrevistado a gente de la industria, y logrado una alianza estratégica con AGES en cuanto al lanzamiento del protector lateral.

Hemos hecho una profunda descripción del mercado de los estacionamientos y garajes comerciales en el microcentro porteño, y analizado brevemente otros mercados potenciales.

Describimos la empresa, con su visión misión valores, estrategia, modelo de negocios e ingresos, marketing mix y managment team, que consideramos adecuados para llevar adelante el proyecto entrepreneur.

Desarrollamos el proceso de difusión de innovaciones y concluimos en base al criterio de innovación que el protector lateral cumple con los cinco requisitos para ser aceptado por el mercado local.

En base al criterio de innovación entendemos que el protector lateral se ubica como una “mejora incremental” o como un “éxito rápido”, dependiendo del verdadero valor agregado para el usuario que resulte de una investigación más profunda y que escapa a los objetivos del presente trabajo.

Definimos una estrategia de entrada y de crecimiento, y analizamos la posibilidad de escalabilidad del producto al mercado latinoamericano.

Hicimos las proyecciones económicas y financieras que el proyecto requiere, y analizamos los indicadores relevantes, con resultado favorables en términos de VAN, TIR, ROI, Break even point, margen bruto, etc.



Llevamos adelante un análisis F.O.D.A. del cual se desprende cuestiones positivas vinculadas con las fortalezas y oportunidades en nuestro criterio con mayor peso relativo que las debilidades y amenazas encontradas.

Finalmente, creemos que en el presente trabajo recabamos la suficiente información y evidencia como para, siguiendo el marco teórico propuesto en la cátedra de Entrepreneurship y BPD⁸⁸, evaluar cada aspecto de la Oportunidad, y pasar de una Idea al desarrollo de una Oportunidad.

Podemos concluir entonces que según los criterios para evaluación de Oportunidad⁸⁹ vistos en el último cuadro resumen, encontramos evidencia respecto de que estamos en presencia de una Oportunidad y por lo tanto no tenemos evidencia suficiente para rechazar la hipótesis planteada.

Por todo lo expuesto consideramos que el protector lateral para autos en Argentina puede representar una oportunidad de negocios.

De todas maneras es preciso referir que las cuestiones estudiadas en este trabajo y la conclusión a la que se arriba forman parte de una investigación parcial, que puede ser profundizada y mejorada. Para validar la hipótesis de que los protectores laterales para autos son una **oportunidad de negocio de alto potencial**, con un mercado dirigido, con una propuesta de valor, riesgos acotados y previstos, con la posibilidad de ser líder y único en el mercado y una tasa de crecimiento anual de entre del 50% anual⁹⁰ se requiere un análisis más amplio y en profundidad mediante el desarrollo del respectivo plan de negocios.

⁸⁸ PERTIERRA CANEPA, F., 2013, NVC. Op. Cit, 2013..

⁸⁹ TIMMONS, J., Op. Cit., p. 86 y 87

⁹⁰ PERTIERRA CANEPA, F., 2013, NVC. Op. Cit, 2013.

**BIBLIOGRAFIA****Textos y Publicaciones Académicas.**

- 1) BYGRAVE, W., "The Portable MBA in Entrepreneurship", USA, Wiley, 2da Edición en Inglés, 1997, p. 10
- 2) GOURVILLE, J. "Why Consumers Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption", Harvard Business School HBS 9-504-056, (2004).
- 3) KAPLAN, R. et. al., "Mapas Estratégicos", Barcelona, HBS Press, 1era Edición en Español, 2004.
- 4) KAPLAN, R. et. al., "Mastering The Management System", Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Co., Edición en Inglés, 2008.
- 5) KOTLER, P., "Dirección de Marketing" Mexico, Pearson Prentice Hall, 10ma Edición en español, 2001.
- 6) PERTIERRA CANEPA, F., Modulo 2 Bases y Principios, Cátedra de Entrepreneurship-, UCEMA, 2013.
- 7) PERTIERRA CANEPA, F., NVC Creation Oportunidad, Cátedra de Entrepreneurship, UCEMA, 2013.
- 8) PERTIERRA CANEPA, F., Contexto, Inv. de Mercado y MKT Entrepreneur, Cátedra de Entrepreneurship , UCEMA, 2013
- 9) TIMMONS, J., "New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century", USA, McGraw-Hill, 5ta Edición en Inglés, 1999.

Revistas

- 1) Garajes Revista, N° 535, Editorial, p.2. fecha de publicación, junio 2013.
- 2) Quatro Rodas, Revista, p. 162, fecha de publicación Agosto de 2012.

Paginas Web

- 1) <http://www.cronista.com/economiapolitica/Macri-creo-un-corrallito-vehicular-en-pleno-centro-porteo-20120111-0031.html>, visitada el 12/08/2013.



- 2) <http://www.lanacion.com.ar/1628372-cobran-hasta-1500-por-el-alquiler-mensual-de-una-cochera-en-el-centro>, visitada el 12/08/2013.
- 3) http://www.palermonline.com.ar/noticias_2008/nota142_estacionamiento.htm, visitada 12/08/2013
- 4) <http://www.minutouno.com/notas/74090-que-se-puede-hacersi-elcoche-aparece-danosen-el-garage>, visitada 12/08/2013
- 5) <http://www.minutouno.com/notas/74090-que-se-puede-hacersi-elcoche-aparece-danosen-el-garage>, visitada 12/08/2013
- 6) <http://www.ages.org.ar/institutional.asp>, visitada el 13/08/2013.
- 7) http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio, visitada el 16/08/2013.
- 8) <http://www.sanisidrolonas.com.ar/telas-plasticas/tela-fliselina-geotextil>, visitada el 02/09/2013
- 9) <http://www.wordreference.com/definicion/kit>, visitada el 02/09/2013
- 10) <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png>, visitada el 02/09/2013
- 11) http://es.wikipedia.org/wiki/Polietileno_expandido, visitada el 03/09/2013
- 12) <http://www.notejidos.com.ar/> visitada el 04/09/2013
- 13) <http://www.ages.org.ar/>, visitada el 04/09/2013
- 14) <http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/> visitada el 04/09/2013
- 15) http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/1112_SitAutomotriz_Argentina_Dic11_tcm346-282384.pdf?ts=23102013, visitada el 04/09/2013
- 16) <http://www.sindepark.com.br/>, visitada el 04/09/2013
- 17) <http://www.lanacion.com.ar/1455666-las-cocheras-portenas-se-van-a-cotizar-en-diamantes>, visitado 08/09/2013
- 18) <http://www.doorsbox.com/>, visitada el 09/09/2013.
- 19) <http://www.infobae.com/2013/03/13/700694-en-abril-el-alquiler-las-cocheras-portenas-sufrira-una-suba-del-30-ciento>, visitado 10/09/2013
- 20) <http://www.faccara.org.ar/estadisticas-0km-usados/detalle-de-patentamientos-de-autos-0km-2013/>
visitado el 11/09/2013



- 21) <http://www.abogae.com.ar/mi-vecino-del-parking-me-golpea-el-coche>, visitado el 11/09/2013.
- 22) <http://www.portalcoches.net/foro-coches/1/golpe-al-abrir-la-puerta/855>, visitado el 11/09/2013.
- 23) <http://www.lanacion.com.ar/1568329-amenazan-con-un-aumento-en-las-cocheras>, visitado 13/09/2013
- 24) <http://www.lanacion.com.ar/1568329-amenazan-con-un-aumento-en-las-cocheras>, visitado 13/09/2013
- 25) http://www.doordefender.com/dis_index.html, visitado el 14/09/2013
- 26) <http://www.lanacion.com.ar/1446287-desde-hoy-restricciones-al-transito>, visitado 15/09/2013
- 27) <http://www.cronista.com/economiapolitica/Macri-creo-un-corrallito-vehicular-en-pleno-centro-porteo-20120111-0031.html>, visitado el 17/09/2013
- 28) <http://www.fmglobal.com/page.aspx?id=01000000>, visitada el 19/09/2013
- 29) <http://www.inpi.gov.ar/>, visitada el 19/09/2013
- 30) <http://www.nfpa.org/> visitada el 19/09/2013
- 31) <http://www.faccara.org.ar/estadisticas-0km-usados/patentamientos-2012/>, visitado el 20/09/2013.
- 32) <http://www.italcaseperu.com/Agua-historia.htm>, visitada el 21/09/2013
- 33) <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>, visitada el 22/09/2013
- 34) <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inerte>, visitado el 22/09/2013
- 35) <http://www.isolant.com.ar/laespuma.html>, visitado el 22/09/2013
- 36) <http://www.autopolish.com.ar/> visitado el 24/09/2013.
- 37) <http://www.infobae.com/2012/07/20/660254-estacionar-casi-una-mision-imposible-capital>, visitada el 25/09/2013
- 38) <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=149&criterio=2>, visitada el 25/09/2013
- 39) <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=9&criterio=4>, visitada el 25/09/2013



-
- 40) <http://www1.unne.edu.ar/transferencia/ley6673.htm> visitada el 25/09/2013
- 41) <http://www.diarioz.com.ar/#/nota/cochera-fija-para-los-negocios-25184/>, visitada el 07/10/2013
- 42) <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/211/pero-que-es-una-propuesta-de-valor> visitada el 07/10/2013
- 43) <http://www.mercadolibre.com.ar/>, visitado el 07/10/2013.
- 44) <http://arielarrieta.com/2009/04/26/classic-book-crossing-the-chasmun-libro-clasico-crossing-the-chasm-cruzando-el-abismo/> visitada el 07/10/2013
- 45) http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia, visitada el 12/10/2013
- 46) http://www.almenaweb.com/RGC/playas_de_estacionamientos.htm#5.3.1, visitada el 14/10/2013
- 47) <http://www.autopolish.com.ar/>, visitado el 17/10/2013
- 48) <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley3105.html>, visitada 18/10/2013
- 49) <http://www.lanacion.com.ar/1455666-las-cocheras-portenas-se-van-a-cotizar-en-diamantes>, visitada 18/10/2013
- 50) <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/programa-de-ordenamiento-del-transito-en-el-microcentro/> visitada 18/10/2013
- 51) <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/485/8/Capitulo%202.pdf>, visitada el 20/10/2013
- 52) <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/485/8/Capitulo%202.pdf>, visitada el 20/10/2013
- 53) http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-474651693-fix-it-pro-lapiz-quita-repara-rayas-rayones-en-pintura-auto-_JM visitada el 22/10/2013
- 54) http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-474651693-fix-it-pro-lapiz-quita-repara-rayas-rayones-en-pintura-auto-_JM visitado el 22/10/2013.
- 55) <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, visitada el 23/10/2013.
- 56) <http://www.innovamar.org/descargas/Innovacion.pdf>, visitada el 23/10/2013.



57) <http://buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, visitada el 23/10/2013.

58) <http://www.innovamar.org/descargas/Innovacion.pdf>, visitada el 23/10/2013



ANEXO I

Encuesta Protector Lateral

Sexo

☐
☐

Femenino

Masculino

Edad

1 Tiene auto?

☐
☐

Si

No

2 Que modelo es?

☐
☐
☐
☐
☐

2009 o anterior

2010

2011

2012

2013

3 Con que frecuencia estaciona en algún Estacionamiento o Garaje comercial, Estacionamiento del shopping, supermercado, etc.?

☐
☐
☐
☐

menos de 1 vez por semana

al menos 1 vez por semana

3 o 4 veces por semana

todos los dias

4 Cuando estaciona y abre la puerta de su auto, ha golpeado accidentalmente alguna vez las puertas del auto contiguo?



☐	SI
☐	No

5 Su auto ha sido golpeado accidentalmente alguna vez en algún estacionamiento comercial, del shopping o supermercado, etc., producto de la apertura de puertas del auto contiguo?

☐	Si
☐	No

6 Si la respuesta anterior es Si, que le sucedió a su auto?

☐	Rayón/Picadura en la Pintura
☐	Golpeado/Marcado
☐	Abolladura
☐	Nada
☐	Otro (si se quiere se pueden detallar abajo):

7 Le interesaría que los estacionamientos comerciales , cocheras, garajes, etc, ofrezcan un servicio gratuito de protección lateral para las puertas de tu auto?

☐	Si
☐	No

8 Si la respuesta anterior es Si, su interés respecto a que se ofrezca el servicio en los garajes es:

☐	Bajo Interés
☐	Medio Interés
☐	Alto Interés

9 En caso de que el servicio no sea gratuito , estaría dispuesto a pagar algo por este servicio?

☐	Si
☐	No



10 Si esta dispuesto a pagar algo por este servicio, hasta cuanto?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| ☐ | hasta \$ 5 por estadía |
| ☐ | entre \$5 y \$10 por estadía |
| ☐ | entre \$10 y \$15 por estadía |
| ☐ | entre \$15 y \$20 por estadía |
| ☐ | Incluso mas de \$20 por estadía |

11 Podría valorar los atributos del Protector Lateral, utilizando una escala de 0 a 10?

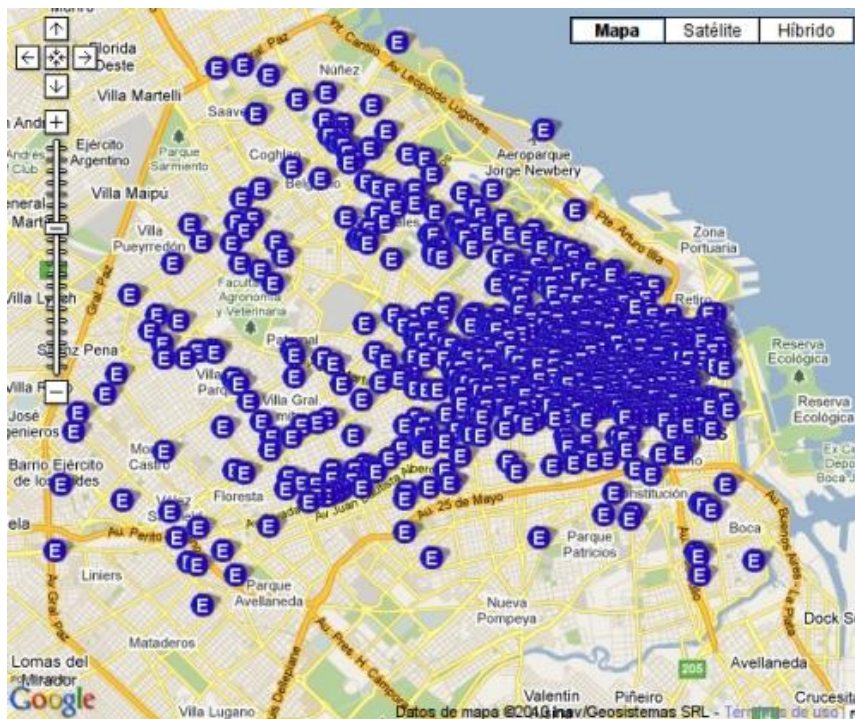
- | | |
|--------------------------|--|
| ☐ | Que sea de fácil y rápida colocación |
| ☐ | Que este hecho por materiales fuertes y livianos |
| ☐ | Que su colocación no dañe la pintura del auto |
| ☐ | Que sea colocado por el playero del estacionamiento |
| ☐ | Que este disponible para que sea colocado por usted |
| ☐ | Otro (si se quiere se pueden detallar a continuación): |

12 Si el Protector Lateral estuviera disponible en las casas del rubro automotor, lo compraría?

- | | |
|--------------------------|-----------|
| ☐ | Si |
| ☐ | No |
| ☐ | Puede Ser |

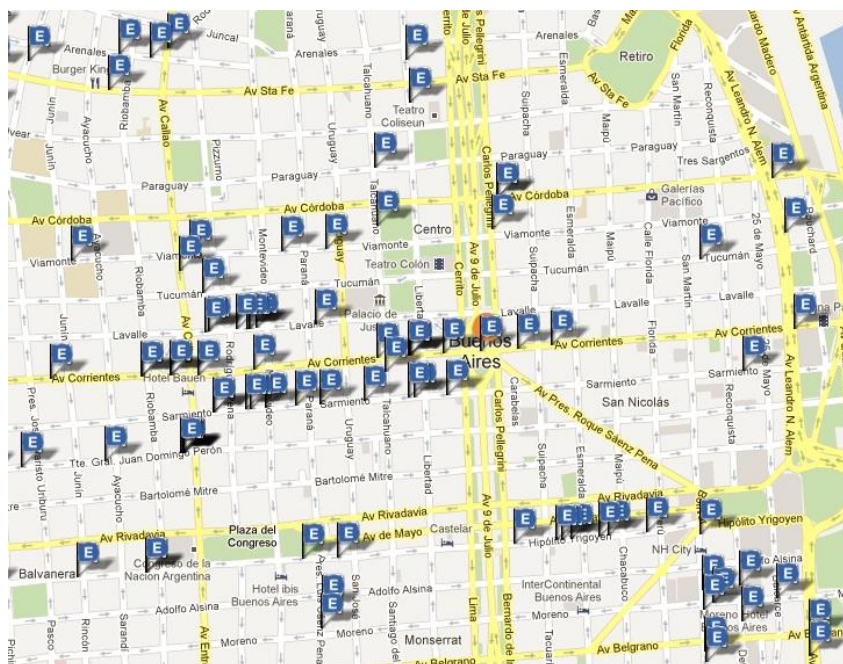
ANEXO II

Distribución de Estacionamientos Capital Federal



Fuente: <http://www.taringa.net/posts/autos-motos/6543307/Todos-los-estacionamientos-de-Argentina-en-mapas-de-google.html>

Distribución de Estacionamientos Microcentro

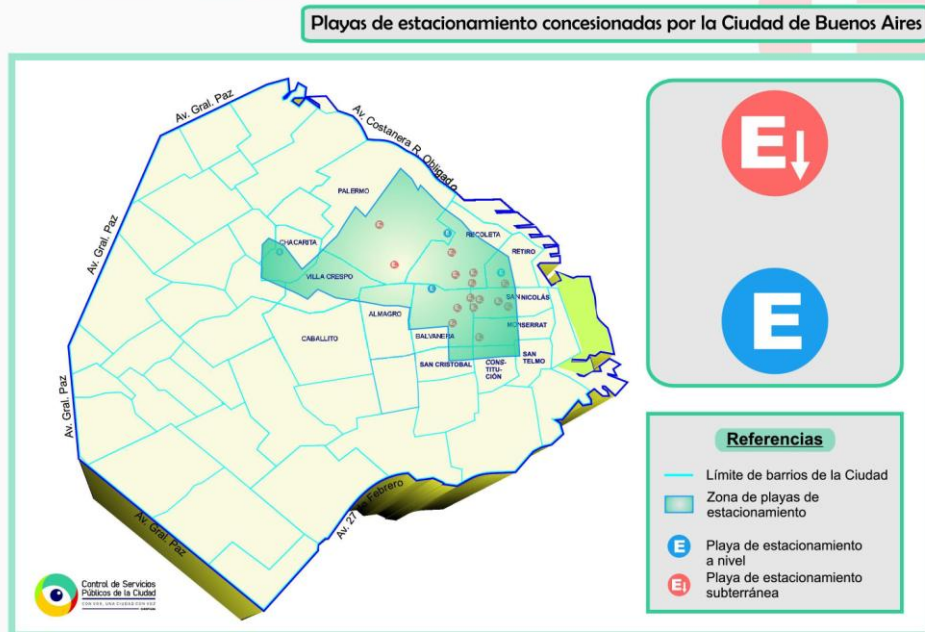


Fuente: <http://www.taringa.net/posts/autos-motos/16321097/Estacionamientos-en-Microcentro.html>

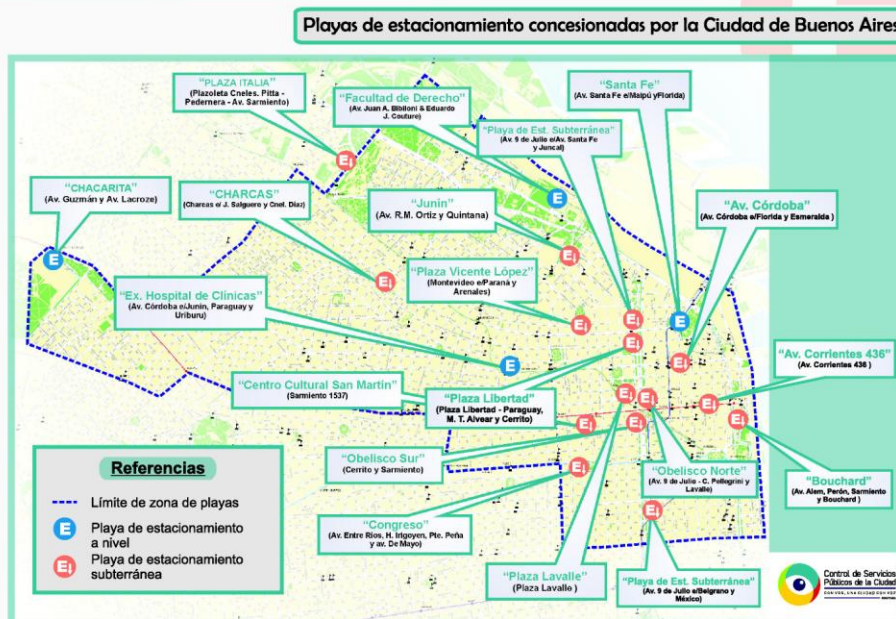
ANEXO III

Playas de estacionamiento por Concesión

Playas de Estacionamiento por Concesión



Playas de Estacionamiento por Concesión



ANEXO IV

Programa de Ordenamiento del Tránsito Microcentro Porteño



Fuente: <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/programa-de-ordenamiento-del-transito-en-el-microcentro/>

**ANEXO V****Curriculum Vitae del Management Team****CURRICULUM VITAE- DARIO SAVASTANO****Información personal**

Nombre y Apellido: Darío Hernán Savastano
DNI: 25.732.777
Fecha de Nacimiento: 12 de Enero de 1977
Edad: 36 años
Nacionalidad: Nacionalidad
Estado Civil: Casado
Teléfono: (011) 1558433156
Correo electrónico: dariosavastano@gmail.com

Formación académica

2012 –Act Maestría en Dirección de Empresas (MBA)

Universidad del CEMA
 Buenos Aires – Argentina

2010 - Ingeniero Electrónico

Universidad Tecnológica Nacional
 Buenos Aires – Argentina

2008- Ingeniero Técnico Electrónico

Universidad Tecnológica Nacional
 Buenos Aires – Argentina

2001- Certificate III in Technology Information

ACTH Academy
 Melbourne - Australia

1995- Técnico Electrónico

E.M.E.T. N° 5
 Buenos Aires - Argentina

Experiencia profesional

2006-Act. TE CONNECTIVITY ARGENTINA (ex TYCO ELECTRONICS ARGENTINA)

Cargo: Manager de distribución regional
Función: Venta y soporte técnico de productos y soluciones.
 Marketing y capacitación de clientes internos y externos.
 Desarrollo de distribuidores.
 Ingeniería y consultoría.
 Manejo de cotizaciones, control de stock, importaciones y calidad.

2005-2006 SENSOTEC S.A.



- Cargo: Ingeniería de ventas.
 Función: Desarrollo de soluciones tecnológicas a nivel local y global.
 Responsable de productos para higrometría, termometría, control de presión y sistemas de medición y control industriales en laboratorios medicinales e industrias
 Diseño de redes de comunicación y sistemas de control de sensores.
 Atención al cliente.
 Manejo de cotizaciones, control de stock e importación de insumos.
 Referencia: Ing. Navesnik
- 2004-2005 SARTORIUS ARGENTINA**
 Cargo: Responsable del área técnica.
 Función: Reparación, calibración e instalación de equipos para laboratorios medicinales e industrias (mecatrónica y bioingeniería).
 Puesta en marcha de redes industriales y control remoto de tareas.
 Atención al cliente y servicio postventa.
 Manejo de presupuestos, control de stock e importación de insumos.
 Referencia: Lic. María Victoria Cattaneo
- 2003-2004 HITEC INGENIERIA S.R.L.**
 Cargo: Representante técnico en laboratorios medicinales (Bayer, Bago, Roemmers, Schering Arg., Abbott Argentina, Phoenix, Poen, Fada Pharma, Filaxis, Fidex, Gador) e industrias.
 Función: Calificación de equipos de producción.
 Validación de procesos.
 Perfiles térmicos, control de sistemas de agua potable, purificada y para inyectables.
 Responsable del Laboratorio de Calibraciones.
 Tester de Software de equipos de alta complejidad.
 Colaboración activa en la Implementación Normas de Calidad ISO 17025.
 Referencia: Ing. Favio Wainstein
- 2002-2003 ACESS GROUP S.R.L.**
 Cargo: Responsable del área de compras y presupuestos, del sector informático y asesoramiento técnico.
 Función: Implementación Normas calidad ISO 9000.
 Traducciones y manejo de documentación.
 Referencia: Dr. Luís Millaner
- 1997-2001 ABBOTT LABORATORIES ARGENTINA**
 Cargo: Responsable de grupo.
 Función: Reparación, control de calidad, ensamblaje, calibración, y manejo de documentación de equipos de alta complejidad médica.
 Asistente de compras y presupuestos.
 Representante técnico en Hospital Italiano.
 Referencia: Ing. Hector Barbeito

**CURRICULUM VITAE – PAULINO DIAZ****Información personal****Nombre y Apellido:** Héctor Paulino Díaz**Fecha de nacimiento:** 4 de Junio de 1977**Estado Civil:** Soltero**Teléfono:** (011) 1531313137**Correo electrónico:** hpaulinodiaz@yahoo.com.ar**Formación académica****2013- Maestría en Dirección de Empresas (MBA)**

Segundo año en curso

Universidad del CEMA

Buenos Aires - Argentina

2010 - Programa Dirección de Empresas (MBA)

Universidad del CEMA

Buenos Aires - Argentina

2008- Maestría en Generación y Análisis de Información Estadística

Universidad Nacional de Tres de Febrero

Buenos Aires - Argentina

2002- Licenciado en Economía

Universidad Nacional de La Plata

Buenos Aires - Argentina

Experiencia profesional**2007-Act. RHASA (Rutilex Hidrocarburos Argentinos S.A)****Cargo:** Administración y Finanzas. Análisis y Start-up de Nuevos Negocios.**Función:** Análisis económico y financiero de Proyectos de Inversión. Asistencia

Integral en la realización de Nuevos Proyectos.

Reporting.

Implementación de Procesos y Mejoras en Administración y Finanzas.

Facilitador y negociador con todos los actores participantes y las distintas

áreas (Contable/Legal/ Impositiva/ Administración y Finanzas).

2006-2007 Relacom Andina C.A. (Multinacional)**Cargo:** Tesorero**Función:** Confección semanal Cash Flow de la Cia, Forecasting.

Tareas de Reporting interno y a casa matriz (Suecia).

Control y monitoreo de saldos bancarios, posición diaria, transferencias bancarias depósito y custodia de valores.



Responsable gestión integral de Ctas. a pagar y Cobranzas. Confección presupuesto de Costos y Análisis de Costos y Márgenes por proyectos de la Cia. Análisis SIP AGING.

Control de Gastos. Emisión de Informes de Gestión interna.

Análisis de información por centros de Costos, Soporte de gestión Área Operaciones.

2005-2006 SMG Life Seguros de Vida y Retiro S.A. (Swiss Medical Group)

Cargo: Analista de Tesorería

Función: Responsable de la Implementación, Contabilización y Control de todos los Procesos de Pagos de la Cia (Emisión de Cheques/ Paylink / Multipay / Transferencias Brias).
Responsable del Reporte Diario de Ingresos de la Cia (Control y Registro de Movimientos Bcrios diarios). Depósito y custodia de Valores. Manejo Fondo Fijo Tesorería, pesos y dólares.
Reporte posición bria diaria. Confección de Reportes Mensuales y Asientos Contables.

2003-2005 Integral Pack Express SA.TEBA S.A.

Cargo: Encargado de Pago a Proveedores. Asistente de Tesorería.

Función: Conciliación y Pago de las CC de Proveedores, negociación de fechas y montos de pago.
Emisión de Órdenes de pago, emisión de valores, manejo de caja chica y fondo fijo.
Control de Ingresos y Gastos de sucursales (Buenos Aires, Rosario, Santa Fe, Córdoba).
Análisis de Costos por contrato. Elaboración y seguimiento de indicadores de gestión en diferentes áreas. Recolección y análisis de Información para armado de tablero de comando.



ANEXO VI

Análisis del cambio de conducta requerido por la Innovación vs su valor agregado

**Cambio de conducta
requerido**

ALTO

Desastre	Largo plazo
Mejora incremental ental	Exito rápido

BAJO

BAJO

ALTO

**Valor creado por la
innovación**

Gourville, John (2004), "Why Consumers Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption", Harvard Business School HBS 9-504-056



ANEXO VII

Estadísticas de Estacionamientos Comerciales Brasil

SINDEPARK Sindicato das Empresas de Garagens e Estacionamentos do Estado de São Paulo

O SINDEPARK | SERVIÇOS PARA ASSOCIADOS | SELO DE QUALIDADE | PISOS SALARIAIS | OBRIGAÇÕES SINDICAIS | A ATIVIDADE | LINKS | CONTATO

Números do Setor

Acompanhando e Investindo no Desenvolvimento Urbano

Estimativa na Cidade de São Paulo

Estacionamentos.....	5.346
Vagas.....	500.258
Empregos diretos.....	18.000
Média de veículos atendidos/mês.....	60 milhões
Frota de veículos	7.222.769

Avenida Paulista, 2073 - Horsa I - Cj 321 - CEP 01311-940 - São Paulo - SP - Telefone: (11) 3287-0700 Fax: (11) 3284-1182

ANEXO VIII

Estadísticas de Estacionamientos Comerciales Shoppings Brasil

Tabela 5 – Número de Vagas por estado das regiões Sul e Sudeste

Estados / Regiões	Nº de Shoppings (%)	Nº de Vagas (%)	Porte do Shopping (m ² de ABL)		Número de Vagas de Estacionamento Ofertada (vagas/shopping)	
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
SP	56 (57,7)	141.382 (71,3)	34.709	38.328	2.525	2.612
RJ	28 (28,8)	36.714 (18,5)	22.434	19.185	1.311	1.374
MG	12 (12,4)	17.853 (9,0)	20.675	16.451	1.488	1.195
ES	1 (1,1)	2.201 (1,2)	39.255	0	2.201	0
Sudeste	97 (100,0)	198.150 (100,0)	29.477	31.896	2.043	2.221
RS	9 (39,1)	12.054 (41,5)	15.549	12.565	1.339	1.060
PR	8 (34,8)	8.130 (28,0)	18.103	11.925	1.016	679
SC	6 (26,1)	8.872 (30,5)	20.038	6.338	1.479	1.216
Sul	23 (100,0)	29.056 (100,0)	17.609	10.734	1.263	964

**ANEXO IX****Proyecciones Financieras****Evolución anual de ingresos por estacionamientos****Supuestos:**

Contratos con Estacionamientos	Divididos en 50 % contratos de 50 kits, y 50% contratos de 80 kits. Aumento mensual según planilla
Costo Kit Materiales	\$40
Reposición x Rotura o Robo a Estacionamientos	10% mensual
Facturación en 1er año	Contrato de 50 kits, \$1800 mensual. Contrato de 80 kits, \$2600 mensual

Unidades Kits	Reposición 10%
50	5
80	8

Unidades Kits x Contrato	Ingreso x Contrato	Reposicion 10%	Totales Anual mes 2 a 12 x Contrato	Total Anual x Estacionamiento	Costo mensual x Kit p/Estacionamiento	Costo Anual x Kit
50	\$ 1,800	5	55	105	36	432
80	\$ 2,600	8	88	168	32.5	390

	\$
Ingreso Total Anual	3,269,200
Costo Total Producción	\$ 901,160
Margen Bruto	\$ 2,368,04
Sueldos	\$ 489,000
Cargas Sociales	\$ 244,500
Comisión Ventas 7% sobre total	\$ 228,844
Administración	\$ 305,000
Comercialización	\$ 340,000
Marketing	\$ 95,000
Otros	\$ 145,000
Total Egresos	\$ 1,847,344
CASH	
ACUMULADO	\$ 520,696

Ingresos Anuales provenientes del alquiler a EstacionamientosSupuestos

Contratos con Estacionamientos	Divididos en 50 % contratos de 50 kits, y 50% contratos de 80 kits. Aumento mensual según planilla.
Costo Kit Materiales	\$ 40
Reposición x Rotura o Robo a Estacionamientos	10% mensual
Facturación en 1er año	Contrato de 50 kits, \$1900 mensual. Contrato de 80 kits, \$2500 mensual
Inflación	25% anual
Aumento Anual de la Operación	50% (% en Costos e Ingresos)

	Tasa	Factor
Inflación anual esperada	25%	1.25
Aumento de los Costos de la Operación	50%	1.5
Comisión sobre ventas	7%	7%

	Cantidad ANUAL de Estacionamientos				
	1	2	3	4	5
Estacionamientos Totales	220	330	496	744	1116
Estacionamientos 50 kits	110	165	248	372	558
Estacionamientos 80 kits	110	165	248	372	558
	Unidades Demandadas ANUAL Cuid@DOOR Estacionamientos				
	1	2	3	4	5
Unidades " Demandadas" (Kits)	22,529	33,794	50,690	76,035	114,053
Costo Unitario Kit	\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 62.50	\$ 78.13	\$ 98
Costo Total pesos anual	\$ 901,160	\$ 1,689,675	\$ 3,168,141	\$ 5,940,264	\$ 11,137,994



	CASH ANUAL Cuid@DOOR Estacionamientos				
	1	2	3	4	5
Ingreso Anual	\$ 3,269,200	\$ 6,129,750	\$ 11,493,281	\$ 21,549,902	\$ 40,406,067
Costo Produccion	\$ 901,160	\$ 1,689,675	\$ 3,168,141	\$ 5,940,264	\$ 11,137,994
Margen Bruto	\$ 2,368,040	\$ 4,440,075	\$ 8,325,141	\$ 15,609,639	\$ 29,268,073
Sueldos	\$ 489,000	\$ 916,875	\$ 1,719,141	\$ 3,223,389	\$ 6,043,854
Cargas Sociales	\$ 244,500	\$ 458,438	\$ 859,570	\$ 1,611,694	\$ 3,021,927
Comision Ventas 7% sobre total	\$ 228,844	\$ 429,083	\$ 804,530	\$ 1,508,493	\$ 2,828,425
Administracion	\$ 305,000	\$ 571,875	\$ 1,072,266	\$ 2,010,498	\$ 3,769,684
Comercializacion	\$ 340,000	\$ 637,500	\$ 1,195,313	\$ 2,241,211	\$ 4,202,271
Marketing	\$ 95,000	\$ 118,750	\$ 148,438	\$ 185,547	\$ 231,934
Otros	\$ 145,000	\$ 271,875	\$ 339,844	\$ 424,805	\$ 531,006
Total Egresos	\$ 1,847,344	\$ 3,404,395	\$ 6,139,100	\$ 11,205,637	\$ 20,629,099
EBITDA ALQUILER	\$ 520,696	\$ 1,035,680	\$ 2,186,041	\$ 4,404,002	\$ 8,638,973

	1	2	3	4	5
Mercado Objetivo CABA y GBA	5%	10%	15%	20%	25%
Unidades " Ventidas" (Kits)	20750	41500	62250	83000	103750
Precio venta	\$ 90.00	\$ 112.50	\$ 140.63	\$ 175.78	\$ 219.73
Costo Unitario Kit	\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 62.50	\$ 78.13	\$ 97.66
Ingresos Anual	\$ 1,867,500	\$ 4,668,750	\$ 8,753,906	\$ 14,589,844	\$ 22,796,631
Costo Produccion	\$ 830,000	\$ 2,075,000	\$ 3,890,625	\$ 6,484,375	\$ 10,131,836
EBITDA VENTAS	\$ 1,037,500	\$ 2,593,750	\$ 4,863,281	\$ 8,105,469	\$ 12,664,795
EBITDA VENTAS + RENTAS	\$ 1,558,196	\$ 3,629,430	\$ 7,049,322	\$ 12,509,471	\$ 21,303,768
EBITDA PUBLICIDAD	\$ 600,000	\$ 1,500,000	\$ 2,812,500	\$ 4,687,500	\$ 7,324,219
EBITDA TOTAL	\$ 2,158,196	\$ 5,129,430	\$ 9,861,822	\$ 17,196,971	\$ 28,627,987

Ingresos por publicidadSupuestos

Unidades de Venta	1000
Costo Kit	mensuales
Precio Venta x Kit	\$40
Inflación	\$ 90.00
	25% anual
	1.25 inflación anual

	0	1	2	3	4	5
Mercado Objetivo CABA y GBA		5%	10%	15%	20%	25%
Unidades " Vendidas" (Kits)		12000	24000	36000	48000	60000
Precio venta		\$ 90.00	\$ 112.50	\$ 140.63	\$ 175.78	\$ 219.73
Costo Unitario Kit		\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 62.50	\$ 78.13	\$ 97.66
Ingresos Anual		\$ 1,080,000	\$ 2,700,000	\$ 5,062,500	\$ 8,437,500	\$ 13,183,594
Costo Produccion		\$ 480,000	\$ 1,200,000	\$ 2,250,000	\$ 3,750,000	\$ 5,859,375
Margen Bruto		\$ 600,000	\$ 1,500,000	\$ 2,812,500	\$ 4,687,500	\$ 7,324,219

Ingresos por ventas a mayoristasSupuestos:

Unidades de Venta	1,000,000	de patentamientos de cero km por año en Argentina
Costo Kit	415,000	de patentamientos de cero km por año en CABA Y GBA
Precio Venta x Kit	\$ 90.00	
Inflacion	25% anual	Mayoristas distribuidores rubro automotor.
		1.25 inflacion anual

	0	1	2	3	4	5
Mercado Objetivo CABA y GBA		5%	10%	15%	20%	25%
Unidades " Vendidas" (Kits)		20750	41500	62250	83000	103750
Precio venta		\$ 90.00	\$ 112.50	\$ 140.63	\$ 175.78	\$ 219.73
Costo Unitario Kit		\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 62.50	\$ 78.13	\$ 97.66
Ingresos Anual		\$ 1,867,500	\$ 4,668,750	\$ 8,753,906	\$ 14,589,844	\$ 22,796,631
Costo Produccion		\$ 830,000	\$ 2,075,000	\$ 3,890,625	\$ 6,484,375	\$ 10,131,836
Margen Bruto		\$ 1,037,500	\$ 2,593,750	\$ 4,863,281	\$ 8,105,469	\$ 12,664,795



VAN-TIR

El VAN de la Inversión total

	1	2	3	4	5
CASH FLOW NETO	\$ 2,158,196	\$ 5,129,430	\$ 9,861,822	\$ 17,196,971	\$ 28,627,987
Inversion	-665,000				
VALOR FINAL (EBIT X 5)					\$ 143,139,935
EL VAN DE LA INVERSION TOTAL CONSIDERANDO EL VALOR FINAL ES				43,501,667	VAN
EL VAN DE LA INVERSION TOTAL SIN CONSIDERAR EL VALOR FINAL ES				16,887,024	VAN

TIR de la Inversión total

Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR
TIR	-\$ 450,000	\$ 215,820	\$ 512,943	\$ 986,182	\$ 1,719,697	\$ 2,862,799	115.58%
TIR	-\$ 450,000	\$ 215,820	\$ 512,943	\$ 986,182	\$ 1,719,697	\$ 17,176,792	150.24%
TIR DE LA INVERSION TOTAL CONSIDERANDO EL VALOR FINAL						150.24%	
TIR DE LA INVERSION TOTAL SIN CONSIDERAR EL VALOR FINAL						115.58%	

VAN de la inversión para el Inversor

	1	2	3	4	5
CASH FLOW NETO	\$ 215,820	\$ 512,943	\$ 986,182	\$ 1,719,697	\$ 2,862,799
Inversion	-450000				
VALOR FINAL (EBIT X 5)					\$ 14,313,994
VAN DE LA INVERSION TOTAL CONSIDERANDO EL VALOR FINAL				6,888,744	VAN
VAN DE LA INVERSION TOTAL SIN CONSIDERAR EL VALOR FINAL				2,198,334	VAN

TIR de la inversión para el Inversor

Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR
TIR	-\$ 450,000	\$ 215,820	\$ 512,943	\$ 986,182	\$ 1,719,697	\$ 2,862,799	115.58%
TIR	-\$ 450,000	\$ 215,820	\$ 512,943	\$ 986,182	\$ 1,719,697	\$ 17,176,792	150.24%
LA TIR DE LA INVERSION TOTAL ES DE 107,4% sin considerar el valor final					115.58%		
LA TIR DE LA INVERSION TOTAL ES DE 147,45% considerando el valor final					150.24%		