

UNIVERSIDAD
SIGLO 21
La Educación Evolucionaria



Contador Público

Trabajo Final de Grado

***PROYECTO DE INVERSION PARA LA APERTURA DE UNA
EMPRESA DE SISTEMAS DE CLIMATIZACION Y
REFRIGERACION “LIONICE”.
EN LA CIUDAD DE CORDOBA, PARA DICIEMBRE 2017.***

Jessica D. Pastrello

Año 2017

Agradecimientos

Quiero agradecer en primera instancia a mi papá Marcelo Pastrello, que desde el primer día confió en mí y me enseñó que con esfuerzo a toda meta se llega, que me brindaba tranquilidad cuando alguna materia me jugaba una mala pasada. Que a su vez fue aquel que me facilitó todas las herramientas para que este proyecto de inversión pueda realizarse.

A mi mamá Lucía Nobrega, que siempre estuvo enseñándome y acompañándome para que hoy pueda estar donde estoy y ser la persona que hoy soy.

A Federico, que me acompañó en todos estos años, que cuando a todo veía complicado él estaba ahí para hacerme ver las cosas diferentes y darme un poco de tranquilidad al momento.

A mis amigos que siempre estuvieron alentándome en este camino.

A Alelé Ortiz, que hizo que este camino sea maravilloso, que estuvo apoyándome en cada idea, que confió en mí, y lo más importante que me enseñó que de algo malo siempre salen cosas buenas.

A mis tutores Alfredo González y Nicolás Salvia, que siempre estuvieron predispuestos a ayudarme y que este proceso me dejó muchos aprendizajes.

Y por último a todos mis profesores que de alguna manera u otra dejaron una enseñanza en todo este camino.

Resumen Ejecutivo

En el presente TFG se desarrolla un proyecto de inversión para la instalación de una empresa de instalación y reparación de sistemas de climatización y refrigeración bajo modelación CANVAS. El mismo se desarrolló en tres grandes etapas, en la primera se presenta el tema, como planteo de los objetivos, y marco teórico, en el cual se desarrollan los principales conceptos que permitirán estructurar el proyecto de inversión, haciendo foco en CANVAS, como un tipo de modelación moderna para nuevos emprendimientos.

En la segunda etapa se presenta la metodología de investigación y el análisis de contexto, en el cual se utilizaron las herramientas PESTEL y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter; en el mismo se detectó que es un proyecto viable, ya que se presenta una demanda insatisfecha y una necesidad creciente de instalaciones de aire acondicionado principalmente; sin embargo, el macro entorno se encontró con cierta inestabilidad temporaria, sobre todo en el ámbito económico, por todavía sentir las secuelas del cambio de gobierno en 2015 y el consecuente cambio de políticas a nivel general.

Finalmente, en la tercera etapa se presenta el proyecto de inversión propiamente dicho, en donde se desarrollan cada uno de los 9 bloques planteados por la modelación seleccionada, finalizando con un análisis financiero. De acuerdo al mismo y al análisis de sensibilidad, el proyecto es viable financieramente, logrando rentabilidad en un plazo superior a los dos años.

Palabras Claves: Proyecto de inversión – CANVAS – Rentabilidad – sistemas de climatización y refrigeración – Servicio técnico

Abstract

In the present TFG an investment project is developed for the installation of a company of installation and repair of systems of air conditioning and refrigeration under CANVAS modeling. It was developed in three main stages, in the first one the subject is presented, as an objective, and theoretical framework, in which the main concepts are developed, which will allow the structuring of the investment project, focusing on CANVAS, as a Type of modern modeling for new ventures.

The second stage presents the research methodology and the context analysis, in which the PESTEL tools and the analysis of the 5 Porter Forces were used; In the same it was detected that it is a viable project, since there is an unsatisfied demand and a growing need of air conditioning installations mainly; However, the macro-environment was met with some temporary instability, especially in the economic sphere, still feeling the aftermath of the change of government in 2015 and the subsequent policy change at the general level.

Finally, in the third stage, the investment project is presented, where each of the 9 blocks proposed by the selected model is developed, ending with a financial analysis. According to the same and the sensitivity analysis, the project is financially viable, achieving profitability over a period of more than two years.

Key Words: Investment project - CANVAS - Profitability - air conditioning and refrigeration systems - Technical service

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Abstract	4
Capítulo I.....	9
1.1. Introducción	10
1.2. Justificación.....	11
Capítulo II.....	14
2.1. Tema y Objetivos	15
2.1.1. Tema.....	15
2.1.2. Objetivos	15
Capítulo III.....	16
3.1. Marco Teórico	17
3.1.1. Modelo de Negocio	17
3.1.2. Herramientas de Análisis del Entorno.....	26
3.1.3. Herramientas de análisis financiero para un proyecto.....	30
Capítulo IV.....	37
4.1. Metodología	38
4.1.1. Cronograma de Avance Gantt	41
Capítulo V	42
5.1. Diagnostico.....	43
5.1.1. Análisis PEST.....	43
5.1.2. Análisis Porter	47
5.2. Análisis Interno	62
5.2.1. Historia	62
5.2.2. Bases estratégicas	62
5.2.3. Actividad desarrollada y estructura empresarial	63
5.2.4. Infraestructura y Recursos.....	64

5.2.5.	Conclusión Análisis Interno	65
5.3.	Conclusiones Diagnosticas.....	66
5.3.1.	Matriz FODA	66
5.3.2.	Conclusiones FODA.....	66
Capítulo VI.....		69
6.	Desarrollo de la Propuesta.....	70
6.1.	Servicio de Lionice.....	70
6.2.	Módulos del CANVAS	71
6.2.1.	Cientes:.....	71
6.2.2.	Valor Agregado	72
6.2.3.	Relaciones con los Clientes	73
6.2.4.	Canales	73
6.2.5.	Actividades Claves	75
6.2.6.	Recursos Claves	76
6.2.7.	Asociaciones Claves.....	76
6.2.8.	Análisis Financiero.....	78
Capítulo VII		106
7.	Conclusiones Finales.....	107
Capítulo VIII.....		109
8.	Bibliografía	110
8.1.	Bibliografía Impresa.....	110
8.2.	Bibliografía Digital	110
Capítulo IX.....		110
Capítulo XI.....		114
9.	Anexos.....	115
9.1.	Anexo I: Encuesta Potenciales Clientes I.....	115
9.2.	Anexo II: Guía de Preguntas – Entrevista dueño de Lionice	119
9.3.	Anexo III: Planilla de Observación No Participante Competencia	120

9.4.	Anexo IV: Planilla de Observación Mystery Shopper Competencia	121
9.5.	Anexo V: Encuesta a potenciales clientes II	122
9.6.	Anexo VI: Formulario Descriptivo Del Trabajo Final De Graduación	126

Índice de Tablas

Tabla 1: Estructura de Flujo de Fondos (Fuente: Elaboración Propia en Base a Sapag Chain, 2007).....	32
Tabla 2: Ficha Metodología N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)	38
Tabla 3: Ficha Metodología N° 2 (Fuente: Elaboración Propia)	39
Tabla 4: Ficha Metodología N° 3 (Fuente: Elaboración Propia)	39
Tabla 5: Ficha Metodología N° 4 (Fuente: Elaboración Propia)	40
Tabla 6: Ficha Metodología N° 5 (Fuente: Elaboración Propia)	40
Tabla 7: Comparación de Competidores (Fuente: Elaboración Propia).....	57
Tabla 8: Ponderación de Factores de Competidores (Fuente: Elaboración Propia)	59
Tabla 9: Ranking de Competidores (Fuente: Elaboración Propia).....	60
Tabla 10: 5 Fuerzas de Porter (Fuente: Elaboración Propia).....	61
Tabla 11: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia).....	66
Tabla 12: Clasificación de la muestra (Fuente: Elaboración Propia)	71
Tabla 13: Insumos básicos y costos (Fuente: Elaboración propia).....	80
Tabla 14: Aporte de socios (Fuente: Elaboración Propia).....	80
Tabla 15: Inversión a Largo Plazo (Fuente: Elaboración propia)	81
Tabla 16: Escala de Monotributo y costos (Fuente: Elaboración Propia)	84
Tabla 17: Costos de mantenimiento telefónico (Fuente: Elaboración Propia)	85
Tabla 18: Desarrollo de medios digitales (Fuente: Elaboración propia)	86
Tabla 19: Costos de Alquiler (Fuente: Elaboración Propia).....	86
Tabla 20: Sueldo Socios (Fuente: Elaboración Propia).....	87
Tabla 21: Recibo de sueldo de administrativa Cat. A. (Fuente: Elaboración Propia)	88

Tabla 22: Cargas sociales de Administrativa Cat. A (Fuente: Elaboración Propia).....	88
Tabla 23: Estimaciones de ventas de aire acondicionado a nivel nacional y provincial (Fuente: elaboración Propia)	91
Tabla 24: Estimación Porcentual de Prestación de servicio en relación a la venta total de aire acondicionados (Fuente: Elaboración Propia).....	92
Tabla 25: Estimación de demanda para “Lionice” para los primeros dos años de funcionamiento (Fuente: Elaboración Propia)	93
Tabla 26: Escenario Base (Fuente: Elaboración Propia)	99
Tabla 27: Escenario Negativo (Fuente: Elaboración Propia)	101
Tabla 28: Escenario Positivo (Fuente: Elaboración Propia).....	103
Tabla 29: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración Propia).	104

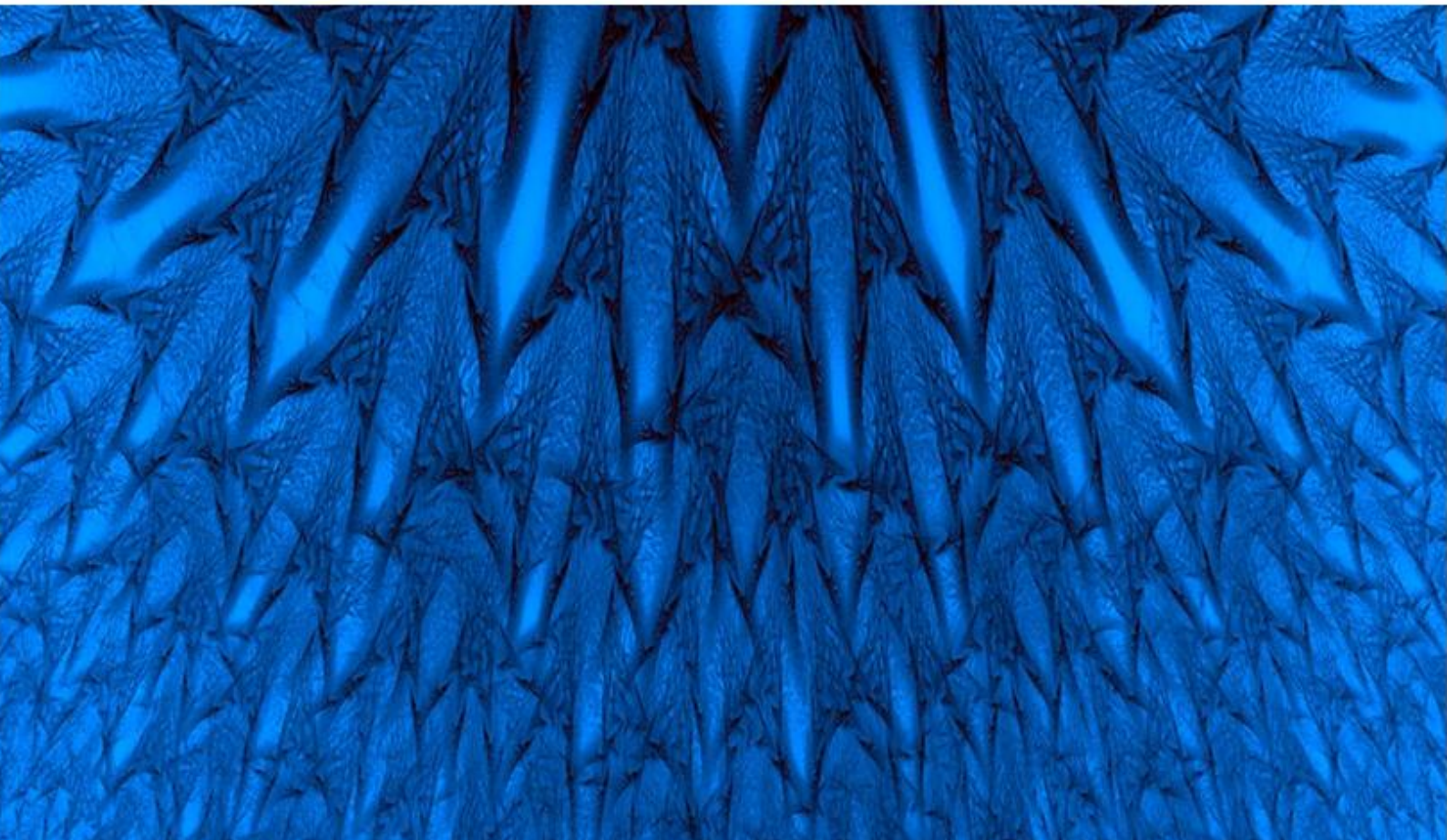
Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución etaria por Sexo (Fuente: Elaboración Propia)	47
Gráfico 2: Cantidad de Electrodomésticos (Fuente: Elaboración Propia).....	48
Gráfico 3: Situación laboral actual de los encuestados (Fuente: Elaboración propia) ..	49
Gráfico 4: Atributos valorados por clientes respecto del servicio técnico (Fuente: elaboración propia).....	50
Gráfico 5: Tipo de Servicio técnico recibido (Fuente: Elaboración Propia)	51
Gráfico 6: Tipo de Servicio que preferirían (Fuente: Elaboración Propia)	52
Gráfico 7: Responsable de contactar el servicio y mantenimiento de los equipos de refrigeración. (Fuente: Elaboración Propia).....	71
Gráfico 8: Como contactan los clientes el servicio. (Fuente: Elaboración Propia)	74

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1: Formula Indicador Financiero VAN (Fuente: Elaboración propia en base a Ross, Westerfield, Jordan, 2006)	34
Ecuación 2: Formula Indicador Financiero TIR (Fuente: Elaboración propia en base a Ross, Westerfield, Jordan, 2006)	35

Capítulo I



1.1. Introducción

El presente trabajo surge a partir de la demanda establecida por Marcelo Pastrello, técnico especialista matriculado en equipos de refrigeración y climatización, quien posee un proyecto llamado “Lionice” dedicado a brindar los servicios de instalación, mantenimiento y reparación de diferentes equipos, sin embargo desea formalizar su servicio pudiendo crecer profesional y laboralmente, pero por falta de formación no ha podido lograrlo.

A partir de la demanda, se planteó como objetivo de evaluar el proyecto de inversión utilizando la validación permanente y determinar la viabilidad de implementar el proyecto como empresa a largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades de inversión como el potencial flujo de fondos.

Para lograr esto, en primera instancia se realizará el Marco Teórico presentando los principales conceptos que enmarcaran el trabajo de campo. Posteriormente se presenta la metodología, donde se plantean las herramientas para la recolección de datos.

A continuación se presenta el análisis del macro y microentorno, donde se analiza el contexto en el cual se insertará la empresa, utilizado para el macroentorno el Análisis PESTEL, mediante el cual se observarán las principales tendencias a nivel nacional e internacional, respecto del sector en el cual interactuará el proyecto. Siguiendo con el análisis contextual, se presenta el análisis del microentorno mediante las 5 Fuerzas de Porter, que permitirá observar cómo se comporta el mercado local y la viabilidad comercial del proyecto en el mismo.

Seguido se desarrolla el proyecto de inversión propiamente dicho, planteando los diferentes requerimientos y características a partir de la modelación CANVAS y los 9 bloques de esta: 1) Clientes; 2) Valor Agregado; 3) Relaciones; 4) Canales de Comunicación y Distribución; 5) Estructura de Ingresos; 6) Actividades Claves; 7) Recursos Claves; 8) Asociaciones Claves; y 9) Estructura de costos. Al finalizar la misma, se realizará el análisis financiero con los principales indicadores, como el análisis de sensibilidad. Finalmente, se presentará las conclusiones, bibliografía y anexos.

1.2. Justificación

A lo largo de décadas, los seres humanos han utilizado la tecnología con el fin de aprovechar de la mejor manera los recursos que brinda la naturaleza, de una forma tal que, en la actualidad, está rodeados de objetos que mejoran la calidad de vida, pero que son tan cotidianos que pasan por alto hasta que están fuera de nuestro alcance.

En el hogar, cosas tan simples como lo son una plancha, el televisor, una secadora de pelo, la licuadora, el refrigerador, provienen de la utilización de los recursos naturales, sin embargo están tan arraigados en la vida cotidiana que a las personas no les interesa mucho saber sobre su evolución; es que poco a poco el ser humano ha generado una relación de dependencia con la tecnología, sin la cual aspectos básicos serían un nuevo mundo a describir, lo que significaba un bien de lujo años anteriores, hoy pasó a ser una necesidad básica.

Hoy, los hogares consumen más del 40% de la energía que se produce en el país, la cual se utiliza principalmente para climatización, calentar agua corriente sanitaria (ACS), cocción de alimentos, iluminación y uso de electrodoméstico, expone Charly Karamanean de La Casa G (La casa Sustentable en Argentina) en una entrevista realizada por Rodrigo Herrera Vegas para diario La Nación (La Nación, 2014). En la misma nota se apunta que en el caso de los sistemas de climatización, los aparatos de eficiencia intermedia, como el piso eléctrico y el aire acondicionado con bomba de calor, son una alternativa razonable para hogares que cuentan con buena aislación térmica. Entre los más eficientes se encuentran los equipos de aire acondicionado con bomba de calor, su eficiencia suele ser superior al 400% vs. 80-110% de las calderas que utilizan gas, por lo que a mediano y largo plazo resultan más convenientes.

En aquellos hogares de gran superficie y uso permanente, sin acceso a redes de gas natural, las tecnologías eléctricas de alta eficiencia resultan más convenientes que las que utilizan gas y además cumplen la doble función de acondicionar el aire en verano.

Estas circunstancias no son ajenas a la población, de acuerdo a las estadísticas brindadas por EPEC (Empresa Provincial de Energía de Córdoba), en diciembre de 2015 hubo 5 millones de aires acondicionados prendidos simultáneamente, alcanzando el mayor pico de consumo energético en la historia de la empresa (EPEC, 2015). De acuerdo a este mismo ente, entre 2010 y 2014 se vendieron alrededor de cuatro millones

de aires acondicionados en la Argentina; cifra que siguió en aumento durante 2015, ya que se sumaron a los que existían previamente. Sumado a esto, las estadísticas brindadas por el Ente Regulador de los Servicios Públicos (ERSEP), en lo que va del año 2016 el principal electrodoméstico con mayor consumo eléctrico ha sido el aire acondicionado (ERSEP, 2016).

Estas estadísticas demuestran el aumento de demanda también en instalaciones de estos electrodomésticos. Según una publicación del diario La Voz del Interior en el 2014, los técnicos recibían hasta 15 llamados por día para la colocación de los mismos; si se tiene en cuenta que en el año 2015 hubo un aumento considerable de la venta/consumo de estos electrodomésticos, se puede deducir que la demanda de llamados a los técnicos ha aumentado de manera proporcional (La Voz del Interior, 2015)

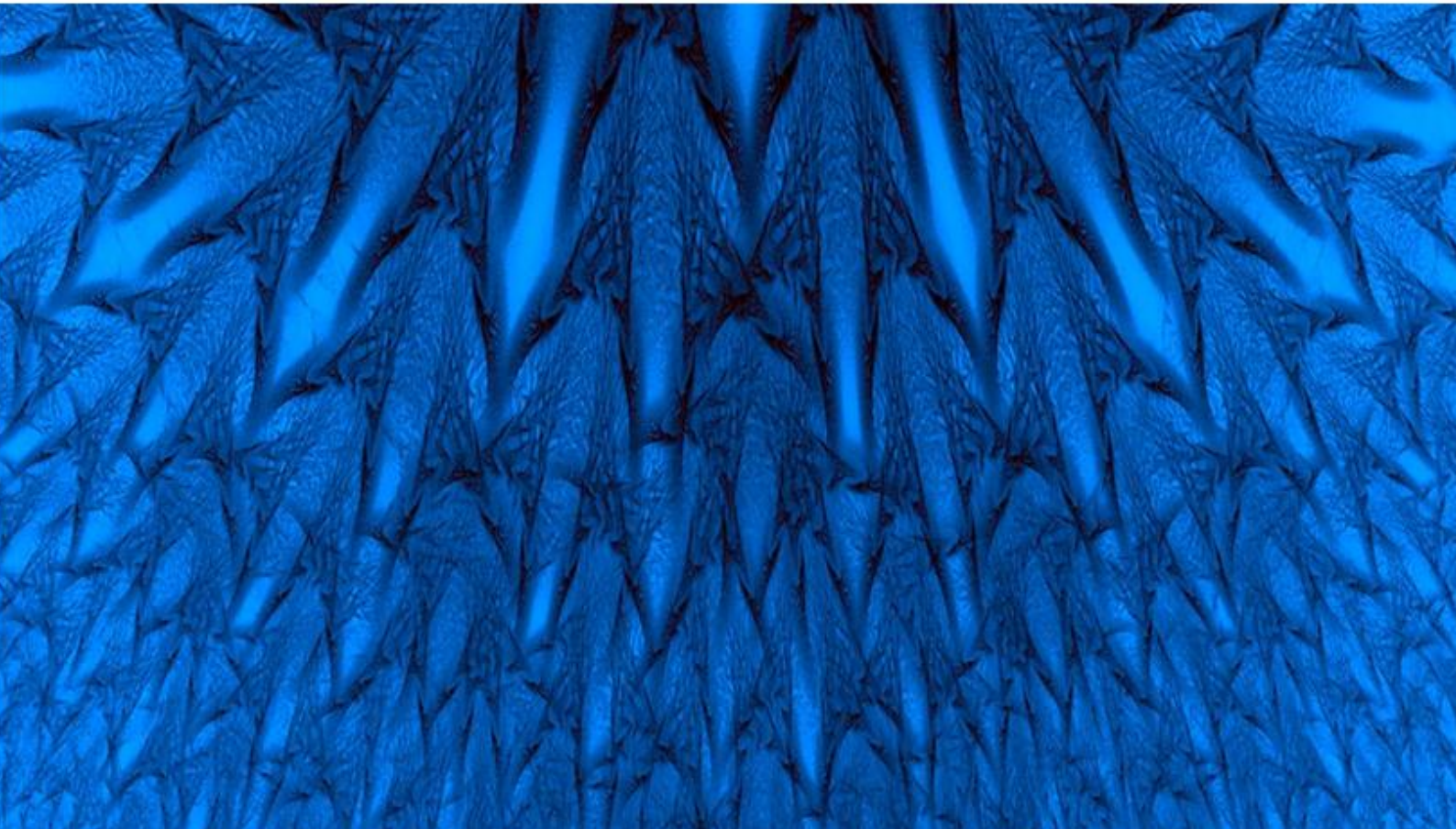
Sin embargo, uno de los problemas que se genera a la hora de la instalación o reparación de estos equipos de climatización y refrigeración, es que en Córdoba Capital existen pocas empresas que brinde este servicio, este dato surge luego de hacer un estudio de mercado de la competencia. Por lo general se encuentran técnicos matriculados que son recomendados de boca en boca, esto no significa que los mismo no realicen un trabajo garantizado, pero hay que tener en cuenta que una instalación defectuosa puede ocasionar riesgos para las personas que hacen uso de estos sistemas de refrigeración, climatización y representar un gasto innecesario de energía y dinero.

Es por esto que la presente idea de negocio es brindar a los posibles clientes mayor confiabilidad, un lugar físico ubicado en un punto neurálgico para que el cliente pueda tener una relación más directa con los técnicos y garantizar un servicio de primera calidad.

A partir de esta demanda que va incrementando año a año, una primera aproximación al mercado local, pareciera indicar la necesidad en el sector de la inclusión de nuevas empresas dedicadas al rubro de sistemas de refrigeración y climatización. Por lo cual, en el presente trabajo se va a llevar a cabo un análisis para determinar la factibilidad financiera, no solo para saber si el proyecto es rentable o no, sino para que sea útil para distinguir entre diferentes alternativas de acción si dicho proyecto es viable para ser aprobado en virtud de su óptimo potencial real.

Este proyecto se desarrolla bajo la modelación de negocio CANVAS, siendo esta última una herramienta innovadora, estratégica y práctica que maximiza los recursos del emprendedor y generar un modelo de negocio con mayores probabilidades de éxito

Capítulo II



2.1. Tema y Objetivos

2.1.1. Tema

Apertura de una empresa de instalación y reparación de sistemas de climatización y refrigeración bajo modelación CANVAS.

2.1.2. Objetivos

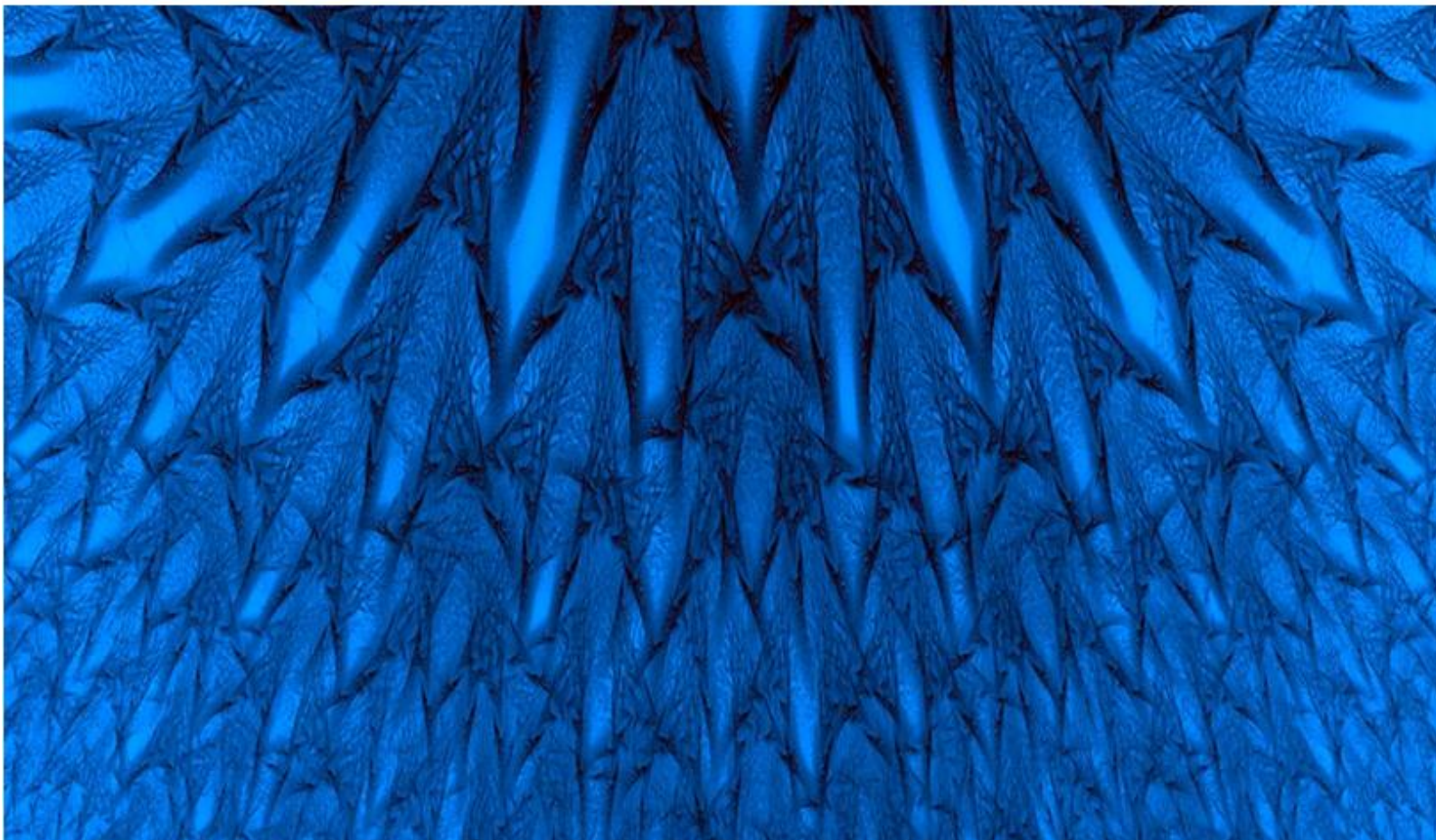
2.1.2.1. Objetivo General

Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto de inversión “Lionice”, en base a los flujos de fondo y anexando al análisis, la modelación CANVAS, para ser implementado en Diciembre de 2017 en la ciudad de Córdoba Capital.

2.1.2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el contexto macro y microentorno del mercado en donde se insertará “Lionice”.
- Diseñar los 9 bloques CANVAS para el desarrollo de la empresa “Lionice”, especializada en sistemas de climatización y refrigeración, en Córdoba Argentina.
- Estimar la inversión inicial, los recursos necesarios para la instalación y apertura de la empresa “Lionice”, determinando la viabilidad financiera y rentabilidad del proyecto.

Capítulo III



3.1. Marco Teórico

3.1.1. Modelo de Negocio

Para desarrollar un modelo de negocios existen diferentes formas, desde las más tradicionales a las más innovadoras, pero todas apuntan a un solo espacio, generar un negocio que sea rentable y pueda insertarse en el mercado.

Sapag Chain (2007), al respecto identifica cuatro etapas en la creación de un modelo de negocios: 1) La generación de la idea; 2) Los estudios de pre inversión; 3) la inversión para implementación; 4) La puesta en marcha y operación del negocio. Sin embargo, aunque muy útil y utilizado durante muchos años, tiene una gran desventaja, es un modelo estático y poco realista en cuanto a los cambios del entorno, que en la actualidad son acelerados.

Ante una nueva demanda del mercado, surge una nueva metodología para la modelación de negocios, denominada CANVAS, creado por Osterwalder y Pigneur en 2011. De acuerdo a estos autores “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder Pigneur, 2011: 14).

El modelo CANVAS describe un modelo dividido en nueve módulos, los cuales “(...) cubren las cuatro aéreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder, Pigneur, 2011: 15). Como se puede observar, las cuatro áreas mencionadas por Osterwalder y Pigneur son equivalentes a las mencionadas por Sapag Chain (2007).

Los bloques definidos por Osterwalder y Pigneur (2011) son:

- ***Segmento de mercado***

Son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede subsistir por un largo tiempo en el mercado sino tiene clientes. Son los diferentes grupos de personas o entidades que comparten necesidades, atributos o compartimientos que permiten que se puedan agrupar. Las empresas deben seleccionar con gran precisión al segmento en el cual van a dirigirse, teniendo en cuenta que deben ser clientes rentables (Osterwalder y Pigneur 2011).

Según Osterwalder y Pigneur (2011) se pueden segmentar los clientes según:

- Sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente
- Para llegar a ellos se elaboran diferentes canales
- Se exige una relación diferente
- Poseen una rentabilidad diferente
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de lo que ofrecemos

Existen varios tipos de segmento de clientes, el autor identifica los siguientes (Osterwalder y Pigneur, 2011):

- **Mercado de masas:** en este mercado no existen distinciones entre las características de los clientes. La propuesta de valor, los canales de distribución y el producto o servicio se van a ofrecer a un gran grupo de clientes que tengan necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** Los modelos de negocio están dedicados a atender un segmento específico. En este caso la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con el cliente se proyectan a las condiciones específicas de esa fracción de mercado.
- **Mercado Segmentado:** tiene diferentes segmentos de mercado que tienen necesidades y problemas a resolver con pequeñas diferencias.
- **Mercado Diversificado:** atienden segmentos de clientes que presentan necesidades y problemas absolutamente nada que ver.
- **Plataforma Multilaterales o mercado multilaterales:** cuando el modelo de negocio está dirigido a diferentes segmentos de clientes pero que están interrelacionados.

- ***Propuesta de valor***

Es una estrategia empresarial, que nos diferencia y nos hace único de una manera natural, puede ser una propuesta innovadora y presentar una oferta innovadora, alucinante o puede presentar una oferta ya existente en el mercado e añadirle un atributo adicional que lo haga único.

Crea valor para un segmento de mercado, constituye una serie de ventajas que son ofrecidas a nuestros clientes. Su finalidad es resolver un problema o complacer una

necesidad al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2011). Osterwalder y Pigneur (2011) plantean algunos elementos que sirven para desarrollar la propuesta de valor, ellos son:

- **Novedad:** Ofrecer un producto o servicio novedoso, satisfaciendo una necesidad hasta ese entonces desconocida.
- **Mejora del Rendimiento:** Mejorar el rendimiento de un producto o servicio.
- **Personalización:** Adaptar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- **Tercerización:** Consiste en cederle a otras empresas funciones, actividades y/o responsabilidades.
- **Diseño:** Es un factor importante, que hay que probar si para el cliente es percibido como un valor agregado del producto o servicio que ofrecemos.
- **Marca/ Estatus:** Las personas encuentran valor en una marca en particular, ya que la misma está vinculada con ciertas particularidades que quieren hacer propias.
- **Precio:** Ofrece un valor cuando está dirigido a un segmento de clientes sensibles al costo de los productos o servicios.
- **Reducción de Costos:** Hay negocios montados con el valor de ayudar a los clientes a ahorrar dinero.
- **Reducción de riesgo:** Es muy valorado por los clientes brindarles seguridad al momento de la adquisición del producto o servicio.
- **Accesibilidad:** a partir de los avances e innovaciones constantes de la tecnología y la comunicación, fueron surgiendo nuevos modelos de negocio que posibilitaron que nuevos consumidores alcanzaran a productos y servicios de una manera accesible y práctica.
- **Comodidad/Utilidad:** los consumidores cada vez valoran más las cosas sencillas y prácticas a la hora de usar, comprar o adquirir un producto o servicio.

- ***Canales***

Es el modo en que una empresa comunica a los diferentes segmentos de clientes la propuesta de valor y genera reconocimiento de su producto o servicio. Estos canales cumplen funciones desde dar a conocer al cliente los productos y servicios que una

empresa ofrecer, asistir al cliente a evaluar la propuesta de valor de la organización, permitir que el cliente comprenda productos y servicios determinados, aportar a los clientes una propuesta de valor hasta brindarle al cliente un servicio de posventa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no necesariamente una empresa las abarca a todas, ya que alguna fase puede estar tercerizada a una empresa especializada. Osterwalder y Pigneur (2011) precisa las siguientes fases:

- **Información:** En esta fase se da a conocer el producto o servicio que ofrece la empresa a través de la publicidad en medios de comunicación como televisión, radio, medios gráficos, internet.
- **Evaluación:** Se lleva a cabo ciertas actividades con los clientes/consumidores con el propósito de ayudar a la empresa a recaudar testimonios directos de los clientes con respecto a la propuesta de valor, el producto o servicio ofrecido.
- **Compra:** Es el momento donde el cliente se decide y elige la propuesta de valor que le ofrece la empresa y realiza la transacción, firma el contrato, nos envía una orden de compra, realiza el pago a través de una tarjeta de crédito o cualquier otro medio de pago.
- **Entrega:** En esta etapa es donde la empresa debe esquematizar de manera estratégica de qué manera va a hacer llegar nuestra propuesta de valor al cliente/consumidor.
- **Posventa:** En esta última fase se perfecciona la propuesta de valor brindada ofreciendo al cliente/consumidor un servicio de atención posterior a la venta del producto o servicio. Se logra afinar la relación empresa – cliente/consumidor.

A la hora de ofrecer una propuesta de valor, es sustancial hallar la combinación precisa de canales para acercarse a los clientes del modo apropiado. Entre los canales se puede señalar los directos e indirectos, como así también los canales propios y canales de socio (Osterwalder y Pigneur, 2011). Osterwalder y Pigneur (2011) plantean los siguientes canales directos:

- **Equipo Comercial:** La empresa cuenta con vendedores en relación de dependencia y son ellos los encargados de generar el nexo con los potenciales clientes, persiguiendo el objetivo de finalmente realizar la venta.
- **Ventas en Internet:** Con el avance de la tecnología y los medios de comunicación, este medio de venta en la actualidad es uno de lo más utilizado por los clientes ya que es eficiente y cómodo a la hora de comprar.

Por canales indirectos Osterwalder y Pigneur (2011) se refiere a:

- **Tiendas Propias:** Es un método de llegar a los clientes de manera directa y hacer un análisis más cercano, puntilloso sobre la experiencia y satisfacción que tuvo el cliente al comprar el producto o servicio.
- **Tiendas de Socio:** Son negocios minoristas que venden un producto o servicio pero no son dueños de los mismos.
- **Mayorista:** Son negocios mayoristas que se encargan de vender y distribuir productos o servicios a comercios minoristas.

- ***Relaciones con clientes***

Cuando se desarrolla un negocio se determina el tipo de relación que se aspira a tener con cada segmento de mercado. Estas relaciones pueden surgir luego de hacer un análisis o sea conscientemente o pueden surgir de manera inconsciente.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en la captación de clientes, fidelidad de los clientes o estímulo de las ventas. Se puede configurar distintas relaciones con los clientes según Osterwalder y Pigneur (2011):

- **Asistencia Personal:** Se basa en la interacción humana, cuando el cliente se puede comunicar de manera directa con un representante de atención al cliente que lo asista durante el proceso de venta y/o posteriormente.
- **Asistencia Personal Exclusiva:** Se establece una relación más íntima y profunda específicamente con un cliente determinado, suele dilatarse durante un largo periodo de tiempo.

- **Autoservicio:** La organización se limita a proporcionarle al cliente todos los medios para que este se pueda servir, el cliente auto administra la relación con la empresa.
- **Servicios Automáticos:** Algunas empresa de acuerdo al producto o servicio que comercializan pueden ofrecer servicios automatizados. Donde reconocen a los diferentes clientes, sus preferencias para así poder brindarles la información relativa a su pedido.
- **Comunidades:** La empresa estimula a la creación de comunidades que tienen un interés en común, de esta manera los usuarios forman parte de la misma y allí se puede compartir información, dudas, nuevos proyectos. Estas comunidades posibilitan a las empresas no solo la posibilidad de generar ventas sino acceder a información para mejorar el producto o servicio ofrecido.
- **Creación Colectiva:** Es el proceso por el cual las empresas invitan a sus clientes para que los mismos participen activamente en la creación de nuevos productos y servicios

- ***Fuente de Ingreso***

En este módulo se muestra como la propuesta de valor llegó a ser conocida y comprada a través de los diferentes canales, que han permitido que se establezcan relaciones con los diferentes segmentos de clientes.

Se va a ver reflejado en el flujo de caja que genera cada empresa en los diferentes segmentos de cliente según (Osterwalder y Pigneur, 2011). Por su parte Sapag Chain (2007) plantea que el flujo de caja de cualquier negocio se confecciona de cuatro elementos fundamentales: a) los egresos iniciales, b) los ingresos y egresos generados en el periodo operativo, c) el periodo en que los ingresos y egresos ocurrieron, d) el valor de desecho; es importante tener en cuenta que los egresos que menciona Sapag Chain, Osterwalder y Pigneur (2011) los traen en el módulo de Egresos o Estructura de Costos, que se verá más adelante.

Osterwalder y Pigneur (2011) plantean las siguientes fuentes de ingresos:

- **Venta de Activos:** Los activos con lo que cuenta una organización pueden ir desde el inmueble donde lleva a cabo la actividad operativa, hasta el dinero que posee en su cuenta corriente. Pero Osterwalder y Pigneur (2011) se enfocan en la venta de los productos o servicios que ofrecen las organizaciones donde el cliente paga una suma de dinero para obtenerlo.
- **Cuota por Uso:** Es una fuente de ingreso que está relacionada proporcionalmente al uso que el cliente le dé a un servicio determinado.
- **Cuota de Suscripción:** Los clientes pagan por un servicio que se va a brindar de manera constante hasta que caduque la suscripción al mismo.
- **Préstamo/Alquiler/Leasing:** Se le ofrece al cliente el uso o sesión temporaria de un activo a cambio de una remuneración pactada por un tiempo fijado, en caso del leasing se puede hacer uso de la opción de compra.
- **Concesión de Licencia:** Cuando el propietario le transfiere la propiedad intelectual a una empresa a cambio del pago de una licencia.
- **Gastos de Corretaje:** Es la fuente de ingreso que percibe una empresa por ser intermediaria, actuando en nombre propio entre dos o más partes.
- **Publicidad:** Es el ingreso por servicios prestados por llevar a cabo una publicidad de un producto o servicio, marca, espectáculos.

- ***Recursos claves***

Siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011), los recursos claves son los activos que una empresa consume para poder desarrollar su vida operativa y así poder generar y vender la propuesta de valor. Son necesarios para llegar a los mercados, entablar relaciones con los diferentes segmentos de clientes y fundar la propuesta de valor. Cuando se habla de recursos claves estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Además, la organización puede ser propietaria de los mismos, alquilarlos por un periodo determinado y obtenerlos de sus socios claves.

- **Físicos:** Se incluyen los activos físicos como son los inmuebles, maquinarias, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

- **Intelectuales:** Son una fuente significativa, son difíciles de desarrollar pero cuando esto se logra se generan ventajas competitivas. Entre ellos podemos encontrar marca, patente, derecho de autor.
- **Humanos:** Es inviable pensar en un modelo de negocio sin personas que lleven a cabo las tareas claves, toda organización necesita un grupo de personas que tenga en claro cuáles son los objetivos que persigue.
- **Económicos:** Los recursos económicos son fundamentales para que un modelo de negocio arranque y avance o para que un negocio puesta en marcha cree nuevos productos o mejore los actuales.

- *Actividades clave*

Son las acciones más importantes junto a los recursos claves para generar y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, llegar a los mercados a través de los canales propuestos y construir relaciones con los clientes. De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011) existen tres tipos de actividades claves, sobre las cuales una empresa emergente debería seleccionar y especializarse en una sola de acuerdo al criterio del autor. Estas son:

- **Producción:** Está relacionada a la actividad operaria dentro de la empresa, tiene que ver con el diseño, la fabricación, la entrega de mercadería y la calidad superior.
- **Resolución de Problemas:** Implica la investigación de soluciones a los posibles problemas individuales que plantea cada cliente.
- **Plataforma/Red:** El negocio está diseñado en función de una plataforma como un recurso esencial, las actividades claves están diseñadas justamente al desarrollo y mantenimiento de la plataforma y las redes.

- *Asociaciones clave*

Las empresas se asocian o forman alianzas para acercarse más al éxito, ya que esto le permite o las ayuda a desarrollarse, introducirse en nuevos mercados, reducir riesgos, reducir costos, entre otros. Osterwalder y Pigneur (2011) hablan de cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégica entre empresas que no sean competidoras, asociaciones entre aquellas empresas que si sean competidoras, uniones transitorias

entre empresas para crear nuevos negocios, fortalecer el vínculo con los proveedores para asegurarme de los suministros.

Resulta interesante hacer distinción de las tres motivaciones para entablar estas asociaciones según expresa Osterwalder y Pigneur (2011):

- **Optimización y Economía de Escala:** La forma más elemental de asociarse o relación cliente – proveedor, tiene como objetivo asignar los recursos y actividades de manera eficiente, creando ventajas en términos de costo.
- **Reducción de riesgo e Incertidumbre:** Unirse a otra empresa puede servir para reducir el riesgo y la incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Son escasas las empresas que poseen todos los recursos o están en condiciones de llevar a cabo todas las actividades, por lo general necesitan de otras para la obtención de recursos o ejecutar alguna actividad.

- ***Estructura de costo***

La estimación de los costos futuros compone uno de los puntos centrales a la hora de evaluar una idea de negocio, principalmente por la relevancia de ellos y para determinar la rentabilidad del proyecto, según la opinión de Sapag Chain (2007).

Osterwalder y Pigneur (2011), estiman los costos por medio del noveno bloque de CANVAS y plasman detalladamente todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Todas las actividades que se van a desarrollar desde la creación y la entrega de valor, como mantener las relaciones con los clientes o la producción de ingresos tiene un costo.

Cada empresa va a buscar minimizar sus costos para así alcanzar una mayor rentabilidad, pero nunca olvidándose el cumplimiento de sus objetivos. Hay dos tipos de estructura de costos de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011):

- **Según Costos:** Son aquellas empresas donde el objetivo es recortar gastos en donde sea posible, pretende establecer y mantener una estructura de costos lo más acertada posible, con propuesta de valor a menor precio, usar

potencialmente los sistemas automáticos y delegar tareas a otras empresas especializadas.

- **Según Valor:** Esta estructura de costos está basada en centrarse en la creación de valor, ofreciendo un nivel de calidad superior al cliente y dejando de lado como variable primordial la reducción de costos.

Continuando con el tema, al analizar y llevar a cabo el armado de este bloque de costo se debe tener en cuenta las siguientes características:

Según Houngren, Rajan y Datar (2012), en coincidencia con lo que plantean Osterwalder y Pigneur (2011), se pueden identificar los siguientes costos:

- **Costos Fijos:** Este tipo de costos se mantiene estable en su totalidad, no varía en función a los grandes cambios que puede haber a nivel de actividad o volumen total.
- **Costos Variables:** Varían totalmente en proporción a los cambios vinculados con el nivel de actividad o volumen total.

Y Osterwalder y Pigneur (2011), continuando las características de este noveno modulo expresan que es necesario tener en cuenta el tipo de economía en el que se basará la empresa, distinguiendo:

- **Economías de Escala:** Este término se refiere a las ventajas de costo que obtiene una empresa a medida que aumenta la producción.
- **Economía de Campo:** Se da cuando una empresa que aumenta su ámbito de actuación, acciona de manera conjunta en los diferentes mercados en los que pertenece con bajo costo.

3.1.2. Herramientas de Análisis del Entorno

Llevamos a cabo este análisis para recopilar información de los factores que van a incidir en el desarrollo del modelo de negocio, se va a estudiar el Macro y Microentorno con la finalidad de comprender la situación actual del entorno que la rodea y deducir los posibles cambios en los escenarios futuros.

Algunas herramientas para llevar a cabo este análisis son el Análisis de Pest o Pestel, Fuerzas de Porter y la Matriz FODA.

3.1.2.1. Análisis PEST o PESTEL

Según plantea Chapman (2004) y Ayala Ruiz y Aras Amaya (2011), es una herramienta de planificación estratégica, que analiza e identifica los elementos o factores que influyen de manera negativa o positiva en el desarrollo de la empresa, Abarcando los siguientes elementos:

- **Factores Políticos:** Se evalúa el impacto de los cambios políticos y legislativos que pueden influir en el desarrollo de nuestra actividad empresarial, por esto las empresas deben tener una estructura flexible y poder adaptarse a los cambios propuestos por el entorno (Chapman, 2004).
- **Factores Económicos:** Estos factores muchas veces están relacionados a los cambios políticos ya que afectan variables como la tasa de interés, el nivel de inflación y esto tiene que ser tenido en cuenta en los objetivos que persigue la empresa.

El poder adquisitivo, la conducta del consumidor y las perspectivas que él tenga frente a estos cambios van a influir en el desarrollo económico de la empresa, estrategias de ventas o la inversión en un nuevo producto o servicio (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011).

- **Factores Social y Cultural:** Son todos aquellos aspectos de la sociedad que influyen en las actitudes, necesidades, formas de pensar y actuar frente a un producto o servicio (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011)
- **Factor Tecnológico:** Este es un factor que en el último tiempo ha cobrado mayor importancia (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011).
- **Fuerza Legal:** Son aquellas leyes y reglas tanto nacionales, provinciales como municipales, que afectan a la organización o en el entorno donde lleva a cabo su actividad. Se incluyen leyes del ámbito laboral, de salud, impositivas, seguridad e higiene (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011).
- **Fuerza Ecológica:** Este punto está totalmente ligado al medio ambiente. Es preciso analizar cómo influye la empresa en el medio ambiente y cuáles son los compromisos asumidos con él, estas políticas van a lograr que la empresa

por medio de ella publicite a los diferentes segmentos de clientes sobre la concientización sobre el cuidado del mismo (Campañas de reciclaje, calentamiento global) (Chapman, 2004).

Como se puede observar, el Análisis PESTEL es una de las mejores formas de obtener información del contexto macro como de las principales tendencias a nivel nacionales e internacional, que pueden colaborar a evaluar la factibilidad de desarrollar un proyecto determinado.

3.1.2.2. Fuerzas De Porter

Mediante el análisis PEST, se puede determinar y analizar aquellas variables que influyen con respecto al macro entorno.

Con respecto a las fuerzas de Porter es posible evaluar y determinar las variables que influyen de manera más cercana a la organización, en otras palabras, aquellas variables del microentorno. Una empresa interactúa permanentemente con los cinco fuerzas de Porter y es de suma importancia saber cómo controlarlas, tomar decisiones acertadas, de tal manera que nos lleven por el camino del éxito.

Villalobos (2012) tomando a Porter, plantea la siguiente actualización de las 5 fuerzas del mercado:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores hace referencia al riesgo existente y potencial de que nuevas empresas ingresen al mercado para vender el mismo producto/servicio al corto y mediano plazo. Cuando en un mercado hay muchas posibilidades de crecimiento por los destacados beneficios ya sean económicos, legales o simplemente estratégico, no va a pasar mucho tiempo en atraer nuevas empresas para explotar esas oportunidades. Entre mayor sea la demanda y más insatisfecha se encuentre, más posibilidades existen de que nuevas empresas se incorporen para lograr rentabilidad en este mercado.

Las empresas que se desarrollan en mercados en donde se encuentran continuamente con la entrada de nuevos competidores son propensas a ser menos

rentables y requieren de una mayor inversión para ofrecer a los clientes una propuesta de valor que los diferencien de los demás (Villalobos, 2012).

- **Amenaza de posibles productos sustitutos**

Son aquellos productos que amenazan a las empresa, ya que existe posibilidad que alteren la oferta y demanda, ya sea porque tiene un valor agregado con respecto al precio, calidad o simplemente por ser novedoso, estos parámetros van a llevar a que la empresa investigue al cliente con el objetivo de descubrir cuáles son las preferencias del consumidor de ahora en más, y como se puede lograr satisfacer esta demanda (Villalobos, 2012).

Es importante observar, que los productos sustitutos pueden provenir de una industria diferente o de la misma industria, así se puede pensar que la leche en polvo es sustituto de la leche líquida, o bien si se los considera competidores, se puede pensar que la leche chocolatada ya preparada es un sustituto, se obtienen los mismos beneficios a nivel de alimentación y se le adiciona el sabor como valor agregado.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La negociación con los proveedores es un elemento muy importante, son aquellos que en la mayoría de los casos suministran la materia prima o el elemento clave que hace que el producto y/o servicio sea único en el mercado. Por eso es importante llevar a cabo un proceso de negociación para buscar la manera de abaratar costos, que las entregas de las compras realizadas sean en tiempo y en forma, y que los insumos sean de calidad (Villalobos, 2012).

Sin embargo, el poder de negociación de un proveedor va a aumentar, conforme disminuya la cantidad de proveedores del mismo servicio/producto en el mercado; con lo cual, al momento de negociar con un proveedor es importante poder analizar no sólo la existencia de otros proveedores similares en el mercado, sino la posible relación que se tenga con ellos previamente a los fines de alentar un vínculo conveniente para ambas partes (Villalobos, 2012).

- **Poder de negociación de los clientes**

Son las influencias que ejercen los clientes en las empresas, buscan negociar de acuerdo a sus necesidades. En la actualidad los clientes se han vuelto más exigentes con respecto a la calidad de los productos o servicios ofrecidos por las empresas, buscan información de los productos o servicios para así comparar en los diferentes competidores al mejor postor(Villalobos, 2012).

En la mayoría de los mercados, salvo en aquellos que existe un monopolio, los clientes poseen un alto poder de negociación, ya que son los que tienen la capacidad de decidir donde, como, cuando y a quien le compran un producto y/o servicio. Ante esto, la imagen institucional, la marca y el servicio personalizado, son elementos fundamentales para posicionar una empresa en el mercado (Villalobos, 2012).

- **Rivalidad entre competidores existentes**

De acuerdo con Porter, esta fuerza es la más importante y es el resultado de las anteriores, porque impulsa a las empresas que tomen decisiones importantes con respecto a su posición en el mercado (Villalobos, 2012).

En todos los mercados existe la competencia y lo importante es saber controlar las variables que afectan al macro y microentorno de la empresa. Si se quiere mantener el posicionamiento en el mercado hay que diferenciarse del resto, o sea, trabajar continuamente con el valor agregado del producto o servicio que se ofrece (Villalobos, 2012).

3.1.3. Herramientas de análisis financiero para un proyecto

3.1.3.1. Estudio Financiero

El estudio financiero es un análisis vital en la evaluación de un proyecto de inversión, es llevado a cabo para determinar que dicho proyecto no presente problemas de liquidez o insolvencias financieras y la base para la toma de decisiones. Pero el objetivo del estudio financiero es sistematizar la información de carácter financiera, identificar en dicha información cada componente y analizar el comportamiento y efectos que tiene cada uno de ellos en la estructura contable y financiera de la empresa. En un proyecto de inversión se destaca el análisis del comportamiento y efectos de las

inversiones iniciales, los costos e ingresos generados y la proyección en un futuro, particularmente en este proyecto esta información es obtenida a partir del armado de los bloques CANVAS y más específicamente de los bloques de fuentes de ingresos y estructura de costos (Anzil, 2009).

3.1.3.2. *Flujo de Fondo*

Los flujos de fondos es un informe que refleja a través de una planilla las entradas y salidas de dinero en los diferentes periodos de una empresa (Sapag Chain, 2007). En esta planilla se exponen:

- **Ingresos y Egresos afectos a impuestos:** que son aquellos movimientos realizados en caja que pueden alterar al estado de resultado de la empresa ya que son los encargados, en el caso de los ingresos generar un movimiento que va a afectar a la utilidad de la empresa de manera positiva y los egresos de manera negativa (Sapag Chain, 2007).
- **Los gastos no desembolsables,** son gastos que para fines tributarios son deducibles pero no ocasionan un movimiento en la caja, como son las depreciaciones, la amortización de los activos intangibles o el valor libro de un activo que se venda, pero si generan un costo a fines contables, que tiene como causa reducir la utilidad de la empresa, que es utilizada para calcular los montos de impuesto a pagar (Sapag Chain, 2007).
- **Cálculo del impuesto,** se aplica una tasa tributaria sobre las utilidades para determinar el monto impositivo (Sapag Chain, 2007).
- **“Ajuste por gastos no desembolsables”**, se suma al flujo de fondo para anular el efecto del gasto no desembolsable, la razón de incluirlo es para que solo se incluya el efecto tributario ya que los gastos no constituían un movimiento de caja (Sapag Chain, 2007).
- **Egresos no afectos a impuestos,** son todos los movimientos de caja que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa, como son las inversiones, solo se cambian activos o pasivos, o activos por pasivos (Sapag Chain, 2007).
- **Ingresos no afectos a impuestos,** “Son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculó por el mecanismo de valoración de activos” (Sapag Chain, 2007, p 294).

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no Desembolsables
= Utilidad antes del impuestos
- Impuestos
=Utilidad después del impuesto
+ Ajuste por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Ingresos no afectos a impuestos
= Flujo de Caja del Proyecto

Tabla 1: Estructura de Flujo de Fondos (Fuente: Elaboración Propia en Base a Sapag Chain, 2007)

3.1.3.3. Inversión Inicial

Equipo Editorial Buenos Negocios (2012) plantea que para comenzar un proyecto hace falta estimar de manera adecuada la inversión inicial, ya que una mala proyección puede generar retraso de la puesta en marcha o directamente un proyecto fallido.

Cuando se proyecta esta inversión se hace bajo un presupuesto que va a estar limitado al dinero o posibilidades de financiamiento que el proyecto tenga, los rubros que habitualmente forman parte de este presupuesto son (Equipo Editorial Buenos Negocios, 2012):

- **Lugar Físico** donde se va a montar la empresa, va a variar de acuerdo al rubro que se especializa la empresa, pero se tiene en cuenta, planta de producción, oficinas, espacio de comercialización.
- **Maquinaria y Materiales**, particularmente en este rubro puede existir una diferencia razonable entre diferentes empresas porque está relacionada proporcionalmente con el tipo de negocio: muebles y útiles, materia prima, maquinaria, rodado.
- **Equipo de Trabajo**, está relacionado al costo total en la planta de recursos humanos, se tiene en cuenta los tipos de contrataciones, capacitaciones, sueldos, cargas sociales, art.
- **Asesoramiento**, llevar a cabo un proyecto de inversión requiere tener conocimientos, en la mayoría de los casos se contrata a profesionales especializados para consultar. Estos pueden ser Staff de la empresa, o sea,

servicios tercerizados permanentemente, o bien temporales que se contrata a los fines de una consulta específica y resultado el problema se disuelve el vínculo. En cualquier caso, normalmente los consultores son contratados por locación de servicios sin dependencia con la empresa.

- **Inscripciones y Registros**, este punto hace mención a la registración de la sociedad en los entes estatales, ya sea AFIP, registro de las personas jurídicas, rentas, habilitaciones municipales, gestión de patentes.
- **Marketing y Publicidad**, esta inversión es muy importante tanto para proyectos o como aquellas empresas que están en marcha. Está relacionado con dar a conocer el negocio, hacerle llegar al cliente la propuesta que se le ofrece y hace que se diferencien de los demás, logo, sitio web.
- **Capital de trabajo**, para que la empresa pueda operar necesita un fondo económico que va a utilizar para cubrir las necesidades de materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, este capital tiene que estar disponible a corto plazo para mantener las operaciones corrientes de la empresa, es decir, es la capacidad de la empresa para continuar con el desarrollo normal de su capacidad operaria a corto plazo.

El Capital de Trabajo Neto es igual a: Activos Corrientes - Pasivos Corrientes, es aquel capital operativo con el que cuenta la empresa y puede hacerle frente a las deudas a corto plazo, o sea, representa una estabilidad en la empresa.

El análisis del capital de trabajo es una herramienta muy valiosa que le brinda ayuda a la gerencia de la empresa para que puedan tomar decisiones y así lograr una administración eficiente con respecto a los activos con mayor liquidez, las cuentas por cobrar y los inventarios. Uno de los aspectos más importante de este análisis es interpretar las variaciones de aquellos activos más líquidos, ya que antes una variación negativa y creciendo en consideración las cuentas por cobrar o los inventarios, va a provocar con certeza la inmovilización de recursos que no van a provocar ningún beneficio y se va a generar insolvencia por la disminución de liquidez.

3.1.3.4. VAN

Ross, Westerfield, Jordan (2006), plantean que el Valor Actual Neto es un indicador financiero importante, que representa el incremento que percibirá la empresa por haber ejecutado una inversión o proyecto y valora todas las posibilidades.

La VAN se obtiene de medir, los flujos de caja futuros de un proyecto que se analiza su puesta en marcha o en la posible inversión, descontando la inversión inicial requerida, en otras palabras, se calcula la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo, y así medir la contribución que hace el proyecto o inversión al valor de la empresa.

VAN es expresada por la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^N \frac{V_t}{(1 + K)^t} - I_0$$

Ecuación 1: Formula Indicador Financiero VAN (Fuente: Elaboración propia en base a Ross, Westerfield, Jordan, 2006)

V_t = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 = Valor del desembolso inicial de la inversión.

N = Número de períodos considerado.

K = Tipo de interés.

Ross, Westerfield, Jordan (2006), interpretan:

- $VAN > 0$ va producir ganancias por encima de la rentabilidad que se espera. El proyecto puede ser aceptado.
- $VAN = 0$ no se generar ganancias, ni pérdidas. La decisión debe basarse en otros criterios, ya que por este resultado en principio es indiferente.
- $VAN < 0$ produce pérdida con respecto a la rentabilidad esperada. El proyecto debe ser rechazado.

3.1.3.5. TIR

La Tasa Interna de Retorno de una inversión o proyecto, es la tasa de descuento que origina que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero.

En términos más específicos, según Ross, Westerfield, Jordan (2006), la TIR, es la tasa de descuento que iguala la sumatoria de los flujos de fondos netos futuros de la inversión inicial.

Criterio de Aceptación o Rechazo de acuerdo a Ross, Westerfield, Jordan (2006)

- Si $TIR \geq r$ (rendimiento mínimo), se aceptara el proyecto, ya que el proyecto brinda una rentabilidad superior a la mínima esperada.
- Si $TIR \leq r$ (rendimiento mínimo), se rechazara el proyecto, el proyecto brinda una rentabilidad menos a la mínima esperada.
- La TIR se expresa a través de la siguiente formula

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Ecuación 2: Formula Indicador Financiero TIR (Fuente: Elaboración propia en base a Ross, Westerfield, Jordan, 2006)

3.1.3.6. Periodo de Recupero

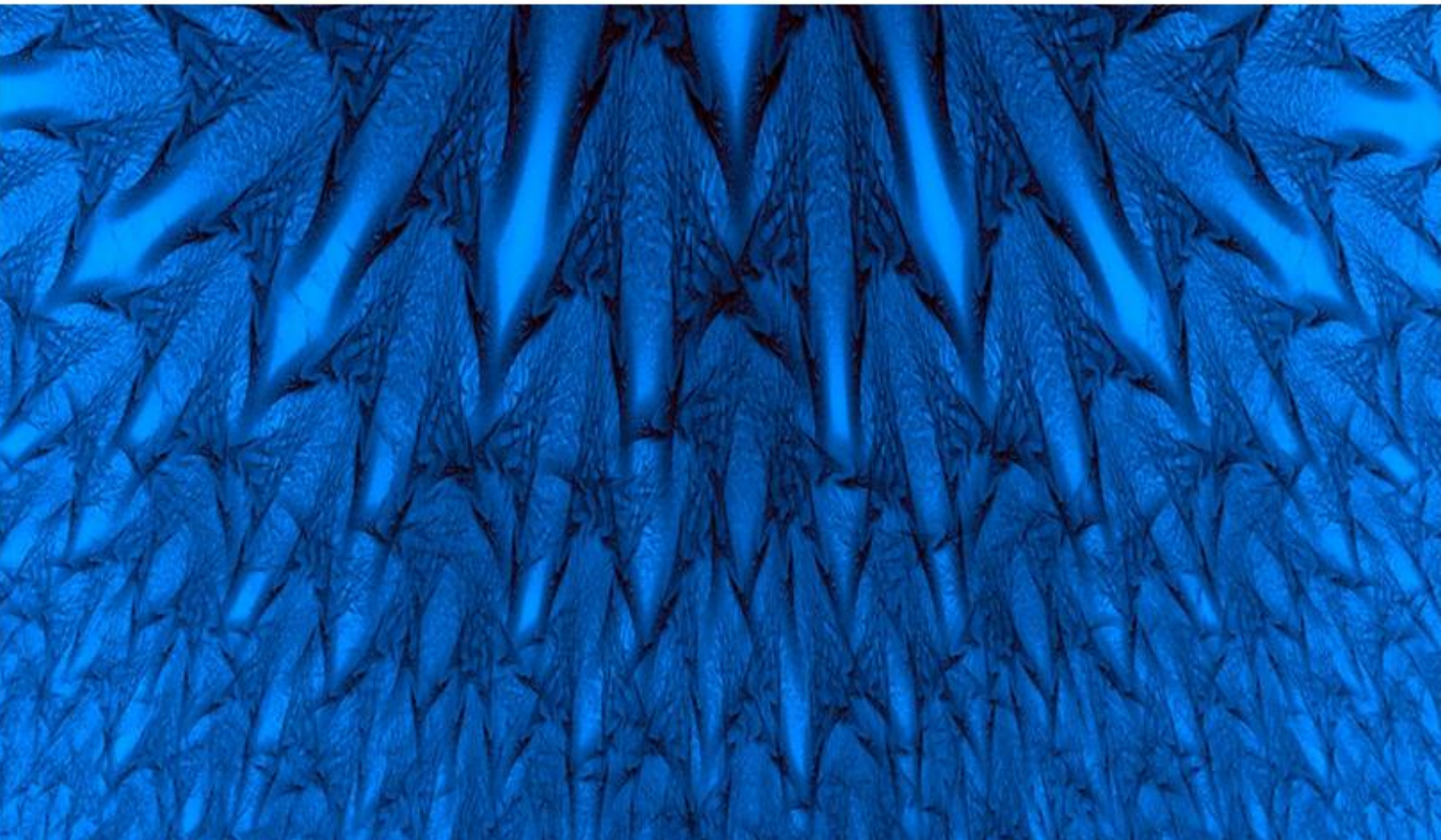
Es un indicador financiero que en conjunto con los demás indicadores como son la TIR y la VAN brindan a la empresa un resultado con respecto a la situación económica del proyecto y colabora con la toma de decisiones.

Ross, Westerfield, Jordan (2006), manifiestan que el periodo de recuperacion mide el plazo de tiempo o periodo que tardara los flujos netos de efectivo de un proyecto en recuperar su costo o inversión inicial, la empresa es la encargada de fijar un plazo de años para recuperar, o sea, aquellos proyectos donde se manifieste una recuperación igual o menor a la fijada serán aceptados, lo contrario deben ser rechazados. El periodo de recuperacion es fácil de calcular y comprender pero presenta varios inconvenientes, uno de ellos es que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Ross, Westerfield, Jordan (2006), también mencionan el periodo de recuperado descontado que es un análisis más dinámico que va a medir el plazo de tiempo que debe transcurrir para que la suma de los flujos de efectivos descontados de un proyecto recuperen la inversión inicial. En el periodo de recuperado descontado se tiene en cuenta el efecto del paso del tiempo del dinero.

El criterio para decidir si el proyecto es aceptado o rechazado es igual que en el periodo de recuperado simple, donde serán aceptados los proyectos que recuperen la inversión inicial antes del tiempo fijado por la empresa y rechazados aquellos que superen ese tiempo.

Capítulo IV



4.1. Metodología

En el presente trabajo se utilizará un diseño Descriptivo para desarrollar el diagnóstico situacional, que se utiliza cuando se pretende conocer una situación determinada. Por otro lado, será de corte transversal prospectiva, o sea, se estudiarán las variables en un determinado momento haciendo un corte temporal, y por otro lado se estudiará el comportamiento pasado y presente de las variables seleccionadas, con el objetivo de poder proyectar el comportamiento futuro.

Se utilizarán tanto datos cualitativos como cuantitativos, y diferentes herramientas, técnicas e instrumentos a los fines de realizar un análisis lo más completo posible.

A continuación se describen de acuerdo a la herramienta la metodología implementada. Para el Análisis PESTEL, se utilizaran diferentes metodologías como se plantean a continuación:

Investigación	Descriptiva
Tipo de Dato	Cualitativo
Técnica	Análisis Bibliográfico
Instrumento	Análisis Documental
Muestreo	Intencional No probabilístico
Muestra	<ul style="list-style-type: none">- Portales de información de Actualidad: Diarios, Periódicos.- Portales Especializados.- Fuentes Oficiales- Fuentes no Oficiales

Tabla 2: Ficha Metodología N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, para el análisis de macrocontexto mediante la herramienta PESTEL, se realizará un análisis de datos basado en información actualizada de las principales tendencias a nivel nacional como internacional. Para esto se utilizaran fuentes secundarias como portales especializados, Informes Gubernamentales y fuentes oficiales, como también fuentes no oficiales pero sobre las cuales se pueda demostrar veracidad de los datos.

Para el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se utilizaran diferentes metodologías como se plantean a continuación de acuerdo a la fuerza que se analice:

En el caso de los clientes, se realizarán dos evaluaciones, por un lado se encuestará a los clientes actuales de Marcelo Pastrello, y por otro lado a Clientes Potenciales para evaluar el mercado potencial:

Por otro lado, se realizará una encuesta a potenciales clientes y clientes actuales. Para los clientes potenciales se establecieron los siguientes criterios de selección:

- Poseer por lo menos un electrodoméstico de refrigeración: Aire Acondicionado, Heladera, Cámaras frigoríficas, etc.
- No haber recibido servicios técnicos de Pastrello, Marcelo J.

El objetivo de la encuesta a clientes potenciales es identificar los atributos que valoran los mismos, como la configuración del mercado en la actualidad. También se buscará poder establecer una demanda estimada de servicios.

Respecto de los clientes actuales, se aplicará una encuesta con el objetivo de recabar información sobre el servicio actual, su nivel de satisfacción y potenciales factores para mejorar.

Clientes	Investigación	Descriptiva
	Tipo de Dato	Cuantitativo
	Técnica	Encuesta
	Instrumento	Cuestionario
	Muestreo	Accidental No Probabilístico
	Muestra	Clientes Potenciales: Muestra de 100 (Anexo I) Clientes Actuales: 40% de la cartera actual de clientes. (Anexo I)

Tabla 3: Ficha Metodología N° 2 (Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se realizará una entrevista semiestructurada con el dueño del emprendimiento, a los fines de poder recabar información sobre el mercado general como de la empresa:

Investigación	Exploratoria
Tipo de Dato	Cualitativo
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo II)
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	Marcelo Pastrello

Tabla 4: Ficha Metodología N° 3 (Fuente: Elaboración Propia)

Para analizar los competidores se realizará una observación no participante y la técnica de Mystery Shopper con el objetivo de evaluar las variables que se consideren necesarias para detectar los factores competitivos y de éxito.

Investigación	Exploratoria
Tipo de Dato	Cualitativo
Técnica	Observación No Participante
Instrumento	Guía de Observación (Anexo III)
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	A definir.

Tabla 5: Ficha Metodología N° 4 (Fuente: Elaboración Propia)

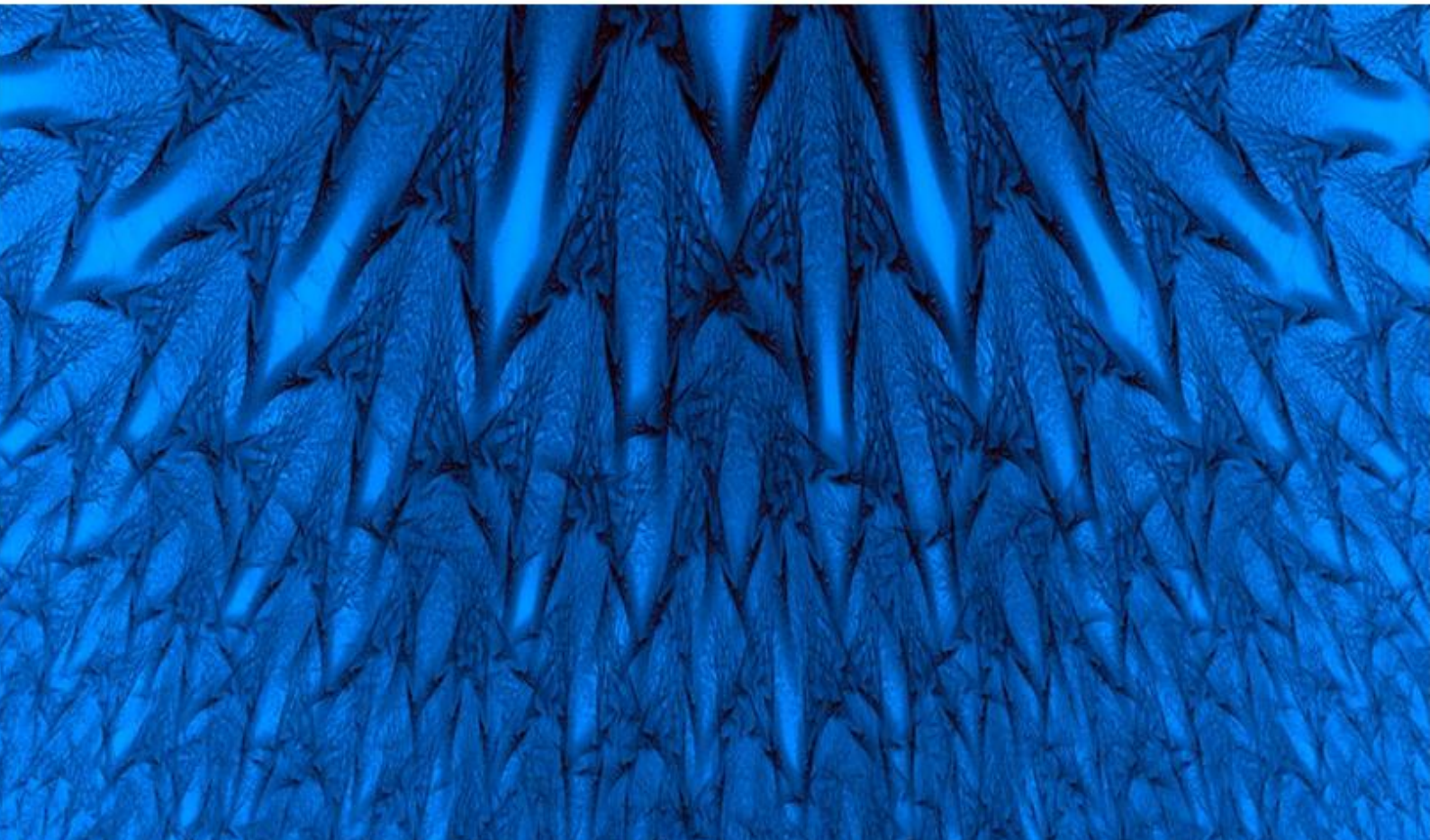
Investigación	Exploratoria
Tipo de Dato	Cualitativo
Técnica	Observación Participante
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo IV)
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	A Definir

Tabla 6: Ficha Metodología N° 5 (Fuente: Elaboración Propia)

4.1.1. Cronograma de Avance Gantt

Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Análisis PESTEL																								
Análisis Interno																								
ENTREGA FINAL TUTORIA VIRTUAL																								
Análisis 5 fuerzas de Porter																								
Clientes Proveedores Sustitutos Nuevos Competidores Rivalidad entre competidores																								
Conclusión ENTREGA FINAL TUTORIA VIRTUAL																								
Diseño de Proyecto de inversión Planteamiento de los 9 bloques Análisis Financiero Conclusiones Entrega 1° CAE																								

Capítulo V



5.1. Diagnostico

5.1.1. Análisis PEST

5.1.1.1. *Político- Económico*

En la actualidad y desde ya hace varios años la Argentina vive en un contexto Político-Económico inestable, generando una tendencia con altos niveles de inflación y una caída en la actividad.

Uno de los hechos económicos que generó incertidumbre e inestabilidad fue la incorporación del cepo cambiario durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, Ylarri (2013) expone que esta medida implementó restricciones para la compra de dólares y otras divisas tanto a ciudadanos como empresas, generando inestabilidad en las industrias que importaban y exportaban productos. A esta inestabilidad hay que sumarle la falta de divisas en el mercado, con lo que perjudicó el pago de proveedores, y como todo es una cadena, si el proveedor no recibe pagos, no hace entrega de los insumos, y si no hay insumos, se ve afectada la operatividad en forma proporcional.

Paralelamente al cepo cambiario, se implementó como medida la restricción de las importaciones al país, trayendo como consecuencia también la falta de insumo en varios sectores del mercado, como son la salud, electro, el agro y la automotriz, poniendo en riesgo la continuidad de la producción y la operatividad de las empresas, así generando incertidumbre tanto a los empresarios como empleados.

Luego de ocho años de gobierno de Cristina Fernández de Kirchner y tras cuatro de Néstor Kirchner, en diciembre de 2015, asume el nuevo gobierno con la conducción de Mauricio Macri.

Con la llegada de este gobierno, una de las primeras decisiones económicas fue eliminar el cepo cambiario, tema que se venía abordando con anterioridad. Teniendo como objetivo la facilidad de comprar y vender divisas, abrir las exportaciones e importaciones y tener un tipo de cambio único que sea originado por el libre juego de la oferta y demanda.

Después de doce años, los argentinos optaron por confiar en un nuevo modelo económico y social. Pero todo cambio genera expectativas; tanto a los ciudadanos como a las empresas, les resulta complicado determinar un panorama claro, proyectar a futuro

y tomar decisiones precisas; Actualmente se convive con la incertidumbre de las medidas tomadas por el gobierno actual con respecto al sector económico y social.

Uno de los temas más preocupantes y que trae mayor inestabilidad al país son los datos de la inflación. Todesca (2016), titular del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), planteó que de a poco se está clarificando la información con respecto a las estadísticas que brinda el INDEC, y tras ocho años, en junio de 2016 se conocieron las cifras oficiales de la inflación sin manipulación de estadísticas.

Según las consultoras privadas, la inflación pasó la barrera del 40% en el último año, y tiende a cerrar el 2016 con una cifra similar (Kanenguiser, 2016). Las ilusiones tanto del gobierno, empresas y ciudadanos son que en la segunda mitad del año la situación mejore y pueda estabilizarse en el tiempo. Solanet, (2016), pronostica “un 36% de aumento para los precios minoristas en todo el 2016”, en ese 36% se tiene en cuenta una suba acumulada entre los meses de enero y febrero más el estimado de mayo.

Un importante funcionario de la casa rosada comentó en diario la nación (2016) que el actual gobierno se maneja con muchas herramientas con el propósito de atraer inversiones, proteger y no dejar de lado la industria nacional y como objetivo principal que el mundo cambie la mirada hacia la economía argentina y lo más importante, que se recupere la confianza.

5.1.1.2. Social – Cultural

El contexto Socio-Cultural tiene una relación directa con las medidas económicas y sociales que lleven a cabo los gobernantes y toman decisiones de acuerdo a ellas, y actúan en función del contexto donde se desarrollan.

En una nota editorial de Minuto Uno (2013), a través de una investigación plantea que la sociedad ya hace un tiempo atrás ha cambiado su perfil con respecto a las decisiones de consumo, ahora su objetivo a la hora de consumir tiene como meta buscar más promociones, buenos precios y ya dejó atrás la posición de ser comprador fiel, sino que es un comprador que cuida su bolsillo y controla su nivel de gasto.

Este nuevo comportamiento está relacionado directamente a la situación por la que está atravesando el país, el nivel de confianza de los ciudadanos es mínima con

relación a las medidas que toman los gobernantes y temen que la situación empeore, por eso es que las expectativas hacia el futuro cada vez son más negativas y postergan tomar decisiones.

Deloitte (2015) plantea cuales son las estrategias que influyen en la decisión de los ciudadanos con respecto al consumo, el ahorro y la toma de decisiones. Las políticas o estrategias de beneficio como es el plan “Ahora 12” medida tomada por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner tenía como objetivo principal que era fomentar el consumo nacional y otro secundario, donde se focalizaba en que todas las clases sociales pudieran acceder a esos mercados y en la mayoría de los casos mejorar su calidad de vida. Otros beneficios que perduran en el tiempo son los beneficios ofrecidos por los bancos y emisoras de tarjetas de créditos, cadenas de empresas, los ingresos adicionales que brindan los empleadores en fechas especiales; en conclusión todo esto genera un impacto positivo a la hora de tomar decisiones con respecto al consumo.

En materia general en la sociedad existen factores que influye en los ciudadanos y repercuten en el consumo, como son los medios de comunicación, la publicidad, la tecnología que generar cambios en la moda y gusto de los consumidores, esto trae como consecuencias un costo a los empresarios ya que tienen que salir nuevamente a investigar el mercado y captar cuales son las nuevas necesidades a cubrir, para luego analizar y diseñar una nueva propuesta de valor para mantenerse posicionado.

5.1.1.3. Tecnológico

Moreno (2016) sostiene que actualmente los humanos han generado una relación de dependencia con la tecnología, provocando cambios sociales, culturales, impactando directamente en la vida de los ciudadanos.

En la mayoría de los casos es una herramienta útil en cualquiera área del desarrollo humano, como es en el área de la ciencia, la medicina, la seguridad, el trabajo, la educación, o sea, en la vida cotidiana existe una relación permanente con la tecnología, que en la mayoría de los casos la sociedad siente que mejoran su calidad vida. Algunas medidas economías afectan de manera positiva al consumo de tecnología, y algunos objetos que antes eran bienes de lujo para algunos sectores, hoy pasan a ser una bien de primera necesidad.

Todos los cambios producidos por las nuevas tecnologías en el paso de la historia han tenido efectos tanto positivos como negativos, donde la mayoría de las veces la contribución del avance a la sociedad hace que los aspectos negativos queden escondido o no sean tenido en cuenta.

Uno de los impactos más importantes que generan las tecnologías dentro de la sociedad está relacionado a la economía del individuo y que tiene una relación directa con la situación que atraviesa el país, la tecnología se caracteriza por generar cambios en corto periodos de tiempo, generando en el consumidor una cierto nivel de adicción a experimentar lo nuevo del mercado, y trayendo como consecuencia un segundo impacto relacionado al medioambiente. Los cambios continuos generan cantidades infinitos de desechos tecnológicos que afectan directamente al planeta y que en la sociedad no genera un impacto de conciencia.

5.1.1.4. Conclusiones Macroentorno

Todo esto demuestra, que más allá de estar atravesando un entorno político económico turbulento, a medida que pasa el tiempo se va estabilizando e indica que solo es producido por el gran cambio de gobierno y no un problema que va a subsistir en el correr de los años. Esto señala que se puede tener una mirada positiva hacia el futuro, y brinda la esperanza a los empresarios de invertir en el país y no fuera de él.

Podemos concluir que el entorno es favorable para invertir y que “Lionice” es un proyecto viable, ya que el rubro del servicio técnico, está en un proceso de crecimiento acelerado, dado que la tendencia de consumo de estos sistemas de climatización pasaron a ser de un bien de lujo a un bien necesario, dado que, en los últimos años los cambios climáticos se hicieron sentir en cada estación del año.

Tampoco podemos dejar de lado que la tecnología pasó a ser en la mayoría de los casos una necesidad del ser humano e imprescindible para la calidad de vida y los estándares de la modernidad.

La tecnología es utilizada para llevar a cabo las actividades laborales, la comunicación entre los individuos, facilitar las tareas del hogar y lo más importante para este proyecto una aliada de la sociedad para enfrentar los diferentes cambios climáticos.

5.1.2. Análisis Porter

5.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes en la mayoría de los mercados poseen un alto poder de negociación ya que son quienes deciden como, cuando y donde consumir. A menos que el mercado sea monopólico, como es el caso de los servicios públicos (gas, agua y/o electricidad), los clientes suelen tener opciones para poder elegir calidad, servicio/producto, precio, etc. Esto provoca que su poder de negociación sea alto.

Con el objetivo de observar cómo está compuesto el público y la potencial demanda del mismo, se realizó una encuesta (Anexo I), mediante el cual se buscó relevar información general de los mismos. Se encuestó a 91 potenciales clientes del mercado, con una edad entre 17 y 63 años, con un promedio de 35,45 años. En términos generales, el 63.67% fueron mujeres y el 36.26% hombres, lo cual se corresponde aproximadamente con la composición poblacional de Córdoba que según expone la (Dirección general de estadísticas y censos y Dirección de estadísticas socio-demográficas, 2008) es de 94,8 hombres cada 100 mujeres.

En el gráfico siguiente se puede observar la distribución en función de la edad y el sexo. Así, el 72.41% de las mujeres entrevistadas posee entre 17 y 32 años, mientras

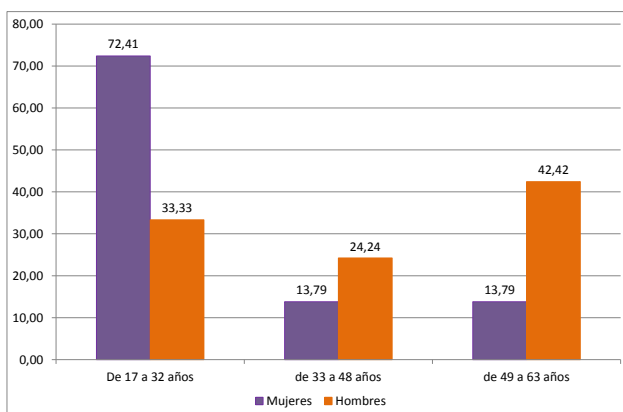


Gráfico 1: Distribución etaria por Sexo
(Fuente: Elaboración Propia)

que el 42.42% de los hombres poseen entre 49 y 63 años. Es importante considerar que en la actualidad la decisión de compra muchas veces se basa en la pareja en conjunto, la búsqueda de un técnico o solución de un problema suele estar a cargo de la mujer, mientras que la recepción y atención del técnico a cargo del hombre.

Uno de los objetivos de realizar esta encuesta es determinar cuáles son los electrodomésticos de climatización más utilizados y que tienen un mayor valor para los clientes. Esta información es muy valiosa, ya que se busca brindarle al cliente un valor agregado, en el servicio ofrecido relacionado en la continua capacitación de los

técnicos, e invertir en las herramientas de última generación. El campo del servicio técnico de estos electrodomésticos es muy amplio y general, por lo que es muy importante especializarse en alguna de las ramas y así poder brindar un mejor servicio.

Según los resultados de la encuesta, el 80,22% posee al menos una heladera con freezer, mientras que solo el 12,09% posee heladera con congelador, el 1,10% posee heladera sola y el 5,49% posee heladera con doble motor, una heladera que se comercializaba hace más de 20 años atrás y ahora en la actualidad ha vuelto al mercado. Además de estos electrodomésticos de climatización clásicos que se suele ver en los hogares, también para acompañar a los mismos se tiene el freezer, según esta encuesta el 12,09% posee al menos uno en su casa, como se puede observar en el gráfico.

Lo que llama la atención es que solo el 16,48% posee

heladera no frost, lo cual es un sistema que en los últimos

tiempos ha sido muy nombrado. Es un sistema que evita que se acumule la escarcha sobre las paredes, enfría más rápido, controla el grado de humedad y no requiere descongelación periódica. A diferencia de los electrodomésticos anteriores que si genera escarcha, y obliga al descongelamiento periódico, lo cual implica un mayor trabajo y mucho gasto de energía y tiempo.

También se obtiene que el 6,59% de los encuestados posean heladera bajo mesada o también llamada mini bar, lo cual es normal el bajo resultado que se obtuvo ya que en la mayoría de los casos es un bien de lujo o puede haberse comprado con el fin de ocupar espacios de esparcimiento o laborales.

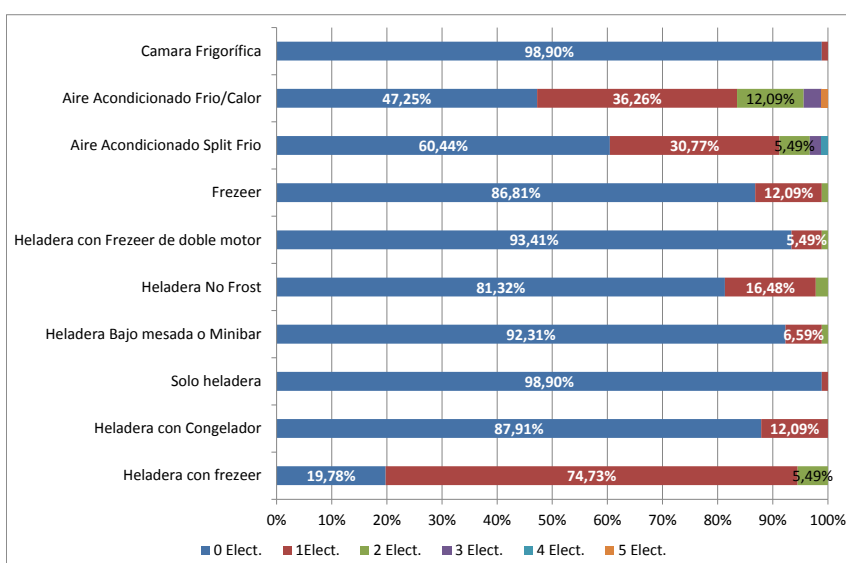


Gráfico 2: Cantidad de Electrodomésticos (Fuente: Elaboración Propia)

Otros de los electrodomésticos de climatización que se ha tenido una fuerte alza en los últimos años, es el aire acondicionado. Lo cual en un principio era un bien de lujo que solo algunos accedían, pero en la actualidad es un bien necesario y es un mercado que pueden acceder la mayoría de las clases sociales.

El 38,46% de los encuestados poseen al menos un aire acondicionado Split frio, mientras que el 51,65% posee al menos un aire acondicionado Split frio/calor. En los últimos años ha crecido la venta del aire acondicionado Split frio/calor, esto es llamativo ya que en Argentina la electricidad es más cara que el gas, se supone que esta diferencia de precio haría que la sociedad en invierno busque otras alternativas de climatización. Estos resultados demuestran que la sociedad, en la mayoría de los casos, a medida que la tecnología avanza decide aceptarla y adaptarse a ella.

Los cambios tecnológicos en la mayoría de los electrodomésticos de climatización siempre vienen de la mano de medios de pago accesibles. En los últimos años los cambios climáticos también jugaron a favor en la alza del mercado de electrodomésticos de climatización, ya que las máximas en verano rodaban en los 38°, y comenzaban a sentirse desde temprano.

Por otro lado, en la era del consumo, es normal que las personas adquieran electrodomésticos en mayor cantidad, que como se puede observar en el grafico incluso

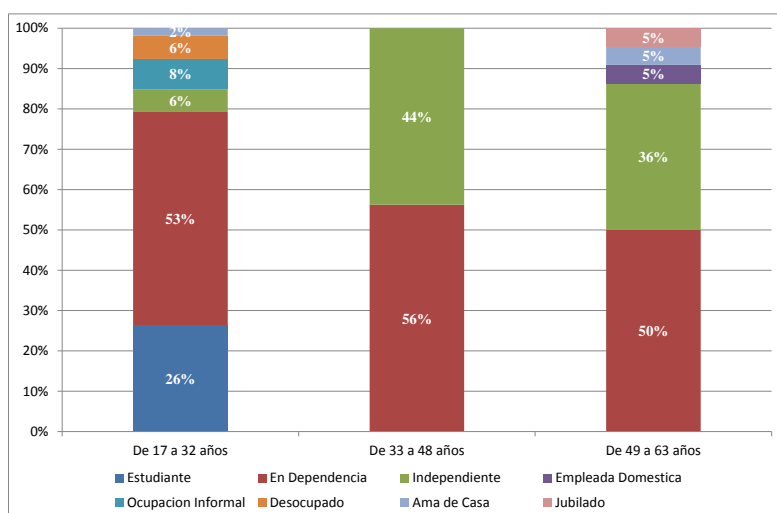


Gráfico 3: Situación laboral actual de los encuestados
(Fuente: Elaboración propia)

hubo encuestados, aunque en un porcentaje inferior al 2%, que poseen entre 4 y 5 aires acondicionados.

Respecto de la situación laboral de la muestra relevada, en una primera instancia sin tener datos concisos, se prevé que los potenciales clientes serian del rango entre 33-48 y 49-63.

Pero según los datos obtenidos de la encuesta, el 53% de las personas entre 17 y 32 años se encuentran en relación de dependencia y que solo el 6% se encuentra desocupado. Estos datos llevan a replantear el segmento de cliente, ya que tienen un sustento

económico para acceder a tener electrodomésticos de climatización y realizar el servicio técnico correspondiente sin tener que depender de sus familiares. Por otro lado, el 100% de los encuestados entre 33 y 48 años se encuentran activos laboralmente, y por último, de los sujetos de 49 a 63 años 86% se encuentra activo laboralmente, de manera dependiente (50%) o independiente (36%).

Al diseñar un proyecto de inversión, una de las partes más importantes es conocer a nuestros potenciales clientes, en esta ocasión la entrevista es la que nos brinda la información con respecto a que valoran a la hora de contratar un servicio técnico.

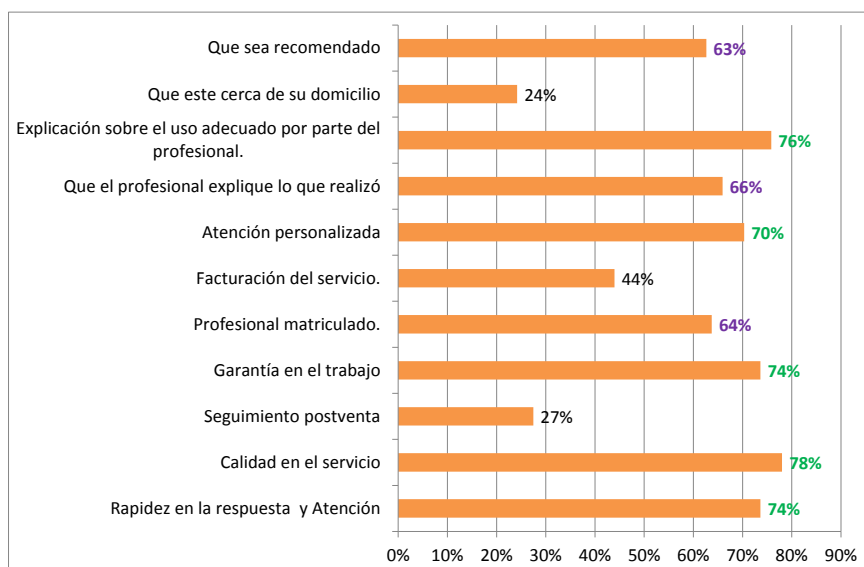


Gráfico 4: Atributos valorados por clientes respecto del servicio técnico (Fuente: elaboración propia)

Uno de los atributos más valorado por los clientes, es la calidad del servicio brindado (78%), esto se logra armando un staff de trabajo que este altamente capacitado y que continuamente se perfeccionen. Lo que debe lograr la empresa es transmitir a los empleados los valores que tiene y motivarlos

permanentemente en la búsqueda de cumplir con las expectativas.

Otros de los atributos que valoran es que se los aconseje del uso adecuado de estos electrodomésticos (76%), este punto demuestra que el cliente no solo va a valorar la calidad del servicio que se le brinde sino también analizar cuanto están capacitado en el tema.

En tercer lugar valoran que el trabajo tenga garantía (74%), pero en los resultados se observa que no valoran que la prestación del servicio sea facturado (44%). Una de las herramientas que el cliente tiene para pedir garantía, es la facturación del mismo, donde se expone de común acuerdo el día realizado, quien lo realizo, su precio y un detalle del servicio técnico brindado. Esto demuestra que los clientes depositan la

confianza en la relación con el técnico y no en un papel o documento que les pueda dar respaldo y mediante el cual pueden hacer reclamos. Es importante no solo que la empresa pueda brindar esta documentación, sino también capacitar al cliente para observe la importancia de los mismos.

En tercer lugar valoran la rapidez en la respuesta y atención (74%), eso indica que se debe contar con el personal suficiente para poder satisfacer la potencial oferta, teniendo en cuenta que la misma crece de manera diferencial en los meses próximos al verano. También se deben tener en cuenta posibles atrasos y demoras en la prestación del servicio, ante lo cual los clientes manifestaron malestar por la falta de cumplimiento con los acuerdos realizados, pudiendo resolverse si la empresa emprende una relación personal y responsable con su cliente, informando la situación real del técnico y la prestación del servicio.

Relacionado a esto último, la atención personalizada (70%) es una particularidad muy valorada a la hora de elegir un servicio, porque cada cliente es diferente y por lo

tanto tienen diferentes inquietudes a la hora de la elección de un servicio. Por eso es que en muchas ocasiones la información transmitida por medios masivos no es adecuada.

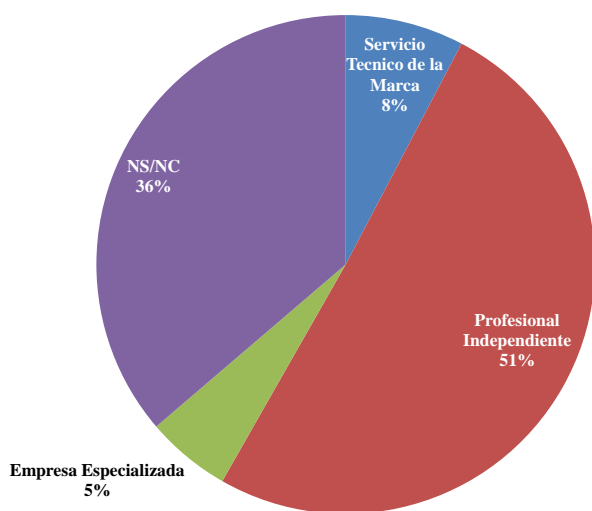


Gráfico 5: Tipo de Servicio técnico recibido (Fuente: Elaboración Propia)

Con porcentaje inferiores pero no menos importante, los clientes valoran que los profesionales les expliquen el trabajo realizado, por eso es primordial que a la hora de armar el equipo de trabajo, no solo se los deba elegir por sus habilidades técnicas sino también se

tiene que tener en cuenta la habilidad pedagógica para la explicación y el cliente quede satisfecho.

Otra valoración que tienen en cuenta los clientes es que los profesionales sean matriculados y sean recomendados por sus contactos, esto muestra la necesidad de realizar una penetración de mercado basado en la recomendación de los clientes y la relación personal y personalizada con estos.

Finalmente, se encuestó a la muestra sobre el tipo de servicio técnico que han recibido, y se encontró que el 65% de los encuestados alguna vez han recibido este servicio para algunos de sus electrodomésticos de climatización. Este simple dato demuestra que la idea del proyecto de inversión en un principio es viable ya que más de la mitad de los encuestados requiere del servicio técnico.

Para hacer un análisis más profundo se le consulta a los encuestados que servicio técnico utilizan, y se arrojan datos significativos. El 51% ha contratado a un profesional independiente, mientras que solo el 8% contrato el servicio técnico de la marca y el 5% una empresa especializada.

Este dato afirma que más allá que el servicio técnico de la marca sea el medio de contratación más confiable, simplemente por su trayectoria y reconocimiento en el mercado, el cliente opta por contratar un profesional independiente. Evidentemente uno de los competidores más fuerte no es valorado por el cliente.

Al consultarle a los encuestados que prefieren a la hora de contratar el servicio técnico, el 41% contrataría al servicio técnico de la marca solo si tienen garantía, el 29% una empresa especializada, el 25% un profesional independiente y solo el 5% el servicio técnico de la marca sino el electrodoméstico no tiene garantía. Se debe aclarar que en la mayoría de las marcas la garantía del producto dura entre un rango de 1 año a 2 como máximo

Claramente, existe una gran diferencia de lo que prefiere el cliente y lo que realmente terminan eligiendo. Una de las fallas que existen en el servicio técnico de la marca, es la demora que tienen para concretar la visita del técnico al domicilio y que la atención no es personalizada sino masificada.

Otro punto llamativo y a tener en cuenta es que los clientes prefieren las empresas especializadas a la hora de contratar el servicio técnico pero un bajo porcentaje de personas lo han contratado. Esta situación posiblemente se da porque en el

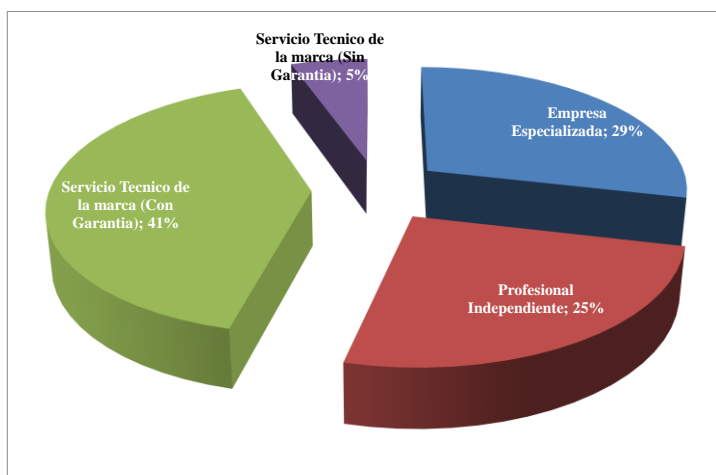


Gráfico 6: Tipo de Servicio que preferirían
(Fuente: Elaboración Propia)

mercado hay poca demanda conocida de empresas especializadas en este rubro. Es un factor que debe alertar a este proyecto, y enfocarse principalmente en los medios de comunicación para llegar a los clientes.

5.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Analizar el poder de negociación de los proveedores permite manifestar estrategias con el fin de reducir su poder de negociación, y lograr mejores condiciones manteniendo el control sobre ellos. El poder de negociación no solo impacta en los costos, sino también en la operatoria de la empresa.

Por lo general cuando la oferta es baja, el poder de negociación está en manos del proveedor, ya que son escasos en el mercado y fácilmente aumentan los precios y tienden a ser más rígidos a la hora de negociar.

En el caso de “Lionice”, trabajara con proveedores que en la mayoría de las situaciones tienen bajo poder de negociación, ya que en el mercado donde se va a desarrollar dicho proyecto existen múltiples oferentes de la materia prima requerida, aunque se debe tener en cuenta que “Lionice” es una empresa pequeña, que las mayorías de las compras van a ser de bajo volumen, lo cual esto si tiende a aumentar el poder de negociación de los proveedores.

Por otro lado, las empresas oferentes son desde muy pequeñas hasta muy grandes, esto significa que “Lionice” se va a abastecer tanto de un ferretería de barrio, como también lo va hacer de grandes empresas especializadas en refrigeración.

5.1.2.3. Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores

En general la barrera de ingreso al mercado de Servicio Técnico son bajas, ya que la principal inversión que requiere una persona para ingresar es realizar los cursos de especialidad y mantener la matriculación al día. En la mayoría de los casos los insumos para reparaciones o trabajo específico son abonados por los clientes, por lo cual el tenido no requiere comprar insumos previos y generar stock de los mismos. Finalmente, la inversión en herramientas y materiales de trabajo es alta, ya que los materiales de trabajo son muy específicos

Por otro lado, respecto de las barreras de egreso, las mismas son bajas también, ya que el capital invertido no necesariamente es muy alto para poder iniciar actividades y los materiales pueden ser revendidos. No hay posibilidad de iterar el negocio, o sea, no se puede cambiar de negocio con los mismos instrumentos y herramientas. Todo muestra que el mercado es atractivo para los nuevos competidores, con baja inversión.

5.1.2.4. Fuerza ejercida por Sustitutos

En este caso, el servicio prestado por “Lionice” es un sustituto de los servicios técnicos de marca específica del producto. En general, estos servicios técnicos tienen un costo elevado y suelen presentar demoras importantes en la prestación del servicio debido a la alta demanda, ante lo cual surgen los servicios técnicos independientes o empresas no asociadas a marcas, que brindan servicios generales.

Sin embargo el principal riesgo que acarrea los clientes con este tipo de servicios no oficiales es la pérdida de garantía del producto ante posibles roturas o fallas por mala instalación o mantenimiento. Aunque una vez pasado el periodo de garantía es indiferente quien realice el servicio de mantenimiento.

Ante esto, Lionice no presenta sustitutos directos ya que es un sustituto directo de otros servicios.

5.1.2.5. Rivalidad entre Competidores

La competencia generalmente provoca que las empresas dependan una de otra, ya que las decisiones que lleva a cabo una de ellas, incita a las demás que estén proactivamente en movimiento para no perder su posición en el mercado.

En este caso para llevar a cabo el análisis de competidores se procedió de la siguiente manera:

- Búsqueda en internet en los diferentes buscadores.
- Selección de los competidores más destacados del mercado.
- Llamado telefónico o contacto a través de mail.

El análisis se lleva a cabo con la información obtenida de ocho competidores del mercado, de las cuales una es “Lionice”.

De los ocho competidores, la mitad de ellos son profesionales independientes y la otra mitad empresas especializadas en servicio técnico de electrodomésticos de climatización.

Nombre		Lionice	FriigoCenter	Frio-Córdoba	Mac Split	Soluciones Técnicas Córdoba	Fuentes Ronald	Muñoz Pedro	Martínez Ricardo
Tipo de empresa	Prof. Independiente	X					X	X	X
	Empresa		X	X	X	X			
Ubicación		Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital
Contacto	Teléfono		351-3221809	351-5377426	351-2540631	351-6988327	351-5597082	351-3379141	
	Web		frigocenter.com.ar	instalador- aire.com.ar	macsplit.conel.com.ar	stcordoba.com			
	Mail		info@frigocenter.com.ar		contacto.macsplit@gmail.com	info@stcordoba.com		pedromuñoztorres@gmail.com	
	Facebook				www.facebook.com/mac.split				
	Otros				App Android		Mercado Libre	Clasificados La Voz	
Servicios prestados	Aires acondicionados	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Heladeras	Si	Si			Si	Si	Si	
	Cámaras frigoríficas	Si	Si						
	Freezer	Si	Si				Si		

Nombre		Lionice	FriigoCenter	Frio-Córdoba	Mac Split	Soluciones Técnicas Córdoba	Fuentes Ronald	Muñoz Pedro	Martínez Ricardo
	Otros	Si		X (Instalación Eléctrica para AC)		X(Lavarropas, Calefones, Cocinas, Calefactores, Electricidad)		X(Instalaciones Eléctricas)	
Evaluación General									
Atención al cliente	Recepción del pedido	Muy Buena	Buena	Buena	Excelente	Excelente	Muy Buena	Buena	Buena
	Atención postventa	Muy Buena	Regular	Regular	Excelente	Excelente	Mala	Regular	Regular
	Garantía de trabajo	Muy Buena	Mala	Mala	Excelente	Excelente	Mala	Regular	Regular
Demoras en respuesta		No	No	No	No	No	No	Si	No
Facilidad de contacto		Si	Si	Si	Si	Si	Si	No. (Se realizaron 5 llamados en diferentes horarios y días y no se logró la comunicación)	Si
Forma de Pago		Contado	Contado - Tarjeta de Crédito	Contado - Tarjeta de Crédito	Contado - Tarjeta de Crédito	Contado - Tarjeta de Crédito	Contado - Tarjeta de Crédito	Contado	Contado

Tabla 7: Comparación de Competidores (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en la tabla anterior, respecto de los medios de comunicación, se observa que las empresas especializadas se manejan con medios de comunicación como la página web, mail y teléfonos. Mientras que los profesionales independientes, en su mayoría su medio de comunicación solo es por medio del teléfono.

Esto demuestra que las empresas especializadas al tener una estructura empresarial, y más gente en su planta operativa, pueden determinar un área o un grupo de personas que se dedique al armado de página web, para que a través de ella pueda llegar a diferentes segmentos de clientes o simplemente para que conteste los mail. El medio de comunicación es uno de los elementos más valorado por los clientes, ya que según la encuesta realizada a los potenciales clientes de “Lionice”, el 74% valora la rapidez en la repuesta y la atención.

Con respecto a los servicios prestados todos los competidores brindan el servicio técnico a aires acondicionados, y más de la mitad brinda el servicio técnico a heladeras. Esto coincide que tanto los aires acondicionados como las heladeras son los electrodomésticos de climatización que más poseen en cantidad los clientes. Solo Lionice y FrigoCenter realizan servicios técnicas de Frezeer y Cámaras Frigoríficas, lo que genera una ventaja competitiva respecto del mercado de competidores.

Por otro lado, haciendo una evaluación general de lo que ofrece la competencia al mercado, se percibe que en la mayoría de los casos la garantía del trabajo está en el rango entre regular y malo, y solo en tres, incluido “Lionice” va en un rango de muy bueno a excelente. Este dato es muy llamativo ya que la encuesta realizada a los potenciales clientes arroja que el 74% de las personas valoran la garantía del trabajo. Ante lo cual, la garantía del trabajo nuevamente aparece como potencial ventaja competitiva de “Lionice” respecto de la demanda de los clientes.

Otros datos que se analizan es la rapidez en la recepción del pedido, lo cual los ocho competidores están en el rango de bueno a excelente. Como se expresó anteriormente los medios de comunicación es un atributo muy valorado por los clientes. Al contrario es la atención posventa que es un atributo que los clientes no valoran, y del análisis de los competidores más de la mitad está en el rango de mala a regular.

A partir de la tabla anterior, se realizó una ponderación de factores para cuantificar los datos recabados, como se puede observar en la tabla siguiente:

Nombre		Lionice	FrigoCenter	Frio-Córdoba	Mac Split	Soluciones Técnicas Córdoba	Fuentes Ronald	Muñoz Pedro	Martínez Ricardo
Tipo de empresa	Prof. Independiente (1)	1	0	0	0	0	1	1	1
	Empresa (2)	0	2	2	2	2	0	0	
Contacto	Teléfono	1	1	1	1	1	1	1	1
	Web	0	1	1	1	1	0	0	0
	Mail	1	1	0	1	1	0	1	1
	Facebook	0	0	0	1	0	0	0	0
	Otros	0	0	0	1	0	1	1	0
Servicios prestados	Aires acondicionados	1	1	1	1	1	1	1	1
	Heladeras	1	1	0	0	1	1	1	0
	Cámaras frigoríficas	1	1	0	0	0	0	0	0
	Freezer	1	1	0	0	0	1	0	
	Otros	1	0	1	0	1	0	1	0
Evaluación General									
Atención al cliente (Excelente 5 Mala 1)	Recepción del pedido	4	3	3	5	5	4	3	3
	Atención postventa	4	2	2	5	5	1	2	2
	Garantía de trabajo	4	1	1	5	5	1	2	2
Demoras en respuesta (Si = 0; No = 1)		1	1	1	1	1	1	0	1
Facilidad de contacto (Atención telefónica rápida)		1	1	1	1	1	1	0	1
Forma de Pago		1	2	2	2	2	2	1	1

Total	23	19	16	27	27	16	15	14
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 8: Ponderación de Factores de Competidores (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, en la Tabla N° 7 y en la Tabla N° 8, “Lionice” se posiciona en el tercer lugar frente a ocho competidores, teniendo ventaja competitiva en los atributos más valorados por los clientes.

Mac Split	27
Soluciones Técnicas Córdoba	27
Lionice	23
FriigoCenter	19
Frio-Córdoba	16
Fuentes Ronald	16
Muñoz Pedro	15
Martínez Ricardo	14

Tabla 9: Ranking de Competidores (Fuente: Elaboración Propia)

Pero de acuerdo a los datos analizados se puede llegar a la conclusión que los principales competidores de “Lionice” son las empresas especializadas Mac Split y Soluciones Técnicas Córdoba, que son empresas de gran envergadura. Si bien “Lionice” en la actualidad presta servicio como profesional independiente, las características de los servicios que brinda auspician que se podrá insertar competitivamente en el mercado en caso de que pueda sostener lo que la diferencia.

5.1.2.6. Conclusiones Microentorno

Los potenciales clientes de “Lionice” tienen un alto poder de negociación, ya que en el mercado hay una entrada continua de nuevos competidores, generando una alta rivalidad entre ellos, ya que su principal objetivo es no perder posición dentro del mercado. Esta situación lleva que dentro del mercado los clientes tengan una gran variedad a la hora de contratar un servicio técnico. Las empresas deben estar continuamente en busca de información para captar las valoraciones que tienen los clientes con respecto al servicio que requieren, y así capacitarse y reordenar la estructura en base a lo que el cliente desea recibir.

En caso de los proveedores, se analiza que hay un bajo poder de negociación ya que los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el servicio técnico se encuentra en el mercado múltiples oferentes.

Con respecto a la fuerza ejercida por sustitutos, a través de una encuesta realizada a los clientes, se concluye, que en la mayoría de los casos los clientes elijen por el servicio técnico de la marca solo cuando los productos están en garantía y aun así teniendo garantía algunos optan por otro servicio técnico ya que los de la marca presentan altas demoras para la instalación o reparación.

Se concluye, que el mercado donde apunta dicho proyecto de inversión, está atravesando un proceso de continuo crecimiento, ya que como se menciona en varios puntos de este trabajo final de grado, los cambios climáticos vienen de la mano de una fuerte tendencia de consumo que favorece de manera extraordinaria a este proyecto.

Cuando se menciona fuerte entrada de competidores, se indican dos puntos opuestos. El desfavorable es la difícil tarea de mantenerse en el mercado y el punto positivo que la inversión en este proyecto no es costosa, por lo tanto suele ser un buen indicio para dar el paso e invertir.

Como conclusión del análisis de micro entorno se presenta la siguiente tabla:

	Alto	Medio	Bajo
Clientes	X		
Proveedores			X
Sustitutos			X
Nuevos Competidores		X	
Rivalidad de Competidores	X		

Tabla 10: 5 Fuerzas de Porter (Fuente: Elaboración Propia)

5.2. Análisis Interno

5.2.1. Historia

Marcelo Pastrello, jubilado de la policía de la provincia de Córdoba y actualmente desarrollándose como tesorero de una mutual, en el año 2013 decidió comenzar un curso de refrigeración en la Academia LED, de modalidad presencial y con una duración de cuatro meses, para obtener el título y matrícula de técnico en refrigeración y aire acondicionado.

Así es como nace “Lionice” a fines de febrero del 2014, un pequeño emprendimiento que solo contaba con un Técnico en Refrigeración y Aires Acondicionados y un kit de herramientas. En la primera mitad del año 2014, su principal objetivo era hacerse conocido en el mercado, ya que la demanda de instalaciones de equipos de refrigeración posee una demanda temporal, principalmente desde octubre a enero, y paulatinamente baja hasta ser casi nula después de junio.

A pesar de su poca experiencia en el tema de publicidad, diseñó una tarjeta que fue entregando a conocidos y en los diferentes negocios de electrodomésticos del barrio San Ignacio, como a contactos empresariales como Meroli. En la segunda mitad del 2014 comenzó con sus primeros trabajos de mantenimiento e instalación de diversos sistemas de refrigeración, principalmente limpieza y recarga de gas en aires acondicionados.

Durante todo este tiempo Marcelo Pastrello, fue realizando cursos, y asistiendo a diferentes charlas sobre equipos de refrigeración con el objetivo de poder ofrecer a su pequeña cartera de clientes mayor confiabilidad en el servicio que ofrece. En la actualidad “Lionice”, a pesar de tener una pequeña cartera de clientes que asciende a aproximadamente 100 usuarios, su objetivo es expandirse para insertarse en el mercado de manera más sólida y con un proyecto sustentable.

5.2.2. Bases estratégicas

Debido a la falta de estructuración como empresa y a la juventud de la misma, las bases estratégicas no se encuentran formalizadas. Sin embargo, en entrevista con el dueño, se puede deducir que las mismas son:

- **Visión**

Ser la principal empresa de instalación y mantenimiento en equipos de refrigeración y climatización en Córdoba Capital.

- **Misión**

Prestar servicio técnico profesional de instalación, reparación y mantenimiento en sistemas de refrigeración y climatización, desarrollando una relación con el cliente basada en la confianza y garantía de un trabajo de excelencia.

- **Valores**

- **Innovación:** Investigar continuamente las nuevas tecnologías para desarrollar soluciones rápidas

- **Calidad en la atención:** Disponibilidad de la última tecnología con respecto a las herramientas de trabajo para lograr responder de manera rápida y eficiente.

- **Eficiencia:** Capacidad para brindar soluciones de alto rendimiento, de la manera más rápida y económica, sin descuidar la necesidad del cliente.

- **Compromiso:** Responsabilidad frente a la necesidad del cliente, brindando un servicio en tiempos reales.

- **Confianza:** Los conocimientos y la experiencia es aportada en cada trabajo realizado.

5.2.3. Actividad desarrollada y estructura empresarial

En relación a la estructura como empresa, “Lionice” cuenta solo con el dueño actual, quien desea expandirse y observa la posibilidad de incluir otros profesionales del rubro. De hecho, de acuerdo al trabajo y el tipo de actividad que realice en la casa del cliente, cuenta con personal de apoyo que le paga por jornada.

- Respecto de los servicios, la empresa se dedica a la instalación y mantenimiento de equipos de Climatización como:

- Aire Acondicionado

- Aire Acondicionado Split (Frio/Calor)
- Y equipos de Refrigeración como:
 - Heladeras con freezer
 - Heladeras con Congelador
 - Freezer
 - Cámaras frigoríficas
 - Heladeras No Frost.
- Respecto de los servicios que prestan, estos son:
 - Instalación, reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización de domicilios, comercios e industrias.
 - Manejo de los diferentes equipos de refrigeración y climatización.
 - Instalación, mantenimiento y reparación de cámaras frigoríficas.
 - Asesoramiento

5.2.4. Infraestructura y Recursos

La empresa no cuenta con un espacio físico, el almacenamiento de las herramientas se encuentra en la propiedad privada del dueño, pero su proyección es a largo plazo poseer oficinas para el almacenaje de las mismas.

Respecto de los recursos con los que cuenta, estos son:

- Camioneta Particular
- Herramientas Básicas
- Bomba de vacío
- Doblador de caño para diferentes medidas (5/8, 1/2, 1/4 a 3/8)
- Kit caja pestañadora
- Manifold para r410 con mangueras y protección
- Manifold para r22 -12 – 134 con mangueras y protección
- Garrafa de gas refrigerante R22
- Garrafa de gas refrigerante R410
- Pinza amperometrica digital modelo DT 203
- Detector de fuga para gases halógenos

- Tester para compresor digital
- Equipo de soldadura oxigas. Incluye garrafa, mangueras y carro.
- Escalera
- Arnés de seguridad para trabajos en altura
- Otros.

De acuerdo al dueño, posee las herramientas básicas para brindar un servicio de calidad, sin embargo está dispuesto a invertir en nuevas herramientas de ser necesario, como de desarrollar un espacio para taller de trabajo, obviamente dependiendo de la demanda.

5.2.5. Conclusión Análisis Interno

Este pequeño emprendimiento ya consta de una inversión inicial en insumos para prestar el servicio, pero aun así para cumplir los objetivos planteados por el Sr. Pastrello, debe emprender el desafío de invertir en estructura edilicia y recursos humanos altamente capacitados y así lograr posicionarse en el mercado.

Al lograr el posicionamiento del mercado, comienza la larga tarea de diseñar medios de comunicación para llegar al cliente y así transmitirle el valor agregado que lo diferencia de los demás competidores. Lo más importante a la hora de emprender es no perder de vista el objetivo planteado y no dejar de generar ideas para poder hacer la diferencia con el resto.

Las principales debilidades del proyecto se centran en la falta de infraestructura edilicia y bases estratégicas de un proyecto. Sin embargo, la escasa estructura actual permite la flexibilidad suficiente para poder abordar las amenazas de entorno de manera competitiva.

5.3. Conclusiones Diagnosticas

5.3.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Formación profesional del dueño.• Visión a largo plazo.• Posee las herramientas y materiales de trabajo.• Ofrece Garantía del trabajo.• Servicios para variedad de sistemas de climatización y refrigeración.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de estructura empresarial, edilicia y de recursos humanos.• Falta de infraestructura y espacio edilicio para el desarrollo de la actividad.• Falta de desarrollo en medio de comunicación digital.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre por el cambio de gobierno.• Inflación elevada.• Situación de recesión económica.• Alta rivalidad entre competidores.• Fácil acceso al mercado por parte de nuevos competidores.	<ul style="list-style-type: none">• Alta demanda de electrodomésticos de climatización y refrigeración que requieren instalación y mantenimiento profesional.• Baja Inversión inicial para acceder al mercado• Variedad de comercios dedicados a la venta de electrodomésticos de climatización y refrigeración.• Agenda de Contactos del dueño con empresas de venta de electrodomésticos.

Tabla 11: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.2. Conclusiones FODA

Luego de realizar el análisis FODA, se puede concluir que “Lionice”, cuenta con el dueño que está altamente especializado en el rubro de refrigeración y climatización y una inversión en herramientas e insumos para llevar a cabo la actividad. Esto va a generar, no solo más rapidez al momento de poner en marcha el proyecto planteado, sino también una menor inversión inicial.

Se tiene que tener en cuenta que el acceso al mercado es más fácil que en otros rubros ya que no requiere de mayores inversiones, lo que genera un beneficio para este proyecto como también una amenaza de nuevos competidores, donde se genera una alta rivalidad entre ellos.

El Sr. Pastrello, dueño de “Lionice”, a pesar de no poseer una estructura empresarial por la poca experiencia en la materia, ha tratado de definir metas y preguntarse como desea ver este emprendimiento en el futuro, lo cual todas estas inquietudes y metas planteadas lo impulsan continuamente a generar contactos para insertarse cada vez más en el mercado y ampliar su cartera de cliente.

El mercado que abarca este proyecto ya hace varios años está rodeado de oportunidades, que según datos de los diferentes entes que llevan a cabo estadísticas de consumo, hay una alta demanda de electrodomésticos de refrigeración y climatización.

Esta demanda no solo abarca la compra de los mismos, sino el consumo masivo de estos aparatos por el sistema climático atravesado. Estas estadísticas impulsaron señor Pastrello a capacitarse continuamente, no solo en el rubro de aires acondicionados sino ampliar sus conocimientos y realizar cursos de servicios técnicos de diferentes sistemas de climatización. Lo que lograra abarcar varios sectores de este mercado y así poder brindarle al cliente la confianza suficiente y lo más importante garantía en el trabajo realizado.

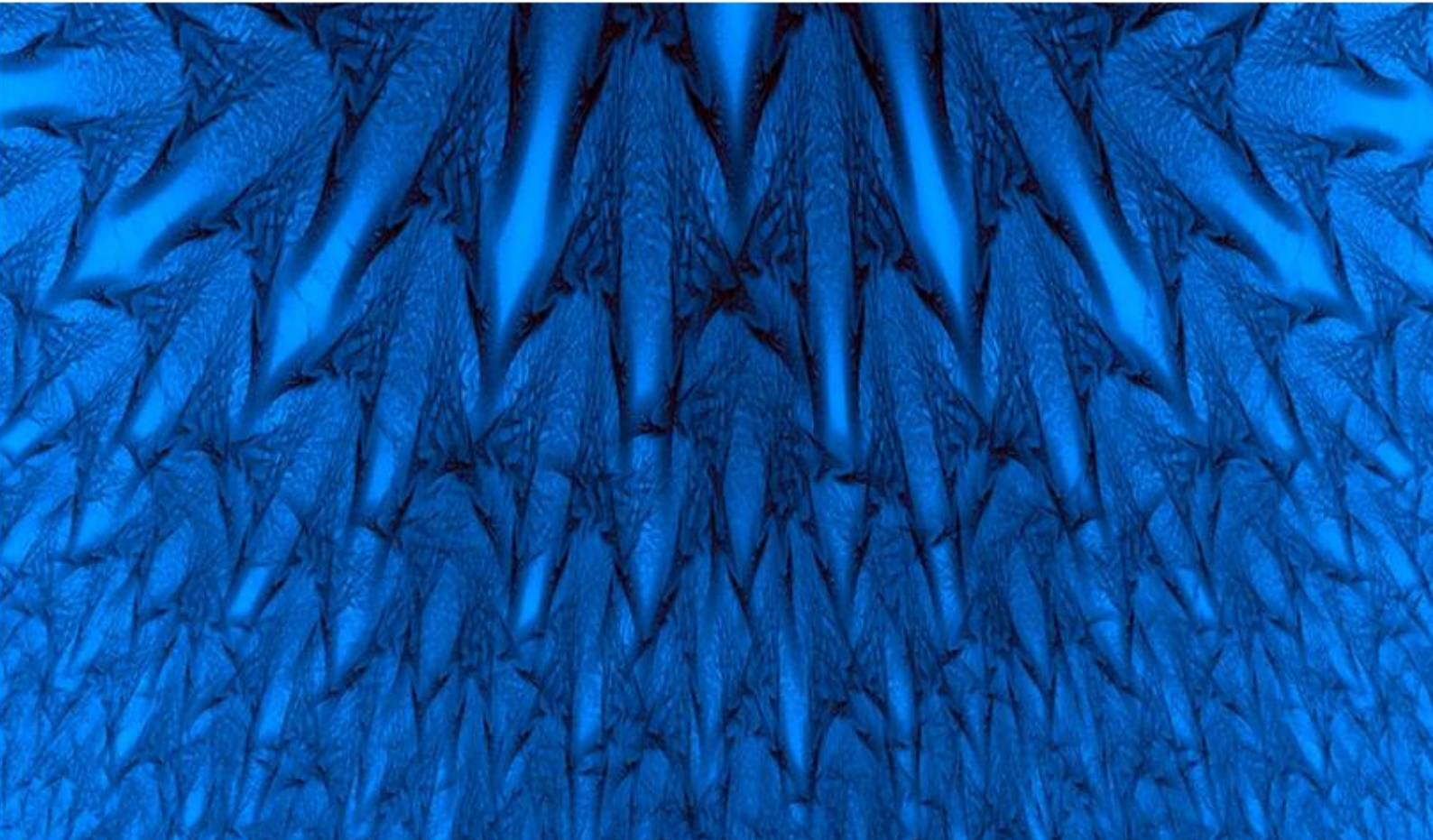
A pesar que es un proyecto que se va a desarrollar en un mercado que tiene una ventaja competitiva clara, “Lionice” no cuenta con una gran cartera de clientes, pero si cuenta con la oportunidad de que es amigo de vendedores que trabajan en empresas que venden estos tipos de sistemas de climatización, por lo tanto, ellos se encargan de recomendarlo.

Actualmente “Lionice”, no posee estructura edilicia, ni personal a cargo para poder captar más clientes y así expandirse en el mercado. Esta situación puntualmente deriva a analizar en primer lugar el alquiler de un local comercial y luego, la falta de medios de comunicación que posee este pequeño emprendimiento, y considerar la importante de estos medios para llegar a los potenciales clientes y la inserción en el mercado.

En la actualidad el entorno que rodea a este pequeño emprendimiento se encuentra en proceso de cambios ya que en diciembre del 2015 asumió un nuevo

gobierno, con grandes diferencias en la orientación política que se mantuvo durante doce años en los gobiernos anteriores, por lo cual Argentina se encuentra ante un panorama de incertidumbre, aunque mayor estabilidad. Este proceso de cambio, genera nuevas expectativas para el crecimiento pero también incertidumbre en los ciudadanos, logrando hacer más difícil la toma de decisiones y la mirada hacia el futuro.

Capítulo VI



6. Desarrollo de la Propuesta

6.1. Servicio de Lionice

Respecto de los servicios que prestan, estos son:

- Instalación, reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización de domicilios, comercios e industrias.
- Manejo de los diferentes equipos de refrigeración y climatización.
- Instalación, mantenimiento y reparación de cámaras frigoríficas.
- Asesoramiento
 - Diagnostico Técnico: diagnóstico del aparato.
 - Diagnostico situacional: análisis de ubicación, sugerencia de marca, tamaño, etc.

6.2. Módulos del CANVAS

6.2.1. Clientes:

El cliente al que apunta “Lionice” son los mayores de 20 años que son responsables del mantenimiento de los sistemas de refrigeración y climatización del hogar. De la muestra de 91 potenciales clientes, como se puede ver en la tabla siguiente, la mayoría son mujeres de hasta 32 años.

<i>Cantidad de encuestados según la Edad y Sexo</i>				
<i>Sexo</i>	Total porcentaje encuestado s/ sexo	<i>Rango de Edad</i>		
		De 17 a 32 años	De 33 a 48 años	De 49 a 63 años
Mujeres	64%	46,15%	8,79%	8,79%
Hombres	36%	12,09%	8,79%	15,39%
Total	100%	58,24%	17,58%	24,18%

Tabla 12: Clasificación de la muestra (Fuente: Elaboración Propia)

Sin embargo, el 69.23% son personas entre 20 y 45 años, de los cuales el 51,64% de ese grupo son mujeres. Esto muestra que las mujeres son el grupo mayoritario en los potenciales clientes, a quienes debe apuntarse principalmente la comunicación y dirección a promoción de la empresa.

En una segunda encuesta destinada a observar el comportamiento del consumidor y definir quién es el principal responsable del hogar en lo que respecta a contactar el servicio y mantenimiento para los equipos de refrigeración y climatización. Como se puede observar en el Grafico, las mujeres son responsables en el 59,04%

de los casos de acuerdo a los encuestados, en el caso de los hombres el porcentaje es un poco menor,

alcanzando el 38.55%. Si bien no es un porcentaje menor, es importante tener en cuenta que las mujeres son el principal destinatario, y en muchos casos si no se encarga de contactar al técnico es quien recaba los datos para que el hombre lo haga. Desde esta

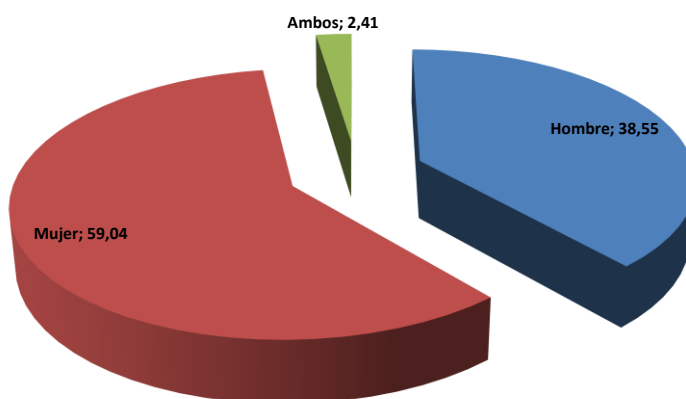


Gráfico 7: Responsable de contactar el servicio y mantenimiento de los equipos de refrigeración. (Fuente: Elaboración Propia)

perspectiva, la comunicación debe estar enfocada en las mujeres de entre 35 y 45 años, jefas de hogar y de familia.

6.2.2. Valor Agregado

Cuando se pone en marcha un proyecto de inversión bajo la modelización cavas, uno de los bloques importantes es el valor agregado que incorporamos en el producto o servicio que queremos ofrecer. Este bloque es utilizado para conocer en mayor profundidad al cliente, sus necesidades, que valora a la hora de adquirir un producto o servicio y que beneficios consiguen a la hora de adquirirlos.

En el caso de “Lionice” se tomó como herramienta para facilitar el análisis al cliente, una encuesta que está enfocada si el cliente utilizaba el servicio técnico de los sistemas de climatización, y que valoración tenía y pretendía sobre él.

Como resultado se obtiene que el atributo más valorado por los clientes es la calidad del servicio (78%), siguiéndole muy de cerca, los consejos de los técnicos para el uso apropiado de los sistemas de climatización (76%), la garantía en el trabajo (74%) y la rapidez en la respuesta y la atención (74%).

En estos atributos se ve reflejado claramente los problemas y necesidades a cubrir que los clientes tienen al recibir un servicio técnico. Por lo tanto la propuesta de valor tiene que estar enfocada en la solución a estos problemas y necesidades planteada por los clientes.

En conclusión la propuesta de valor planteada está enfocada, en primer lugar, armar un staff de profesionales matriculados capacitados, que van a prestar asesoramiento personal a cada cliente según sus inquietudes del momento, que la atención sea rápida, ya que en los meses donde se acerca la temporada alta tanto en estaciones de verano como invierno, el cliente se encuentra en la mayoría de los casos con una demanda de servicio técnico con demoras considerables, y poder transmitirle al cliente confianza suficiente en el servicio prestado y ofrecerle para su mayor tranquilidad tres meses de garantía.

En este tipo de servicios, y considerando la alta competencia de mercado, es importante poder sostener una relación personalizada con los mismos, con lo cual se pretende agregar como valor a la empresa el seguimiento administrativo-técnico de

clientes, o sea, realizar seguimientos telefónicos o personales sin que el cliente necesariamente tenga que solicitarlo. También esto permite fidelizar al cliente y capturarlo a largo plazo con otros servicios y/o productos que pueda ofrecer la empresa.

6.2.3. Relaciones con los Clientes

“Lionice”, como hemos planteado en puntos anteriores, posee una pequeña cartera de clientes, ya que no cuenta con una estructura edilicia, ni tampoco con una estructura empresarial formal.

Se plantea en este bloque que la relación con el cliente sea personalizada, esta interacción con el cliente se basa en la ayuda en el proceso de venta y en algunos casos un seguimiento post venta, pero puntualmente en la encuesta realizada, los clientes manifestaron no valorar este servicio.

Normalmente en esta relación personalizada con los clientes, se lleva a cabo en el punto de venta a través del personal, lo cual, es importante que los mismo estén capacitado para la atención al público, u otra opción de relacionarse con el cliente es a través de la atención telefónica, redes sociales o casilla de mail.

No es menor recordar que el servicio que brinda Lionice se realiza en la mayoría de los casos en el hogar del cliente, con lo cual la empresa debe garantizar la confiabilidad de sus técnicos para que el cliente acceda a dejar entrar a un desconocido a su hogar; si esta relación se puede sostener a mediano y largo plazo (Un mismo cliente un mismo técnico) se favorece la relación personalizada y fidelización del cliente.

6.2.4. Canales

Este bloque es clave, ya que es el nexo que existe entre la empresa y los clientes. Dentro de lo que es el bloque de Canales es necesario distinguir dos elementos fundamentales: uno son los canales de comunicación que es mediante los cuales la empresa llegará al cliente y por los cuales el cliente puede acceder a los servicios, y el segundo son los canales de distribución que es como la empresa hace llegar el servicio/producto al cliente.

6.2.4.1. Comunicación

“Lionice”, actualmente no posee medios de comunicación más que el teléfono personal del dueño, lo cual es importante diseñar canales de comunicación que sean novedosos, interesantes para el cliente y accesible económicamente.

Para comenzar la estructura de los canales de comunicación, es importante recaudar información, para captar cuales son los medios de comunicación que solicita el cliente a la hora de contactar un servicio técnico, y detectar quien es la persona que lleva a cabo la tarea de contactar un servicio técnico.

En la actualidad, el canal de comunicación más conocido, novedoso, y económico, son las redes sociales pero basado en las dos encuestas realizadas, los clientes contactan al servicio técnico por medio de recomendaciones de sus contactos.

Si se tiene en cuenta este dato, lo más importante es generar una relación de fidelidad con aquellos clientes

que ya han requerido del servicio técnico de “Lionice”. Para lograr esta relación de fidelidad, se pueden hacer descuentos para el próximo servicio que el cliente solicite, comunicarse con el cliente llegando la temporada alta de verano y/o invierno para recomendarle un mantenimiento de los sistemas de climatización que poseen; con esto se lograra que el cliente deposite su confianza no solo por el servicio que se brinda a la hora de instalar, mantener o reparar sino que no tiene la obligación de recordar el mantenimiento del equipo, ni tampoco sufrir las largas esperar para que vaya el técnico al domicilio.

Otro dato importante, es detectar quien es la persona encargada de contactar el servicio técnico. Según, la última encuesta, con el 57,8%, las mujeres son las

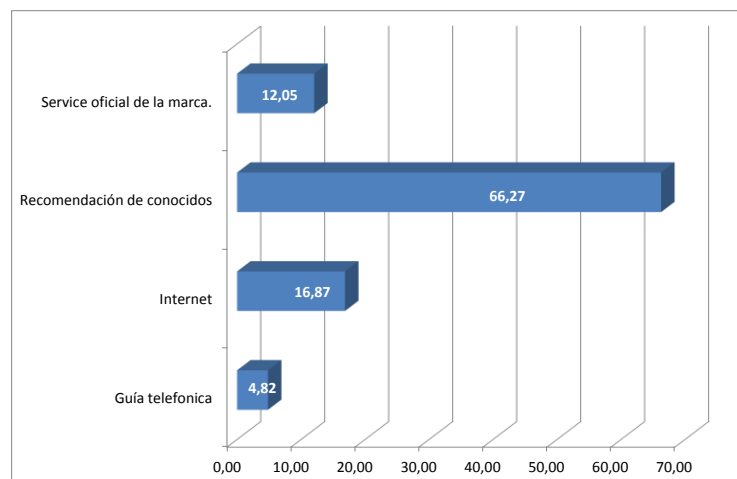


Gráfico 8: Como contactan los clientes el servicio. (Fuente: Elaboración Propia)

encargadas de contactar el servicio técnico, como se vio en el gráfico 8, expuesto en el punto anterior, por lo tanto, los canales de comunicación, más allá que este destinado a todo público, debe tener un toque femenino, para que sea captado especialmente por las mujeres que serán las potenciales clientas.

6.2.4.2. Distribución

El servicio de “Lionice”, va llegar al cliente por medio de los técnicos que van a realizar el trabajo en el domicilio. El servicio técnico, como se menciona anteriormente en la mayoría de los casos se realiza en el domicilio del cliente, pero existen casos donde se debe trasladar el equipo al domicilio de la empresa, ya que requiere de un mayor control.

Actualmente “Lionice” cuenta con un utilitario que es del dueño. Se tiene que tener en cuenta que invertir en varios utilitarios, y herramientas para realizar el servicio técnico, es muy costoso, por lo tanto se analiza que al principio de este proyecto, se busquen técnicos que tengan utilitarios o las herramientas necesarias para realizar el servicio.

6.2.5. Actividades Claves

Las actividades claves son un eslabón importante para definir a la hora de proyectar una idea de negocio. En primer lugar, se debe analizar cuáles son los recursos, capacidades y las actividades necesarias para poder llevar a cabo el proyecto.

Particularmente en “Lionice”, las actividades claves están basada en la atención en el cliente, teniendo en cuenta que la rapidez es uno de los atributos más valorados (74%). Otro punto a tener en cuenta, son los canales de comunicación. Al ser un proyecto novato pero con muchos competidores, es primordial no solo captar una cartera de cliente y ocupar una posición en el mercado, sino también generar una relación de fidelidad con el cliente.

Para poder brindar un servicio técnico de calidad, lo importante es tener una nómina de empleados capacitados y motivados. Pero los empleados capacitados simplemente, no pueden brindar un servicio técnico garantizado, junto con ellos se debe

lograr una relación con proveedores para poder adquirir las herramientas en tiempo y forma, con bajo costo y de primera calidad.

6.2.6. Recursos Claves

Se puede alcanzar buenos resultados si las actividades claves para llevar a cabo un proyecto van de la mano de una buena gestión en los recursos que posee la empresa. Los buenos resultados se ven cuando a los empleados se los involucra, motiva, cuando se los hace parte de la cultura de la empresa, y los objetivos de la misma.

Otro instrumento muy ligado a los recursos humanos, es el manual de procedimiento que debe poseer la empresa, donde se plasma el funcionamiento interno. Este funcionamiento interno estaba basado principalmente en una descripción de puestos, tareas, responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, entre otros.

Anteriormente se describieron aquellos recursos que son la base para poner en marcha el proyecto. La puesta en marcha se completa con los materiales necesarios para llevar a cabo el servicio técnico.

Particularmente “Lionice”, requiere de herramientas para las cuales, existe infinidad de oferentes, y eso permite poder seleccionar el más conveniente. Al existir un abanico muy surtido de oferentes, es importante que se pueda lograr relaciones con algunos de ellos, no solo en la búsqueda de abaratar los costos, sino también para poder manejar los tiempos de entrega de las herramientas y la calidad de las mismas.

6.2.7. Asociaciones Claves

En la actualidad, la mayoría de los rubros, están atravesando periodos con incertidumbre y mucha expectativa a lo que vendrá con el nuevo gobierno asumido en diciembre de 2015. Por lo que, hay un mayor interés por establecer acuerdos estratégicos con terceros, de esta manera se manifiesta una colaboración entre todos los rubros.

En este caso particular, “Lionice”, establecerá dos acuerdos claves, que va a permitir desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

- Meroli Hogar

Meroli hogar se desarrolla en el rubro de la venta de electrodomésticos. Por lo tanto este acuerdo tiene como beneficio para “Lionice”, aumentar la cartera de clientes, y el beneficio para Meroli Hogar, aumentar las ventas y garantizarle al cliente un servicio de instalación de confianza.

Los puntos del acuerdo:

- Derivar a clientes que quieren comprar un equipo de refrigeración a Meroli Hogar.
- Por hacer la compra del equipo de refrigeración en Meroli Hogar, el mismo recomendará a “Lionice” para hacer la instalación, teniendo un descuento.
- Por cada venta de equipos de refrigeración, que haya sido recomendado por “Lionice”, Meroli Hogar, le dará un porcentaje de la venta a la empresa.

- Asociación Mutual de empleados de la policía de la provincia de Córdoba (AMEPPC)

Mediante una asociación con AMEPPC, se desarrollará un convenio donde esta última va a brindar el espacio para poder llevar a cabo la actividad a cambio de un alquiler mínimo y el mantenimiento de los aires acondicionados de las instalaciones en el edificio.

La idea en un principio que sea para el primer año de la empresa, ya que como todo comienzo, es con bastante incertidumbre y los contratos de alquiler en su mayoría son por dos años. El beneficio para “Lionice”, es ubicarse en un punto estratégico, ya que la mutual se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad, donde está rodeada de playas de estacionamiento, punto importante para que los clientes puedan dejar sus vehículos y poder concurrir al local y sacarse todas sus dudas. También es una zona bastante ocupada por viviendas privadas.

Por otro lado, “Lionice” brindará beneficios para los asociados de AMEPPC, mediante descuentos significativos todo el año.

Los puntos del acuerdo son:

- Alquiler de \$3500 por todo el piso, incluidos los impuestos y servicios. Se pacta un aumento del 10% en el segundo semestre.
- Descuentos en el servicio técnico prestado a los asociados de la mutual.
- Mantenimiento sin costo de servicio (no se afrontaran los gastos de materiales e insumos) de los aires acondicionados y equipos de refrigeración de la AMEPPC.

6.2.8. Análisis Financiero

6.2.8.1. Costos Iniciales

6.2.8.1.1. Alquiler de local

Como mencionamos en el punto de asociaciones claves, “Lionice” en su primer año de vida se va a desarrollar en el primer piso de asociación mutual. Dicho primer piso se encuentra en buenas condiciones, dividido en dos ambientes a través de un biombo. El objetivo es utilizar el ambiente de adelante como recepción, y el de atrás como lugar donde se van a dejar las herramientas y se van a realizar los arreglos correspondientes de aquellos equipos que no puedan ser arreglados en la casa del cliente. También este local cuenta con ascensores, baños y todos los servicios.

El contrato tiene pactado los siguientes puntos:

- Alquiler por el primer semestre: \$3500. Incluye alquiler del local, y los servicios de luz, agua, gas, e impuestos como rentas y municipalidad.
- Alquiler segundo semestre: un aumento del 10%. \$3850.
- Se conviene un alquiler por el periodo de 1 año, a conversar una posibilidad de extensión del contrato por un año más antes de finalizar el primer contrato.
- La AMEPPC no es responsable por el accionar de “Lionice”.

6.2.8.1.2. Inversión Inicial

- *Herramientas*

“Lionice” va estar formado por dos socios, los cuales ya son técnicos matriculados. Ellos ya cuentan con las herramientas de trabajo para llevar a cabo el servicio técnico. Por lo tanto el gasto inicial será menor. No se descarta que a medida que pase el tiempo y “Lionice” se posicione dentro del mercado, se analice la posibilidad de agregar a un socio más o hacer contratos por temporadas de técnicos matriculados.

Al ser una sociedad simple, esta no permite comprar herramientas a nombre de la sociedad, ya que sola la ley permite que a nombre de la sociedad solo se compre bienes registrables. Lo pactado por contrato es que la mínima inversión inicial que se haga, se compre a nombre de uno de ellos, pero el dinero es aportado por los dos. Esto significa que si uno de ellos decide disolver la sociedad o por otros motivos se disuelve, esta inversión pertenece a los dos socios.

Se hará un gasto inicial destinado a la compra de materiales para poder llevar a cabo los servicios técnicos. Más allá que en los primeros meses se estima que no se prestaran la máxima capacidad de servicio, “Lionice”, toma la decisión de tener un stock de estos materiales, para futuros servicios. Teniendo en cuenta que al brindar esos servicios, seguramente el precio de esos materiales va aumentar, por lo tanto, el precio del servicio también aumentara, pero nuestro costo será menor. Por otro lado y no menos importante, que en fechas de temporada alta suele haber una demanda excesiva de estos materiales y se pueden dar falta de materiales en los proveedores seleccionados.

Para este gasto inicial se tiene en cuenta, aquellos materiales que son más sensibles al cambio de precio, y tienen una demanda alta en los meses donde los clientes requieren más el servicio técnico.

Se visitó a tres proveedores de estos materiales, y luego se hizo un relevamiento de datos donde se arrojan los siguientes precios.

Materiales	Cantidad en metros	Precio Final
Rollo de caño de cobre 1/2 x15 metros	60	\$ 2.988,00
Rollo de caño de cobre 1/4 x15 metros	60	\$ 1.744,00
Rollo de caño de cobre 3/8 x15 metros	30	\$ 1.444,00
Cable tipo taller	50	\$ 500,00
Rollo manguera cristal x 50 metros	50	\$ 400,00
Total		\$ 7.076,00

Tabla 13: Insumos básicos y costos (Fuente: Elaboración propia)

Con respecto al rollo de caño, se compran esas medidas ya que en la mayoría de los casos se instalan aires entre 2250 frigorías y 3500, los cuales requieren de caño tamaño ½ y ¼. También se accede a comprar caño de cobre 3/8 ya que para algunas marcas, no muchas, es necesario.

Se optó por este stock ya que permite cubrir la instalación de 30 aire acondicionados. Es fundamental que la empresa pueda sostener un stock mínimo, teniendo en cuenta la posibilidad de poder responder a contingencias específicas como aumento de demanda puntual o imposibilidad de comprar en el momento de la solicitud del precio.

- *Aporte Socios*

Los socios aportaran a “Lionice” las herramientas necesarias para comenzar a brindar el servicio. Esta decisión fue tomada para evitar el elevado costo que significaría incurrir en ese gasto. Este aporte es tomado como inversión inicial. La valuación de los utilitarios es tomada de la valuación fiscal AFIP (2016), y los kit de herramientas es tomada luego de lleva a cabo un relevamiento de mercado en varios proveedores.

APORTE SOCIOS							
	SOCIO	MARCA	TIPO	MODELO	AÑOS DE FABRICACIÓN		APORTE
					2007	2008	
UTILITARIO	Ricardo Martinez	VOLKSWAGEN	UTILITARIO	CADDY 1.6 (4510) 3GA		\$ 80.000	\$ 80.000
	Marcelo Pastrello	FIAT	PICK-UP CABINA Y MEDIA	STRADA ADVENTURE 1.7TD	\$ 110.000		\$ 110.000
KIT DE HERRAMIENTAS	Marcelo Pastrello						\$ 21.889,00
	Rizado Martinez						\$ 21.889,00
TOTAL APORTE SOCIOS							\$ 233.778

Tabla 14: Aporte de socios (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.8.1.3. Inversión a largo plazo

La inversión de largo plazo sería un utilitario y un kit de herramientas de trabajo, ya sea porque se decide agregar a un nuevo socio a la sociedad o simplemente para tener de repuesto por posibles daños al kit que ya utilizan cada socio.

En principio este utilitario sería utilizado por uno de los socios, ya que cuenta solamente con un vehículo familiar, que actualmente utiliza también para llevar a cabo el servicio técnico que realiza de manera particular. Con la diferencia que este utilitario si se puede comprar a nombre de la empresa ya que es un bien registrable.

Se tiene en cuenta que actualmente Marcelo Pastrello fundador de “Lionice, tiene un utilitario para poder llevar a cabo el servicio.

Para el kit de herramientas se visitó a tres proveedores, y luego se hizo un relevamiento de datos donde se arrojan los siguientes precios.

HERRAMIENTAS	PRECIO
Herramientas Básicas	\$ 2.500,00
Bomba de vacío de 128 litros	\$ 4.044,00
Doblador de caño para diferentes medidas (5/8, 1/2, 1/4 a 3/8)	\$ 990,00
Kit caja pestañadora	\$ 787,00
Manifold para r410 con mangueras y protección	\$ 608,00
Manifold para r22 -12 – 134 con mangueras y protección	\$ 550,00
Ropa de trabajo	\$1350
Pinza amperometrica digital modelo DT 203	\$ 512,00
Detector de fuga para gases halógenos	\$ 1.132,00
Tester para compresor digital	\$ 833,00
Equipo de soldadura “oxigas”. Incluye garrafa, mangueras y carro.	\$ 5.183,00
Escalera	\$ 2.500,00
Arnés de seguridad para trabajos en altura	\$ 900,00
Total	\$ 21.889

Tabla 15: Inversión a Largo Plazo (Fuente: Elaboración propia)

Con respecto al utilitario, se averiguó el precio y financiación en la concesionaria ALIAGGA, ubicada en Villa Busto.

Fiat Fiorino. Base. Furgón GNC. Modelo 2010: Valor total financiado \$141559.92. Ofreciéndonos una financiación a 24 meses.

6.2.8.2. *Inscripción Legal o Formación societaria.*

“Lionice”, en la actualidad tiene como único dueño a Marcelo Pastrello, técnico matriculado, inscripto como monotributista en la categoría E. Pero este proyecto de inversión está planteado que “Lionice” se expanda en el mercado y se posicione como empresa líder en servicio de refrigeración.

Dado esta circunstancia, se puede analizar que será necesario más personal si se pretende cumplir con las valoraciones de los potenciales clientes y no menos importantes las aspiraciones que se plantean en dicho proyecto de inversión.

Luego de analizar la situación actual del único dueño de la firma y los demás factores tanto internos como externos, se le solicita al dueño tener una entrevista para poder tratar estos puntos. A partir de la entrevista se establecieron los siguientes puntos:

Se propone, constituir una "Sociedad Ley N° 19.550 Capítulo I Sección IV" (Sociedad Simple), ex “Sociedad de hecho.

Las sociedades simples están basadas en un contrato, donde en él se va a plasmar el pacto entre las partes. En este punto específicamente se pactaría seguramente algún beneficio económico extra para el señor Marcelo Pastrello, ya que es el ideólogo de la firma “Lionice”, y en la actualidad tiene una cartera de clientes la cual es un plus para el comienzo de la sociedad. Un punto a tener en cuenta es que los socios van a responder de manera solidaria e ilimitada frente a las deudas que tenga la sociedad y terceros.

Lo novedoso y beneficioso para el caso de “Lionice”, que este tipo societario habilita integrar hasta 3 socios monotributista. Lo que permitiría que la firma logre cumplir con sus expectativas como institución. También a lo novedoso de este tipo de sociedad se suma, que se pueden adquirir bienes registrables ya sea bienes muebles e inmuebles a nombre de la sociedad.

Un dato importante es que la sociedad puede ser disuelta por cualquiera de los socios en cualquier momento, y para que esta sociedad pueda seguir funcionando, los restantes socios deberán comprarle la parte correspondiente.

Luego de plasmar el tipo societario propuesto, lo importante es analizar sus puntos positivos y negativos.

Puntos positivos:

- Fácil inscripción.
- Menores gastos a la hora de constituir la sociedad.
- Beneficios impositivos (socios monotributistas).
- Adquisición de bienes registrables a nombre de la sociedad.

Puntos negativos:

- Flexibilidad temporal.
- Dificultad para acceder al financiamiento.
- Responsabilidad ilimitada y solidaria.

Para concluir el análisis, se puede determinar que la mejor manera para llevar a cabo a “Lionice” es que el mismo forme una sociedad simple, y para los periodos de mayor trabajo hacer contrato por temporadas y así poder cumplir de manera exitosa todos los pedidos tomados.

Más allá que en un primer momento los socios no van a obtener grandes ganancias, una idea de negocio va más allá de los resultados económicos que este obtenga. Si bien es significativo el rendimiento económico, lograr posicionarse en un mercado competitivo pero con alta demanda, conllevará la necesidad de realizar inversiones y reinversiones de las utilidades, hasta lograr que los tres socios logren utilidades anuales. Esto no significa que los socios, como técnicos actuantes, no cobren sus honorarios profesionales.

Dicha propuesta, fue aceptada por el señor Pastrello, ya que ha mantenido conversaciones para asociarse con otros profesionales del mercado. La idea en un principio y por lo menos por el primer año, es asociarse con un solo socio, teniendo en cuenta que el primer año se toma principalmente para posicionarse dentro del mercado y recuperar la inversión inicial.

6.2.8.3. *Análisis de Costos*

6.2.8.3.1. Costos Fijos

- *Monotributo*

Las sociedades simples solo se pueden categorizar en el monotributo a partir de la “Categoría D”. Se abonará el monto de la categoría correspondiente según sus ingresos brutos y demás parámetros, con más un incremento del 20% por cada socio integrante de la sociedad.

Se tiene en cuenta que aquellos socios que no estén en relación de dependencia en otro establecimiento, no aporten en un colegio, o no sean jubilados, deberán abonar por separado las cotizaciones previsionales.

Uno de los parámetros para categorizarse en monotributo son los ingresos brutos de la sociedad. Particularmente en estos tipos de empresas de servicios que tienen periodos con mayores ingresos en algunas estaciones del año, se estima en base a los periodos con fuertes ingresos.

Luego de las estimaciones correspondientes, se simula en la página de AFIP la categorización de la sociedad en monotributo y arroja el siguiente resultado.

Monotributo: Categoría G	
Concepto	Importe
Impuesto Integrado	\$ 1.225,00
Aporte al sistema integrado de jubilaciones y pensiones	\$ 0,00
Obra social	\$ 0,00
20% por socio (dos socios)	\$ 490,00
Total a pagar	\$ 1.715,00

Tabla 16: Escala de Monotributo y costos (Fuente: Elaboración Propia)

Se aclara que el aporte al sistema integrado de jubilaciones y pensiones y el aporte a obra social no se abonan ya que ambos socios de “Lionice” son jubilados de la policía de la provincia de Córdoba.

- *Mantenimiento de utilitario:*

Se estimaron los gastos de patente e impuestos propios de los vehículos, como los servicios de mantenimiento anuales.

- *Líneas telefónicas*

Se contrataría un plan de corporativo que incluya cuatro líneas, con un Plan TI Black Empresas 2, que incluya llamadas gratis a los números que integren el corporativo, setecientos minutos gratis para hablar con otras empresas, cinco mil mensajes de texto y tres GB de datos de internet.

LÍNEAS TELEFÓNICAS	PRECIO MENSUAL
LÍNEA 1	\$ 400,00
LÍNEA 2	\$ 400,00
LÍNEA 3	\$ 400,00
TOTAL MENSUAL	\$ 1.200,00

Tabla 17: Costos de mantenimiento telefónico (Fuente: Elaboración Propia)

- *Desarrollo Web y Digital*

Para desarrollar la comunicación digital de Lionice, se contratará a una agencia especializada. La misma se encargará del desarrollo de la Pagina Web, contratación de dominio y hosting, desarrollo de contenidos, mailing. También serán los encargados del desarrollo de las redes sociales: Facebook y Twitter, correlacionando las comunicaciones con la web.

Para, esto la consultora “Carambolas” presento el siguiente presupuesto:

Desarrollo de Medios Digitales			
	Concepto	Importe	Plazos
Web	Honorarios profesionales	\$ 5.200,00	Única vez
	Hosting	\$ 700,00	Anual
	Dominio .com.ar	\$ 220,00	Anual
	Dominio .com.ar	\$ 172,00	Anual
Desarrollo de contenidos	Redes Sociales	\$ 3.800,00	Mensuales
	Web		

Tabla 18: Desarrollo de medios digitales (Fuente: Elaboración propia)

- *Alquiler local*

Incluye alquiler del local, y los servicios de luz, agua, gas, e impuestos como rentas y municipalidad.

Alquiler	Monto Mensual
Primer Semestre	\$3500
Segundo Semestre	\$3850

Tabla 19: Costos de Alquiler (Fuente: Elaboración Propia)

- *Sueldo Socios*

Como se dijo anteriormente en un principio los socios de “Lionice” van a ser los encargados de llevar a cabo la prestación del servicio. Se les asignara un sueldo fijo basado en el convenio colectivo de trabajo N°130/75, del gremio perteneciente a FAECYS, con una categoría de “Maestranza y servicios A”.

No se descarta que para los próximos años se pueda acceder a la contratación de personal para que lleve a cabo esta tarea.

A través de la página web de Vega J. (2016), se estima por medio de un recibo de sueldo virtual, cada socio cobrara por trabajar una jornada completa de 48 horas por un sueldo neto de \$15543.98.

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No remunerativo	Descuentos
Sueldo Básico	30	\$ 597,95	\$ 17.938,64		
Adic. Por asistencia y puntualidad	8,30%	\$ 17938,64	\$ 1494,89		
Jubilación	11%	\$ 19433,53			\$ 2.137,69
Ley 19.032	3%	\$ 19433,53			\$ 583,01
Obra social	3%	\$ 19433,53			\$ 583,01
FACyS	0,50%	\$ 19433,53			\$ 97,17
Sindicato	2%	\$ 19433,53			\$ 388,67
Aporte solidario OSECAC 2016	1%	\$ 100,00			\$ 100,00
Totales			\$19433,53		\$ 3889,55
Sueldo Neto					\$ 15543,98

Tabla 20: Sueldo Socios (Fuente: Elaboración Propia)

- *Contratación de Personal*

Se centrara a una empleada con categoría administrativa, que su jornada laboral será de lunes a viernes, trabajando seis horas por días. Se aclara que los días feriados estipulados por la nación o provincia no serán trabajados. El contrato laboral estará bajo el convenio colectivo de trabajo N°130/75, del gremio perteneciente a FAECYS.

Las tareas que realizara son:

- Atención al público.
- Mantener agenda de clientes actualizada.
- Llamar a clientes para ofrecerles promociones.
- Llamar a los clientes para recordarles el mantenimiento de su equipo.
- Manejo de redes sociales.
- Tramites en general.

A través de la página web de Vega J. (2016), se estima por medio de un recibo de sueldo virtual, que el costo de contratación será de \$8102.97, ya que su jornada será de 30 horas semanales. El recibo de sueldo se compone de la siguiente manera.

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No remunerativo	Descuentos
Sueldo Básico	30	\$ 288,59	\$ 8.657,72		
Adic. Por asistencia y puntualidad	8,30%	\$ 8.657,72	\$ 721,48		
Acuerdo octubre 2016 (12% del básico de noviembre/2015)	30	\$ 27,27		\$ 818,07	
Acuerdo por asistencia y puntualidad s/acuerdo	8,30%	\$ 818,07		\$ 68,17	
Jubilación	11%	\$ 9.379,19			\$ 1.031,71
Ley 19.032	3%	\$ 9.379,19			\$ 281,38
Obra social	3%	\$ 16.424,70			\$ 492,74
FACyS	0,50%	\$ 10.265,44			\$ 51,33
Sindicato	2%	\$ 10.265,44			\$ 205,31
Aporte solidario OSECAC 2016	1%	\$ 100,00			\$ 100,00
Totales			\$ 9.379,20	\$ 886,24	\$ 2.162,47
Sueldo Neto					\$ 8.102,97

Tabla 21: Recibo de sueldo de administrativa Cat. A. (Fuente: Elaboración Propia)

Se tiene en cuenta que el convenio colectivo de trabajo N°130/75, tiene una tendencia de aumento de paritaria semestral, pero el aumento anual ronda en un 37%.

A su vez se tiene en cuenta las cargas sociales, que soporta el empleador, que según el Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la presidencia de la nación, rondan en un 32% del sueldo bruto.

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones Familiares	7.5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1.5%	-
Seguro de vida obligatorio	0.03%	-

Tabla 22: Cargas sociales de Administrativa Cat. A (Fuente: Elaboración Propia)

También corre por cuenta del empleador, la contratación de ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo). Se hizo una investigación en el mercado y se consigue una tasación del 1.83% del sueldo bruto más el no remunerativo.

6.2.8.3.2. *Costos Variables*

- *Comercio - Industria*

Se estima un 4% de ingresos brutos de acuerdo a lo estipulado en el Código Tributario. Y, también se cobra un mínimo aunque no se hayan producido ingresos. Este mínimo es de \$300.

- *Ingresos Brutos*

Impuesto provincial regido por la ley impositiva anual 2017. Para el tipo de actividad que desarrolla “Lionice”, abonara en concepto de ingresos brutos una alícuota del 3% mensual. Esta alícuota es establecida por el Artículo N° 13 de la presente ley, con un código de actividad 82901, (Otros servicios prestados al público, no clasificado en otra parte). A demás se le adiciona el FOFISE (Fondo para el financiamiento del sistema educativo), que es 5% sobre el impuesto determinado. Se debe tener en cuenta, que este impuesto cobra un mínimo, significa, que aunque el contribuyente no haya obtenido ingresos, el impuesto lo paga igual. La ley impositiva anual dicta un mínimo de \$300

- *Costos de insumos*

Estos costos también variarían de acuerdo a la demanda. Lo que se plantea es hacer una inversión inicial de estos insumos, para que al momento de mayor demanda, se pueda trabajar de manera normal sin tener demoras en la prestación del servicio. En los últimos años suele haber mucha demanda en la compra de los mismos y aunque haya una variedad de oferente del rubro, suele ser difícil encontrar precio-calidad.

6.2.8.4. Proyección de ingresos

6.2.8.4.1. Servicio de Instalación

En este punto se tiene en cuenta solo el servicio de instalación, por lo tanto, solo se mencionaran aquellos equipos que lo requieran.

Instalación Básica: incluye mano de obra y materiales.

La mano de obra incluye:

- Colocación
- Puesta a punto.

Materiales:

- 4,00 metros de caño de cobre.
- 2,00 metros de cable tipo taller.
- 2,50 metros de cañería de desagüe (en caso de ser necesario).
- 2,00 metros de fundas de plástico para caño.
- Cinta blanca para forrar.

En caso de superar los metros de cañería de cobre incluidos en la instalación básica, el precio del metro de "cañería adicional" es de \$300.

Cabe destacar que si el cliente no cuenta con la instalación eléctrica adecuada para el funcionamiento del equipo, la empresa puede brindar el servicio adicional desde los: \$300

- Equipos de 2100 a 2500 frigorías: \$2000
- Equipos de 2750 a 3500 frigorías: \$2200
- Equipos de 4000 frigorías en adelante: consultar precio \$3000

6.2.8.4.2. *Servicio de Mantenimiento*

Este servicio cuenta con la carga de gas, y limpieza de los filtros de todo tipo de equipos de refrigeración. (Aires acondicionados, heladeras, cámaras frigoríficas).

- Carga de gas tanto R22 y R410 para heladeras tipo familiar y equipos de aires hasta 3000 frigorías: \$900
- Mantenimiento (incluye limpieza de filtros), para heladeras tipo familiar y aires acondicionados hasta 3000 frigorías: \$1000
- Cargas de gas y mantenimiento para otro tipo de equipos de refrigeración no nombrados anteriormente: consultar precios.

6.2.8.4.3. *Servicio de reparación*

Este precio de este servicio varía según el problema que presente el equipo de climatización.

6.2.8.5. *Proyección de crecimiento de Demanda*

De acuerdo a lo observado en el mercado, en Argentina se vendieron 1.400.000 en 2016, lo que representa 0.089 unidades por habitante. Tomando como base esta información y la población de la Provincia de Córdoba, se estimó que se vendieron aproximadamente 119.366 aparatos en 2016.

También se consultó, específicamente con Meroli Hogar, empresa con la cual se realizará alianza estratégica, la cantidad de Aires Acondicionados vendidos por la empresa alcanzando 8.000 unidades en el mismo periodo.

	Población	Aire Acondicionado
Total Nacional de Aires Acondicionados Vendidos		1.400.000
Población Nacional	15.594.428	0,089775656
Población CBA	1.329.604	119.366
Vendidos por Meroli 2016		8000

Tabla 23: Estimaciones de ventas de aire acondicionado a nivel nacional y provincial (Fuente: elaboración Propia)

A partir de esto, y considerando que un nuevo emprendimiento puede abarcar un 2% máximo de la demanda en su primer año de vida, se estimó la demanda de la siguiente manera:

Ventas	Cant. de servicios prestados	Porcentaje
Porcentaje de ventas a nivel Capital	200	0,1675518
Porcentaje de ventas de Meroli	200	2,5

Tabla 24: Estimación Porcentual de Prestación de servicio en relación a la venta total de aire acondicionados (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, si se realizaran 200 servicios mensuales, que se estima como capacidad máxima de trabajo, se alcanzaría a cubrir el 0.16% de la compra de aparatos en Córdoba Capital y el 2.5% de las ventas de Meroli.

Con este objetivo como máximo de 200 servicios mensuales, se estimó la siguiente progresión de demanda para los dos primeros años de trabajo, y en base a los cuales se realizan las estimaciones financieras:

Periodo		Porcentaje de crecimiento	Capacidad Máxima	Total de clientes mensuales	Total de clientes diarios
Año 1	Mes 1	0,10	200	20	0,80
	Mes 2	0,15	200	30	1,20
	Mes 3	0,20	200	40	1,60
	Mes 4	0,20	200	40	1,60
	Mes 5	0,25	200	50	2,00
	Mes 6	0,20	200	40	1,60
	Mes 7	0,15	200	30	1,20
	Mes 8	0,20	200	40	1,60
	Mes 9	0,20	200	40	1,60
	Mes 10	0,30	200	60	2,40
	Mes 11	0,40	200	80	3,20
	Mes 12	0,50	200	100	4,00
Año 2	Mes 1	0,60	200	120	4,80
	Mes 2	0,60	200	120	4,80
	Mes 3	0,55	200	110	4,40
	Mes 4	0,50	200	100	4,00
	Mes 5	0,50	200	100	4,00
	Mes 6	0,40	200	80	3,20
	Mes 7	0,30	200	60	2,40
	Mes 8	0,35	200	70	2,80
	Mes 9	0,40	200	80	3,20
	Mes 10	0,50	200	100	4,00
	Mes 11	0,60	200	120	4,80
	Mes 12	0,70	200	140	5,60

Tabla 25: Estimación de demanda para “Lionice” para los primeros dos años de funcionamiento (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.8.6. *Herramientas Financieras*

6.2.8.6.1. *CAPM y WACC*

Para determinar la tasa de interés que se utilizará para sacar TIR y VAN, se utiliza la herramienta financiera CAPM. Este resultado ayudara a establecer la tasa de corte, lo que espera “Lionice” que la empresa tenga como retorno y así analizar si la empresa es o no rentable de acuerdo a su punto de vista. A partir del CAPM, se calcula la WACC, otro indicador financiero que mide el costo del activo sin perder de vista como se financió el capital propio y de qué manera se obtuvieron los recursos de terceros.

Los datos que se utilizan para llegar el resultado son los siguientes:

- Tasa libre de riesgo (Rf): el mercado está tomando los bonos de Argentina porque considera que paga una tasa acorde al riesgo que ellos tienen. La tasa del 9% que se considera es tomada del BONAR 2018.
- Beta: Cantidad de riesgo que están expuesto todos los activos en un mercado. Es obtenida de Damoradan (2017). En este caso se toma el 0.91%, que es una beta perteneciente al rubro “servicios para empresas y consumidores” y no apalancado, ya que “Lionice”, no tiene deuda en su estructura de capital, por lo tanto, no va a incorporar un mayor riesgo financiero.
- Prima de Riesgo: Es la diferencia entre el rendimiento del sector y la tasa libre de riesgo. La diferencia en las dos tasas es la fiabilidad económica de una y otra. Como la tasa libre de riesgo asume que es casi nulo el no pago del bono, se toma la del rendimiento del sector como aquella tasa que si asume riesgos.
- Rendimiento del sector: Se basa en la estimación. Luego de hacer una investigación del mercado donde se desarrollara el proyecto, se estima la rentabilidad de la empresa.

6.2.8.6.1.1. Conclusiones calculo CAPM y WACC

El valor del rendimiento del sector carecerá de rigor científico, ya que es una empresa que se desarrolla en un sector muy informal. A su vez hay que tener en cuenta que este proyecto está basado en una empresa que no requiere de formalización en cuanto a lo que refiere contabilidad, balances específicamente, ni se ajusta a normas contables, haciendo aún más difícil garantizar precisión en las mediciones.

Luego de este análisis, se llega a la conclusión, descartar ambos indicadores financieros para el análisis de este proyecto de inversión, ya que se considera que los datos no serían totalmente fiables para luego tomar decisiones.

6.2.8.6.2. Supuestos Financieros

Se tiene en cuenta que en el flujo se expone a precios constantes, ya que los costos se trasladan al precio de venta del servicio y directamente lo absorbe el consumidor. Se analizaran tres escenarios posibles, base, negativo y positivo.

En los tres escenarios se accede a financiación de terceros, para poder adquirir los insumos necesarios y la puesta a punto del local para comenzar a brindar el servicio.

En el año 0 del proyecto se tiene en cuenta la inversión inicial que esta está compuesta por el aporte de los socios, más la compra de herramientas para comenzar a prestar el servicio sin demoras.

Para armar el flujo proyectado se tuvieron en cuentas diferentes supuestos financieros. Uno de ellos y seguramente el más importante fue la facturación mensual que “Lionice” está en condiciones de lograr asumir. Primero de todo se tiene en cuenta cuantos son los técnicos disponibles para realizar el trabajo, luego de eso se tiene en cuenta cuantas horas se insume en cada actividad ofrecida por la empresa.

“Lionice”, hoy cuenta solo con dos técnicos, por lo tanto la facturación en un primer momento se va a ver limitada. Se estima que mínimo para la instalación de un aire, y la puesta a punto del mismo se requieren 2 horas. Por el mantenimiento tanto de aires, como de heladeras y cámaras frigoríficas, se necesita 1 ½ horas. Vale aclarar que solo se está teniendo en cuenta las horas de trabajo, faltando el tiempo que se necesita para llegar al destino.

Se puede suponer que por cada técnico pueden instalar tres aires por día, y hacer cinco servicios de mantenimiento, con un precio promedio de \$2000 por cada instalación y \$900 por cada mantenimiento. La cantidad de clientes por día en los primeros seis meses son de 37 clientes mensuales, y de 1 cliente por día. En la segunda mitad del año, lo cual se tiene en cuenta que es el periodo donde existe un alza en estos servicios, se estima 58 clientes mensuales, y 2 clientes por día.

Si se hace una proyección de ingresos, en el primer año, “Lionice” obtendrá un 24% de ingresos. El numero puede asustar, pero hay que tener varios puntos a tener en cuenta, el punto técnico o conceptual es que las empresas de servicios, no son generadoras de grandes costos, ya que en su mayoría son trasladados al precio, y son absorbidos por el consumidor, pero su ciclo para la generación de ganancias es más largo, el otro punto que “Lionice” es una empresa que recién comienza por lo tanto no cuenta con mucho personal y también su objetivo principal es buscar posición dentro del mercado.

Los costos están divididos en fijos, que son aquellos costos que no se modifican proporcional a los servicios prestados, y en costos variables que van a variar según los servicios que preste “Lionice”.

“Lionice”, va a contratar a una empleada con categoría administrativa, bajo el convenio de empleados de comercio, con una carga horaria de 30 horas semanales. Se tiene en cuenta que mantener un empleado en blanco no solo se tiene en cuenta el sueldo de bolsillo que percibe dicho empleado sino que se le adiciona las cargas sociales y la ART. De cargas sociales se tiene en cuenta un 32% del bruto, y de ART, paga el 1.83% del sueldo bruto más el no remunerativo. A su vez dos veces al año, se paga aguinaldo, lo cual las cargas sociales y ART, tiene un aumento proporcional.

Más allá que sea una empresa estacional, se determinó como política de empresa, que los socios de la empresa, en un principio encargados de llevar a cabo el servicio técnico, gozaran de un sueldo fijo. Este sueldo fijo se estimó en base al convenio colectivo de trabajo N°130/75, con categoría “Maestranza y servicios A” cumpliendo una jornada completa de 48hs.

Con respecto a los otros costos fijos, son menores pero no menos importante. Se tuvo en cuenta que para el inicio de este proyecto, se incurrirá en el gasto para la compra de materiales y así poder comenzar sin demoras la prestación del servicio.

También se tiene en cuenta que van a surgir gastos menores, ya sea de mudanza, la puesta a punto del local. Por lo tanto se optó por tomar un crédito en el banco nación por la suma de \$10000, y pagarlo en 12 cuotas.

Otros costos fijos es el teléfono, lo cual serian líneas de celulares que entrarían en un plan corporativo, donde toda la flota puede hablar gratis e incluye también minutos y mensajes libres para llamar fuera de ella. Otro costo fundamental es el desarrollo web, el servicio se contrata con el objetivo que “Lionice” se posicione como marca dentro del mercado, pero para lograr eso se debe promocionar por diferentes medios de comunicación.

Los honorarios profesionales otros gastos categorizado como fijo, son bajos ya que existe una relación familiar con el contador que va a brindar el servicio y a su vez no es una empresa con tanto movimiento financiero.

Y por último, otros gastos donde estaría incluido, los impuestos de los utilitarios, el mantenimiento, la compra de insumos de librería, insumos de limpieza. En conclusión, la caja chica para soportar los costos diarios de la empresa.

Con respecto a los costos variables, como se nombró anteriormente, son aquellos costos que van a variar proporcional a los servicios prestados, y en este caso varían en función de la variabilidad de la demanda de manera directa y proporcional, teniendo en cuenta que el servicio prestado presenta un ciclo de estacionalidad.

El costo relacionado a los insumos, que son los necesarios para poder llevar a cabo el servicio no es elevado, ya que, como hemos expresado en el punto de recursos claves, existen infinidades de oferentes, por lo tanto los precios se mantienen. El costo de \$400 se estima en base a los materiales incluyentes en la instalación básica y costo de combustible. Se tiene en cuenta solo la cantidad de instalaciones, ya que, para mantenimientos el costo no es significativo.

Luego tenemos como costo variables el impuesto a los ingresos brutos, que se paga un 3% de los ingresos brutos, adicionando FOFISE, que es un 5% más sobre el impuesto determinado. También se tiene en cuenta comercio industria, impuesto cobrado por la municipalidad de Córdoba, que es un 4% de los ingresos brutos.

6.2.8.7. *Análisis de Sensibilidad.*

6.2.8.7.1. Flujo Base

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 240.854,00					
TOTAL DE INGRESOS		\$ 748.125,00	\$ 1.575.000,00	\$ 1.575.000,00	\$ 1.575.000,00	\$ 1.575.000,00

EGRESOS						
Costos fijos						
Alquiler		\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
Monotributo		\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Sueldo Administrativa Cat. A.		\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64
Cargas Sociales		\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58
Aguinaldo Administrativa Cat. A.		\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97
Sueldo socio Marcelo Pastrello		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Sueldo socio Ricardo Martínez		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Corporativo		\$ 14.400,00	\$ 18.720,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00
Comunicación Digital		\$ 48.092,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00
Honorarios Prof. Contador		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito banco para compra de materiales y puesta a punto local		\$ 13.542,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Costos Variables						
Costos de Insumos		\$ 85.500,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Comercio e Industria		\$ 29.925,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00
Ingresos brutos		\$ 22.443,75	\$ 47.250,00	\$ 47.250,00	\$ 47.250,00	\$ 47.250,00
Fofise		\$ 1.122,19	\$ 2.362,50	\$ 2.362,50	\$ 2.362,50	\$ 2.362,50
TOTAL DE COSTOS		\$ 884.696,89	\$ 1.026.604,21	\$ 1.032.220,21	\$ 1.032.220,21	\$ 1.032.220,21
Beneficios		-\$ 136.571,89	\$ 548.395,79	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79

Tabla 26: Escenario Base (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.8.7.2. Flujo Negativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 240.854,00					
TOTAL DE INGRESOS		\$ 511.875,00	\$ 1.325.625,00	\$ 1.575.000,00	\$ 1.575.000,00	\$ 1.575.000,00

EGRESOS						
Costos fijos						
Alquiler		\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
Monotributo		\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Sueldo Administrativa Cat. A.		\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64
Cargas Sociales		\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58
Aguinaldo Administrativa Cat. A.		\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97
Sueldo socio Marcelo Pastrello		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Sueldo socio Ricardo Martínez		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Corporativo		\$ 14.400,00	\$ 18.720,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00
Comunicación Digital		\$ 48.092,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00
Honorarios Prof. Contador		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Crédito banco para compra de materiales y puesta a punto local		\$ 13.542,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Costos Variables						

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Insumos		\$ 58.500,00	\$ 151.500,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Comercio e Industria		\$ 20.475,00	\$ 53.025,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00
Ingresos Brutos		\$ 15.356,25	\$ 39.768,75	\$ 47.250,00	\$ 47.250,00	\$ 47.250,00
Fofise		\$ 767,81	\$ 1.988,44	\$ 2.362,50	\$ 2.362,50	\$ 2.362,50
TOTAL DE COSTOS		\$ 840.805,01	\$ 980.273,90	\$ 1.032.220,21	\$ 1.032.220,21	\$ 1.032.220,21
Beneficios		-\$ 328.930,01	\$ 345.351,10	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79

Tabla 27: Escenario Negativo (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.8.7.3. Flujo Positivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 240.854,00					
TOTAL DE INGRESOS		\$ 800.625,00	\$ 1.470.000,00	\$ 1.745.625,00	\$ 1.745.625,00	\$ 1.745.625,00

EGRESOS						
Costos fijos						
Alquiler		\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
Monotributo		\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Sueldo Administrativa Cat. A.		\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64	\$ 97.235,64
Cargas Sociales		\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58	\$ 38.277,58
Aguinaldo Administrativa Cat. A.		\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97	\$ 8.102,97
Sueldo socio Marcelo Pastrello		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Sueldo socio Ricardo Martínez		\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76	\$ 186.527,76
Corporativo		\$ 14.400,00	\$ 18.720,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00	\$ 24.336,00
Comunicación Digital		\$ 48.092,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00	\$ 45.600,00
Honorarios Prof. Contador		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Crédito banco para compra de materiales y puesta a punto local		\$ 13.542,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Costos Variables						

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Insumos		\$ 91.500,00	\$ 168.000,00	\$ 199.500,00	\$ 199.500,00	\$ 199.500,00
Comercio e Industria		\$ 32.025,00	\$ 58.800,00	\$ 69.825,00	\$ 69.825,00	\$ 69.825,00
Ingresos Brutos		\$ 24.018,75	\$ 44.100,00	\$ 52.368,75	\$ 52.368,75	\$ 52.368,75
Fofise		\$ 1.200,94	\$ 2.205,00	\$ 2.618,44	\$ 2.618,44	\$ 2.618,44
TOTAL DE COSTOS		\$ 894.450,64	\$ 1.007.096,71	\$ 1.063.919,90	\$ 1.063.919,90	\$ 1.063.919,90
Beneficios		-\$ 93.825,64	\$ 462.903,29	\$ 681.705,10	\$ 681.705,10	\$ 681.705,10

Tabla 28: Escenario Positivo (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.8.7.4. Indicadores Financieros

	Base	Negativo	Positivo
Inversión Inicial	-\$ 240.854,00	-\$ 240.854,00	-\$ 240.854,00
Año 1	-\$ 136.571,89	-\$ 328.930,01	-\$ 93.825,64
Año 2	\$ 548.395,79	\$ 345.351,10	\$ 462.903,29
Año 3	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79	\$ 681.705,10
Año 4	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79	\$ 681.705,10
Año 5	\$ 542.779,79	\$ 542.779,79	\$ 681.705,10
VAN	\$ 1.148.475,74	\$ 829.784,00	\$ 1.389.985,25
TIR	85,61%	53,87%	94,02%
i	9,00%	9,00%	9,00%

Tabla 29: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración Propia).

Con respecto al análisis de los indicadores financieros, se observa que al ser una empresa de servicio, el ciclo de vida para generar rentabilidad es mucho más largo que en una empresa dedicada a la venta de productos. Cuando se analizan los costos, en una empresa de servicio son menores o casi nulos, ya que son trasladados directamente al precio de venta.

En los tres escenarios posibles, es un flujo que muestra rentabilidad en el proyecto, lo cual permitirá analizar la posibilidad de la inversión en el segundo año para la adquisición de utilitario y un kit de herramientas de trabajo. También se puede contemplar la posibilidad, en caso de que la demanda responda como se espera, la contratación de personal por locación de servicios en las temporadas pico, que permita seguir brindando un servicio de calidad y en tiempo que se considera el valor diferencial para “Lionice”.

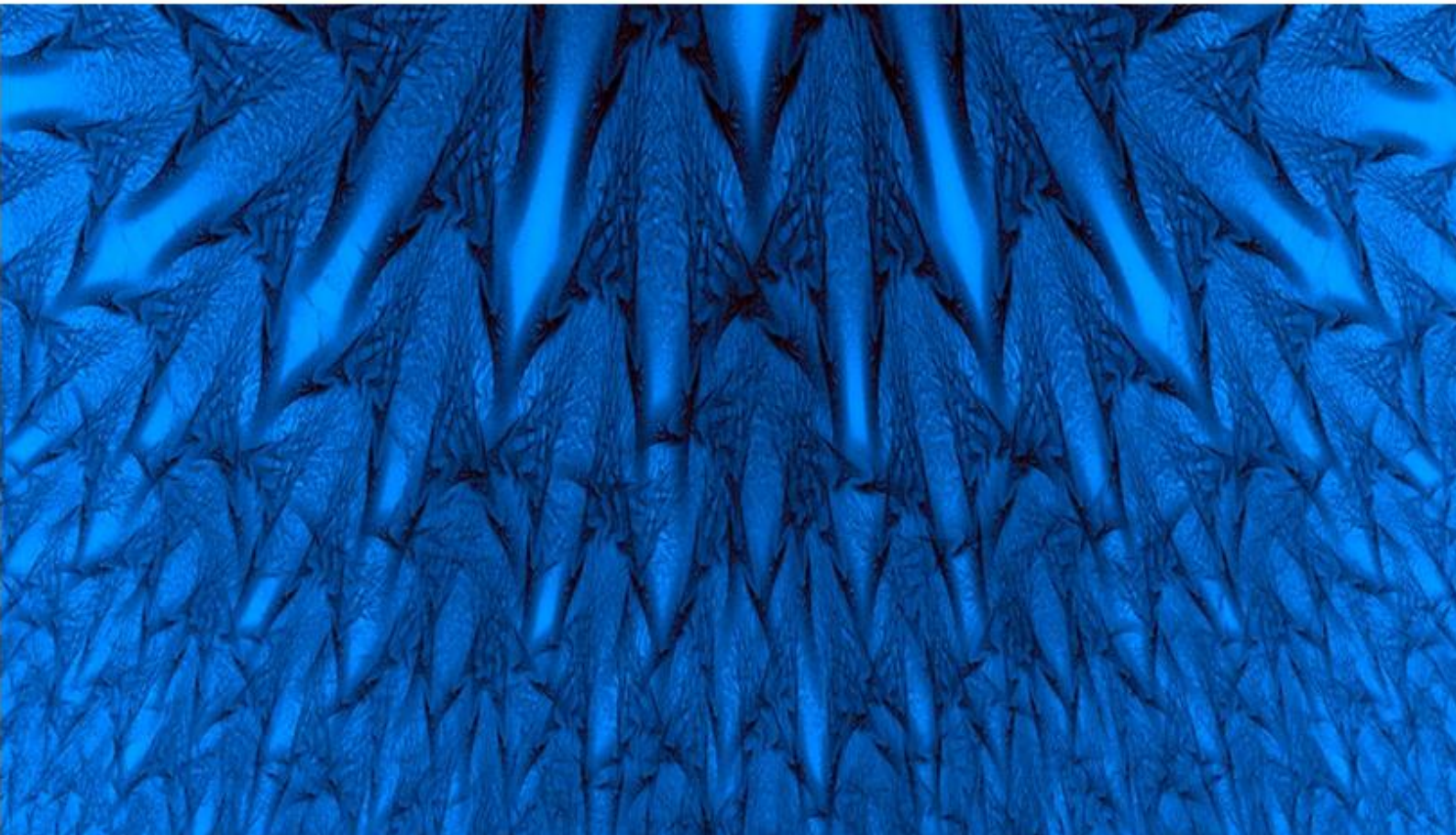
Esto no significa que por otro lado se contemple la posibilidad de incorporar un socio más, ya que el proyecto logra brindar utilidades a partir del segundo año en el caso del escenario base.

Para llevar a cabo el cálculo de VAN y TIR, se tiene en cuenta una tasa de interés del 9%, se toma ese valor en referencia a la tasa de interés de los títulos públicos estadounidense.

Se toma esa tasa, ya que no se pudo calcular ni CAPM ni WACC, y lo acertado era tomar una tasa que no contenga el índice de inflación.

En todos los escenarios, incluso el negativo, que obtiene utilidades en el segundo año, tanto VAN como TIR muestran la viabilidad de desarrollar el proyecto, y a largo plazo generan una rentabilidad elevada, ya que es una empresa que brinda servicios y los costos asumidos son bajos y en su mayoría trasladados al consumidor.

Capítulo VII



7. Conclusiones Finales

En el presente trabajo se realizó el análisis financiero y económico para realizar un proyecto de inversión para la creación de la empresa Lionice dedicada a la instalación y mantenimiento de equipos de refrigeración.

Se utilizó la metodología de Modelación CANVAS, ya que es una modelación dinámica y adaptable a las necesidades del mercado y también requiere el análisis de los componentes de la modelación de proyectos de inversión tradicional, pero con una forma diferente.

A partir del análisis comercial, mediante la observación del macro y microentorno como de los clientes, se detectó la posibilidad de desarrollar el proyecto, agregando como valor la respuesta en tiempo y forma, desarrollando una imagen pública confiable.

A su vez se analiza, que la asociación clave con Meroli, debe ser una alianza cada vez más fuerte, ya que es una de las fuentes que nos va a proveer constantemente clientes.

Por otro lado, considerando los recursos previos que poseen los inversores, se determinó que requiere una inversión mínima en cuanto a los recursos técnicos y especializados. Por el otro lado, los mismos inversores son técnicos especializados, por lo cual no se requiere una inversión en recursos humanos, más que la contratación de una persona para un puesto administrativo, que desarrolle actividades como atención de clientes, personal y telefónica, facturación, pagos, y todas aquellas actividades administrativas necesarias.

Respecto de la locación, uno de los dueños posee una alianza estratégica con la Asociación Mutual de Empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba, que facilitará un espacio acorde a las actividades a desarrollar con un alquiler mínimo que incluye los impuestos y servicios.

Posteriormente, se realizó el análisis financiero del proyecto, estipulando la capacidad máxima de atención por cada socio, determinando la necesidad de incluir un empleado en el tercer año de gestión del emprendimiento, dependiendo de la evolución.

En términos financieros, el proyecto se determinó que es rentable, a corto y mediano plazo, requiriendo una inversión económica mínima. Se puede observar que en

los tres flujos se obtiene una VAN positiva, donde se ve claramente que aun en el peor escenario, luego de descontar la inversión inicial el proyecto arroja ganancias.

El primer año está destinado fundamentalmente en la posición en el mercado y captación de cliente, por eso es fundamental para el desarrollo de la empresa la gestión de la identidad digital como de la publicidad y promoción, el sostenimiento de una relación con los clientes basada en la confianza y el cumplimiento de los acuerdos. Hoy, es un punto crítico, que no hay que perderlo de vista.

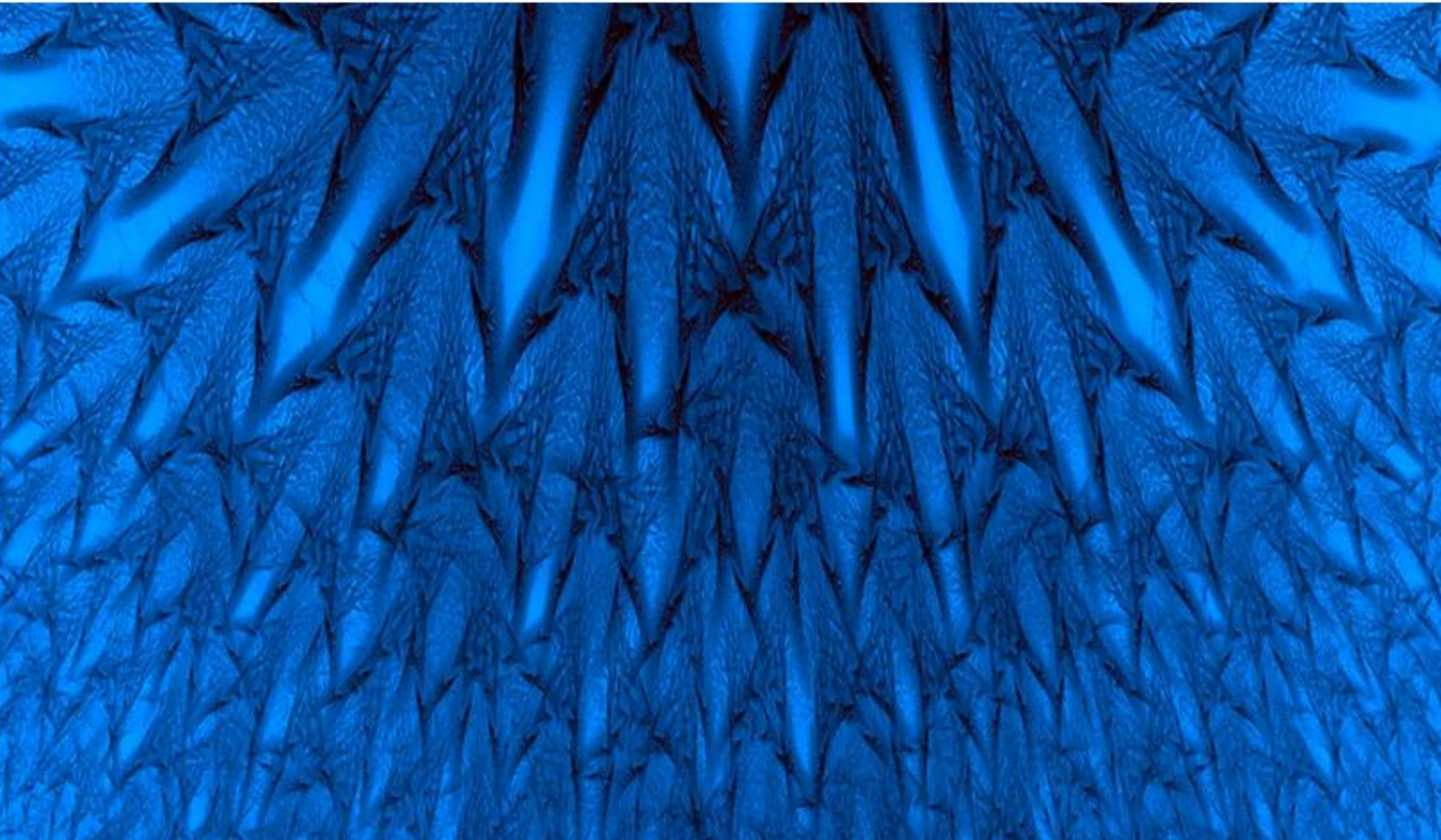
Las decisiones de la empresa están enfocadas principalmente al crecimiento de “Lionice”, por lo que se estima, y desea que a fines del segundo año o principio del tercero, se pueda acceder a la compra de un kit más de herramientas y el utilitario, sin tener que tomar deuda de terceros.

Se tiene en cuenta que es un proyecto donde los costos de la actividad económica pueden ser trasladados al precio de venta, no teniendo que soportarlo en si la empresa en su 100%. Deben establecerse políticas, donde se deje en claro que parámetros se van a tomar para aumentar el precio y así poder justificar dicho aumento.

En un mercado regido por la estacionalidad, que presenta ciclos de mayor demanda, es indispensable que la empresa pueda contar con la posibilidad de contratar personal temporal en caso de ser necesario, respondiendo a la demanda del mercado.

Así mismo, considerando que en el escenario negativo se contempló alcanzar sólo el 70% de la capacidad máxima en el tercer año de gestión, se considera que el proyecto es altamente rentable para los inversores, teniendo en cuenta los puntos críticos señalados.

Capítulo VIII



8. Bibliografía

8.1. Bibliografía Impresa

- Horngrén, C. T., Rajan, M. V., & Datar, S. M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14° Ed.). Always Learning.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Ross, R. Westerfield & Jordan (2006). *Finanzas Corporativas*. Séptima edición
- Sapag Chain (2007). *Preparación y evaluación de proyectos* (5° Ed.). McGraw – Hill Interamericana.
- Sapag Chain (2007). *Proyecto de inversión, formulación y evaluación*. Pearson Educación.

8.2. Bibliografía Digital

- AFIP (2016). (Documento Digital). Extraído el 24/04/2017 de <http://www.afip.gob.ar/gananciasybienes/#ver>
- Aguar, N. (2016) Proyectan más inflación que la que prevé Macri. Publicado en Lanación.com, Sección Inflación y Precios, el 03/02/2016 (Documento digital) Extraído el 20/08/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1867696-proyectan-mas-inflacion-que-la-que-preve-macri>
- Americaeconomia.com (2016) Entérese de las proyecciones del gobierno argentino para la inflación en 2016. Publicado en Americaeconomica.com, Sección Argentina, El 14/01/2016 (Documento Digital) Extraído el 20/08/2016 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/enterese-de-las-proyecciones-del-gobierno-argentino-para-la-inflacion-en->
- Ayala Ruiz, L. E. y Arias Amaya, R. (2011) Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. Análisis PEST. (Documento Digital) Extraído el 14/05/2016 de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm#Top>
- Chappman, A. (2004) Análisis DOFA y análisis PEST. Publicado el 22/08/2004 en [degerencia.com](http://www.degerencia.com). (Documento Digital) Extraído el 15/05/2016 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

- Damoradan (2017). Publicado, en enero/2017 (Documento Digital). Extraído el 20/03/2017 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Deloitte (2015), Informe sectorial de consumo masivo en Argentina. En busca de nuevas estrategias para impulsar el consumo. Publicado en deloitte.com, sección Consultoría Económica, en Enero 2015. (Documento Digital). Extraído el 16/06/2016 de http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumomasi vo/arg_cb_inf-sect-arg-13_08012015.pdf
- Dirección general de estadísticas y censos y Dirección de estadísticas socio-demográficas (2008), Censo provincial de población 2008. Publicado en estadistica.cba.gov.ar. (Documento Digital). Extraído el 29/08/2016 de <http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=wyxwLYCXAq0%3D&tabid=462&language=es-AR>
- EPEC (2015) Cinco millones de aires acondicionados. Publicado en lavo.com.ar, Sección Espacio de Marca, el 07/11/2015. (Documento Digital) Extraído el 24/04/2016 de <http://www.lavo.com.ar/espacio-de-marca/cinco-millones-de-aires-acondicionados>
- Equipo Editorial Buenos Negocios (2012). Los rubros típicos de la inversión inicial de un proyecto. Publicado en buenosnegocios.com el 18/12/2012. (Documento Digital) Extraído el 12/06/2016 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/235-los-rubros-tipicos-la-inversion-inicial-un-proyecto>
- ERSEP (2016). Publicado en ersep.cba.gov.ar, Sección Información Útil, Formación Ciudadana, Consumo de electrodomésticos, 2016. (Documento Digital) Extraído el 24/04/2016 de http://ersep.cba.gov.ar/info_util_formacion_notas005.htm
- Federico Anzil (2009). "Estudio Financiero". Publicado en Econlink, el 16/10/2009. (Documento en Línea). Extraído el 10/06/2016 de <http://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/estudio-financiero>
- Fredy Pinto Moreno (2016), ¿Cómo influye la tecnología en la sociedad actual? Publicado en fredblack.org, en el año 2016. (Documento Digital). Extraído

el 16/06/2016 de <http://blog.fredblack.org/textos/hombre-arte-y-sociedad/como-influye-la-tecnologia-en-la-sociedad-actual/>

José Todesca (2016), Las cifras del nuevo Indec, tras ocho años de manipulación de datos: la inflación de mayo fue del 4,2%. Publicado en lanacion.com, sección comunidad de negocios, el 16/06/2016. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1909248-las-cifras-del-nuevo-indec-tras-ocho-anos-de-manipulacion-de-datos-la-inflacion-de-mayo-fue-del-42>

La Nación (2014) Gas, electricidad y el uso racional de la energía en el hogar. Publicado en lanacion.com, Sección Tecnología, el 15/07/2014. (Documento Digital) Extraído el 02/05/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1709863-gas-electricidad-y-el-uso-racional-de-la-energia-en-el-hogar>

La Nación (2016), Los planes de Macri para volver al mundo. Publicado en lanacion.com, sección Inflación y Precios, el 16/06/2016. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1909037-los-planes-de-macri-para-volver-al-mundo>

La Voz del Interior (2014) Se duplico la demanda para instalar los aparatos. Publicado en lavoza.com.ar, Sección Consumo, el 07/01/2014. (Documento Digital) Extraído el 24/04/2016 de <http://www.lavoza.com.ar/consumo/se-duplico-la-demanda-para-instalar-los-aparatos>

Manuel Solanet (2016), Cómo terminará el partido de Macri contra la inflación. Publicado en lanacion.com, sección Inflación y Precios, el 24/05/2016. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1901839-como-terminara-el-partido-de-macri-contrala-inflacion>

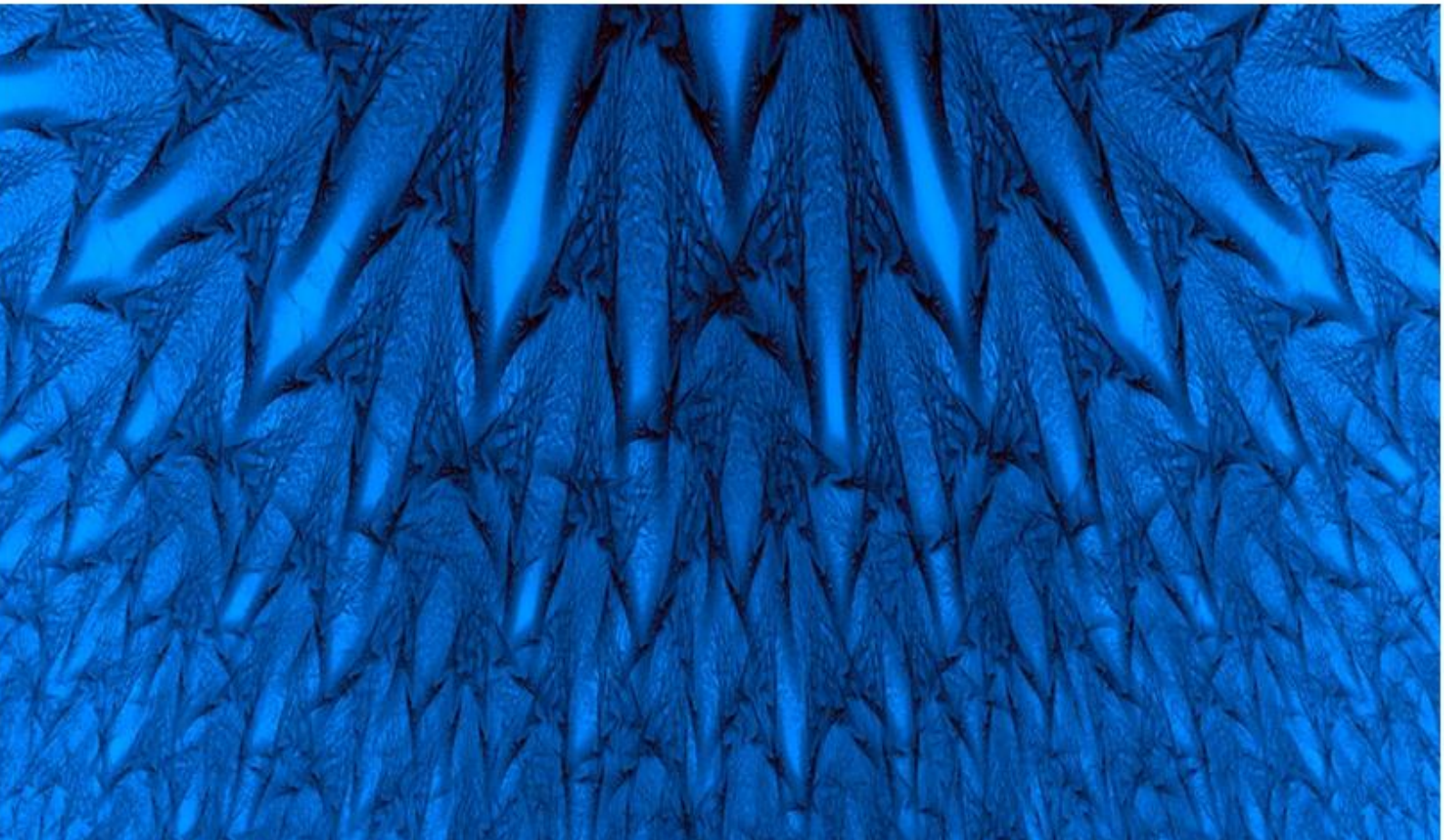
Martin Kanenguiser (2016), La inflación supero el 40% en el último año. Publicado en lanacion.com, sección comunidad de negocios, el 06/06/2016. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1906277-la-inflacion-supero-el-40-en-el-ultimo-ano>

Minuto Uno (2013), ¿Cómo deciden sus compras los argentinos? Publicado en minutouno.com, sección Consumo, el 20/06/2013. (Documento Digital)

Extraído el 16/06/2016 de <http://www.minutouno.com/notas/290908-como-deciden-sus-compras-los-argentinos>

- Pedro Ylarri (2013), ¿Qué es el cepo cambiario de Argentina? ¿Cómo funciona? Publicado en eleconomistaamerica.com, sección Empresas, el 3/12/2013. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/5364147/12/13/-Que-es-el-cepo-cambiario-de-Argentina-Como-funciona.html>
- Saniz, A. (2012), El freno a la importación afecta ya a las empresas y el consumo. Publicado en lanacion.com, sección Política, el 29/01/2012. (Documento Digital) Extraído el 16/06/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1444335-el-freno-a-la-importacion-afecta-ya-a-las-empresas-y-el-consumo>
- Vegas J. (2016). Publicado, en octubre/2016 (Documento Digital). Extraído el 19/12/2016 de <http://jorgevega.com.ar/laboral/920-empleados-comercio-acuerdo-completo-octubre-2016-marzo-2017.html>
- Villalobos, J. (2012). Publicado, el 04/06/2012 (Documento Digital). Extraído el 05/06/2016 de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Capítulo XI



9. Anexos

9.1. Anexo I: Encuesta Potenciales Clientes I

Encuesta a Clientes

A continuación se presenta una encuesta orientada a evaluar la situación actual de las personas que poseen equipos de Climatización y Refrigeración (Aire Acondicionado, Heladeras, Camaras Frigorificas) y la satisfacción que tiene con el producto como con el servicio técnico que ha recibido o espera recibir.

Los datos que se solicitan a continuación son anónimos y confidenciales, le pedimos sea veraz y fidedigno en la información que brinda para poder lograr resultados reales.

Desde ya agradecemos su participación

*Obligatorio

Datos Generales

1. Edad *

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

3. Nivel Educativo *

Marca solo un óvalo.

Primario Incompleto/Completo

Secundario Incompleto/Completo

Terciario/universitario Incompleto o en curso

Terciario/universitario Completo

Postgrado/Maestría/Doctorado

Otro: _____

4. Situación Laboral Actual *

Marca solo un óvalo.

Desocupado

En Dependencia

Independiente

Ocupación Informal

Estudiante

Ama de casa

Otro: _____

Respecto de los Electrodomésticos de Climatización (EC)

5. Señale a continuación la cantidad de EC que posee en su casa *
 Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5
Heladera con frezeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heladera con Congelador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solo heladera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heladera Bajo mesada o Minibar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heladera No Frost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heladera con Frezeer de doble motor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frezeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aire Acondicionado Split Frio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aire Acondicionado Frio/Calor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camara Frigorífica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ha utilizado el servicio técnico de alguno de los Electrodomésticos? *
 Marca solo un óvalo.

- Si Pasa a la pregunta 7.
 No Pasa a la pregunta 9.

Servicio Técnico

7. Respecto del servicio técnico recibido *
 Marca solo un óvalo.

- Fue un profesional privado que usted contacto?
 Fue el servicio Técnico de la Marca.

8. El servicio técnico recibido *
 Marca solo un óvalo.

- Es una empresa especializada
 Es un profesional independiente
 Servicio técnico de la Marca
 Ns/Nc
 Otro: _____

Expectativas sobre Servicio Técnico

9. Usted contrataría: *
 Marca solo un óvalo.

- Empresa especializadas en Servicio Técnico
 Profesionales Independientes
 Servicio Técnico de la Marca (Cuanto tengo garantía)
 Servicio Técnico de la Marca (Sin garantía)
 Otro: _____

10. Señale a continuación como valora los atributos del servicio técnico señalados a continuación *

Recuerde que 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia
Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Rapidez en la respuesta y Atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesional matriculado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facturación del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el profesional explique lo que realizó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explicación sobre el uso adecuado por parte del profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que este cerca de su domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sea recomendado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto de los medios de contacto

11. Cuando requiere un servicio técnico ¿Que medios utiliza para contactar uno? *

Marca solo un óvalo.

- Pregunta a sus contactos
- Búsqueda en Internet (Google, Yahoo, otros buscadores)
- Facebook y/o Redes Sociales
- Ya tiene un servicio técnico de confianza
- Paginas Amarillas
- Otro: _____

12. Por cual de los siguientes canales de comunicación preferiría recibir información sobre Servicio Técnico *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mail
- Teléfono
- Redes Sociales
- Publicidad o Aviso Destacado en Google
- Personalmente
- Publicidad radial y/o televisiva
- Otro: _____

13. Le gustaría Recibir información sobre Una empresa Nueva en el mercado de Servicios Técnicos para Sistemas de Climatización y Refrigeración? *

Marca solo un óvalo.

- Si Pasa a la pregunta 14.
- No Pasa a "MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN."

Información de Contacto

Le pedimos a continuación deje sus datos de contacto para poder hacerle llegar nuestra información

14. Telefono Celular

15. eMail *

16. Otro medio de Contacto

Consideraciones Finales

17. A continuación posee un espacio para dejar su opinión en caso de que considere que posee información que puede ser de utilidad para esta investigación de mercado.

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

9.2. Anexo II: Guía de Preguntas – Entrevista dueño de Lionice

1.	Nombre
2.	Edad
3.	Profesión
4.	Respecto de la empresa:
-	Historia
-	Visión
-	Misión
-	Valores
-	Estructura empresarial
5.	Actividad
-	Actividad que desarrolla y Servicios que presta
-	Infraestructura que posee.
6.	Proyección a largo plazo.

9.3. Anexo III: Planilla de Observación No Participante Competencia

Planilla de Observación No Participante de Competencia						
Fecha de Observación		Observador				
Nombre de la Empresa/Profesional						
Rubro		Sucursales				
Ubicación de Sucursales		Cant. Empleados				
Asociaciones Estratégicas						
Medios de contacto	Web		E-Mail		Teléfono	
Medios de Venta	Personal			Telefónica		
	Web					
Horario de Atención						
Servicios que prestan						
Otras observaciones						

9.4. Anexo IV: Planilla de Observación Mystery Shopper Competencia

Planilla de Observación Participante de Competencia					
Fecha de Observación		Observador			
Nombre de la Empresa					
Rubro		Sucursales			
Ubicación de Sucursales		Cant. Empleados			
Medios de contacto	Web		E-Mail		Teléfono
Calidad en la atención del servicio					
Servicios que presta					
Otras observaciones					

9.5. Anexo V: Encuesta a potenciales clientes II

26/1/2017

Encuesta a Clientes

Encuesta a Clientes

A continuación se presenta una encuesta orientada a evaluar la situación actual de las personas que poseen equipos de Climatización y Refrigeración (Aire Acondicionado, Heladeras, Camaras Frigorificas) y la satisfacción que tiene con el producto como con el servicio técnico que ha recibido o espera recibir.

Los datos que se solicitan a continuación son anónimos y confidenciales, le pedimos sea veraz y fidedigno en la información que brinda para poder lograr resultados reales. Desde ya agradecemos su participación

*Obligatorio

Datos Generales

1. Edad *

.....

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

3. Nivel Educativo *

Marca solo un óvalo.

Primario Incompleto/Completo

Secundario Incompleto/Completo

Terciario/universitario Incompleto o en curso

Terciario/universitario Completo

Postgrado/Maestria/Doctorado

Otro:

4. Cuantas personas viven en su hogar (Señale cantidad de acuerdo a los rangos etarios señalados) *

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3 o mas
Menores de 18 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre 18 y 25 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre 26 y 35 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más de 55 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Situación Laboral Actual **Marca solo un óvalo.*

- Desocupado
- En Dependencia
- Independiente
- Ocupación Informal
- Estudiante
- Ama de casa
- Otro:

Respecto de los Electrodomésticos de Climatización (EC)**6. Señale a continuación los electrodomesticos que posee en su casa ****Selecciona todos los que correspondan.*

- Heladera con freezer
- Heladera con Congelador
- Solo heladera
- Heladera Bajo mesada o Minibar
- Heladera No Frost
- Heladera con Freezer de doble motor
- Freezer
- Aire Acondicionado Split Frio
- Aire Acondicionado Frio/Calor
- Camara Frigorifica

7. Ha utilizado el servicio técnico de alguno de los Electrodomésticos? **Marca solo un óvalo.*

- Si
- No *Pasa a "MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN."*

Servicio Técnico**8. Respecto del servicio técnico recibido ****Marca solo un óvalo.*

- Fue un profesional privado que usted contacto
- Fue el servicio Técnico de la Marca.

9. El servicio técnico recibido **Marca solo un óvalo.*

- Es una empresa especializada
- Es un profesional independiente
- Servicio técnico de la Marca
- Ns/Nc
- Otro:

16. A continuación posee un espacio para dejar su opinión en caso de que considere que posee información que puede ser de utilidad para esta investigación de mercado.

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Con la tecnología de
 Google Forms

Respecto del mantenimiento de los electrodomesticos

10. Señale a continuación quien es el responsable en su hogar de contactar al servicio técnico *

Marca solo un óvalo.

- Jefa de hogar (Mujer responsable del hogar)
- Jefe de Hogar (Hombre responsable del hogar)
- Personal de mantenimiento y/o limpieza
- Otro: _____

11. Por que medios encuentra al/los técnico/s *

Marca solo un óvalo.

- Recomendación de conocidos
- Guía telefonica
- Internet
- Service oficial de la marca.
- Otro: _____

Información de Contacto

Si desea recibir información sobre servicio técnico de sistemas de climatización y refrigeración, complete sus datos a continuación para poder hacerle llegar nuestra información

12. Nombre

13. Telefono Celular

14. eMail

15. Otro medio de Contacto

Consideraciones Finales

9.6. Anexo VI: Formulario Descriptivo Del Trabajo Final De Graduación

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Pastrello, Jessica Denis
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	35.669.806
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	PROYECTO DE INVERSION PARA LA APERTURA DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE CLIMATIZACION Y REFRIGERACION “LIONICE”. EN LA CIUDAD DE CORDOBA, PARA DICIEMBRE 2017.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	jessipastrello@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)¹</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 9 de Junio de 2017

Jessica D. Pastrello

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certif
ica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

¹ Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.