Institución: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa

Actividad curricular: Proyecto Final de Ingeniería

Título del trabajo: Diseño del Plan de Negocios de “VOJO”

Autor: Pablo Ignacio Mongano

Grado académico alcanzado: Ingeniero Industrial

Tutora: Ing. María Juliana Dielschneider Del Bono - Facultad de Ingeniería UNLPam

Lugar de presentación: General Pico, La Pampa

Año: 2023

Fecha de aprobación: 17 de mayo de 2023

Jurado del proyecto:

- Ing. Mariel Berruete - Facultad de Ingeniería UNLPam
- Ing. Gonzalo Hierro - Facultad de Ingeniería UNLPam
- Ing. Fernando Stachiotti - Facultad de Ingeniería UNLPam

Resumen

El documento que se presenta corresponde al Proyecto Final de Ingeniería, para la carrera de Ingeniería Industrial. Se basa en el estudio y el análisis de un emprendimiento productivo de servicios de tipo privado, al que se ha denominado “VOJO”, palabra proveniente del esperanto (lengua creada artificialmente) y cuyo significado es “camino”. Dicho emprendimiento se basa en una empresa de alquiler de motos para viajar y se ubicará en la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa.

En líneas generales, los objetivos son aplicar e integrar a una situación concreta y real conocimientos adquiridos en materias específicas a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial -tales como Organización Industrial I, Marketing, Gestión de Calidad, Costos Industriales, Gestión Financiera y Emprendedurismo y Proyectos de Inversión- y determinar el nivel de aplicabilidad de sus conceptos teóricos.

Palabras clave: Emprendedurismo - Alquiler - Motos - Viajar

Abstract

The document presented corresponds to the Engineering Final Project, for the Industrial Engineering major. It is based on the study and analysis of a private productive enterprise of services, which has been called "VOJO", a word from Esperanto (artificially created language) and whose meaning is "road". Said enterprise is based on a motorcycle for travel rental company and will be located in the city of General Pico, province of La Pampa.

In general terms, the objectives are to apply and integrate to a concrete and real situation knowledge acquired in specific subjects throughout the Industrial Engineering major -such as Industrial Organization I, Marketing, Quality Management, Industrial Costs, Financial Management and Entrepreneurship and Investment Projects- and determine the level of applicability of its theoretical concepts.

Key words: Entrepreneurship - Rental - Motorcycles - Travel

Diseño del Plan de Negocios de “VOJO”

Proyecto Final de Ingeniería Industrial

Autor: **Pablo Ignacio Mongano**
Carrera: **Ingeniería Industrial**
Docente tutor: **Ing. María Juliana Dielschneider Del Bono**
Institución: **Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa**

31 de enero de 2023

RESUMEN

El documento que se presenta corresponde al Proyecto Final de Ingeniería, para la carrera de Ingeniería Industrial aprobada por Resolución N° 146/17 del Consejo Superior, conforme a lo establecido por la Resolución N° 069/21 del Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa.

Este Proyecto Final se basa en el estudio y el análisis de un emprendimiento productivo de servicios de tipo privado, al que se ha denominado "VOJO", palabra proveniente del esperanto (lengua creada artificialmente) y cuyo significado es "camino". Dicho emprendimiento se basa en una empresa de alquiler de motos para viajar y se ubicará en la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa.

En líneas generales, los objetivos son aplicar e integrar a una situación concreta y real conocimientos adquiridos en materias específicas a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial -tales como Organización Industrial I, Marketing, Gestión de Calidad, Costos Industriales, Gestión Financiera y Emprendedurismo y Proyectos de Inversión- y determinar el nivel de aplicabilidad de sus conceptos teóricos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción

Alcance del proyecto ---------- Página 3

Surgimiento de la idea y oportunidad de negocio ---------- Página 4

Desarrollo

Contextualización del sector terciario ---------- Página 6

Capítulo 1 – Factores estratégicos ---------- Página 8

Capítulo 2 – Normativa ---------- Página 10

Capítulo 3 – Plan de marketing ---------- Página 14

Capítulo 4 – Gestión de la calidad ---------- Página 35

Capítulo 5 – Recursos y costos ---------- Página 41

Capítulo 6 – Flujo de fondos y análisis de la inversión ------ Página 55

Capítulo 7 – Enfoque emprendedor moderno ---------- Página 64

Capítulo 8 – Materia contractual ---------- Página 67

Conclusiones ---------- Página 68

Bibliografía ---------- Página 70

Anexos ---------- Página 72

Índice de figuras ---------- Página 96

Índice de ecuaciones ---------- Página 99

INTRODUCCIÓN

ALCANCE DEL PROYECTO

El Proyecto comprende el diseño del Plan de Negocios de "VOJO", una empresa de alquiler de motos para viajar. Para ello, es pertinente aclarar que se utilizó como punto de partida el supuesto de que el Modelo de Negocios, es decir la antesala del Plan de Negocios, está validado. Esto se decidió así debido a que tal validación sólo puede efectuarse en la práctica, excediendo los límites teóricos del presente documento.

El servicio que busca brindar el emprendimiento está destinado a particulares y consiste en el arrendamiento diario de motos equipadas para viajes de media y larga distancia. Conjuntamente, se dota al conductor -y eventualmente a su acompañante- de los elementos necesarios para garantizar su seguridad.

El Plan de Negocios inicia con la definición de los factores estratégicos, aspectos fundamentales para el correcto desempeño, tanto de manera interna como externa. Inmediatamente, se puntualiza la normativa que influye en la prestación del servicio. Estas dos primeras tareas son el punto de partida para la elaboración del plan de marketing, en el cual se realiza un análisis de situación, se define la estrategia del mercado meta y se formula la mezcla de marketing compuesta por las 4 P: producto, plaza, promoción y precio. Seguidamente, se hace un enfoque de los requisitos de las partes interesadas, se fija la política de calidad y se establecen los indicadores de gestión a utilizar. Posterior a ello, se estudian los costos de la inversión inicial y los requeridos en la prestación del servicio, para determinar entonces su precio de venta. A partir del flujo de fondos, se determina el recupero de la inversión, como así también dos indicadores para evaluar la misma, como lo son el VAN y la TIR, exponiendo las conclusiones abordadas a partir de los mismos. Por último, se describe el negocio con una perspectiva moderna del

emprendedurismo y se tratan cuestiones contractuales relacionadas al proyecto.

SURGIMIENTO DE LA IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La idea de proyectar una empresa de alquiler de motos para viajar nació entre charlas con amigos, buscando la manera de hacer realidad el deseo de viajar en dos ruedas. El hecho de no poseer una moto de características acordes para circular por rutas representa -al menos- una incomodidad que no siempre se está dispuesto a soportar. No menos cierto es que, desde el punto de vista del poseedor de una moto para viajar, el costo de mantenerla en condiciones óptimas durante todo el año constituye una cantidad importante de dinero, la cual puede resultar injustificado para quien no la utiliza en forma habitual y planea realizar con ella tan sólo un par de viajes anuales.

Cuando se habla de mantener la moto en condiciones óptimas para efectuar un viaje se hace referencia a una serie de operaciones que incluyen el recambio de sus filtros y fluidos, la lubricación de la cadena de transmisión y el reemplazo de componentes susceptibles de sufrir desgaste tales como neumáticos, transmisión, pastillas de freno, batería, bujía y lámparas. A todo ello se le agrega la obligación de mantener a la moto asegurada y libre de deudas en lo que hace al impuesto que sobre la misma recae y, no menos importante, es el costo que significa el almacenamiento del vehículo durante todo el año.

En general, el alquiler de vehículos es un negocio no tan desarrollado en nuestro país, aunque sí en otros lugares del mundo, y contempla la renta de motos, autos y camionetas con variedad de equipamiento y propósito. Particularmente, el alquiler de motos es un rubro que lleva no muchos años de vida en Argentina, pero sí es habitual en Estados Unidos donde muchos turistas eligen alquilar una moto para transitar la icónica Ruta 66.

Para que una idea sea una oportunidad de negocio, tiene que poseer cuatro atributos clave:

- Poder ser implementada.
- Agregar valor.
- Encontrar predisposición a pagar por el producto/servicio.
- Existir un patrón de crecimiento interesante para el producto/servicio.

Analizando cada uno de ellos se observa que:

- El negocio se encuentra implementado en distintos lugares del país.
- Posee valor agregado, dado que ofrece la posibilidad de realizar el viaje al destino deseado sin la necesidad de ser el poseedor del vehículo, pudiendo establecer el cliente el tiempo en que lo realizará y, además, contado con el asesoramiento integral por parte de la empresa para hacerlo.
- Dados los costos de mantenimiento de una moto anteriormente citados, puede aseverarse que existen clientes dispuestos a pagar por el alquiler en lugar de contemplar la posibilidad de su compra.
- Partiendo del supuesto de que el Modelo de Negocios está validado, tal como se mencionó y se fundamentó previamente, puede decirse que el horizonte de crecimiento del negocio es prácticamente ilimitado, ya que pueden replicarse sucursales en diferentes ciudades del país, del continente y hasta del mundo, llegando a ser posible retirar el vehículo en una sucursal y devolverlo en otra, sin importar la distancia entre ellas.

DESARROLLO

CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TERCIARIO

Caracterización de los servicios

Puede definirse producto como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Para la mayoría de las personas, el término producto significa un bien tangible. Sin embargo, al igual que los bienes, los servicios también son productos. Las principales diferencias que existen entre ellos son cinco:

- Comúnmente los servicios son intangibles, al contrario de un bien tangible.
- Los servicios se producen y consumen de manera simultánea, no se almacenan en inventario.
- Con frecuencia los servicios son únicos, pueden ser personalizables.
- Los servicios tienen una gran interacción con el cliente, causando una fuente de incertidumbre que influye en las operaciones.
- La diferenciación desde la calidad se torna de gran importancia en los servicios, ya que pueden ser más fáciles de imitar que los bienes.

Participación del sector terciario en la economía

La contribución realizada por los servicios a las economías de los países representa una considerable porción del total producido, siendo éste la suma de los sectores primario (producción de materias primas), secundario (manufactura) y terciario (servicios). A inicios del siglo XX, el sector primario representaba más del 50% de las personas empleadas. En el mundo, desde hace más de tres décadas, el sector terciario ha pasado a ser el más importante en cuanto a la producción y la creación de empleo, fenómeno descripto como “tercerización” de la economía. Argentina es parte de esa

tendencia, donde la producción de servicios, sin considerar los efectos inflacionarios, ha pasado de representar el 56,2% del PIB en 1980 al 67,9% en la década pasada.

Encuadramiento de la actividad y afectación de contextos cambiantes

El alquiler de motos puede enmarcarse propiamente en la rama de alquileres, como así también -dado su destino- en la rama de turismo, siendo en este caso difuso el límite entre una y otra. En particular, esta última actividad fue la más castigada por la pandemia de COVID-19. La actual apertura de fronteras internas y amplia flexibilización de protocolos sanitarios contribuyen en gran medida a su recuperación. Aun así, es interesante mencionar que prácticas como el turismo en casas rodantes, que había perdido popularidad en las últimas décadas, tuvo un marcado repunte debido a su concordancia con los protocolos sanitarios impuestos por las autoridades. Análogamente, el turismo en motos también se vuelve una actividad capaz de "soportar el temporal" ante un contexto de crisis sanitaria.

CAPÍTULO 1 – FACTORES ESTRATÉGICOS

Tanto la misión como la visión y los valores de una empresa son los cimientos necesarios para su correcto desarrollo y crecimiento. Representan una guía para la toma de decisiones, marcan una línea de acción y propician que sus integrantes se alineen hacia objetivos comunes.

La misión es la razón de ser de la organización. Puede decirse también que es la síntesis de la naturaleza del negocio. En el caso de VOJO se declara de la siguiente manera:

"Brindar la experiencia de viajar en moto con la libertad de elegir el destino."

Esto refleja que el propósito es ayudar a cada cliente a proyectar íntegramente su viaje en moto y acompañarlo en su realización.

En tanto, la visión representa una situación futura y deseable a la que se aspira a llegar y tiene como función guiar y motivar al equipo de trabajo. Para esta organización se establece a continuación:

"Ser una empresa reconocida y elegida para proyectar viajes en moto en los cuatro puntos cardinales."

El futuro deseado es que los clientes elijan a VOJO para viajar hacia sitios del norte, del sur, del este o del oeste y al mismo tiempo tener presencia en esos lugares.

Por su parte, con los valores se hace referencia a los principios con los cuales se comporta la empresa, tanto internamente entre sus miembros como externamente con el cliente. La conducta a seguir en VOJO es comprometerse

con el cliente, transmitir confianza y desenvolverse con pasión. Todo ello puede sintetizarse de esta forma:

> *"El cliente es el motor de nuestro negocio, es por ello que nos comprometemos apasionadamente para brindarle la mejor experiencia y mantener una relación de confianza."*

CAPÍTULO 2 – NORMATIVA

La ley nacional de tránsito N° 24.449, sancionada el 23 de diciembre de 1994, establece en el artículo 40 los requisitos para circular. Entre los comunes a cualquier vehículo (automóvil, camioneta, camión, motocicleta, etc.) se encuentra que es indispensable para el conductor la portación de:

- La licencia correspondiente habilitante para conducir el vehículo,
- La cédula de identificación del vehículo,
- El comprobante de seguro en vigencia, ya sea en formato papel impreso o digital.

Lo referido a la licencia de conducir se establece en el artículo 13 de la misma ley, pero fue posteriormente modificado por el artículo 25 de la ley N° 26.363, sancionada el 9 de abril de 2008. En el inciso "a)" queda establecido que la Licencia Nacional de Conducir habilitará a conducir en todas las calles y caminos de la República en los casos en que se hubiera suscripto el correspondiente convenio. Según lo indicado por la Agencia Nacional de Seguridad Vial dependiente del Ministerio de Transporte de la Nación, la portación de la Licencia Nacional de Conducir es obligatoria para circular por el país y no especifica casos en que no se suscriba al convenio. Esta Agencia también informa que la Licencia Nacional de Conducir Digital es complementaria de la Licencia de Conducir en formato físico, pero no la reemplaza. Por ello, el conductor que decida bajar a su teléfono celular la Licencia Nacional de Conducir Digital debe también llevar consigo la Licencia de Conducir en formato físico.

Al hablar de la Cédula de Identificación del Vehículo se hace referencia a la denominada "cédula verde", en la cual figura el dominio, nombre y documento del titular, marca, modelo y números de chasis y de motor. La misma no tiene vencimiento para el titular, pero en el caso de un tercero la vigencia es de 1 año. Es por ello que será imprescindible renovarla anualmente en el Registro de la Propiedad del Automotor en el cual está

radicado el rodado. El trámite tiene un costo asociado a la certificación de la firma y se efectúa en 24 horas.

El seguro necesario para la circulación es el Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil y será acreditado con la exhibición del comprobante emitido por la entidad aseguradora del vehículo, autorizada por la Superintendencia de Seguros de la Nación. No representa una infracción el hecho de no mostrar el recibo de pago del seguro.

En la ley N° 24.449, precisamente en el artículo 34, se hace referencia a que todo el parque usado de vehículos destinados a circular por la vía pública está sujeto a la revisión técnica periódica, pero no se da mayores detalles con respecto a los plazos y a los componentes sujetos a inspección. Por su parte, la Agencia Nacional de Seguridad Vial indica que es obligatoria la Verificación Técnica Vehicular o "VTV" (también llamada Revisión Técnica Obligatoria o "RTO", Inspección Técnica Vehicular o "ITV", Verificación Técnica Obligatoria o "VTO") en determinadas provincias, pero sin discriminar en cuáles de ellas. Asimismo, revela que para las motos la revisión es obligatoria a partir del primer año de antigüedad y se debe renovar anualmente en talleres habilitados.

Por otro lado, como parte de la documentación exigida para circular, la Agencia Nacional de Seguridad Vial agrega el comprobante de pago del impuesto a la radicación del vehículo, conocido como "patente del rodado". La misma Agencia indica que la chapa patente deberá ser legible, normalizada y sin aditamentos. En el caso de las motos se trata de una única chapa que se coloca en su correspondiente soporte y se ubica el sector trasero del vehículo.

Otras consideraciones del artículo 40 de la ley N° 24.449 son:

- Las motocicletas quedan exceptuadas de poseer matafuegos y balizas portátiles.

- El número de ocupantes debe guardar relación con la capacidad para la que fue construido el vehículo (siendo 2 para el caso de las motos).
- Los ocupantes deben llevar puestos cascos normalizados y, su conductor usar anteojos si la misma no tiene parabrisas.

Dependiendo de las provincias que transite el cliente a lo largo de su viaje, se deberá cumplir con cierta normativa extra. Tal es el caso de la provincia de Buenos Aires, donde se implementó mediante la ley provincial N° 15.143 la obligación de grabar el número de patente en cado costado del casco y en el chaleco reflectante. El artículo 1 de esta ley lo establece para conductor y acompañante de la moto, como así también especifica el formato de las mencionadas identificaciones. Es por ello que será conveniente conocer y ajustarse a la reglamentación de cada provincia que forme parte del itinerario del cliente.

A modo de resumen, se muestra a continuación el listado de la documentación que el cliente deberá llevar consigo durante todo el viaje a fin de exhibirla ante la autoridad competente que la exija, y debiendo serle devuelta inmediatamente luego de verificada, no pudiendo retenerse sino en los casos que la ley contemple, tal como establece el artículo 37 de la ley N° 24.449:

- Licencia Nacional de Conducir, en vigencia y habilitante para el modelo de moto en cuestión. En virtud de ello, tendrá que corresponder a la Clase A 1.3 (motocicletas de más de 150 centímetros cúbicos y hasta 300 cc de cilindrada), o bien a la Clase A 1.4 (motocicletas de más de 300 cc de cilindrada). La misma debe presentarse en formato físico.
- Cédula de Identificación del Vehículo (“cédula verde”) vigente.
- Comprobante del Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil, ya sea en formato papel impreso o digital.
- Comprobante de pago del impuesto a la radicación del vehículo.

- Documento Nacional de Identidad.
- Verificación Técnica Vehicular (“VTV”, también llamada “RTO”, “ITV” o “VTO”), en caso de transitar por provincias que la requieran.

CAPÍTULO 3 – PLAN DE MARKETING

Estructura interna

El organigrama general de la organización se muestra a continuación en la Figura N° 1.

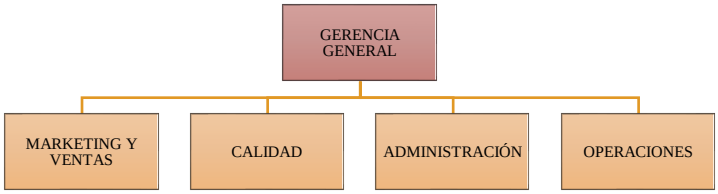


Figura N° 1: Organigrama general

Las principales funciones de cada una de esas áreas son:

- Gerencia general: Planeación estratégica y coordinación de las demás áreas.
- Marketing y Ventas: Investigación de mercado, diseño y desarrollo de producto, fijación de precios, promoción, comunicación con clientes, concreción de ventas, seguimiento y atención a clientes.
- Calidad: Diseño, implementación y seguimiento de las políticas de calidad, objetivos y acciones correctivas.
- Administración: Gestión de cobranzas y pagos, compras y registración contable.
- Operaciones: Gestión de mantenimiento de vehículos y accesorios.

Análisis de situación

También conocido por sus siglas como FODA, es el escaneo del entorno actual y potencial en el que se comercializará el servicio, identificando las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades

(D) internas y las amenazas (A) externas. Las mismas se exponen formando una matriz en la Figura N° 2.

Figura N° 2: Matriz FODA

**1: Clase A 1.3 para motos de más de 150 cc y hasta 300 cc de cilindrada, y clase A 1.4 para motos de más de 300 cc de cilindrada. Esto implica que para el primer caso se debe tener una edad mínima de 19 años y 2 años de antigüedad en la clase A 1.2 (motos de hasta de 150 cc de cilindrada), o bien ser mayor de 21 años sin haber pasado por las clases A 1.1 ni A 1.2; mientras que para el segundo caso se debe tener una edad mínima de 21 años y 1 año de antigüedad en las clases A 1.2 o A 1.3. Este factor hace que el mercado meta se reduzca considerablemente, ya que es un porcentaje bajo de la población el que cuenta con este tipo de licencias de conducir. En el Anexo A se listan y describen las clases y subclases de licencias de conducir.*

**2: No existe una clasificación taxativa en cuanto a las cilindradas de motos, pero hay consenso en lo siguiente: baja: hasta 300 cc; mediana: de 300 cc a 750 cc; alta: más de 750 cc.*

Objetivos

Para que un objetivo de marketing tenga utilidad tiene que cumplir con tres criterios:

- Realista: debe ser posible alcanzarlo.
- Mensurable: es necesario que pueda medirse cuantitativamente si se logra o no.
- Definido en el tiempo: se tiene que precisar el periodo en el cual se pretende lograrlo.

En este caso los objetivos que se proponen son:

1: Vender 18 servicios entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2023, al mismo tiempo que se contabilizan al menos un 75% de clientes satisfechos.

Se busca que, durante el primer semestre del año, en el cual habrá 6 fines de semana largos –en el Anexo B puede verse el listado completo–, se concrete lo equivalente al alquiler del 75% de la flota (o sea 3 de las 4 motos) en cada fin de semana largo. Es decir que los 18 servicios que se tienen como meta surgen de la siguiente cuenta:

$$6\ fines\ de\ semana\ largos * 3\ \frac{motos\ alquiladas}{fin\ de\ semana\ largo} = 18\ motos\ alquiladas.$$

Se decidió limitar la aspiración de la flota alquilada al 75% debido a la condición de ser un negocio en sus inicios.

Al mismo tiempo, se pretende conseguir que la encuesta de satisfacción del cliente –en el Anexo C se muestra su contenido– arroje que al menos un 75% de ellos estuvieron “satisfechos”.

2: Vender 20 servicios entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2023, al mismo tiempo que se contabilizan al menos un 75% de clientes muy satisfechos.

Durante el segundo semestre, en el que se cuentan 5 fines de semana largos, se espera concretar lo equivalente al alquiler del 100% de la flota (o sea las 4 motos) en cada uno de ellos. Del mismo modo que en el objetivo del primer semestre, esta meta se explica con la siguiente cuenta:

$$5\ fines\ de\ semana\ largos * 4\ \frac{motos\ alquiladas}{fin\ de\ semana\ largo} = 20\ motos\ alquiladas.$$

Aquí se incrementó la aspiración de la flota alquilada a la totalidad puesto que para esa fecha ya se habrá dejado atrás la etapa de lanzamiento del negocio.

También se proyecta conseguir que, según la encuesta de satisfacción del cliente, al menos el mismo porcentaje que durante el periodo anterior estuvo "satisfecho", exprese estar "muy satisfecho".

Estos dos objetivos semestrales significan la concreción de 38 alquileres en el año, lo cual se traduce en alrededor de 3 alquileres por cada mes. Debe notarse que, si bien ambos en apariencia representan un importante desafío, no dejan de ser realistas -o en alguna medida conservadores-, ya que no se tienen en cuenta otros periodos del año distintos a los fines de semana largos en los que también se podrían concretar alquileres; como, por ejemplo, los que tengan que ver con las vacaciones de los consumidores, ni tampoco los fines de semana de dos días. En el caso de considerar situaciones así, el escenario sería más que favorable para el negocio, pero también más alejado de la realidad.

Recursos

Los recursos necesarios para implementar el negocio son los que surgen de la formulación de la mezcla de marketing y pueden verse en su respectiva sección dentro de este capítulo. Complementariamente, en el capítulo 5 "Recursos y costos" se muestran en detalle.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de una empresa es un conjunto de características únicas de ella y de sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. En este caso, la ventaja competitiva gira en torno a la diferenciación del producto, ofreciendo al cliente el asesoramiento integral para planificar su viaje. Este tema es explicado más adelante en la sección Mezcla de marketing: Estrategia de producto.

Descripción del mercado meta

Al hablar de segmento de mercado se hace referencia a un grupo, que puede ser tanto de individuos como de organizaciones, que comparten una o más características y que tienen necesidades similares. Previo al cálculo del tamaño del segmento de mercado en el cual la empresa se enfoca, es preciso comenzar por su descripción, tal como se expone en la tabla de la Figura N° 3.

Aspectos demográficos	
Lugar de residencia	Radio de 350 km con centro en General Pico. Comprende zona norte y central de La Pampa, oeste de Buenos Aires, sudoeste de Santa Fe, sur de Córdoba y sudeste de San Luis *[1]
Sexo	Masculino y femenino
Edad	21 a 69 años (conductor) y 18 a 69 años (acompañante) *[2]
Licencia de conducir	Clase A 1.3 o A 1.4
Poder adquisitivo	Ingreso mensual superior a $170.000 *[3]
Aspectos psicográficos	
Intereses	Atracción por los viajes, la vida al aire libre, la aventura y las motos

Figura N° 3: Descripción del segmento de mercado

**[1]: Se estableció la base de la empresa en General Pico por dos motivos: por ser el lugar de residencia de quien lleva adelante el negocio y por tener conocimiento de la ciudad, lo cual es una condición favorable para comenzar una red de contactos.*

**2: La edad máxima es meramente simbólica, aunque es baja la probabilidad de que personas de 70 años de edad o más se conviertan en clientes del servicio. Por su parte, las edades mínimas corresponden, en el caso del conductor, a lo reglamentado para obtener la licencia de conducir necesaria y, en el caso del acompañante, a la mayoría de edad.*

**3: Según datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la valorización de la canasta básica total (esto es la canasta básica alimentaria ampliada considerando bienes y servicios no alimentarios) para una familia tipo compuesta por un varón de 35 años, una mujer de 31 años, un hijo de 6 años y una hija de 8 años, es de $ 145.948. Esta información puede verse en el Anexo D y corresponde al Gran Buenos Aires (no pudo hallarse para la zona geográfica de estudio). Esto implica que, para tener el margen suficiente de dinero destinado al ocio, el ingreso mensual debe ser alto. Como puede verse en el Anexo E, la última escala de segmentación que informa el INDEC, la cual corresponde al 10% de la población, tiene un piso de $ 170.000 y va hasta los $ 4.000.000, lamentablemente sin mostrar escalonamientos intermedios.*

Para calcular el tamaño del segmento en las localidades fuera de La Pampa, se tuvieron en cuenta solamente aquellas dentro de la zona en cuestión (radio de 350 km con centro en General Pico, como se muestra en la Figura N° 4) cuya población fuese superior a los 10.000 habitantes.

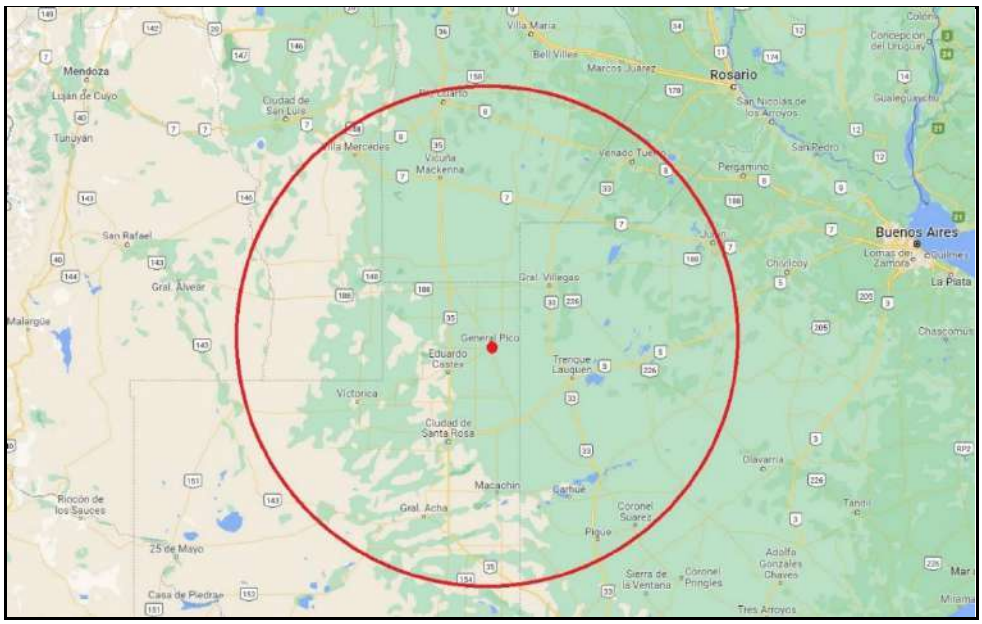


Figura N° 4: Lugar de residencia del segmento de mercado

El hecho de dividirlo en población masculina y femenina radica en que es marcadamente desigual el porcentaje en que cada grupo se ve interesado por los viajes, la vida al aire libre, la aventura y las motos. Estos valores y sus fuentes se exhiben en la Figura N° 5, complementados por las tablas del Anexo F.

Población total en la zona de alcance *[1]	
1.006.943	
Porcentaje población masculina *[2]	Porcentaje población femenina *[2]
49%	51%
Población masculina en la zona de alcance	Población femenina en la zona de alcance
493.402	**513.541**
Porcentaje población de 21 a 69 años *[1]	
57%	
Población masculina en la zona de alcance, de 21 a 69 años	Población femenina en la zona de alcance, de 21 a 69 años
281.239	**292.718**
Porcentaje población con ingresos mayores a $170.000 *[3]	
10%	
Población masculina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000	Población femenina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000
28.124	**29.272**
Porcentaje población masculina interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos *[4]	Porcentaje población femenina interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos *[4]
40%	10%
Población masculina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000, interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos	Población femenina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000, interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos
11.250	**2.927**
Porcentaje población con licencia de conducir Clase A 1.3 o A 1.4 *[5]	
15%	
Población masculina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000, interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos, con licencia de conducir Clase A 1.3 o A 1.4	Población femenina en la zona de alcance, de 21 a 69 años, con ingresos mayores a $ 170.000, interesada en viajes, vida al aire libre, aventura y motos, con licencia de conducir Clase A 1.3 o A 1.4
1.687	**439**
TAMAÑO TOTAL DEL SEGMENTO	
2.127	

Fuentes:
*[1]: INDEC - Censo nacional 2010; *[2]: INDEC - Estimaciones y Proyecciones 2022;
*[3]: INDEC - EPH tercer trimestre 2022; *[4]: Estimación propia;
*[5]: Departamento Licencias de Conducir de la Municipalidad de General Pico.

Figura N° 5: Tamaño del segmento de mercado

Análisis de la competencia

En la zona previamente definida (Figura N° 4), y tal como se expresó en el análisis FODA, no existen rivales, es decir empresas que presten el servicio de alquiler de motos. Aun así, es conveniente conocer cuáles son las empresas que brindan el servicio en otras regiones de Argentina, como así también algunos casos de interés a nivel global. Esto se muestra, junto con otras características propias, en la tabla de la Figura N° 6.

Es interesante notar que no todas ellas prestan el mismo servicio que en este proyecto se plantea, sino que algunas presentan variantes del mismo, tales como alquiler con restricción de distancia, tours con guía establecidos o a medida.

Pueden verse en la tabla de la Figura N° 7 valores del servicio que prestan algunas de las empresas mencionadas, junto con la descripción de lo que incluye el mismo además del alquiler de la moto.

Nombre	Ubicación	Servicio	Flota
Argentina Moto Rental	Rosario, Santa Fe	Alquiler libre y tours a medida	Royal Enfield Himalayan 400 y motos de mayor cilindrada
Ruta 40 Moto	CABA, Buenos Aires	Alquiler libre, tours establecidos y training	BMW G 310 R BMW F 700 GS BMW F 800 GS Adventure BMW R 1200 RS BMW R 1200 GS BMW R 1200 GS Adventure
Moto Rental Salta	Salta, Salta	Alquiler libre	Honda XR 250 Tornado Yamaha Tenere XTZ 250
Particular	San Martín de los Andes, Neuquén	Alquiler libre	Beta TR 200 Yamaha XTZ 125
Moto Rent Patagonia	Villa La Angostura, Neuquén	Alquiler libre	Kawasaki KLR 650 Yamaha Tenere XTZ 250
Bariloche Motos	Bariloche, Río Negro	Alquiler libre y tours establecidos	Yamaha Tenere XTZ 250 Kawasaki Versys X 300 Kawasaki KLR 650
Hertz Ride	Estados Unidos y Europa	Alquiler libre, tours establecidos y a medida	BMW F750 GS BMW F850 GSA BMW G310 GS BMW K1600 B BMW K1600 GA BMW R NINE T BMW R NINE T Scrambler BMW R1250 GS BMW R1250 RT BMW R18 B BMW R18 Classic BMW R18 Transcontinental Harley Davidson Heritage Softail Classic Harley Davidson Pan America Harley Davidson Sportster Harley Davidson Street Glide Harley Davidson Ultra Honda Africa Twin 1100 Honda NC 750 X Honda PCX 125 Moto Morini X-Cape MV Agusta Turismo Veloce
Rental Motorbike	Global	Tours establecidos	BMW F 700 GS BMW R 1200 GS BMW F 800 GS Adventure Benelli TRK 502 Yamaha Tenere XTZ 250
Go Motorent	Villa Carlos Paz, Córdoba	Alquiler para Villa Carlos Paz y alrededores	Yamaha XTZ 250 Corven Triax 150 Keller Crono Classic 110
Moto Jujuy Rent	San Salvador de Jujuy, Jujuy	Alquiler para el norte argentino	Honda XR 150 L
Moto Hoy	CABA, Buenos Aires	Alquiler para CABA y provincia de Bs. As. También motos para trabajo tipo scooter y motos para licencias	TVS Apache 200 Bajaj Rouser 125 Bajaj Boxer BM 150
Moto Tour Patagonia	Villa La Angostura, Neuquén	Tours establecidos (se le alquila a Moto Rent Patagonia o se utiliza moto propia)	Kawasaki KLR 650 Yamaha Tenere XTZ 250
Let's Ride Patagonia	Villa La Angostura, Neuquén	Tours establecidos	Royal Enfield Bullet Classic 500 Royal Enfield Himalayan 400
Horizonte Tours	Vaqueros, Salta	Tours establecidos	BMW R 1200 GS BMW F 800 GS BMW F 700 GS
Andes Moto Trail Rental	Luján de Cuyo, Mendoza	Tours establecidos	BMW y KTM (no especifica modelos)
Moto Tour Mendoza	Mendoza, Mendoza	Tours establecidos de 1 hora	BMW y Triumph (no especifica modelos)

Figura N° 6: Otras empresas que brindan el servicio de alquiler de motos y variantes del mismo

Nombre	Modelo	Incluye	Precio de alquiler diario
Argentina Moto Rental	Royal Enfield Himalayan 400	Seguro de RC y robo	$ 28.000
Moto Rent Patagonia	Yamaha Tenere XTZ 250	Casco	$ 22.750
	Kawasaki KLR 650		$ 35.000
Bariloche Motos	Yamaha Tenere XTZ 250	Seguro de RC y accidentes personales	$ 24.500
	Kawasaki Versys X 300		$ 46.900
	Kawasaki KLR 650 (año 2019)	Casco	$ 44.800
	Kawasaki KLR 650 inyección (año 2022)		$ 54.250

Figura N° 7: Precios de otras empresas

Mezcla de marketing

Este término se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (o distribución), promoción y precios –conocida también como "las cuatro P del marketing"– diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios en el mercado meta. Las estrategias se presentan a continuación.

- **Estrategia de producto**

En este proyecto, el producto que se ofrece es el servicio de alquiler por día de motos para viajar y es por eso que la elección de los vehículos que se pondrán a disponibilidad de los clientes es un factor altamente importante. Se comenzará explicando el servicio y luego se argumentará la elección de la flota.

Para describir el servicio se recurre a un diagrama de flujo (mostrado en la Figura N° 8), ya que este permite identificar los inconvenientes que puedan existir y ayuda a definir la solución que se le dará al cliente.

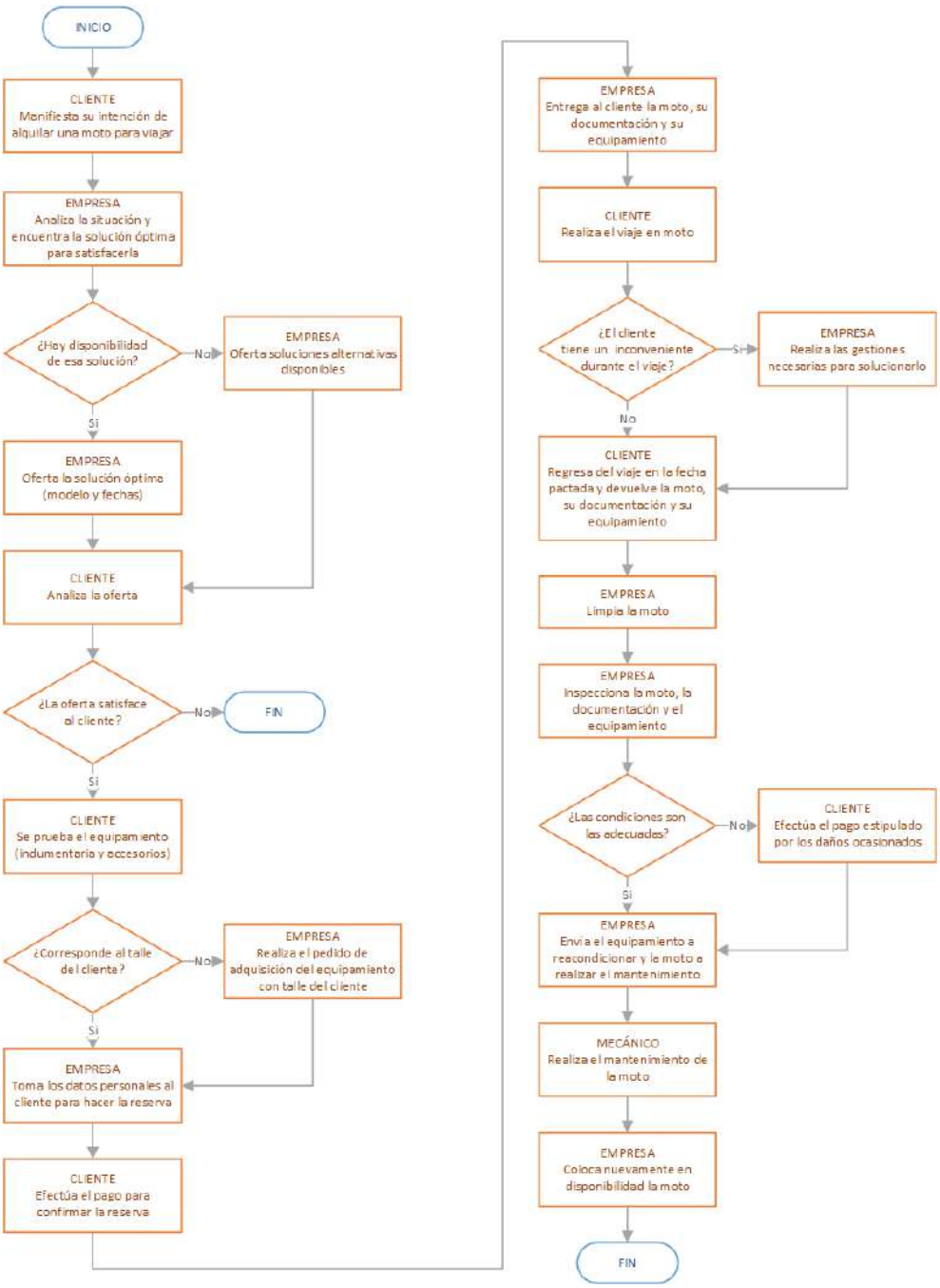


Figura N° 8: Diagrama de operaciones del servicio

Es importante explicar algunas cuestiones que se expresan en el diagrama. En primer lugar, cuando se hace mención a “encontrar la solución óptima”, se está queriendo decir que la empresa ayuda al cliente a planificar su viaje. Desde ya que la moto a utilizar es uno de los puntos más importantes a decidir, pero también lo son, en función del destino, la fecha, los tiempos estipulados

y el itinerario a trazar (teniendo en cuenta distancia entre estaciones de servicio, como también la existencia de talleres mecánicos y gomerías), ya que según como sea este último, habrá que ajustarse a ciertos reglamentos propios de cada jurisdicción. Será tarea de la empresa recabar información sobre esto para asesorar al cliente.

Luego, al hablar de "inconvenientes durante el viaje" se hace referencia a contingencias de índole mecánica con la moto. Inmediatamente el cliente avise a la empresa, ésta se encargará de poner al tanto a la aseguradora del vehículo para solicitar el servicio de auxilio mecánico.

Por último, el mantenimiento mecánico de la moto se plantea como un servicio tercerizado dentro de la ciudad debido a que, por el tamaño de la flota y el espaciamiento natural entre ventas, no representará una carga de trabajo continua, razón por la cual puede evitarse el costo de un operario de manera permanente.

Para la selección de las motos, se partió del requerimiento de que provengan de segmentos orientados al turismo y que tengan una cilindrada de al menos 300 centímetros cúbicos, esto es así para garantizar ciertas comodidades al cliente en el momento de conducirlas. Es verdad que cualquier moto, independientemente de su segmento y cilindrada, puede lograr que una persona se desplace desde un punto a otro, pero lo que aquí se pretende es que ese desplazamiento sea seguro y razonablemente confortable para el conductor y el acompañante. El uso del término "razonablemente" no es casual, ya que la moto, desde el punto de vista de la comodidad, estará siempre en desventaja con el auto, pero esto es unánimemente aceptado por los motociclistas porque al fin de cuentas se imponen las primeras cuando se habla de emociones y sensación de libertad. Fijado el mencionado requerimiento, comenzó la compleja tarea de analizar el abanico de marcas y modelos que se ofrecen hoy en nuestro país. Como resultado de dicho análisis,

el cual se muestra en el Anexo G, se decidió utilizar los siguientes dos modelos (la ficha técnica de ellos puede encontrarse en el Anexo H):

- Honda XRE 300: Si bien no es propia del segmento adventure/trail/touring, puede adaptarse bien añadiendo algunos accesorios. Pese a su cilindrada, tiene características más bien de moto on/off (on road/off road), tales como despeje al suelo, llantas de rayos y rodados muy adecuados, lo cual le da una interesante versatilidad de cara a los tipos de camino que vaya a enfrentar. El modelo es una versión mecánicamente mejorada de su antecesora y la marca es muy reconocida, contando con concesionario oficial en la ciudad de General Pico.
- Honda NC 750 X: Dado que el escalón intermedio presenta una dispar relación precio-producto, se impone este conocido modelo dadas sus características muy orientadas al viaje, sobre todo en distancias largas y caminos pavimentados. Su precio, si bien alto, no lo es tanto como el de sus rivales de otras marcas. Al igual que en el modelo antes descripto, su fabricante goza de reconocimiento y en la ciudad se tiene concesionario oficial.

Con respecto a la cantidad de motos de la flota y teniendo en cuenta las características (sobre todo el tamaño, calculado y mostrado en la tabla de la Figura N° 5) del mercado meta, se dispuso el siguiente número:

- Honda XRE 300: 3 unidades 0 km
- Honda NC 750 X: 1 unidad 0 km.

Ambos modelos se equiparán con:

- Parabrisas (NC 750 X lo trae de serie),
- Caballete central,
- Baúl trasero,
- Baúles laterales,
- Cubremanos.

Tanto a conductores como a acompañantes, se los equipará con elementos de seguridad e indumentaria de gama media en cuanto a calidad, los cuales se listan abajo:

- 1 casco,
- 1 par guantes,
- 1 par de calzado,
- 1 par de cubre calzado,
- 1 campera,
- 1 pantalón.

De manera opcional, se les ofrecerán intercomunicadores bluetooth y cámara deportiva. Todos estos elementos pueden ser adquiridos tanto en comercios locales como a través de internet.

Cada una de las motos cuenta con el servicio de monitoreo satelital provisto por la empresa local All Track, a partir del cual se puede conocer la posición y velocidad en tiempo real de las unidades. Esto hace posible localizar inmediatamente a la moto en el caso de que ocurra alguno de los antes mencionados "inconvenientes durante el viaje", como también permite realizar el seguimiento de la ruta trazada por el cliente.

- **Estrategia de plaza (distribución)**

Las estrategias de plaza, o distribución, se ocupan de colocar los productos a disposición del cliente en el momento y en el lugar donde los quiere.

Aquí no se plantea la utilización del comercio electrónico ni página web con formularios de consulta para que el potencial cliente sea contactado, aunque sí se posibilita el contacto entre ellos y la empresa a través de redes sociales o telefónicamente, a modo de primer acercamiento al servicio. La razón de esto es tener desde el comienzo una relación humana entre ambas partes.

En este proyecto, la instalación física requerida debe contar con una sala de recepción de clientes, una oficina administrativa, un baño de servicio, un vestidor y un sector destinado a la limpieza e inspección de las motos. Son necesarios los suministros de electricidad, agua e internet. El layout puede observarse en la Figura N° 9. Las dimensiones de cada dependencia del edificio se expresan en metros y son estimativas.

Se ubicarán tres estanterías: dos de ellas para almacenar el equipamiento de conductores y acompañantes y la restante para el almacenamiento provisorio de esos mismos elementos hasta su limpieza y reacondicionamiento.

Al plantearse el mantenimiento de la flota como un servicio tercerizado, no se hace necesario contar con un espacio para ello; aunque sí se prevé un sector destinado a la limpieza de las motos que llegan de viaje.

No es imprescindible poseer la propiedad del local descripto, pudiéndose el mismo alquilar entre los disponibles en la zona comercial de la ciudad. De esta manera, si en el futuro la flota aumentara su tamaño o se tomara la decisión de dejar de tercerizar el mantenimiento, podría relocalizarse el negocio en un edificio que se adecue a esos cambios.

La ciudad cuenta con estacionamientos o cocheras para que aquellos clientes que no residen en General Pico puedan guardar de manera segura el vehículo con el cual se trasladan desde su localidad hasta el local comercial, sitio donde recogerán la moto alquilada para realizar el viaje.

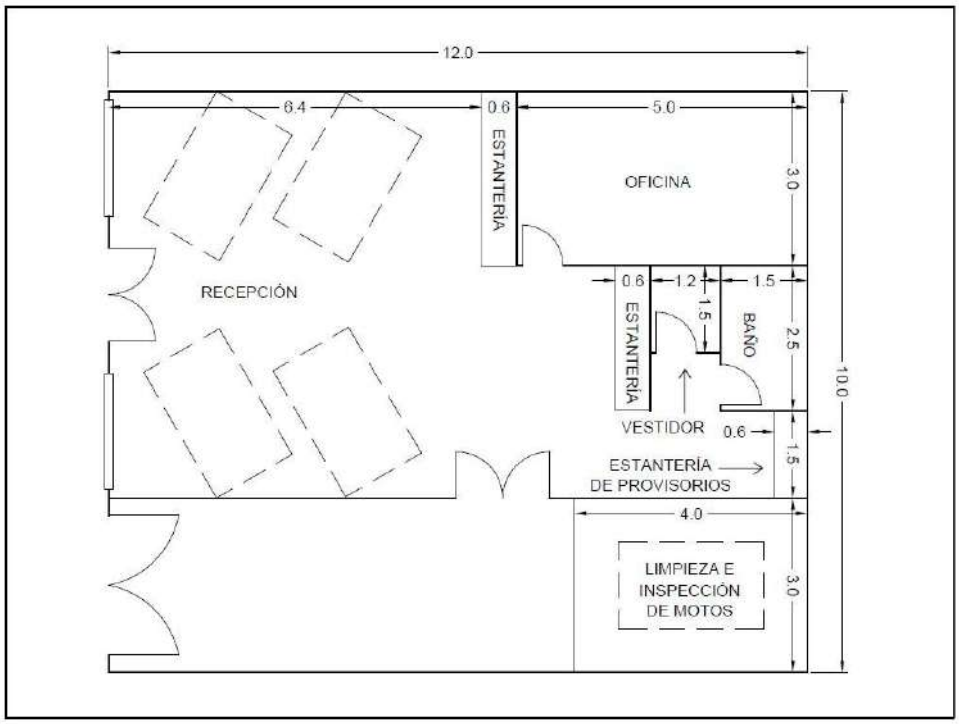


Figura N° 9: Croquis del layout requerido

- **Estrategia de promoción**

Tanto la publicidad, como las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal están incluidas en lo que se denomina promoción. Su rol aquí es el de lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de los productos.

Los tipos de medios que llegan mejor al mercado meta en cuestión son las redes sociales y los diarios digitales. En el caso de las redes sociales, se eligió Instagram debido a que es propicia para comunicar las virtudes del servicio, tanto en imágenes como en videos. Será necesario identificar y seguir perfiles que ya estén siguiendo a otros dedicados al turismo y las motos, sobre todo para los que residen fuera de La Pampa. También se promocionará en el diario digital de mayor público de la ciudad, donde además de banners vinculados

al perfil en la red social, se realizarán entrevistas donde se explique con mayor detalle lo que se ofrece.

Complementariamente, se participará en ferias y exposiciones de empresas en distintas localidades de la zona, donde se utilizará como punto de atracción en el stand alguna de las motos de la flota.

Para incrementar la visibilidad de la empresa y lograr una mejor fidelización con el cliente, se le entregará a cada uno de ellos una remera y un llavero con el logotipo de la marca.

Por su parte, el local comercial se identificará en su exterior con cartelería y ploteado de vidrieras, mientras que en el interior se exhibirán las motos que se ofrecen, además de colocar en paredes imágenes de las mismas y alusivas a diferentes caminos del país, como también a futuro fotografías que retraten la experiencia de clientes utilizando el servicio.

- **Estrategia de fijación de precios**

Se denomina precio a lo que el comprador debe dar a cambio de obtener un producto, pero tiene un significado distinto para el consumidor y para el vendedor: Para el primero es el costo de algo; mientras que, para el segundo, el precio representa ingresos, la principal fuente de utilidades.

En la mezcla de marketing, este es el más flexible de los cuatro elementos y el que puede cambiar con mayor rapidez. Una empresa puede incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que puede modificar las otras variables de la mezcla. Puede ser una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa.

El precio desempeña dos roles en la evaluación de las alternativas del producto: tanto una medida del sacrificio, es decir "aquello a lo que se renuncia" (generalmente dinero, pero también tiempo) para obtener el bien o servicio, como una indicación de la información, ya que muchas veces los consumidores tienden a confiar en un precio alto como pronosticador de buena calidad.

A su vez, es significativo resaltar –sobre todo en el contexto económico que atraviesa desde hace mucho tiempo Argentina– que cuando el nivel de inflación (la tasa en la que aumenta el nivel de precios) es alto, la demanda se vuelve más elástica; notándose que los consumidores se vuelven más sensibles al precio.

Puntualmente para VOJO, la estrategia pensada es una combinación entre la orientación a los ingresos y la orientación al cliente; enfocándose en maximizar tanto el excedente del ingreso sobre los costos, como así también el número de clientes que utilizan el servicio. Para lograrlo, se debe incrementar la satisfacción del consumidor y reducir los costos, cuidando que la incidencia de lo segundo no vaya en desmedro de lo primero. Es por ello que se torna muy importante conocer la opinión del cliente, para saber por qué operaciones o elementos está dispuesto a pagar más y a cuáles no los percibe como valiosos. Por ejemplo, si contar con una campera impermeable como parte del servicio no es valorado positivamente por el cliente, entonces ese elemento puede ser reemplazado por otro más barato como lo es un simple traje de lluvia.

Implementación, evaluación y control

La implementación es el proceso que convierte al plan en acciones para lograr los objetivos. En el caso de este proyecto, el plan de marketing se ha estipulado para ser llevado a cabo a lo largo de un año calendario, teniendo

que considerar además que el tiempo necesario para realizar las tareas previas es de alrededor de tres meses. Dichas tareas y sus duraciones se encuentran en el diagrama de Gantt del Anexo I.

Una vez que el plan se implementa, es necesario monitorear su efectividad. El control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados con base en los objetivos y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograrlos.

Dado que los objetivos establecidos tienen una vigencia de seis meses cada uno, se evaluarán al finalizar cada periodo los desvíos ocurridos para, de ser necesario, reformular los elementos de la mezcla de marketing.

Tanto la implementación como la evaluación y el control, serán llevados adelante por la gerencia general y el área de marketing en conjunto.

CAPÍTULO 4 – GESTIÓN DE LA CALIDAD

Partes interesadas y requisitos de calidad

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), en su norma 9000:2015 define a la *calidad* como el grado en que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos. Allí mismo, también establece al *requisito* como necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria; y a las *partes interesadas* como personas u organizaciones que pueden afectar, verse afectadas o percibirse como afectadas por una decisión o actividad.

Es necesario comenzar determinando para este proyecto las partes interesadas, las cuales se muestran en la Figura N° 10.

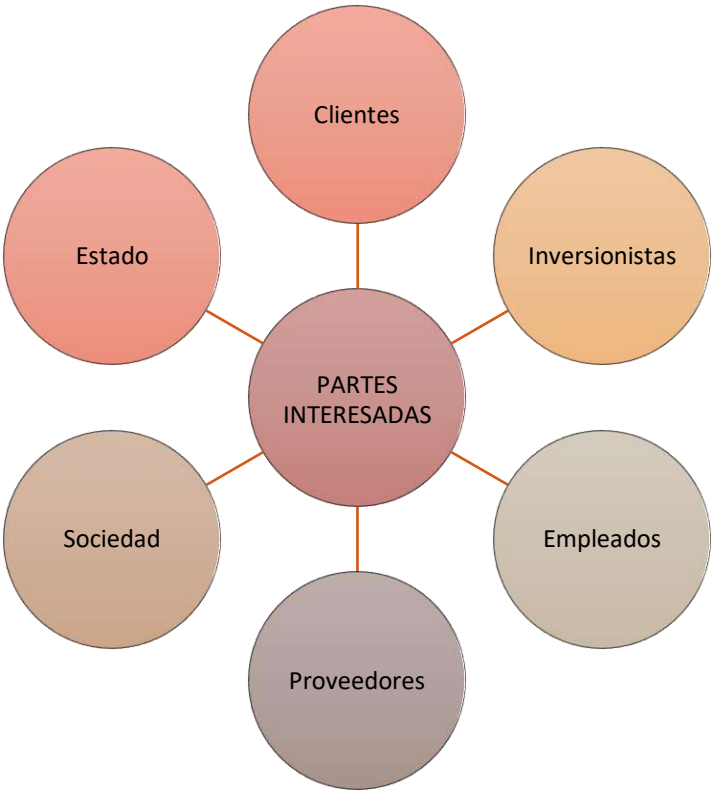


Figura N° 10: Partes interesadas

Una vez identificadas las partes interesadas, se reconocen en la Figura N° 11 los requisitos que se derivan de sus necesidades y expectativas.

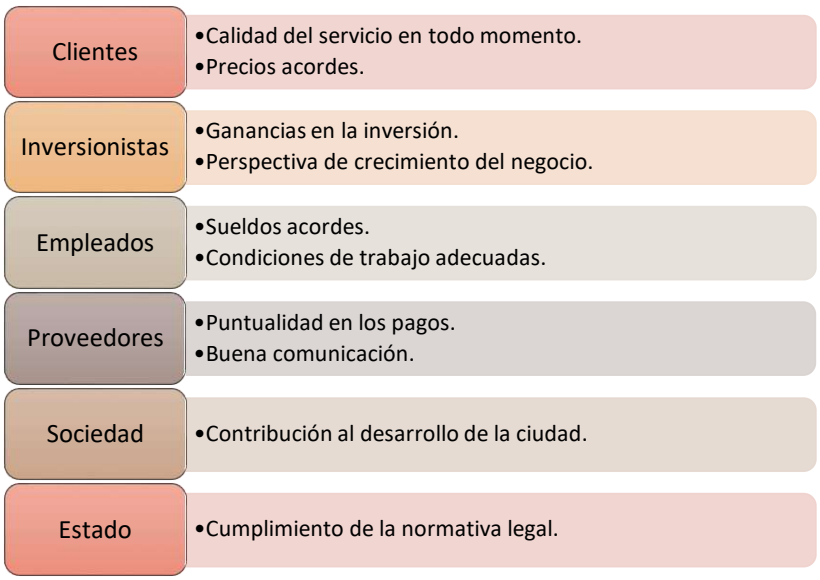


Figura N° 11: Requisitos

Política de calidad

La norma ISO mencionada también define el concepto de *política de calidad* como las intenciones y dirección de una organización, relativas a la calidad, tal como las expresa formalmente su alta dirección. Esta política debe necesariamente estar alineada con la misión y la visión de la empresa.

La política de calidad en esta empresa se establece de la siguiente manera:

En VOJO nos comprometemos en satisfacer las expectativas y los requerimientos de nuestros clientes, recorriendo con pasión cada camino junto a ellos y poniendo a su disposición todos nuestros recursos para brindarles responsablemente un servicio de calidad. Cultivar el vínculo de confianza es nuestra filosofía, siendo el cliente el motor que nos impulsa día a día.

Objetivo de calidad

Según la misma norma, un *objetivo de calidad* es un resultado a lograr relativo a la calidad. En este proyecto, los objetivos en torno a la calidad se enfocan en la satisfacción del cliente. Tal como se definieron en el plan de marketing, se dividen en dos:

1: Objetivo para el primer semestre: contabilizar al menos un 75% de clientes satisfechos.

2: Objetivo para el segundo semestre: contabilizar al menos un 75% de clientes muy satisfechos.

Esta información será arrojada por la encuesta de satisfacción del cliente –presentada en el Anexo C–, más precisamente por las respuestas recibidas a la penúltima pregunta.

Acciones correctivas

Las acciones correctivas son aquellas tomadas para eliminar la causa de una no conformidad (esto es el incumplimiento de un requisito) detectada o situación no deseable. Esas no conformidades pueden estar ligadas a los clientes y en tal caso serán reveladas básicamente por la encuesta de satisfacción, como así también pueden provenir de empleados o proveedores, debiendo ser detectadas por la comunicación permanente con ellos.

Para efectuar las acciones correctivas, el procedimiento a seguir es el dictado por la norma ISO 9001:2015:

a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:

1) tomar acciones para controlarla y corregirla;

2) hacer frente a las consecuencias;

b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:

1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
2) la determinación de las causas de la no conformidad;
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;

c) implementar cualquier acción necesaria;

d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;

e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;

f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

En el Anexo J se exhibe la planilla con la cual se llevará registro de las acciones correctivas que se tomen para tratar las no conformidades.

Indicadores de gestión

Los indicadores representan una herramienta para la mejora continua, guiando la toma de decisiones, a fin de mejorar la calidad del producto.

Su registro persigue los siguientes objetivos:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar las metas.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Encontrar fortalezas que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de la misión y los objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

En la Figura N° 12 se expone el tablero de indicadores propuesto. El mismo se divide en evaluaciones semestrales, anuales e interanuales.

- El indicador "Ventas" pretende monitorear la eficacia de esta área, incrementando su exigencia en la segunda parte del año con respecto a la primera.
- "Satisfacción del cliente" también es un indicador que aumenta su exigencia hacia el segundo semestre, claramente relacionado a la calidad del servicio.
- "ROA" (o Retorno sobre los activos) es una métrica indicadora del rendimiento obtenido a través de los activos de la empresa. El periodo de tiempo evaluado es anual.
- "ROI en publicidad" (o Retorno sobre la inversión, en este caso en publicidad) se enfoca específicamente en el rendimiento de la inversión en la promoción del negocio.
- "Problemas mecánicos" es, al igual que "Satisfacción del cliente", un indicador relacionado a la calidad, pero aquí particularmente orientado a un punto considerado crítico en la prestación del servicio, como lo es la ocurrencia de problemas mecánicos durante el viaje.
- "Fidelización de clientes" se establece para indicar la retención de clientes, factor ligado a la satisfacción de los mismos. Impacta tanto en las ventas como en la promoción del negocio.

Primer semestre					
Indicador	**Descripción**	**Resultado**	**Valoración**		
			Meta	Precaución	Peligro
Ventas	$\frac{\text{servicios vendidos}}{\text{semestre}}$	v	$v \geq 18$	$12 \leq v < 18$	$v < 12$
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{respuestas "SATISFECHO" en la pregunta 9 de la encuesta}}{\text{respuestas en la pregunta 9 de la encuesta}} * 100$	s	$s \geq 75$	$50 \leq s < 75$	$s < 50$

Segundo semestre					
Indicador	**Descripción**	**Resultado**	**Valoración**		
			Meta	Precaución	Peligro
Ventas	$\frac{\text{servicios vendidos}}{\text{semestre}}$	v	$v \geq 20$	$12 \leq v < 20$	$v < 12$
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{respuestas "MUY SATISFECHO" en la pregunta 9 de la encuesta}}{\text{respuestas en la pregunta 9 de la encuesta}} * 100$	s	$s \geq 75$	$50 \leq s < 75$	$s < 50$

Anual					
Indicador	**Descripción**	**Resultado**	**Valoración**		
			Meta	Precaución	Peligro
ROA	$\frac{\text{beneficio neto}}{\text{activos totales}} * 100$	a	$a = 5$	$4 \leq a < 5$	$a < 4$
ROI en publicidad	$\frac{\text{ganancia anual} - \text{inversión realizada en publicidad}}{\text{inversión realizada en publicidad}} * 100$	r	$r \geq 620$	$300 \leq r < 620$	$r < 300$
Problemas mecánicos	$\frac{\text{viajes con ocurrencia de problemas mecánicos}}{\text{servicios vendidos}} * 100$	p	$p = 0$	$0 < p \leq 15$	$p > 15$

Interanual					
Indicador	**Descripción**	**Resultado**	**Valoración**		
			Meta	Precaución	Peligro
Fidelización de clientes	$\frac{\text{clientes del año anterior que vuelven a comprar el servicio}}{\text{servicios vendidos en el año}} * 100$	f	$f \geq 8$	$4 \leq f < 8$	$v < 4$

Figura N° 12: Tablero de indicadores

Implementación y seguimiento

Serán funciones a cargo del área de calidad de la organización implementar la política de calidad y realizar el seguimiento tanto de los objetivos como de las acciones correctivas.

CAPÍTULO 5 – RECURSOS Y COSTOS

Todos los valores declarados en este capítulo están actualizados a finales de diciembre de 2022, con una cotización de $ 350 (trescientos cincuenta pesos argentinos) para la venta del dólar en el mercado paralelo o "dólar blue".

Inversión inicial

La inversión necesaria para comenzar el negocio se muestra en la tabla de la Figura N° 13. En la misma, resalta que más del 75% del dinero es requerido para la adquisición de las motos.

Inversión inicial	
Item	**Subtotal [$]**
Flota de motos	15.500.000
Instalación AVL (sistema de rastreo vehicular automático)	148.137
Accesorios para motos	728.400
Indumentaria y accesorios personales	2.522.800
Mobiliario y equipamiento	1.304.270
Adecuación del inmueble	190.000
Total [$]	20.393.607

Figura N° 13: Inversión inicial

El detalle de cada uno de los ítems puede verse en las tablas de las Figuras N° 14 a N° 18.

Flota de motos				
Marca	**Modelo**	**Cilindrada**	**Precio [$]**	**Cantidad**
Honda	XRE 300	300 cc	2.600.000	3
Honda	NC 750 X	750 cc	7.700.000	1

Figura N° 14: Flota de motos

Con respecto a los accesorios para las motos que se listan en la tabla de la Figura N° 15, vale aclarar que tanto los baúles traseros como los laterales son de tipo universal. También debe decirse que se necesita soporte para baúl trasero solamente en el modelo NC 750 X, ya que XRE 300 lo tiene integrado

de serie; lo mismo ocurre con el parabrisas, aunque en este caso es el modelo de mayor cilindrada el que lo posee como equipamiento de serie.

Accesorios para motos			
Accesorio	**Marca**	**Precio [$]**	**Cantidad**
Parabrisas 43 cm p/ Honda XRE 300	Curtain Pro Screen	22.200	3
Caballete central p/ Honda XRE 300	RAK	14.750	3
Caballete central p/ Honda NC 750 X	Original	29.450	1
Baúl trasero 29 l rígido	Givi	23.600	4
Soporte baúl trasero p/ Honda NC 750 X	Givi	54.500	1
Juego de baúles laterales 21 l rígidos	Givi	60.800	4
Juego de soportes baúles laterales p/ Honda XRE 300	Givi	45.000	3
Juego de soportes baúles laterales p/ Honda NC 750 X	Givi	45.000	1
Juego de cubremanos	Wirtz	4.000	4

Figura N° 15: Accesorios para motos

La elección de la variedad y cantidad de talles de indumentaria y accesorios listados en la tabla de la Figura N° 16 se sostiene en que se debe contar con los más usuales en las personas. Si bien todos los elementos sufrirán desgaste por el uso y por el paso del tiempo, es el casco el que por razones de seguridad no tiene que utilizarse una vez cumplida su fecha de vencimiento, aún si a simple vista se observara en buenas condiciones.

En la tabla de la Figura N° 17 se contemplan los muebles y el equipamiento destinado a la oficina y al salón, como así también lo necesario para las operaciones de limpieza que se harán sobre las motos. La indumentaria para el asistente administrativo/operativo tiene en cuenta camisa y jean para las funciones de oficina, mientras que exige mameluco y botas de goma para realizar la limpieza adecuadamente.

Por su parte, los precios indicados en la tabla de la Figura N° 18 incluyen tanto a los materiales como a la mano de obra requerida para la puesta en condiciones del local comercial.

Indumentaria y accesorios personales							
Elemento	**Talle**	**Marca**	**Precio [$]**	**Cantidad**	**Observaciones**		
Casco rebatible	M	V Can	38.500	4	Se contará con esta variedad y cantidad de talles. En caso de necesitar uno o más distintos se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talles disponibles: XS, S, M, L, XL, XXL, XXXL	Vida útil de 3 años (vencimiento)
	L		38.500	4			
	XL		38.500	4			
Campera de moto	M	Fourstroke	52.700	4	Se contará con esta variedad y cantidad de talles. En caso de necesitar uno o más distintos se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talles disponibles: S, M, L, XL, 2XL, 3XL, 4XL	Vida útil de 2 años
	L		52.700	4			
	XL		52.700	4			
Pantalón moto	M	Fourstroke	36.100	4	Se contará con esta variedad y cantidad de talles. En caso de necesitar uno o más distintos se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talles disponibles: S, M, L, XL, 2XL, 3XL, 4XL	Vida útil de 2 años
	L		36.100	4			
	XL		36.100	4			
Calzado de seguridad	40	Funcional	44.300	4	Se contará con esta variedad y cantidad de talles. En caso de necesitar uno o más distintos se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talles disponibles: 36 a 46	Vida útil de 2 años
	42		44.300	4			
	44		44.300	4			
Cubre calzado	Único	Megamax	2.600	12	Se contará con esta cantidad. En caso de necesitar más se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talle único	Vida útil de 2 años
Guantes	M	Fourstroke	23.700	4	Se contará con esta variedad y cantidad de talles. En caso de necesitar uno o más distintos se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.	Talles disponibles: S, M, L, XL, 2XL, 3XL, 4XL	Vida útil de 2 años
	L		23.700	4			
	XL		23.700	4			
Intercomu-nicadores bluetooth		Gadnic	56.000	2	Es un opcional. Se contará con esta cantidad. En caso de necesitar más se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.		Vida útil de 5 años
Cámara deportiva		Gadnic	18.000	2	Es un opcional. Se contará con esta cantidad. En caso de necesitar más se podrán adquirir al solicitarlo el cliente en el momento de la reserva.		Vida útil de 5 años

Figura N° 16: Indumentaria y accesorios personales

Mobiliario y equipamiento		
Elemento	**Precio [$]**	**Cantidad**
Escritorio	17.000	2
Silla de oficina con ruedas	22.000	2
Silla de oficina	12.500	2
Biblioteca de oficina	28.000	1
Notebook	400.000	2
Impresora	34.700	1
Cesto basura	1.800	1
Dispenser agua fría-caliente	75.000	1
Sillón individual	24.000	2
Estantería	79.900	2
Estantería de provisorios	35.000	1
Balde	620	1
Cepillo	450	1
Paño de limpieza	200	2
Indumentaria Asistente adm./op.	17.500	1

Figura N° 17: Mobiliario y equipamiento

Adecuación del inmueble		
Elemento	**Precio [$]**	**Cantidad**
Pintura	100.000	1
Vestidor	60.000	1
Cartelería y ploteado exterior	15.000	1
Cartelería y ploteado interior	15.000	1

Figura N° 18: Adecuación del inmueble

Sistema de costos

El sistema de costos utilizado es el “Costeo Variable”, el cual se basa en el criterio de que los costos fijos, en los que se incurre con independencia del nivel de actividad previsto o alcanzado y que, incluso existen con operación detenida, no están relacionados con la actividad desarrollada (o sea, con la producción obtenida o los servicios prestados), sino con el transcurso del tiempo en que se devengan y, por lo tanto, es necesario dividir los costos en “fijos” y “variables”.

Clasificación de costos

➢ Costos fijos

Se calcularon para un periodo mensual y se dividieron en categorías, como puede verse en la tabla de la Figura N° 19.

Costos fijos		
Item	**Costo [$]**	**Cantidad**
Alquiler		
Alquiler del local comercial	75.000	1
Subtotal Alquiler [$]	**75.000**	
Impuestos y servicios		
Tasas municipales	6.000	1
Electricidad	6.000	1
Agua y saneamiento urbano	1.500	1
Gas	1.000	1
Internet	3.000	1
Teléfono	3.000	1
Limpieza del local	70.000	1
Estudio contable	18.000	1
Patente de Honda XRE 300	2.922	3
Patente de Honda NC 750 X	5.469	1
Monitoreo satelital	1.452	4
Subtotal Impuestos y servicios [$]	**128.543**	
Seguros		
Seguro comercio	1.500	1
Seguro mensual Honda XRE 300	8.000	3
Seguro mensual Honda NC 750 X	19.000	1
Subtotal Seguros [$]	**44.500**	
Sueldos		
Sueldo asistente (salario + cargas sociales)	180.000	1
Subtotal Sueldos [$]	**180.000**	
Insumos		
Insumos de oficina	2.500	1
Subtotal Insumos [$]	**2.500**	
Publicidad		
Publicidad en diario digital	25.000	1
Subtotal Publicidad [$]	**25.000**	
Otros		
Agua mineralizada p/ consumo	1.800	1
Renovación cédula del vehículo	79	4
Subtotal Otros [$]	**2.117**	
Total Costos fijos [$]	**457.659**	

Figura N° 19: Costos fijos

Uno de ellos es el costo del servicio de agua, el cual es un tipo de costo "intermedio" (también llamado "mixto"), dado que no obedece a un comportamiento totalmente fijo ni totalmente variable. Es por ello que aquí se tiene en cuenta solamente su parte fija; es decir, el costo fijo del servicio más la cantidad utilizada en el baño del local comercial. La parte variable de este costo es el agua que se usa para lavar las motos y se tiene en cuenta en esa clasificación.

Para el caso del impuesto a los vehículos (patente de las motos), se hizo un prorrateo mensual, ya que su pago es trimestral. El correspondiente a la renovación de la denominada "cédula verde" también responde al mismo prorrateo debido a que se efectúa sólo una vez al año. Además, inicialmente no se tiene en cuenta el costo de la verificación técnica de las motos, ya que recién comienza a existir al tener un año de antigüedad y, por lo tanto, se agregará en este listado en ese momento.

- **Costos variables**

Previo a detallar estos costos, es necesario calcular su componente más importante, es decir el mantenimiento de las motos. En primer lugar, como puede verse en la tabla de la Figura N° 20, se estimaron los kilómetros que acumulará el vehículo por cada viaje que realice (también llamado "venta", como sinónimo de concreción de un alquiler), para un nivel de actividad del 75%, de acuerdo con el primer objetivo establecido en el plan de marketing.

Estimaciones sobre la actividad								
km / día	días / venta	km / venta	Nivel de actividad [%]	ventas / mes	km / mes	km / año	Vida útil [km]	Vida útil [años]
400	3	1.200	100	4	4.800	57.600	150.000	2,6
			75	3	3.600	43.200		3,5
			50	2	2.400	28.800		5,2
			25	1	1.200	14.400		10,4

Figura N° 20: Estimaciones sobre la actividad

Luego, basándose en la mencionada estimación y en el mantenimiento preventivo indicado por el fabricante, se llega a obtener el costo de mantener los dos modelos que se ofertan, tal como se muestra en las Figuras N° 21 y N° 22.

Mantenimiento Honda XRE 300																	
Componente a reemplazar	**Intervalo [km]**												**Costo del componente [$]**	**Marca del componente**	**Costo de la mano de obra [$]**	**Reemplazos por cada venta**	**Costo por venta [$]**
	6.000	**10.000**	**12.000**	**18.000**	**20.000**	**30.000**	**40.000**	**45.000**	**48.000**	**50.000**	**85.000**	**130.000**					
Filtro de combustible			x										2.500	Original	750	0,10	19.057
Filtro de aire				x									12.400	Original	750	0,07	
Bujía									x				29.300	Original (NGK - Iridio)	500	0,03	
Aceite del motor	x												2.025	Original	750	0,20	
Filtro de aceite del motor			x										1.400	Original	750	0,10	
Pastillas de freno		x											21.000	Original (Delanteras + traseras)	750	0,12	
Kit de transmisión (piñón, corona y cadena)							x						24.400	Original	2.000	0,03	
Neumáticos		x											85.600	Original (Metzeler) (Delantera + trasera)	2.500	0,12	
Líquido de freno (manual indica c/ 2 años)											x		1.700	Original	750	0,01	
Batería (estimación c/ 3 años)												x	12.200	Original (Bosch)	500	0,01	
Lámparas (delantera + trasera/freno + intermitentes)					x								6.200	(Philips - Osram - Osram)	500	0,06	
Lubricante de cadena de transmisión (manual indica c/ 1000 km)	luego de c/ viaje												200	Motul (20 usos)	200	1,00	
Retén y guardapolvo amortiguadores (estimación)					x								9.500	Original	2.000	0,06	
Otros (juego de discos de embrague, por ej.) (estimación)										x			26.600	Original	3.500	0,02	

Figura N° 21: Mantenimiento de Honda XRE 300

Mantenimiento Honda NC 750 X															
Componente a reemplazar	**Intervalo [km]**										**Costo del componente [$]**	**Marca del componente**	**Costo de la mano de obra [$]**	**Reemplazos por cada venta**	**Costo por venta [$]**
	10.000	**12.000**	**20.000**	**24.000**	**30.000**	**40.000**	**45.000**	**48.000**	**50.000**	**85.000**	**130.000**				
Filtro de combustible	manual no indica														
Filtro de aire				x								9.400	Original	750	0,05	32.695
Bujía								x				6.100	Original (NGK - Iridio)	500	0,03	
Aceite del motor		x										4.590	Original	750	0,10	
Filtro de aceite del motor				x								3.500	Original	750	0,05	
Pastillas de freno	x											28.600	Original (Delanteras + traseras)	750	0,12	
Kit de transmisión (piñón, corona y cadena)						x						69.400	Original	2.000	0,03	
Neumáticos	x											190.500	Original (Dunlop) (Delantera + trasera)	2.500	0,12	
Líquido de freno (manual indica c/ 2 años)										x		1.700	Original	750	0,01	
Líquido refrigerante (manual indica c/ 3 años)											x	6.870	Original	750	0,01	
Batería (estimación c/ 3 años)											x	56.300	Original (Yuasa)	500	0,01	
Lámparas (intermitentes + de matrícula)			x									2.460	(Osram - Genérica)	500	0,06	
Lubricante de cadena de transmisión (manual indica c/ 1000 km)	luego de c/ viaje											200	Motul (20 usos)	200	1,00	
Retén y guardapolvo amortiguadores (estimación)			x									6.600	Original	2.000	0,06	
Otros (discos de embrague, por ej.) (estimación)									x			26.900	Original	3.500	0,02	

Figura N° 22: Mantenimiento de Honda NC 750 X

En las tablas de las Figuras N° 21 y N° 22, los valores de la penúltima columna "Reemplazos por cada venta" responden al cociente entre la estimación de los kilómetros por cada venta y el intervalo de kilómetros sugerido, como se muestra en la Ecuación N° 1.

$$Reemplazos\ por\ cada\ venta = \frac{km/venta}{intervalo}$$

Ecuación N° 1: Reemplazos por cada venta

También es válido aclarar que lo expuesto en ambas tablas hace referencia sólo a los reemplazos de componentes de las motos, siendo este trabajo complementado por inspecciones rutinarias, ya sea antes y después de un viaje o bien al transcurrir el kilometraje (o el tiempo) que el fabricante establece. También, en las mismas tablas, se mencionan reemplazos de los cuales el fabricante no hace referencia ni en tiempo ni en kilómetros; como, por ejemplo, los neumáticos. En dicho caso, se estimó cuántos kilómetros transcurrirán entre reemplazos, aunque en la realidad se deberá inspeccionar periódicamente el desgaste del dibujo midiendo la profundidad de la rodadura, para eficazmente proceder al reemplazo.

Posteriormente, tal como se exhibe en las tablas de las Figuras N° 23 y N° 24, se procede a efectuar el cálculo para cada modelo, diferenciando los casos en que solamente la utiliza una persona y cuando el conductor lleva acompañante. Para los elementos opcionales del servicio, se estimó su costo con la Ecuación N° 2, cuyo denominador también recurre a estimaciones para formarse. En particular aquí, se estableció que las ventas anuales que los van a requerir serán seis, fijando así su valor.

$$Costo\ del\ opcional = \frac{costo\ de\ reposición * cantidad}{ventas\ anuales\ que\ lo\ van\ a\ requerir * vida\ útil}$$

Ecuación N° 2: Costo de elementos opcionales

Costos variables para Honda XRE 300	
Item	**Costo [$]**
Mantenimiento de la moto	19.057
Agua para limpieza de la moto	57
Limpieza de la indumentaria y los accesorios	4.000
Merchandising personalizado	3.500
Subtotal conductor solamente	**26.614**
Subtotal conductor y acompañante	**34.114**
Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	3.733
Opcional cámara deportiva	1.200

Figura N° 23: Costo variable de Honda XRE 300

Costos variables para Honda NC 750 X	
Item	**Costo [$]**
Mantenimiento de la moto	32.695
Agua para limpieza de la moto	57
Limpieza de la indumentaria y los accesorios	4.000
Merchandising personalizado	3.500
Subtotal conductor solamente	**40.252**
Subtotal conductor y acompañante	**47.752**
Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	3.733
Opcional cámara deportiva	1.200

Figura N° 24: Costo variable de Honda NC 750 X

Precio de venta

El monto que el cliente debe abonar por cada día de utilización del servicio, se estableció a partir de las Ecuaciones N° 3 y N° 4. Su cálculo se basa tanto en valores previamente hallados como en coeficientes establecidos de acuerdo a cada modelo. Estos últimos se muestran en las tablas de las Figuras N° 25 y N° 26.

Es válido aclarar que una de las variantes ofertada es la de conductor sin acompañante y el opcional de intercomunicadores, situación que puede llegar a darse si dos personas contratan el servicio, cada uno manejando una moto, y desean comunicarse entre sí durante el viaje. En este caso, sólo se carga al precio final de cada uno la mitad del valor del opcional.

$$PV = \frac{CF * p_a}{Q_a} + CV_a + U_a$$

Ecuación N° 3: Precio de venta con el producto "a" (Honda XRE 300)

PV = Precio de Venta
CF = Costos Fijos (totales)
p_a = Participación del producto "a"
Q_a = Cantidad del producto "a"
CV_a = Costos Variables del producto "a"
U_a = Porcentaje de utilidad del producto "a"

Coeficientes para Honda XRE 300	
p_a	75%
Q_a	3
U_a	30%

Figura N° 25: Coeficientes para el producto "a" (Honda XRE 300)

$$PV = \frac{CF * p_b}{Q_b} + CV_b + U_b$$

Ecuación N° 4: Precio de venta con el producto "b" (Honda NC 750 X)

PV = Precio de Venta
CF = Costos Fijos (totales)
p_b = Participación del producto "b"
Q_b = Cantidad del producto "b"
CV_b = Costos Variables del producto "b"
U_b = Porcentaje de utilidad del producto "b"

Coeficientes para Honda NC 750 X	
p_b	25%
Q_b	1
U_b	50%

Figura N° 26: Coeficientes para el producto "b" (Honda NC 750 X)

Detallando las variantes que el cliente puede contratar en cada modelo, se presentan a continuación, en las tablas de las Figuras N° 27 y N° 28, los precios de venta finales.

Precio del servicio con Honda XRE 300 [$ / día]							
Conductor solamente sin opcionales	Conductor solamente + Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	Conductor solamente + Opcional cámara deportiva	Conductor solamente + Opcional intercomunicadores bluetooth (par) + Opcional cámara deportiva	Conductor y acompañante sin opcionales	Conductor y acompañante + Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	Conductor y acompañante + Opcional 1 cámara deportiva	Conductor y acompañante + Opcional intercomunicadores bluetooth (par) + Opcional 2 cámaras deportivas
160.272	162.699	161.832	164.259	163.522	168.375	165.082	171.495

Figura N° 27: Precio del servicio con Honda XRE 300

Precio del servicio con Honda NC 750 X [$ / día]							
Conductor solamente sin opcionales	Conductor solamente + Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	Conductor solamente + Opcional cámara deportiva	Conductor solamente + Opcional intercomunicadores bluetooth (par) + Opcional cámara deportiva	Conductor y acompañante sin opcionales	Conductor y acompañante + Opcional intercomunicadores bluetooth (par)	Conductor y acompañante + Opcional 1 cámara deportiva	Conductor y acompañante + Opcional intercomunicadores bluetooth (par) + Opcional 2 cámaras deportivas
191.748	194.548	193.548	196.348	195.498	201.098	197.298	202.898

Figura N° 28: Precio del servicio con Honda NC 750 X

Comparando los precios de venta de VOJO con los de otras empresas, tal como se muestra en la tabla de la Figura N° 7, puede notarse que los de ellas son inferiores en al menos un 70%. Poniendo la lupa en lo que ofrecen esas empresas –las cuales dada su localización hoy por hoy no pueden ser consideradas propiamente competencia– se encuentran claras diferencias:

- No ofrecen el mismo nivel de equipamiento para las personas, en uno de los casos ni siquiera casco.
- Tampoco la misma cobertura de seguro: las motos de VOJO, además de la responsabilidad civil, cuentan con protección ante destrucción, incendio, hurto y robo, como también auxilio mecánico (con más detalle puede verse en el Anexo K); las otras empresas brindan el seguro obligatorio de responsabilidad civil y sólo en uno de los casos contra robo de la unidad.
- El monitoreo satelital no está presente en las unidades de las otras empresas.

En conclusión, la brecha de precios puede explicarse a partir de las diferencias del servicio entregado al cliente.

CAPÍTULO 6 – FLUJO DE FONDOS Y ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Préstamo de inversión

Los fondos necesarios para realizar la inversión inicial surgen de un préstamo de inversión, el cual es uno de los productos dentro del rubro "Industrias-Comercios-Servicios" del Banco de La Pampa en su cartera comercial. Sus características se muestran en la tabla de la Figura N° 29.

Préstamo de inversión	
Monto [$] *1	21.519.674
Devolución [años]	7
Tasa (TEA) (variable, Enc 30-59 + 7p)	80,70%
CFT	83,06%
Periodo de gracia [meses]	24
Devolución mensual [$] sin intereses	358.661
Interés mensual	6,92%
Devolución mensual de intereses [$]	24.825
Devolución mensual [$] con intereses	**383.487**

Figura N° 29: Características del préstamo de inversión

**1: Es la suma de la inversión inicial más el capital de trabajo inicial equivalente a los costos fijos de 3 meses.*

Flujo de fondos

La planilla en la cual se presentan el saldo inicial, los ingresos y egresos de dinero, el resultado del periodo y el saldo final para un periodo de tiempo, se conoce como flujo de fondos o cash flow. Su utilidad es la de brindar un panorama general de la situación de liquidez que tiene la empresa.

Es importante aclarar algunas particularidades de este caso:

- El periodo de tiempo utilizado para el cálculo es anual, planteándose a siete años con el propósito de incluir todos los desembolsos de dinero resultantes de la renovación de activos.
- Se determinó primeramente teniendo en cuenta un escenario optimista, o sea con un nivel de actividad del 100% influyendo sobre los costos variables, los ingresos y la renovación de la flota y los accesorios. Posteriormente se efectuó el mismo estudio, pero contemplando un escenario realista.
- Debido a la incertidumbre de los valores esperados de inflación para los próximos años, no se consideró esta variable. Razón por la cual será necesario ir ajustando año a año -o incluso en periodos más cortos- este índice, de manera que el cuadro sea fiel a los valores de mercado.
- Otros conceptos que tampoco se tuvieron en cuenta son las amortizaciones de activos y el pago del impuesto a las ganancias, dado el complejo procedimiento para determinarlos en función de los conceptos que puedan o no deducirse. Es por ello que su tratamiento demandará las labores de un Estudio contable.

Tal y como muestra la tabla de la Figura N° 30, resalta principalmente que:

- El recupero de la inversión, es decir el momento en que la acumulación del flujo efectivo pronosticado iguala a la inversión inicial, empieza a verse a partir del segundo año, favorecido enormemente por el periodo de gracia de veinticuatro meses del préstamo contraído.
- El resultado en el tercer año se resiente significativamente como consecuencia de la erogación destinada a la renovación de la flota de motos y sus accesorios, pese a la amortiguación que otorga la venta de las unidades usadas, cuyo valor de rescate se estimó en un 50%.

Aunque con mayor énfasis, lo mismo ocurre en el resultado del sexto año.

Determinación del flujo de fondos				Escenario optimista (N.A. 100%)				
Concepto	*Año 0*	*Año 1*	*Año 2*	*Año 3*	*Año 4*	*Año 5*	*Año 6*	*Año 7*
Inversión inicial	- 20.245.470							
Capital de trabajo inicial *1	- 1.274.204							
Costos fijos		- 3.822.612	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816
Devolución préstamo				- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839
Costos variables *2		- 1.819.849	- 1.819.849	- 1.819.849	- 1.819.849	- 1.819.849	- 1.819.849	- 1.819.849
Ingresos por ventas *2		23.123.450	23.123.450	23.123.450	23.123.450	23.123.450	23.123.450	23.123.450
Renovación motos y acc. *2				- 16.228.400			- 16.228.400	
Renovación mobil. y equip.							- 1.304.270	
Renovación ind., acc. pers. y adec. inm.					- 2.712.800			
Retiro de ganancia del negocio *3		- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000
FLUJO DE FONDOS ANUAL	**- 21.519.674**	**15.320.989**	**14.046.785**	**- 6.783.454**	**6.732.146**	**9.444.946**	**- 8.087.724**	**9.444.946**
RECUPERO	**- 21.519.674**	**- 6.198.685**	**7.848.100**	**1.064.645**	**7.796.791**	**17.241.737**	**9.154.013**	**18.598.959**

Figura N° 30: Determinación del flujo de fondos en un escenario optimista

**1: Equivalente a los costos fijos de 3 meses.*

**2: Calculados para un nivel de actividad del 100% y alquiler de 3 días para conductor y acompañante. Esto es un escenario optimista, en donde hay 4 ventas mensuales: 3 de XRE 300 y 1 de NC 750 X.*

**3: Ganancia mensual personal por desarrollar la actividad, se estableció en $ 180.000.*

Evaluación de la inversión

Para proceder a evaluar la inversión se utilizaron dos métodos que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo: el "valor actual neto" (VAN, también llamado "valor presente neto" o VPN) y la "tasa interna de retorno" (TIR, conocida igualmente como "tasa interna de rendimiento").

El VAN es el valor actual de los flujos de fondos que un proyecto ha de generar deducida la inversión inicial. Por su parte, la TIR es la tasa a la cual el VAN se hace cero. El cálculo de este último involucra el concepto de "tasa de corte", definida como la tasa de costo de capital o, en otras palabras, la tasa que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos equivalentes. Para este tipo de proyectos, considerados de "riesgo medio", la tasa de corte usual es del 25%.

La determinación del VAN se logra empleando la Ecuación N° 5 y su regla de decisión es la de aceptar el proyecto si su VAN es positivo. En el caso de la TIR se recurrió a planillas de cálculo para hallarla debido a que su cálculo manual exige realizar aproximaciones sucesivas. El criterio para aceptar el proyecto es que la TIR supere a la tasa de corte.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{FF_t}{(1+i)^t}$$

Ecuación N° 5: Valor actual neto

VAN= Valor actual neto
I_0= Inversión inicial
t = Periodo
FF = Flujo de fondos
i = Tasa de corte

Los resultados de la evaluación por ambos métodos se ponen a la vista en la tabla de la Figura N° 31.

Evaluación de la inversión	
Tasa de corte	25%
VAN	1.966.938
TIR	31%

Figura N° 31: Evaluación de la inversión en un escenario optimista

Siguiendo las reglas de decisión previamente expresadas, los resultados indican que, como el VAN es positivo y la TIR está por encima de la tasa de corte, el proyecto debe ser aceptado.

Análisis de sensibilidad

Este análisis es usado para conocer cuánto afecta a los resultados el cambio en alguna de las variables. En este caso, el parámetro que se alteró es la tasa de corte. Su efecto sobre el VAN se observa en la gráfica de la Figura N° 32.

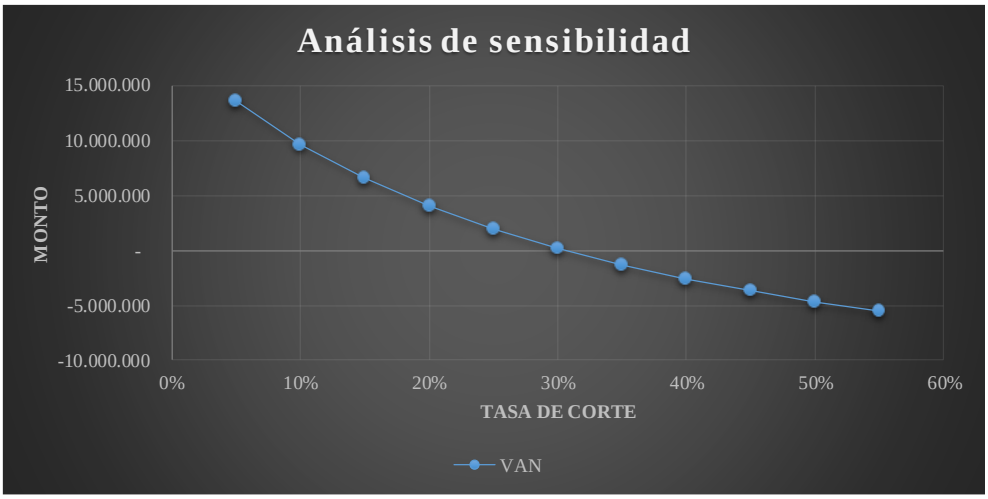


Figura N° 32: Análisis de sensibilidad en un escenario optimista

Como el VAN se transforma de positivo a negativo conforme varía (se incrementa) la tasa de corte, este análisis no es concluyente respecto de la aceptación o no del proyecto.

Estudio en un escenario realista

Hasta aquí, como se ya se explicó, se supuso un escenario optimista. A continuación, se expone a través de las Figuras N° 33, N° 34 y N° 35, el mismo análisis, pero para un escenario más realista, es decir más probable de ocurrir, en donde el nivel de actividad es del 75%.

Determinación del flujo de fondos					Escenario realista (N.A. 75%)			
Concepto	*Año 0*	*Año 1*	*Año 2*	*Año 3*	*Año 4*	*Año 5*	*Año 6*	*Año 7*
Inversión inicial	- 20.245.470							
Capital de trabajo inicial *[1]	- 1.274.204							
Costos fijos		- 3.822.612	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816	- 5.096.816
Devolución préstamo				- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839	- 4.601.839
Costos variables *[2]		- 1.135.802	- 1.135.802	- 1.135.802	- 1.135.802	- 1.135.802	- 1.135.802	- 1.135.802
Ingresos por ventas *[2]		17.246.794	17.246.794	17.246.794	17.246.794	17.246.794	17.246.794	17.246.794
Renovación motos y acc. *[2]					- 16.228.400			
Renovación mobil. y equip.							- 1.304.270	
Renovación ind., acc. pers. y adec. inm.					- 2.712.800			
Retiro de ganancia del negocio *[3]		- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000	- 2.160.000
FLUJO DE FONDOS ANUAL	**- 21.519.674**	**10.128.379**	**8.854.175**	**4.252.337**	**- 14.688.863**	**4.252.337**	**2.948.067**	**4.252.337**
RECUPERO	**- 21.519.674**	**- 11.391.295**	**- 2.537.119**	**1.715.217**	**- 12.973.646**	**- 8.721.310**	**- 5.773.243**	**- 1.520.907**

Figura N° 33: Determinación del flujo de fondos en un escenario realista

**[1]: Equivalente a los costos fijos de 3 meses.*

**[2]: Calculados para un nivel de actividad del 75% y alquiler de 3 días para conductor solamente. Esto es un escenario realista, en donde hay 3 ventas mensuales: 2 de XRE 300 y 1 de NC 750 X.*

**[3]: Ganancia mensual personal por desarrollar la actividad, se estableció en $ 180.000.*

Es concluyente para no aceptar el proyecto, bajo estos parámetros, el hecho de que en ningún momento logra recuperarse la inversión. La misma decisión inducen a tomar tanto el VAN constantemente negativo como la TIR inferior a la tasa de corte.

Evaluación de la inversión	
Tasa de corte	25%
VAN	- 8.531.657
TIR	-3%

Figura N° 34: Evaluación de la inversión en un escenario realista

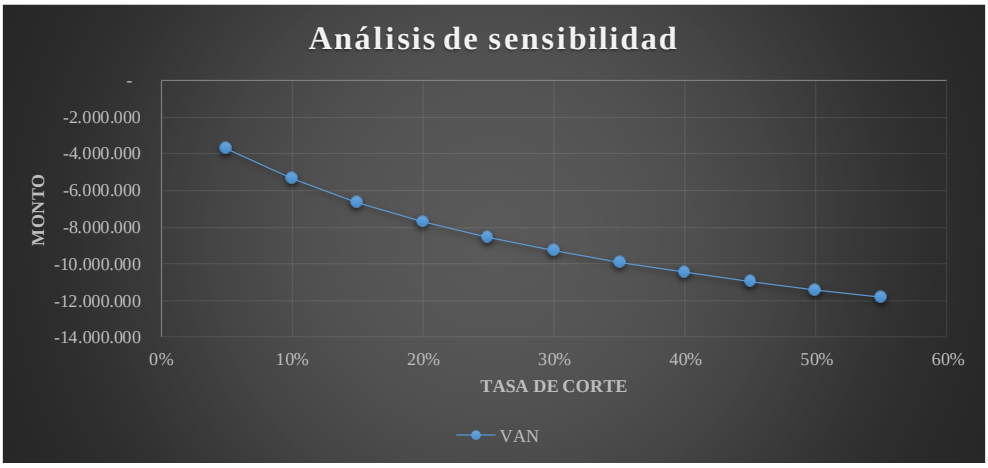


Figura N° 35: Análisis de sensibilidad en un escenario realista

Conclusiones respecto de la inversión

Al analizar el flujo de fondos y evaluar la inversión mediante los métodos del VAN y la TIR, para dos escenarios posibles –aun siendo uno más probable que el otro- queda en claro que es categórica la influencia del nivel de actividad sobre el negocio, pasando de ser viable a no serlo con tan sólo una variación del 25% en ese parámetro.

Desafortunadamente, el negocio pierde su viabilidad tempranamente con un factible nivel de actividad del 75%. Para revertir esa situación,

inmediatamente podría pensarse en la incidencia que tendría el hecho de reducir la inversión inicial, específicamente, podría destinarse menor presupuesto a la adquisición de las motos y de su equipamiento. Sin embargo, no debe perderse de vista que ello significaría bajar la calidad del servicio, lo cual a priori no brindaría la confianza que este tipo de negocio debe ofrecer para prosperar.

Otra variable sensible es el precio de venta, aumentándolo mejoraría el escenario, pero se presume que la elasticidad del mercado rechazaría esta medida. Por su parte, la misma característica no alcanzaría a aportar lo suficiente si se decidiera disminuir el precio de venta; es decir que no influiría en mayor medida ofertar el servicio a un precio más bajo que el actual, ya que el mercado no posee el tamaño con el cual podría hacer que el escenario mejore a partir de la mayor demanda.

En definitiva, se concluye que solamente si el negocio lograra desarrollarse con un nivel de actividad del 100% la inversión es viable. De no poder asegurarse ese porcentaje, se debería desistir de la intención de implementar el proyecto.

CAPÍTULO 7 - ENFOQUE EMPRENDEDOR MODERNO

En los últimos años, emprendedores de vasta experiencia tales como Steve Blank y Bob Dorf, han introducido la idea de que debe romperse radicalmente con los conceptos y herramientas que se venían aplicando de forma repetida y sin evolución en las décadas anteriores. Métodos basados en que las hipótesis del emprendedor se convertían en hechos reales simplemente por plasmarlas en un documento o en una elegante presentación, algo que, de una forma u otra, todos daban por hecho y consideraban una verdad casi inmutable.

Estas personas, indican que se debe pensar en una solución e identificar al grupo de personas que tienen un determinado problema, no saben cómo resolverlo y que estarían dispuestos a pagar por una solución. A partir de ahí, el emprendedor deberá crear un producto mínimo viable (PMV), es decir el primer prototipo con el cual se puede interactuar con los clientes y su entorno. Y de esa interacción surgen las ideas de mejora, se puede testear la utilidad y, en definitiva, una batería de hipótesis que todo emprendedor tiene que validar antes de salir al mercado.

También redefinen el concepto de startup, dejando en claro que no es una versión pequeña de una gran empresa, sino una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande.

Dicho modelo de negocio se representa en un lienzo o “canvas”, concepto ideado por Alexander Osterwalder, que sirve para poder describir el flujo entre los componentes clave de la empresa:

- Propuesta de valor,
- Segmentos de clientes,
- Canales de distribución,

- Relaciones con clientes,
- Fuentes de ingresos,
- Recursos necesarios,
- Actividades necesarias,
- Socios y proveedores,
- Estructura de costos.

La primera iteración del lienzo del modelo de negocio para VOJO se muestra en el cuadro de la Figura N° 36. El mismo contiene las hipótesis iniciales del modelo, pero no debe ser tomado como una foto de la empresa en un determinado momento, sino que se tiene que utilizar, a partir de sus iteraciones, como cuadro de mando para refinar el negocio.

Lienzo del modelo de negocio		VOJO	diciembre de 2022	iteración # 1
Socios clave	**Actividades clave**	**Propuesta de valor**	**Relación con clientes**	**Segmentos de mercado**
Aseguradora. Mecánico. Empresa de limpieza.	Asesoramiento en la planificación del viaje. Asistencia durante el viaje. Gestión de la resolución de problemas (mecánicos/ administrativos) durante el viaje. Limpieza, inspección y acondicionamiento (moto y equipamiento).	Experiencia de viajar en moto con la libertad de elegir el destino. El PMV incluye tanto el asesoramiento para el viaje, como así también el alquiler por día de una moto junto con su equipamiento para viajar (parabrisas, caballete central, baúl trasero, baúles laterales y cubremanos) y el del conductor y acompañante (casco, guantes, calzado, galochas, campera y pantalón).	Captación a través de presencia en redes sociales, publicidad en diarios digitales y merchandising personalizado. Asistencia personalizada, cara a cara y telefónica (llamada/video llamada/chat).	Nicho de mercado. Zona geográfica: radio de 350 km con centro en General Pico. Sexo: masculino y femenino. Edad: 21-69 (conductor) y 18-69 (acompañante). Licencia de conducir: clase A 1.3 o A 1.4. Poder adquisitivo: ingreso mensual superior a $ 170.000. Intereses: viajes/vida al aire libre/ aventura/motos.
	Recursos clave		**Canales**	
	Físicos: Local comercial, mobiliario del local, tecnológicos, moto, equipamiento para la moto, equipamiento para conductor y acompañante. Humanos: Asistente administrativo/ operativo. Económicos: Crédito.		Entrega y devolución de la moto y el equipamiento en el local comercial.	
Estructura de costos		**Fuentes de ingreso**		
Ver en capítulo 5 “Recursos y costos”.		Alquiler por día de una moto y equipamiento del conductor. Eventualmente equipamiento del acompañante. Opcionales. Medios de pago: efectivo, transferencia electrónica, tarjetas débito/crédito, cheque.		

Figura N° 36: Lienzo del modelo de negocio

CAPÍTULO 8 – MATERIA CONTRACTUAL

Condiciones, requisitos y términos para el contrato de alquiler

El contrato de alquiler del servicio será diseñado por un Estudio jurídico, como así también las condiciones, los requisitos y los términos del contrato. Es claro que estos asuntos requieren de profesionales idóneos y exceden al presente Plan de Negocios; sin embargo, como se vio en el capítulo 2 "Normativa", deben atenderse cuestiones que alcanzan tanto al vehículo como a las personas para poder transitar de acuerdo a lo establecido por la ley.

Por su parte, no se pretende restringir ni la cantidad de kilómetros a realizar por día, ni la circulación con el vehículo en ningún lugar del territorio nacional que esté habilitado para ello. En cuanto a lo primero, se estima que el promedio diario es de 400 km y es poco probable que se lo supere, dado el cansancio físico que resulta de hacerlo. Con respecto a lo segundo, se presenta, por ejemplo, el caso de parques nacionales, situación en la cual deberá estudiarse particularmente, dado que su normativa no es homogénea.

A su vez, debe estar expresado el proceder ante daños ocasionados al vehículo y al equipamiento brindado, robo, hurto o demoras en la devolución. Desde ya que también es importante establecer tanto las condiciones en que se brinda el asesoramiento, el vehículo y el equipamiento, como su forma de pago.

CONCLUSIONES

Mediante la realización del presente trabajo pudo transitarse, de manera muy similar a como lo haría un emprendedor, el trayecto que debe recorrerse al momento de planificar un negocio. Es muy valioso como experiencia previa el hecho de poder hacerlo antes de completar los estudios, brindando un panorama real de los desafíos que tendrán que enfrentarse si se decide seguir ese camino.

Uno de los retos existentes es realizar un estudio de mercado basándose en datos provenientes de organismos oficiales. Por un lado, los indicadores económicos que éstos exponen se condicen poco con la realidad; por el otro, las estadísticas de población se encuentran desactualizadas. A su vez, la incertidumbre constante con la que se convive en nuestro país y el contexto inflacionario desorbitante representan claramente el mayor escollo a la hora de proyectar. La carga impositiva que tiene Argentina también es una carta muy adversa en contra de la rentabilidad de un negocio.

Pese a todo esto, se sigue teniendo en claro que al apostar por el camino emprendedor, se espera tener como resultado autonomía y libertad. Para logarlo, la laboriosa tarea de planificación es fundamental, pero tan o más importante es la capacidad de ser expeditivo cuando la situación lo demande. Los esfuerzos deberán concentrarse en la supervivencia primero y en la consolidación después, es decir que las condiciones actuales exigen pensar en cómo hacer el negocio sostenible antes de idear su desarrollo. En este sentido, tal vez el camino menos arriesgado sea el de comenzar dando pequeños pasos pero seguros, a partir de un producto mínimo viable.

Si bien el planteado es un negocio de pequeña escala, se pudo comprobar en su planificación que se necesitan muchas horas de investigación para entender

la vinculación entre todos los componentes y numerosas reformulaciones para lograr la armonía entre ellos.

Por su parte, estudiar la producción de servicios resultó fructífero en pos de comprender, en base a un caso posible, su diferenciación con la producción de bienes y examinar cómo se integran en ella áreas tales como marketing, calidad y costos.

Personalmente, considero más que satisfactorio para mi formación el haber podido partir de una idea y lograr transformarla en un plan de negocio, teniendo como motores el desarrollo de una oportunidad y el estilo de vida independiente. Sin dejar de lado estas razones, la contribución que una pequeña empresa pueda hacer a la economía local desde la generación de empleo genuino, es sin dudas el motivo más preciado para emprender con la persistencia necesaria.

BIBLIOGRAFÍA

- "**Marketing**" – Lamb C. W. – Hair J. F. Jr – McDaniel C. (2011). Onceava edición. México D.F. Ed. Cengage Learning.

- "**Costos para la gestión**" – Lucero B. I. – Luparia Z. E. – Medina S. G. – Perez Vaquer M. G. (2017). Primera edición. Santa Rosa, La Pampa. Ed. EdUNLPam.

- "**Principios de finanzas corporativas**" – Brealey R. – Myers S. – Allen F. (2010). Novena edición. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- "**PPCP Planificación, programación y control de la producción - Para la eficiente gestión industrial"** – Rodríguez Ponti A. (2002). Primera edición. Buenos Aires. Ediciones CEIT.

- "**Principios de administración de operaciones**" – Heizer J. – Render B. (2009). Séptima edición. México D.F. Pearson Educación.

- "**El manual del emprendedor**" – Blank S. – Dorf B. (2013). Primera edición. Barcelona. Gestión 2000.

- "**Generación de modelos de negocio**" – Osterwalder A. – Pigneur Y. (2010). Primera edición. Barcelona. Deusto.

- "**El rol del sector servicios en Argentina**" – Departamento de Economía de la Cámara Argentina de Comercio. (2010). Buenos Aires. CAC.

- "**Norma internacional ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario**" – Secretaría Central de ISO. (2015). Ginebra. ISO.

- "**Norma internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos**" – Secretaría Central de ISO. (2015). Ginebra. ISO.

ANEXOS

Anexo A – Clases y subclases de licencias

Argentina.gob.ar

Inicio / Ministerio de Transporte / Agencia Nacional de Seguridad Vial / Licencia Nacional de Conducir / Clases y subclases de licencias

Clases y subclases de licencias

Clase A 1

Ciclomotores y motocicletas

Clase A 1.1
Ciclomotores **hasta cincuenta centímetros cúbicos** (50 cc) de cilindrada o **cuatro kilowatts** (4 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica.

Clase A 1.2
Motocicletas **hasta ciento cincuenta centímetros cúbicos** (150 cc) de cilindrada u **once kilowatts** (11 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica. Incluye clase A 1.1

Clase A 1.3
Motocicletas de **más de ciento cincuenta centímetros cúbicos** (150 cc) y **hasta trescientos centímetros cúbicos** (300 cc) de cilindrada o de **más de once kilowatts** (11 kw) y **hasta veinte kilowatts** (20 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica. A los efectos de obtener esta clase de licencia se debe acreditar una antigüedad previa de **dos** (2) años en la clase A 1.2, excepto los mayores de 21 años de edad. Incluye clase A 1.2.

Clase A 1.4
Motocicletas de **más de trescientos centímetros cúbicos** (300 cc) o de **más de veinte kilowatts** (20 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica. A los efectos de obtener esta clase de licencia se debe acreditar una antigüedad previa de **dos** (2) años en la clase A 1.3, excepto los mayores de 21 años de edad que deberán acreditar **un** (1) año en motocicletas de cualquier cilindrada. Incluye clase A 1.3.

Clase A 2

Triciclos y cuatriciclos sin cabina de cualquier cilindrada o kilowatts de potencia máxima contínua.

Clase A 2.1
Triciclos y cuatriciclos sin cabina de **hasta trescientos centímetros cúbicos** (300 cc) o **veinte kilowatts** (20 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica con manillar o manubrio direccional.

Clase A 2.2
Triciclos y cuatriciclos sin cabina de **más de trescientos centímetros cúbicos** (300 cc) o **veinte kilowatts** (20 kw) de potencia máxima continua nominal si se trata de motorización eléctrica con manillar o manubrio direccional. A los

efectos de obtener esta clase de licencia se debe acreditar una antigüedad previa de **dos** (2) años en la clase A 2.1, excepto los mayores de 21 años de edad que deberán acreditar **un** (1) año en triciclos o cuatriciclos de cualquier cilindrada, según el caso. Incluye clase A 2.1.

Clase A 3

Triciclos y cuatriciclos cabinados de cualquier cilindrada o kilowatts de potencia máxima continua con volante direccional.

Clase B 1

Automóviles, utilitarios, camionetas, vans de uso privado y casas rodantes motorizadas **hasta tres mil quinientos kilogramos** (3500 kg) de peso total. Incluye clase A 3.

Clase B 2

Automóviles, camionetas, vans de uso privado y casas rodantes motorizadas **hasta tres mil quinientos kilogramos** (3500 kg) de peso con un acoplado de **hasta setecientos cincuenta kilogramos** (750 kg) o casa rodante no motorizada. Para la obtención de la misma se requerirá **un** (1) año de antigüedad en la clase B 1. Incluye clase B 1.

Clase C 1

Camiones sin acoplado, ni semiacoplado, ni articulado y vehículos o casa rodante motorizada de **más de tres mil quinientos kilogramos** (3500 kg) de peso y **hasta doce mil kilogramos** (12.000 kg) de peso. Incluye clase B 1.

Clase C 2

Camiones sin acoplado, ni semiacoplado, ni articulado y vehículos o casa rodante motorizada de **más de doce mil kilogramos** (12.000 kg) de peso y **hasta veinticuatro mil kilogramos** (24.000 kg). Incluye clase C 1.

Clase C 3

Camiones sin acoplado, ni semiacoplado, ni articulado y vehículos o casa rodante motorizada de **más de veinticuatro mil kilogramos** (24.000 kg) de peso. Incluye clase C 2.

Clase D 1

Automotores para servicios de transporte de pasajeros **hasta ocho** (8) plazas, excluido el conductor. Incluye clase B 1.

Clase D 2

Automotores para servicios de transporte de pasajeros de **más de ocho** (8) plazas y **hasta veinte** (20) plazas, excluido el conductor.

Clase D 3

Automotores para servicios de transporte de pasajeros de **más de veinte** (20) plazas, excluido el conductor. Incluye clase D 2.

Clase D 4

Vehículos para servicios de urgencia, emergencia y similares. Esta subclase D.4 deberá encontrarse acompañada de la correspondiente subclase A, B, C, D o E según corresponda.

Clase E 1

Vehículos automotores de clase C o D, según el caso, con uno o más remolques o articulaciones. Incluye clase B 2.

Clase E 2

Maquinaria especial no agrícola.

Clase F

Vehículo automotor especialmente adaptado a la condición física de su titular. La licencia deberá consignar la descripción de la adaptación que corresponda. Deberá encontrarse acompañada de la correspondiente subclase que corresponda al vehículo que conduzca.

Clase G 1

Tractores agrícolas.

Clase G 2

Maquinaria especial agrícola.

Clase G 3

Tren agrícola, deberá encontrarse acompañada de la subclase B1 o G1 según corresponda y se debe acreditar una antigüedad previa de **un** (1) año en la correspondiente subclase.

Edades y requisitos

Clases	Subclases		Edad	Vigencia máxima
A	**A.1**	**A.1.1**	16 a 17	1 año
			18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a 70	3 años
			71 en adelante	1 año
		A.1.2	17	1 año
			18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a 70	3 años
			71 en adelante	1 año
		A.1.3	19 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a 70	3 años
			71 en adelante	1 año
		A.1.4	21 a 65	5 años
			66 a 70	3 años
			71 en adelante	1 año
	A.2	**A.2.1**	17	1 año
			18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a 70	3 años
			71 en adelante	1 año
		A.2.2	19 a 20	3 años
			21 a 65	5 años

Clases	Subclases	Edad	Vigencia máxima
		66 a 70	3 años
		71 en adelante	1 año
	A.3	17	1 año
		18 a 20	3 años
		21 a 65	5 años
		66 a 70	3 años
		71 en adelante	1 año
B	**B.1**	17	1 año
		18 a 20	3 años
		21 a 65	5 años
		66 a 70	3 años
		71 en adelante	1 año
	B.2	18 a 20	3 años
		21 a 65	5 años
		66 a 70	3 años
		71 en adelante	1 año
C	**C.1**	21 A 45	2 años
		46 en adelante	1 año
	C.2	21 A 45	2 años
		46 en adelante	1 año
	C.3	21 A 45	2 años
		46 en adelante	1 año
D	**D.1**	21 A 45	2 años
		46 en adelante	1 año
	D.2	21 A 45	2 años
		46 en adelante	1 año
	D.3	21 A 45	2 años

Clases	Subclases		Edad	Vigencia máxima
			46 en adelante	1 año
	D.4		21 A 45	2 años
			46 en adelante	1 año
E	**E.1**		21 A 45	2 años
			46 en adelante	1 año
	E.2		21 A 45	2 años
			46 en adelante	1 año
F		Adaptación técnica vehicular		
G	**G.1**		17	1 año
			18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a70	3 años
			71 en adelante	1 año
	G.2		17	1 año
			18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a70	3 años
			71 en adelante	1 año
	G.3		18 a 20	3 años
			21 a 65	5 años
			66 a70	3 años
			71 en adelante	1 año

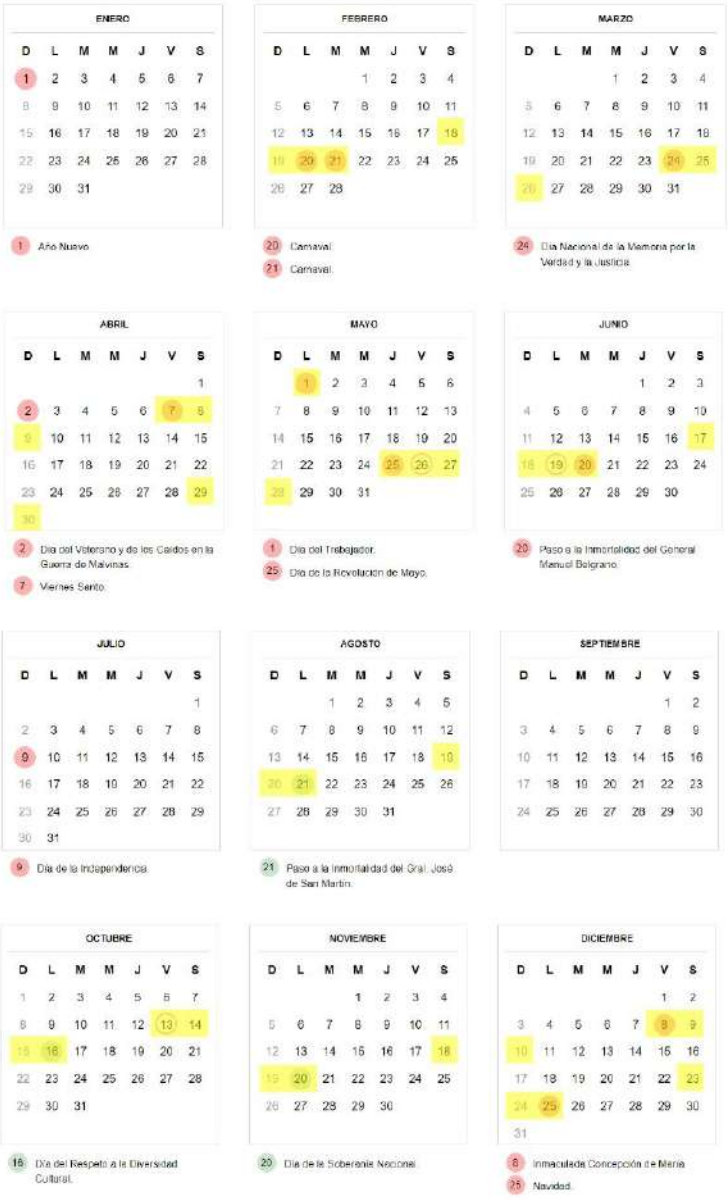
		Conductor particular	**Conductor profesional**
Requisitos o documentación a reunir	Original y copia de DNI	X	X
	Leer	X	X
	Escribir		X
	Certificado de antecedentes penales (solo clase D)		X
	Autorización del representante legal (si es menor de edad)	X	
	Boleta de pago CENAT	X	X
Etapas a cumplimentar	Curso teórico práctico	X	X
	Examen psicofísico	X	X
	Examen teórico	X	X
	Examen de detección de fallas mecánicas	X	X
	Examen práctico de idoneidad conductiva	X	X

Anexo B – Fines de semana largos para el año 2023

Fines de semana largos para el año 2023 en Argentina
(resaltados en amarillo)

CALENDARIO DE FERIADOS 2023 DE LA ARGENTINA

Feriados inamovibles · Feriados puente · Feriados trasladables



Anexo C – Encuesta de satisfacción del cliente

VOJO

Encuesta a clientes

Le agradecemos que dedique unos minutos para contarnos su opinión acerca del servicio y comentarnos sobre la forma en que podemos mejorar su experiencia.

pablomongano@hotmail.com.ar (no se comparten)
Cambiar cuenta

¿Qué moto usó para viajar y cómo la evalúa?

	Muy buena	Buena	Regular	Mala
XRE 300	○	○	○	○
NC 750 X	○	○	○	○

¿Cómo evalúa la calidad del equipamiento de la moto?

- ○ Muy buena
- ○ Buena
- ○ Regular
- ○ Mala

¿Agregaría algo al equipamiento de la moto?

- Sí
- No

En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior ¿Qué agregaría al equipamiento de la moto?

Tu respuesta

¿Cómo evalúa la calidad del equipamiento personal (indumentaria y elementos de seguridad) que se le brindó?

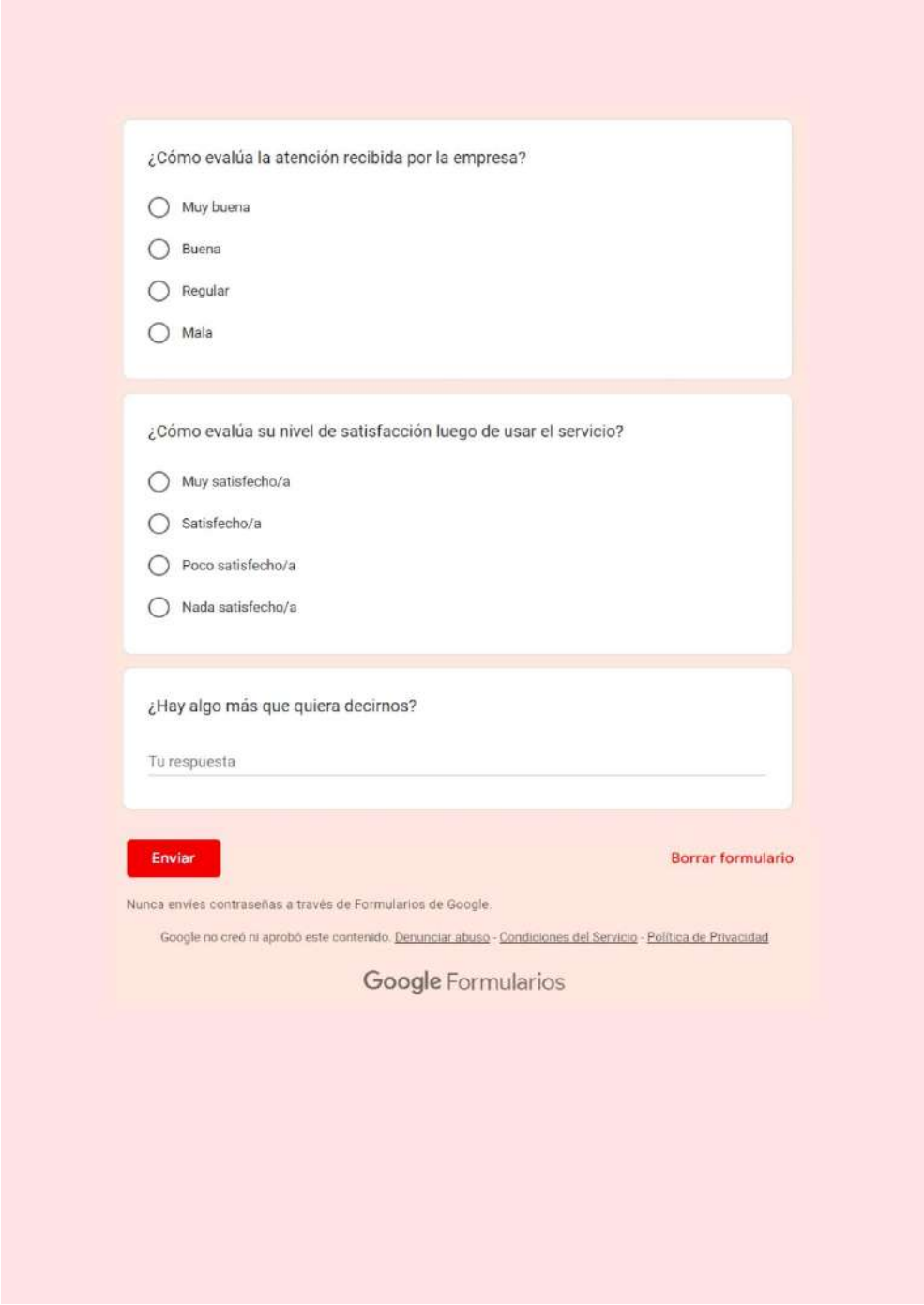
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

¿Agregaría algo al equipamiento personal que se le brindó?

- Sí
- No

En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior ¿Qué agregaría al equipamiento personal?

Tu respuesta


¿Cómo evalúa la atención recibida por la empresa?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción luego de usar el servicio?

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Poco satisfecho/a
- Nada satisfecho/a

¿Hay algo más que quiera decirnos?

Tu respuesta

Enviar

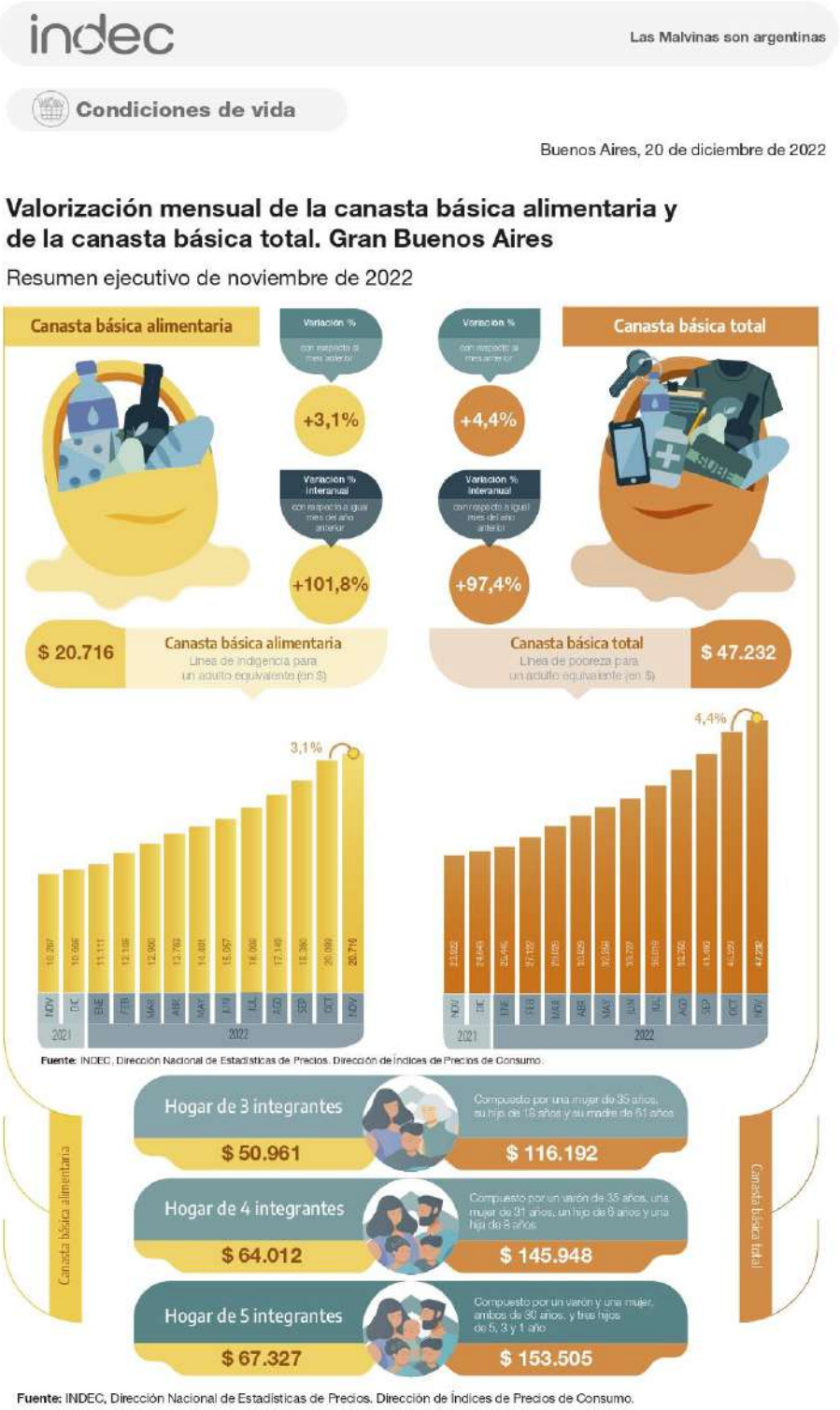
Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad

Google Formularios

Anexo D – Canasta básica alimentaria y Canasta básica total



Anexo E – Ingresos individuales

b) Población total según ingreso total individual

El ingreso total individual incluye las diversas fuentes de ingreso individual, tanto las laborales como las no laborales. Es decir, comprende los ingresos provenientes del trabajo y de otras fuentes, por ejemplo, jubilaciones y pensiones, o subsidios.

Cuadro 3. Población total según escala de ingreso individual. Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2022

Decil	Escala de ingreso		Población		Ingresos individuales			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
	$	$		%	$	%	$	$
1	400	20.000	1.807.232	10,0	20.432.189	1,3	11.306	
2	20.000	32.000	1.807.249	10,0	48.248.737	3,2	26.697	
3	32.000	40.000	1.807.331	10,0	66.357.522	4,4	36.716	
4	40.000	50.000	1.807.659	10,0	81.833.508	5,4	45.270	29.998
5	50.000	60.000	1.807.202	10,0	100.917.721	6,7	55.842	
6	60.000	76.600	1.806.774	10,0	124.304.873	8,2	68.799	
7	76.800	95.000	1.807.605	10,0	153.297.376	10,1	84.807	
8	95.000	120.000	1.808.507	10,0	193.133.528	12,8	106.792	79.066
9	120.000	170.000	1.806.772	10,0	258.058.281	17,0	142.828	
10	170.000	4.000.000	1.805.912	10,0	467.056.632	30,9	258.626	200.714
Población con ingresos (1) (2)			**18.072.243**	**61,9**	**1.513.640.367**	**100,0**	**83.755**	**83.755**
Población sin ingresos			**11.081.600**	**37,9**				
No respuesta individual (3)			**49.961**	**0,2**				
Población total			**29.203.804**	**100,0**				

(1) La suma del porcentaje de población por decil corresponde al total de población con ingresos.

(2) Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.

(3) Con respuesta en el hogar.

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Anexo F – Tablas complementarias al cálculo del tamaño del segmento de mercado

Principales localidades fuera de La Pampa en un radio de 350 km		
Localidad	**Provincia**	**Población**
9 de Julio	Buenos Aires	36.663
América	Buenos Aires	10.263
Carlos Casares	Buenos Aires	17.325
Coronel Suarez	Buenos Aires	38.320
General Villegas	Buenos Aires	18.315
Junín	Buenos Aires	89.972
Lincoln	Buenos Aires	28.844
Pehuajó	Buenos Aires	31.146
San Carlos de Bolivar	Buenos Aires	26.364
Trenque Lauquen	Buenos Aires	33.658
Laboulaye	Córdoba	19.956
Río Cuarto	Córdoba	162.695
Vicuña Mackenna	Córdoba	10.021
Villa Mercedes	San Luis	111.230
Rufino	Santa Fe	18.727
Venado Tuerto	Santa Fe	75.122
	TOTAL	**728.621**

(Sólo se tienen en cuenta localidades con una población superior a los 10.000 habitantes)

Departamentos dentro de La Pampa en un radio de 350 km		
Departamento	**Cabecera**	**Población**
Atreucó	Macachín	10.153
Capital	Santa Rosa	105.312
Catriló	Catriló	7.293
Chapaleufú	Intendente Alvear	11.620
Conhelo	Eduardo Castex	14.077
Guatraché	Guatraché	8.831
Loventué	Victorica	8.619
Maracó	General Pico	59.024
Quemú Quemú	Quemú Quemú	8.663
Rancul	Parera	10.668
Realicó	Realicó	16.227
Toay	Toay	12.409
Trenel	Trenel	5.426
	TOTAL	**278.322**

Anexo G – Comparativa de modelos de motos

Marca	Modelo	A favor	En contra
Benelli	TRK 502	Buen resultado el último tiempo.	Todavía no está probada a lo largo de los años.
	TRK 502 X	Buen resultado el último tiempo. Bien equipada.	
Bajaj	Dominar 400	Buen resultado el último tiempo.	Todavía no está probada a lo largo de los años.
Voge	300 DS	Buenas características.	Marca desconocida en el país.
	500 DS		
	500 DSX	Buenas características. Llantas de rayos	
	650 DS	Buenas características.	
	650 DSX	Buenas características. Llantas de rayos. Bien equipada.	
Yamaha	MT-07 ST	Renombre de la marca.	Orientación deportiva. Elevado precio.
	MT-09 ST		
	XT1200ZE Super Ténéré	Muy conocida. Renombre de la marca.	Muy Elevado precio.
Honda	XRE 300	Conocida. Llantas de rayos. Rodado delantero muy adecuado. Renombre de la marca.	No es del segmento adventure/trail/touring.
	CB 500 X	Renombre de la marca.	Elevado precio.
	NC 750 X	Conocida. Renombre de la marca.	
	CRF 1100 L Africa Twin	Muy conocida. Renombre de la marca.	Muy elevado precio.
Kawasaki	Versys X 300 ABS	Llantas de rayos. Rodado delantero muy adecuado. Renombre de la marca.	Elevado precio.
	Versys 650 ABS	Conocida. Renombre de la marca.	
	Versys 1000 ABS		
	KLR 650 ABS	Muy conocida. Renombre de la marca.	
Suzuki	V-Strom 650 XT	Muy conocida. Renombre de la marca.	Elevado precio.
	V-Strom 1050 XT		Muy elevado precio.
Royal Enfield	Himalayan	Buen resultado el último tiempo. Renombre de la marca.	Difícil mantenimiento mecánico en el interior de país.
KTM	390 Adventure	Conocida. Renombre de la marca.	Elevado precio.
	790 Adventure		
	790 Adventure R		
Ducati	1290 Super Adventure S	Conocida. Renombre de la marca.	Muy elevado precio.
	1290 Super Adventure R		
	Multistrada 950		
	Multistrada 1260		
	Multistrada 1260 Enduro		
BMW	G 310 GS	Conocida. Renombre de la marca.	Muy elevado precio.
	F 750 GS		
	F 850 GS		
	S 1000 XR		
	R 1250 GS		
	R 1250 GS Adventure		

Anexo H – Ficha técnica de motos

FICHA TÉCNICA

Dimensiones	2171 mm largo x 784 mm ancho x 1181mm alto
Distancia entre ejes	1417 mm
Altura del asiento	860 mm
Peso en orden de marcha	157 Kg
Motor	Monocilíndrico, 4 tiempos, 4 válvulas, DOHC y refrigerado por aire
Cilindrada	291,86 cc
Relación de Compresión	9,0 : 1
Alimentación	Inyección
Encendido	Digital transistorizado con control computarizado
Arranque	Eléctrico
Capacidad del tanque de nafta	13,8 Litros (reserva 3,9 litros)
Transmisión	5 velocidades
Freno delantero	Disco hidráulico perforado / 256 mm
Freno trasero	Disco hidráulico perforado / 220 mm
Suspensión delantera	Horquilla telescópica / 219 mm
Suspensión trasera	Basculante de doble brazo con monoamortiguador hidráulico y resorte helicoidal / 225 mm
Neumático delantero	90/90-21 M/C 54 S
Neumático trasero	120/8-18 M/C 62 S

COLORES

NEGRO VERDE RALLY

Conocé más en honda.com.ar

FICHA TÉCNICA

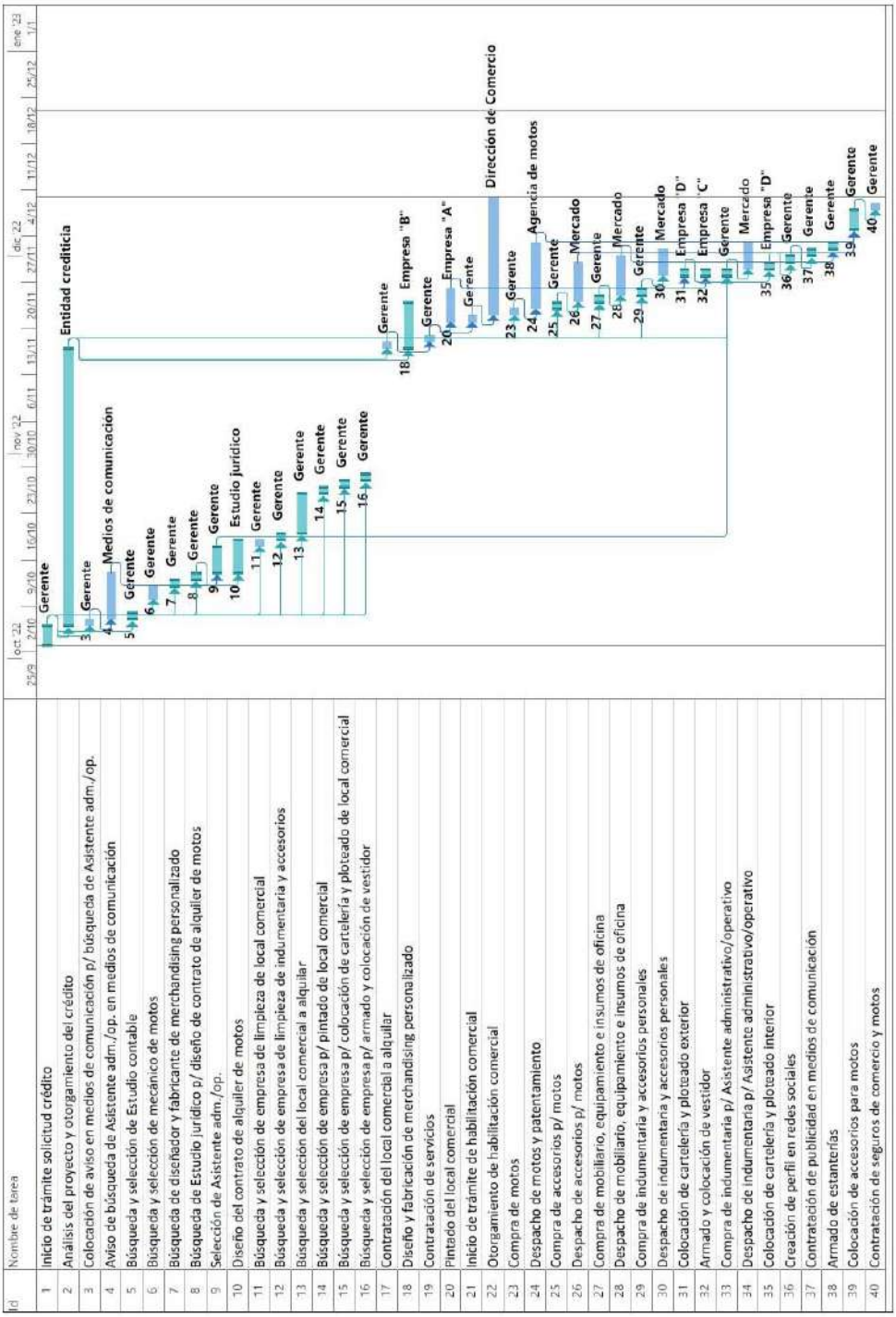
Dimensiones	2230 mm largo x 845 mm ancho x 1350 mm alto
Distancia entre ejes	1535 mm
Altura del asiento	832 mm
Peso en orden de marcha	220 kg
Motor	Bicilíndrico en línea, 4 tiempos, 8 válvulas, OHC y refrigerado por líquido
Cilindrada	745.00 cc
Relación de Compresión	10.7:1
Alimentación	Inyección
Encendido	Digital transistorizado con control computarizado
Arranque	Eléctrico
Capacidad del tanque de nafta	14,1 litros (reserva 2,9 litros)
Transmisión	6 velocidades
Freno delantero	Disco hidráulico perforado / 320 mm - SISTEMA ABS
Freno trasero	Disco hidráulico perforado / 240 mm - SISTEMA ABS
Suspensión delantera	Horquilla telescópica / 137 mm
Suspensión trasera	Basculante de doble brazo con monoamortiguador hidráulico y resorte helicoidal / 150 mm
Neumático delantero	120/70ZR17 M/C 58 W
Neumático trasero	160/60ZR17 M/C 69 W

COLORES

ROJO GRIS AZUL BLANCO

Conocé más en honda.com.ar

Anexo I – Diagrama de Gantt para tareas previas



Nº	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Inicio de trámite solicitud crédito	3 días	lun 3/10/22	mié 5/10/22		Gerente
2	Análisis del proyecto y otorgamiento del crédito	30 días	jue 6/10/22	mié 16/11/22	1	Entidad crediticia
3	Colocación de aviso en medios de comunicación p/ búsqueda de Asistente adm./op.	1 día	jue 6/10/22	jue 6/10/22	1	Gerente
4	Aviso de búsqueda de Asistente adm./op. en medios de comunicación	5 días	vie 7/10/22	jue 13/10/22	3	Medios de comunicación
5	Búsqueda y selección de Estudio contable	1 día	vie 7/10/22	vie 7/10/22	1	Gerente
6	Búsqueda y selección de mecánico de motos	2 días	lun 10/10/22	mar 11/10/22	1	Gerente
7	Búsqueda de diseñador y fabricante de merchandising personalizado	1 día	mié 12/10/22	mié 12/10/22	1	Gerente
8	Búsqueda de Estudio jurídico p/ diseño de contrato de alquiler de motos	1 día	jue 13/10/22	jue 13/10/22	1	Gerente
9	Selección de Asistente adm./op.	2 días	vie 14/10/22	lun 17/10/22	4	Gerente
10	Diseño del contrato de alquiler de motos	3 días	vie 14/10/22	mar 18/10/22	8	Estudio jurídico
11	Búsqueda y selección de empresa de limpieza de local comercial	1 día	mar 18/10/22	mar 18/10/22	1	Gerente
12	Búsqueda y selección de empresa de limpieza de indumentaria y accesorios	1 día	mié 19/10/22	mié 19/10/22	1	Gerente
13	Búsqueda y selección del local comercial a alquilar	4 días	jue 20/10/22	mar 25/10/22	1	Gerente
14	Búsqueda y selección de empresa p/ pintado de local comercial	1 día	mié 26/10/22	mié 26/10/22	1	Gerente
15	Búsqueda y selección de empresa p/ colocación de cartelería y ploteado de local comercial	1 día	jue 27/10/22	jue 27/10/22	1	Gerente
16	Búsqueda y selección de empresa p/ armado y colocación de vestidor	1 día	vie 28/10/22	vie 28/10/22	1	Gerente
17	Contratación del local comercial a alquilar	1 día	jue 17/11/22	jue 17/11/22	2	Gerente
18	Diseño y fabricación de merchandising personalizado	5 días	jue 17/11/22	mié 23/11/22	2	Empresa "B"
19	Contratación de servicios	1 día	vie 18/11/22	vie 18/11/22	17	Gerente
20	Pintado del local comercial	5 días	lun 21/11/22	vie 25/11/22	19	Empresa "A"
21	Inicio de trámite de habilitación comercial	1 día	lun 21/11/22	lun 21/11/22	19	Gerente
22	Otorgamiento de habilitación comercial	14 días	mar 22/11/22	vie 9/12/22	21	Dirección de Comercio
23	Compra de motos	1 día	mar 22/11/22	mar 22/11/22	2	Gerente
24	Despacho de motos y patentamiento	8 días	mié 23/11/22	vie 2/12/22	23	Agencia de motos
25	Compra de accesorios p/ motos	1 día	mié 23/11/22	mié 23/11/22	2	Gerente
26	Despacho de accesorios p/ motos	4 días	jue 24/11/22	mar 29/11/22	25	Mercado
27	Compra de mobiliario, equipamiento e insumos de oficina	1 día	jue 24/11/22	jue 24/11/22	2	Gerente
28	Despacho de mobiliario, equipamiento e insumos de oficina	4 días	vie 25/11/22	mié 30/11/22	27	Mercado
29	Compra de indumentaria y accesorios personales	1 día	vie 25/11/22	vie 25/11/22	2	Gerente
30	Despacho de indumentaria y accesorios personales	4 días	lun 28/11/22	jue 1/12/22	29	Mercado
31	Colocación de cartelería y ploteado exterior	1 día	lun 28/11/22	lun 28/11/22	20	Empresa "D"
32	Armado y colocación de vestidor	1 día	lun 28/11/22	lun 28/11/22	20	Empresa "C"
33	Compra de indumentaria p/ Asistente administrativo/operativo	1 día	lun 28/11/22	lun 28/11/22	2;9	Gerente
34	Despacho de indumentaria p/ Asistente administrativo/operativo	4 días	mar 29/11/22	vie 2/12/22	33	Mercado
35	Colocación de cartelería y ploteado interior	1 día	mar 29/11/22	mar 29/11/22	31	Empresa "D"
36	Creación de perfil en redes sociales	1 día	mié 30/11/22	mié 30/11/22	35	Gerente
37	Contratación de publicidad en medios de comunicación	1 día	jue 1/12/22	jue 1/12/22	36	Gerente
38	Armado de estanterías	1 día	vie 2/12/22	vie 2/12/22	28	Gerente
39	Colocación de accesorios para motos	3 días	lun 5/12/22	mié 7/12/22	24;26	Gerente
40	Contratación de seguros de comercio y motos	1 día	jue 8/12/22	jue 8/12/22	39	Gerente

N°	Nombre de tarea	Duración [días]	Protección [días]
1	Inicio de trámite solicitud crédito	3	
2	Análisis del proyecto y otorgamiento del crédito	30	7
3	Colocación de aviso en medios de comunicación p/ búsqueda de personal administrativo	1	
4	Aviso de búsqueda de Asistente administrativo/operativo en medios de comunicación	5	
5	Búsqueda y selección de Estudio contable	1	
6	Búsqueda y selección de mecánico de motos	2	1
7	Búsqueda de diseñador y fabricante de merchandising personalizado	1	
8	Búsqueda de Estudio jurídico p/ diseño de contrato de alquiler de motos	1	
9	Selección de Asistente administrativo/operativo	2	
10	Diseño del contrato de alquiler de motos	3	2
11	Búsqueda y selección de empresa de limpieza de local comercial	1	
12	Búsqueda y selección de empresa de limpieza de indumentaria y accesorios	1	
13	Búsqueda y selección del local comercial a alquilar	4	
14	Búsqueda y selección de empresa p/ pintado de local comercial	1	
15	Búsqueda y selección de empresa p/ colocación de cartelería y ploteado de local comercial	1	
16	Búsqueda y selección de empresa p/ armado y colocación de vestidor	1	
17	Contratación del local comercial a alquilar	1	1
18	Diseño y fabricación de merchandising personalizado	5	3
19	Contratación de servicios	1	
20	Pintado del local comercial	5	2
21	Inicio de trámite de habilitación comercial	1	
22	Otorgamiento de habilitación comercial	14	7
23	Compra de motos	1	
24	Despacho de motos y patentamiento	8	4
25	Compra de accesorios p/ motos	1	
26	Despacho de accesorios p/ motos	4	2
27	Compra de mobiliario, equipamiento e insumos de oficina	1	
28	Despacho de mobiliario, equipamiento e insumos de oficina	4	2
29	Compra de indumentaria y accesorios personales	1	
30	Despacho de indumentaria y accesorios personales	4	2
31	Colocación de cartelería y ploteado exterior	1	1
32	Armado y colocación de vestidor	1	1
33	Compra de indumentaria p/ Asistente administrativo/operativo	1	
34	Despacho de indumentaria p/ Asistente administrativo/operativo	4	2
35	Colocación de cartelería y ploteado interior	1	1
36	Creación de perfil en redes sociales	1	
37	Contratación de publicidad en medios de comunicación	1	
38	Armado de estanterías	1	
39	Colocación de accesorios para motos	3	
40	Contratación de seguros de comercio y motos	1	
			38

Duración del proyecto		
9/12/2022	3/10/2022	67
fin	inicio	días

Duración del proyecto con buffer		
28/12/2022	3/10/2022	86
fin	inicio	días

Introduciendo el buffer de proyecto, la duración de las tareas previas se extiende algo más de 2 semanas; con lo cual, en caso de usarse ese pulmón, la empresa podría comenzar a operar sin problemas en el año próximo a comenzar.

Buffer de proyecto	
tamaño [%]	tamaño [días]
50%	19

El buffer de proyecto se calcula como el 50% de la suma de las protecciones de cada tarea.

Anexo J – Registro de acciones correctivas

VOJO	**Acción correctiva N°:**	**Fecha: / /**

Fecha de detección de la no conformidad:
Modo de detección de la no conformidad:
Descripción de la no conformidad:
Causas de la no conformidad:
Acción correctiva:
Fecha de implementación de la acción correctiva:
Área/s responsable de la implementación de la acción correctiva:

Anexo K – Seguros de motos

COOPERACION SEGUROS
Home Seguros Siniestros Red Comercial Nosotros Ayuda Contacto Asegurados Productores
Seguro para Motos
Yo manejo tranquilo, cuando sé que tengo asistencia siempre.
Cotizá un seguro a tu medida
RECOMENDADO
Seleccioná un plan
PARA TU HONDA NC 750 X DE 2022
Esencial $564 POR MES CONTRATAR
Superior $16.492 POR MES CONTRATAR
Exclusivo $19.705 POR MES CONTRATAR
Coberturas
Responsabilidad Civil
Pérdida total por incendio
Pérdida parcial por incendio
Pérdida total por robo y/o hurto
Pérdida parcial por robo y/o hurto
Destrucción total por accidente
Daños parciales por accidente con franquicia del 5% del valor de la unidad
Beneficios exclusivos
Cobertura en Mercosur
Cláusula de ajuste automática 30%
Servicio de auxilio mecánico
50km (100km efectivos)
50km (100km efectivos)
400km (800km efectivos)
Reposición a nuevo de la unidad
Protegé a tu familia
Incluir cobertura para pasajeros
$564 POR MES CONTRATAR
$16.492 POR MES CONTRATAR
$19.705 POR MES CONTRATAR

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama general ---------- Página 14

Figura N° 2: Matriz FODA ---------- Página 15

Figura N° 3: Descripción del segmento de mercado ---------- Página 19

Figura N° 4: Lugar de residencia del segmento de mercado --------- Página 21

Figura N° 5: Tamaño del segmento de mercado ---------- Página 22

Figura N° 6: Otras empresas que brindan el servicio de alquiler de motos y variantes del mismo ---------- Página 24

Figura N° 7: Precios de otras empresas ---------- Página 25

Figura N° 8: Diagrama de operaciones del servicio ---------- Página 26

Figura N° 9: Croquis del layout requerido ---------- Página 31

Figura N° 10: Partes interesadas ---------- Página 35

Figura N° 11: Requisitos ---------- Página 36

Figura N° 12: Tablero de indicadores ---------- Página 40

Figura N° 13: Inversión inicial ---------- Página 41

Figura N° 14: Flota de motos ---------- Página 41

Figura N° 15: Accesorios para motos ---------- Página 42

Figura N° 16: Indumentaria y accesorios personales ---------- Página 43

Figura N° 17: Mobiliario y equipamiento ---------- Página 44

Figura N° 18: Adecuación del inmueble ---------- Página 44

Figura N° 19: Costos fijos ---------- Página 45

Figura N° 20: Estimaciones sobre la actividad ---------- Página 46

Figura N° 21: Mantenimiento de Honda XRE 300 ---------- Página 48

Figura N° 22: Mantenimiento de Honda NC 750 X ---------- Página 49

Figura N° 23: Costo variable de Honda XRE 300 ---------- Página 51

Figura N° 24: Costo variable de Honda NC 750 X ---------- Página 51

Figura N° 25: Coeficientes para el producto "a" (Honda XRE 300) ---------- Página 52

Figura N° 26: Coeficientes para el producto "b" (Honda NC 750 X) ---------- Página 52

Figura N° 27: Precio del servicio con Honda XRE 300 ---------- Página 53

Figura N° 28: Precio del servicio con Honda NC 750 X ---------- Página 53

Figura N° 29: Características del préstamo de inversión ---------- Página 55

Figura N° 30: Determinación del flujo de fondos en un escenario optimista ---------- Página 58

Figura N° 31: Evaluación de la inversión en un escenario optimista ---------- Página 59

Figura N° 32: Análisis de sensibilidad en un escenario optimista ---------- Página 60

Figura N° 33: Determinación del flujo de fondos en un escenario realista ---------- Página 61

Figura N° 34: Evaluación de la inversión en un escenario realista ---------- Página 62

Figura N° 35: Análisis de sensibilidad en un escenario realista ---------- Página 62

Figura N° 36: Lienzo del modelo de negocio ---------- Página 66

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación N° 1: Reemplazos por cada venta ---------- Página 50

Ecuación N° 2: Costo de elementos opcionales ---------- Página 50

Ecuación N° 3: Precio de venta con el producto "a" (Honda XRE 300) ---------- Página 52

Ecuación N° 4: Precio de venta con el producto "b" (Honda NC 750 X) ---------- Página 52

Ecuación N° 5: Valor actual neto ---------- Página 59