



“Easy Camper”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Maurizio Fregosi Valencia

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Septiembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio.....	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	3
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	4
IV. Plan de Marketing.....	5
V. Plan de Operaciones.....	6
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	6
5.2 Flujo de Operaciones.....	6
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	8
5.4 Dotación	9
VI. Equipo del Proyecto	10
6.1 Equipo Gestor	10
6.2 Estructura Organizacional.....	10
6.3 Incentivos y Compensaciones	13
VII. Plan Financiero	14
VIII. Riesgos Críticos	20
IX. Propuesta Inversionista.....	21
X. Conclusiones.....	22
BIBLIOGRAFIA	23

XI ANEXOS	25
11.1 Encuestas Realizadas y Resultados	25
11.2 Análisis PESTEL	33
11.3 Regulaciones	34
11.4 Competidores.	35
11.5 Modelo Canvas.....	40
11.6 Análisis 5 Fuerzas de Porter	41
11.7 Análisis FODA	42
11.8 Análisis VRIO	42
11.9 Estados Financieros Europcar	43
11.10 Agencias de Turismo en convenio.....	44
11.11 Hoteles por zona en convenio.	45
11.12 Acuerdo con Municipalidades y Zonas Turísticas	46
11.13 Red de prestadores de servicio Mecánico	48
11.14 Google Adwords	50
11.15 Despliegue de Carpa instalada.....	52
11.16 Procesos Operaciones.....	54
11.17 Equipo Gestor	70
11.18 Localización propuesta.....	73
11.19 Layout	74

11.20 Supuestos considerados Plan Financiero.....	75
11.21 Balance Proyectado.....	77
11.22 Plan de Marketing Anual.....	79

Resumen Ejecutivo

Los estudios de campo realizados han avalado que existe una necesidad no cubierta en el mercado, la cual está relacionada con poder arrendar un vehículo que esté acondicionado para realizar actividades outdoor, con mayor confort y los elementos necesarios para ello.

La creación de Easy Camper, como un rent a car especializado en outdoor, se sustenta en la información levantada y ciertas conductas actuales. Tales como la llegada mensual de turistas a lugares con atracciones naturales, la tendencia respecto al cuidado y acercamiento a la naturaleza, la facilidad para poder arrendar un vehículo y la disposición a pagar por un servicio de arriendo de vehículos que permita desarrollar esta actividad.

Easy Camper buscará diferenciarse de los rent a car actuales ofreciendo elementos que faciliten una experiencia al aire libre, en forma más cómoda y práctica. Estos elementos serán del tipo camping, tecnología y seguridad. Además, se proporcionarán tickets de descuento o entradas para realizar actividades outdoor en la zona a visitar, junto con sugerencias y recomendaciones para sacar máximo provecho turístico a su visita. Además, se contará con una asistencia en ruta las 24 horas, donde cualquier duda, problema o información, será canalizada al callcenter Easy Camper.

Dentro de los indicadores financieros del proyecto, se tiene que en un horizonte de evaluación de 10 años entrega una TIR de 32,55% y un ROI de 0,71% anual promedio. Con la tasa de descuento determinada, que fue de 11,59%, se obtiene un VAN de \$798.000.000. Para poder realizar el proyecto, se necesita una inversión inicial de \$315.000.000 que considera inversión inicial y capital de trabajo para los primeros 24 meses. Se estima que la inversión se recuperará a los 6 años de funcionamiento, y no es necesario solicitar créditos a la banca.

I. Oportunidad de negocio

Como empresa, se busca el realizar una empresa de servicio de rent a car de vehículos acondicionados y equipados para poder realizar actividades de outdoor. Los vehículos tendrán características propias para esta experiencia todo terreno. Además, serán equipados con elementos de camping (tales como carpa, saco de dormir, colchón, mesa, cocina), tecnología (tales como GPS, Wifi, GoPro) y seguridad (tales como rastreo GPS, láminas en vidrios, caja de seguridad). Esto busca entregar una oferta integral para el cliente, de manera que pueda desarrollar su actividad en forma práctica y segura.

Hoy en día, esta solución integral no se encuentra cubierta actualmente por una sola empresa en el mercado. Los rent a car tradicionales, no están enfocados en esta línea, ya que sus esfuerzos están orientados al Leasing Operativo, el cual constituye cerca de un 80% de sus ingresos.

La industria de Rent a Car, genera ingresos por USD 720 millones al año, con un crecimiento del 20% anual. De este monto, el Rent a Car Tradicional o Puro simboliza USD 144 millones. A través de encuestas, se pudo llegar a determinar que el Tamaño de Mercado para el segmento Vehículos Outdoor es de USD 30 millones anuales.

Dentro de las cualidades y experiencias de cada uno de los integrantes de la empresa, Tomás Avello será un gran aporte de cara al cliente, además del manejo de compras, ventas y auditorías. Su puesto será de Gerente General - Comercial. Por su parte, Maurizio Fregosi presenta experiencia en ventas, control de gestión, recursos humanos y procesos. Su puesto será Gerente de Administración y Finanzas. Finalmente, Ignacio Cofré tiene experiencia en acondicionamiento, reparación y mantención de vehículos motorizados. Su puesto será Gerente de Operaciones y Mantenimiento. Los tres socios realizarán un aporte de \$36.000.000 el cual no es suficiente para la realización del proyecto, por lo que se buscará el atraer nuevos socios.

Para mayor detalle sobre la Oportunidad de Negocio y sus fundamentos, consultar Capítulo I en "Easy Camper", Parte I.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria a la que pertenece Easy Camper, corresponde a Rent a Car o Arriendo de Vehículos, segmento Arriendo de Vehículos Outdoor. Las oportunidades presentes en la Industria son tendencias relacionadas a tener un estilo de vida menos sedentario y los desarrollos en materiales para mejorar el confort, la eficiencia y costo del vehículo. Las exigencias de la Industria son temas Ambientales sobre la restricción vehicular y las emisiones contaminantes, y nuevas normas respecto a derechos del consumidor. En cuanto a riesgos se tienen las Reformas que se están desarrollando en Chile asociadas a lo Laboral y lo Tributario.

Del análisis competitivo se puede apreciar que existe una Alta amenaza de nuevos competidores, debido a las mejores condiciones de financiamiento que pueden obtener los actuales Rent a Car, Canales de Distribución establecidos y su marca ya reconocida. El poder de negociación de clientes es Alto, debido a la libertad de adquirir el producto donde quiera y en el momento que así lo decida.

La industria de Rent a Car, genera ingresos por USD 720 millones al año, con un crecimiento del 20% anual. De este monto, un 20% corresponde a Rent a Car Tradicional o Puro, lo que simboliza USD 44 millones, con un 50% de estos que son medianos y pequeños actores. A través de encuestas se pudo concluir que el mercado potencial es de USD 30 millones anuales.

La principal barrera de entrada para un competidor que quiera ingresar en la industria de arriendo de vehículos outdoor corresponde a la inversión que debe realizar en la compra de los vehículos.

Dentro la industria existen dos grupos de competidores: Rent a Car tradicionales y empresas de Camper o Motor Home. A partir de las encuestas realizadas, se determinaron tres segmentos de Clientes-Usuarios que son Adulto Joven, Familia Joven y Turista Extranjero.

Para mayor detalle sobre Industria, Competidores y Clientes, consultar Capítulo II en “Easy Camper”, Parte I.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Easy Camper ofrece proveer el servicio de arriendo de un vehículo acondicionado y equipado para outdoor. El fuerte será el enfoque en la especialización outdoor de su propuesta. La oferta contempla un kit básico y dos kits avanzados, de acuerdo a las necesidades del Usuario en la zona que irá a visitar.

De acuerdo al análisis VRIO, se obtuvo como ventaja competitiva sostenida al producto rent a car de vehículo acondicionado, que además incluye en su oferta convenios para realizar actividades outdoor. La segunda ventaja competitiva sostenida es la asesoría y recomendaciones en turismo y actividades al aire libre.

La primera fase de implementación considera desarrollar una oferta comercial para el turista nacional, el cual tiene preferencias de zona, servicio y calidad ya conocidos. La segunda fase de implementación, tiene como propósito tener una oferta comercial que incluya al turista internacional que llega al país.

Easy Camper utilizará la estrategia genérica de Diferenciación.

La empresa tiene conciencia en el desarrollo económico con el respeto de las personas, sus valores éticos, la comunidad y el medio ambiente en toda la cadena de valor. Temas que serán abordados en la implementación del proyecto.

Para mayor detalle sobre Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor, consultar Capítulo III en “Easy Camper”, Parte I.

IV. Plan de Marketing

Como objetivos de Marketing se tiene posicionar la marca Easy Camper como un referente nuevo, innovador, experto y de calidad respecto al servicio de rent a car de vehículos acondicionados y equipados para actividades outdoor. Además se evaluará la percepción en variedad de servicios adicionales y grado de especialización outdoor, la recordación de marca y el número de clientes que vuelve a utilizar el servicio entre un año y otro.

El proceso de segmentación ayudó a establecer tres segmentos de mercado relevantes para Easy Camper: Adulto Joven, Familia Joven y Turista Extranjero.

Cualquiera sea el producto que el cliente elija, se ofrecerá un paquete con actividades respecto a la zona a visitar, para que pueda tener una mejor experiencia.

Respecto a la promoción de la marca Easy Camper, se dará a conocer el logo de la empresa y su página web en todos los vehículos de la empresa en terreno. Se participará de ferias y promocionará a través de revistas cuyo tema central sea el turismo y actividades outdoor. También se realizará promoción en agencias de turismo, hoteles, diarios y radios, búsquedas en Google, Redes Sociales y realizando campañas de Emailing.

Como servicios de apoyo, se contará con un call center externo para reservas y soluciones postventa. Además, se tendrá un acuerdo con una red de prestadores de servicio mecánico en varias regiones del país, ante cualquier desperfecto que pueda ocurrir al vehículo.

La estrategia de precio inicial será descreme. Con lo cual, Easy Camper estará con valores en un orden del 10% por sobre la competencia.

Como Marketing inicial, se realizará una campaña fuerte en medios durante los primeros 6 meses de operación. Para Marketing permanente, se destinará un presupuesto del 10% de las ventas para el primer año.

Para mayor detalle sobre el Plan de Marketing, consultar Capítulo IV en "Easy Camper", Parte I.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Easy Camper tendrá sus operaciones centralizadas en Santiago¹, dando cobertura desde allí a las regiones del Norte: II Región hasta la X Región del país.

Se atenderá a clientes nacionales inicialmente y en una segunda etapa, se incorpora a los clientes turistas extranjeros.

Así también, de acuerdo al éxito en ventas, se establecerá una oficina que controle el flujo de la zona Norte y otra de la Zona Sur extremo del país.

5.2 Flujo de Operaciones

Los procesos de Operaciones se estructuran de la siguiente forma:

Proceso de Atención al cliente, Proceso de Mantenimiento y logística y el Proceso de apoyo Operacional.

Atención al Cliente

El Proceso de Atención al Cliente² contempla todas las interacciones entre el Cliente e Easy Camper, ya sean por motivos de reserva del servicio, reclamos o sugerencias, y atención al cliente tanto para venta y/o postventa.

Los procesos que conforman la Atención al Cliente son los siguientes:

- Proceso Genérico de Atención: involucra todos los canales y acciones cuando el cliente requiere cotizar, realizar una consulta o reclamo.
- Proceso de Atención Presencial: indica todo el protocolo que debe ocurrir cuando el cliente se dirige a la oficina de Easy Camper.
- Proceso de Atención Telefónico: indica todo el protocolo que debe ocurrir cuando el cliente contacta al callcenter externo Easy Camper.
- Proceso de Atención Web: indica todo el protocolo que debe ocurrir cuando el cliente visita la página Web de Easy Camper.

¹ Para más detalles consultar sección Anexo 11.18 Localización propuesta y Anexo 11.19 Layout.

² Para más detalles consultar sección Anexo 11.16 Procesos Operaciones.

- Proceso de Atención en Ruta IVR: indica todo el protocolo que debe ocurrir cuando el cliente contacta al callcenter externo Easy Camper, confines de Asistencia Mecánica, Turística, Emergencias o solicitud de Grúa que puede requerir el cliente mientras utiliza el vehículo.
- Proceso de Atención de Reclamos: indica el protocolo que el cliente debe cumplir al momento de contactar a Easy Camper para realizar un Reclamo.

Mantenición y Logística

El área de Mantenición y Logística³ es la encargada de todos los procesos logísticos de entrega y retiro, así también del mantenimiento de los vehículos de la compañía. Los procesos que tienen relación con el área son:

- Proceso de Chequeo y Entrega de Vehículo: contempla los pasos que deben cumplirse en la validación y chequeo del estado del vehículo previo su entrega al cliente.
- Proceso de Devolución Vehículo Arrendado: contempla los pasos que deben cumplirse en la validación y chequeo del vehículo devuelto por el cliente.

Apoyo Operacional

El Apoyo Operacional⁴ tiene relación con todas las actividades de soporte a la empresa como son: venta, funcionamiento de la empresa, compras de todo tipo, reclutamiento de personas, capacitación entre otras.

- Proceso de Facturación: muestra el proceso de facturación hacia el cliente que acepta contratar el servicio (confirmación de pago).
- Proceso de Compras: contempla las decisiones internas para procesar una compra, interactuando con el proveedor.
- Proceso de Reclutamiento y Selección de personal: muestra la lógica interna que ocurre cuando existe un levantamiento de Reclutamiento y selección de personal.
- Proceso de Capacitación: identifica los pasos para capacitar en procesos y manuales al empleado y dejar registro de su actividad.
- Proceso de Pago Órdenes de Compra: contempla los pasos internos previos a la transferencia de fondos (pago) a proveedores.

³ Para más detalles consultar sección Anexo 11.16 Procesos Operaciones.

⁴ Para más detalles consultar sección Anexo 11.16 Procesos Operaciones.

- Proceso de Pago de Remuneraciones: muestra los pasos internos para el pago de remuneraciones al personal.
- Proceso de Mejora Tecnológica: indica la forma que tiene la compañía para incluir avances tecnológicos en los productos o servicios.
- Proceso de Validación Restricción Vehicular: proceso que contempla la validación de restricción vehicular en RM.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

La creación de la empresa será en Septiembre del año 2016, con la escritura pública y luego con la emisión de facturas en impuestos internos.

Así mismo el arriendo de la oficina en Santiago, su puesta en marcha operativamente con servicios básicos así como la compra de los 8 vehículos iniciales los cuales serán acondicionados y equipados para el servicio de rent a car debe estar operativo en Diciembre del año 2016. La contratación del personal comercial, operativo, serán actividades de nivel crítico para poder desenvolver las operaciones en forma efectiva.

Easy Camper Plan de Implementacion	Hitos	Tareas	Responsable	Tiempo	Inicio	Termino
				Dias	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA
	Hito 1	Preparación del Proyecto	Directorio	305	20-10-2015	20-08-2016
	Hito 2	Constitucion Legal Easy Camper	Directorio	75	05-09-2016	20-11-2016
	Hito 3	Patente Comercial	Directorio	75	05-09-2016	20-11-2016
	Hito 4	Registro de Marca Easy Camper	Directorio	75	05-09-2016	20-11-2016
	Hito 5	Reunion con Inversionistas	Directorio	5	29-08-2016	02-09-2016
	Hito 6	Busqueda de Local Comercial	Directorio	18	01-11-2016	18-11-2016
	Hito 7	Arriendo de Local Comercial	Directorio	1	21-11-2016	21-11-2016
	Hito 8	Contratacion Servicios Basicos	Directorio	2	21-11-2016	22-11-2016
	Hito 9	Desarrollo de pagina Web y Redes Sociales.	Directorio	30	01-11-2016	30-11-2016
	Hito 10	Diseño y compra de material de marketing	Directorio	10	21-11-2016	01-12-2016
	Hito 11	Selección de personal	Directorio	18	01-11-2016	18-11-2016
	Hito 12	Contratacion de Personal	Directorio	5	21-11-2016	25-11-2016
	Hito 13	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	25-11-2016	25-11-2016
	Hito 14	Compra de elementos de camping/outdoor	Administrador Gral	5	14-11-2016	18-11-2016
	Hito 15	Acondicionamiento de Local comercial	Administrador Gral	12	21-11-2016	02-12-2016
	Hito 16	Compra de Vehiculos	Administrador Gral	5	14-11-2016	18-11-2016
	Hito 17	Recepcion de Vehiculos	Administrador Gral	5	05-12-2016	09-12-2016
	Hito 18	Acondicionamiento y Equipamiento de Vehiculos	Administrador Gral	12	12-12-2016	23-12-2016
	Hito 19	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	26-12-2016	26-12-2016
	Hito 20	Comienzo de operaciones	Administrador Gral	1	02-01-2017	02-01-2017
	Hito 21	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	03-01-2017	03-01-2017
	Hito 22	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	16-01-2017	16-01-2017
	Hito 23	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	30-01-2017	30-01-2017
	Hito 24	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	13-02-2017	13-02-2017
	Hito 25	Reunion de Coordinacion interna	Directorio	1	27-02-2017	27-02-2017

Tabla 1 Plan de Desarrollo e Implementación

5.4 Dotación

La dotación para el comienzo de las operaciones está dada por 3 personas encargadas de la gestión comercial y operativa de la empresa. Al 5to año el total de empleados serán 6 personas, llegando a 8 personas en el 9no año.

Organización	Inicio	año 5	año 9
Gerente Comercial Gral	0	1	1
Administrador Gral	1	1	1
Asistente Operacional-Mecánico	1	2	3
Asistente de Local	1	1	1
Asistente Comercial	0	1	2

Tabla 2 Dotación desde el inicio de la compañía.

De acuerdo al cumplimiento de ventas, ingresos e incremento de la flota de vehículos, en el 5to año de operación serán incorporados un recurso de Gerente Comercial, un Técnico Mecánico y además un Asistente Comercial, incrementando nuevamente estos dos últimos recursos en el 9no año de operación.

Flota de Vehículos	Inicio	año 5	año 9
Número de Vehículos	8	12	21

Tabla 3 Incremento de Flota de Vehículos.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor será el encargado de llevar a cabo la estrategia y los procedimientos definidos para el éxito de la empresa. En este ámbito se consideran tareas de distintas áreas sean estas comerciales, de gestión, financieras, operativas, de recursos humanos y otras más puntuales que involucre algún conocimiento en particular.

El cargo de Gerente General, será ocupado por Tomás Avello⁵, dada su experiencia profesional en diversas áreas tales como, ventas, cadena de suministro, operaciones, control de procesos y atención al cliente, entre otras. Tomás es Ingeniero Civil Industrial y MBA de la Universidad de Chile, cuenta con habilidades de negociación y conocimiento de industrias Tecnológicas y de Seguros.

El cargo de Gerente de Administración y Finanzas será ocupado por Maurizio Fregosi⁶, quien tiene vasta experiencia en administración, control financiero y de operaciones. Maurizio es Ingeniero Civil Industrial y MBA de la Universidad de Chile, tiene habilidades analíticas que le permiten buscar y encontrar soluciones a problemas complejos.

El cargo de Gerente de Operaciones y Mantenimiento, será ocupado por Ignacio Cofre⁷, quien posee experiencia en los rubros automotriz y turismo. Ignacio, es Ingeniero Mecánico de profesión y tiene habilidades de relacionamiento con clientes y proveedores que le permiten obtener resultados importantes, en tiempos acotados y a costos controlados.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa estará compuesta por varios niveles que permitan gestionar la empresa en forma efectiva y eficiente.

En términos formales se tendrán los siguientes niveles.

- a) Directorio
- b) Gerencia Comercial
- c) Administración General

⁵ Para más detalles consultar Anexo 11.17 Equipo Gestor.

⁶ Para más detalles consultar Anexo 11.17 Equipo Gestor.

⁷ Para más detalles consultar Anexo 11.17 Equipo Gestor.

- d) Asistentes comerciales y operativos
- e) Asistente de Local.

Se tendrán los siguientes cargos, identificando sus funciones y responsabilidades generales.

Socios Directores

Son los representantes legales de la empresa en una primera etapa. Deben definir y dirigir la estrategia de la compañía. Asumirán un rol de Gerencia Comercial hasta que la estructura de la compañía contemple este cargo.

Gerente General

Es responsable del resultado operacional, cumplimiento de la estrategia y del crecimiento y expansión de la compañía. Como líder tendrá responsabilidad del fortalecimiento de los negocios, visión de futuro y desarrollo del equipo humano. Será el representante legal de la empresa.

Administrador General.

Es responsable del resultado operacional, de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria. Debe preparar estados financieros y análisis contable. Además tendrá a su cargo funciones de RRHH, contratación de personal, pago de remuneraciones y todo aquello que la administración de las operaciones requiera.

Asistente de Operaciones -Técnico Mecánico

Responsable de la mantención y reparación de los vehículos de la empresa, de su despacho o retiro según lo solicite el cliente. Además deberá asistir al cliente en ruta, si así es necesario, coordinar reparaciones o mantenciones con los talleres mecánicos de la red asociada.

El personal de este cargo será incrementado de acuerdo al éxito en el plan de ventas, siendo así se contrataría un nuevo recurso al 5to año y otro al 9no año de operación.

Asistente de Local.

Será responsable de la atención de público que acuda presencialmente a la oficina, de la asistencia telefónica en la oficina, coordinación de servicios, agendamiento web de clientes, prospectos etc. Tendrá a su cargo todos los procesos compras y pagos a proveedores

La siguiente tabla muestra los requisitos mínimos para cada cargo definido anteriormente.

Organización	Profesión	Años de Experiencia	Edad	Habilidades
Gerente Comercial Gral	Ing Comercial	10	35	Negociacion, Liderazgo, Orientado a los negocios
Administrador Gral	Contador Auditor, Ing Comercial o Industrial	5	30	Liderazgo, Orientado a los resultados, Proactivo.
Asistente Operacional-Mecánico	Tecnico Mecanico o Industrial	4	26	Orientado a tareas, Planificado, habilidades comunicaciones.
Asistente Comercial	Estudios en Ventas, Marketing o Administracion.	4	26	Asertivo, Orientacion al cliente, Proactivo.
Asistente de Local	Estudios en Administracion o Recursos Humanos	4	26	Trabajo bajo presion, Orientacion al cliente, Ingles intermedio.

Tabla 4 Resumen de Requisitos de cargos.

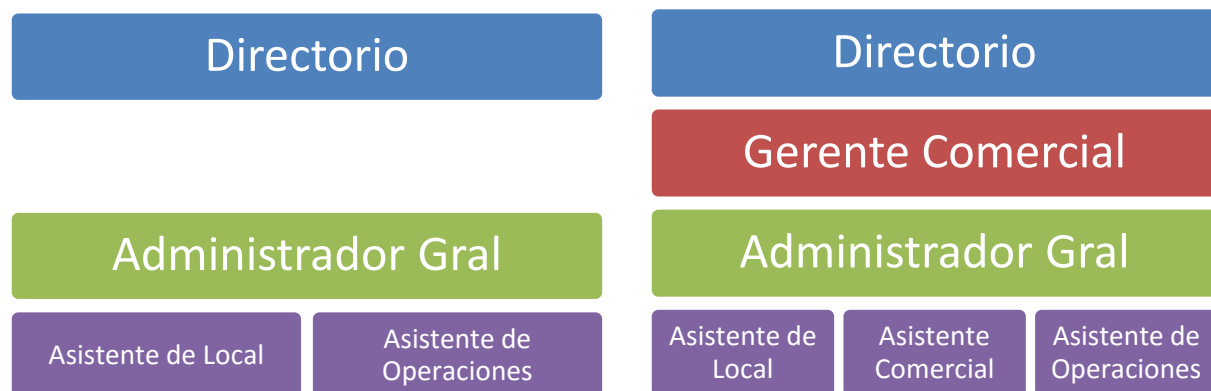


Ilustración 1 Organigrama hasta el 4to año.

Ilustración 4 Organigrama desde 5to año.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Las compensaciones estarán dadas de acuerdo a la escala de cargos. Dentro de ella, además existirán bandas de forma tal de dar cierta movilidad en la asignación de la compensación.

Las bandas salariales se construirán considerando el nivel de responsabilidad del cargo, nivel complejidad y el sueldo de mercado actual.

La estructura salarial tiene componente Fija y Variable, para todos los cargos mencionados. Con esto, se busca la maximización de la remuneración de acuerdo al desempeño del trabajador.

Organización	Estructura salarial		
	Fijo	Variable	Condiciones
Gerente	2.000.000	7% ventas semestral	Cumplimiento resultado operacional (costo y vta).
Administrador	1.200.000	5% ventas mensual	Cumplimiento resultado operacional (costo y vta).
Técnico Mecánico	700.000	2% ventas semestral	Cumplimiento de métricas de servicio y fallas.
Asistente Comercial	800.000	4% ventas mensual	Cumplimiento de servicio y ventas.
Asistente de Local	500.000	4 % ventas mensual	Cumplimiento de servicio y ventas.

Tabla 5 Estructura Salarial.

Adicionalmente, existirán incentivos no monetarios, los cuales tiene relación al reconocimiento a un empleado de una forma no monetaria, es decir elogios, apoyo en cursos de capacitación entre otros.

VII. Plan Financiero

Para la elaboración del Plan Financiero, se tomaron una serie de supuestos que son presentados en el Anexo 11.20.

Estimación de Ingresos

De acuerdo a los supuestos mencionados, se consideró una ocupación inicial el 50% del mes, la que va aumentando linealmente hasta lograr un 80% de ocupación a fines del segundo año. El crecimiento en adquisición de vehículos será a una tasa del 15% anual.

Los ingresos obtenidos son los siguientes:

Año	Ventas (Q = días vehículo)	Precio (P)	Ingresos Totales (P x Q)	Num Vehículos	Uso mensual vehículo (%)
2017	1638	128.000	209.664.000	8	57%
2018	2099	128.000	272.194.783	8	72%
2019	2628	128.000	336.384.000	9	80%
2020	2920	128.000	373.760.000	10	80%
2021	3504	128.000	448.512.000	12	80%
2022	4088	128.000	523.264.000	14	80%
2023	4672	128.000	598.016.000	16	80%
2024	5256	128.000	672.768.000	18	80%
2025	6132	128.000	784.896.000	21	80%
2026	7008	128.000	897.024.000	24	80%

Plan de Inversiones

Dentro de este punto, se considera tanto la compra de vehículos, como aquellos elementos que son incorporados con un período de renovación superior a 1 año. Todo lo que sea renovado antes de 1 año: implementos para el funcionamiento de las oficinas u algunos ítems de camping, serán contemplados dentro de los costos y gastos a revisar en el Estado de Resultados.

Para establecer el Plan de Inversiones, se toma en cuenta el comienzo de la operación, la renovación periódica (cada 2 años), los aumentos de flota y el equipamiento con vida útil superior a un año⁸. El Plan de Inversiones de Easy Camper es el siguiente (IVA incluido):

Año	Inv Inicial	Renovación de Vehículos	Aumento de Flota	Gasto en Inversión/ Aumento Flota	Gasto en Renovación de Vehículos	Equipamiento	Monto Total
2016	8	0	0	190.400.000	0	3.904.000	194.304.000
2018	0	8	1	23.800.000	66.640.000	1.070.000	91.510.000
2019	0	0	1	23.800.000	0	2.238.000	26.038.000
2020	0	9	2	47.600.000	74.970.000	2.212.000	124.782.000
2021	0	1	2	47.600.000	8.330.000	852.000	56.782.000
2022	0	11	2	47.600.000	91.630.000	3.720.000	142.950.000
2023	0	3	2	47.600.000	24.990.000	922.000	73.512.000
2024	0	13	3	71.400.000	108.290.000	3.100.000	182.790.000
2025	0	5	3	71.400.000	41.650.000	3.502.000	116.552.000

Proyecciones Estado de Resultados

A continuación, se presenta el Estado de Resultados Proyectado para el período de evaluación (montos en miles de pesos 2016)⁹:

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Venta	209.664	272.195	336.384	373.760	448.512
Costo por Venta	55.689	57.771	65.997	73.330	87.996
Margen de Contrib	153.975	214.424	270.387	300.430	360.516
Gastos Adm y Ventas	132.501	139.860	147.881	152.952	210.535
Depreciación	78.504	90.991	101.436	122.173	141.101
Total Gto Adm y Vtas	211.005	230.851	249.317	275.125	351.635
Res Operacional	- 57.030	- 16.428	21.070	25.305	8.881
Res No Operacional	-	-	-	-	-
Res Antes de Impto	- 57.030	- 16.428	21.070	25.305	8.881
Impuesto Renta	-	-	5.268	6.326	2.220
Ut (Pérdida) Ejer	- 57.030	- 16.428	15.803	18.978	6.660

⁸ Equipamiento considera compra de Mobiliario y Computadores para la oficina. Además contempla compra de Caja de Seguridad, Cocinilla, Baño Químico y Mini Refrigerador.

⁹ Se puede revisar el Balance Proyectado en el Anexo 11.21

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Venta	523.264	598.016	672.768	784.896	897.024
Costo por Venta	102.662	117.328	131.994	153.993	175.992
Margen de Contrib	420.602	480.688	540.774	630.903	721.032
Gastos Adm y Ventas	220.252	229.970	239.688	279.162	295.022
Depreciación	162.595	182.165	211.914	242.841	82.534
Total Gto Adm y Vtas	382.847	412.135	451.602	522.004	377.556
Res Operacional	37.755	68.553	89.172	108.899	343.476
Res No Operacional	-	-	-	-	-
Res Antes de Impto	37.755	68.553	89.172	108.899	343.476
Impuesto Renta	9.439	17.138	22.293	27.225	85.869
Ut (Pérdida) Ejer	28.316	51.415	66.879	81.674	257.607

Cálculo de Capital de Trabajo

Para determinar el Capital de Trabajo requerido para Easy Camper, se consideró el Máximo Déficit Operacional durante los meses de operación de la empresa. Se tomó la suma del Resultado Operacional más el IVA pagado por período. El resultado se puede apreciar a continuación:

Mes	Resultado Operacional	IVA	Capital de Trabajo Mes	Capital de Trabajo Acumulado
1	- 3.130.781	- 594.848	3.725.630	3.725.630
2	- 5.932.838	- 1.127.239	7.060.078	10.785.708
3	- 5.603.866	- 1.064.734	6.668.600	17.454.308
4	- 5.445.183	- 1.034.585	6.479.768	23.934.075
5	- 4.945.920	- 939.725	5.885.645	29.819.720
6	- 4.787.237	- 909.575	5.696.812	35.516.532
7	- 4.458.264	- 847.070	5.305.335	40.821.867
8	- 4.129.292	- 784.565	4.913.857	45.735.724
9	- 3.630.029	- 689.705	4.319.734	50.055.458
10	- 3.301.056	- 627.201	3.928.257	53.983.715
11	- 2.972.083	- 564.696	3.536.779	57.520.494
12	- 8.693.400	- 1.651.746	10.345.146	67.865.640

13	-	2.856.268	-	542.691	3.398.959	71.264.599
14	-	2.522.726	-	479.318	3.002.044	74.266.644
15	-	2.189.185	-	415.945	2.605.130	76.871.774
16	-	2.025.933	-	384.927	2.410.860	79.282.634
17	-	1.522.101	-	289.199	1.811.300	81.093.934
18	-	1.358.849	-	258.181	1.617.030	82.710.964
19	-	1.105.307	-	210.008	1.315.315	84.026.279
20	-	771.765	-	146.635	918.401	84.944.680
21	-	267.933	-	50.907	318.841	85.263.521
22		65.608		12.466	-	78.074
23		399.150		75.839	-	474.989
24	-	5.317.598	-	1.010.344	6.327.941	91.038.399
25		3.288.453		624.806	-	3.913.259
26		3.288.453		624.806	-	3.913.259
27		3.288.453		624.806	-	3.913.259
28		3.118.163		592.451	-	3.710.614
29		3.288.453		624.806	-	3.913.259
30		3.118.163		592.451	-	3.710.614

Se puede verificar que el Máximo Déficit Operacional se da a fines del segundo año. El monto del Capital de Trabajo asciende a \$91.038.399.

Cálculo Tasa de Descuento

Para la evaluación del proyecto debería considerarse una Tasa de Descuento especial para el caso en que se evalúen perpetuidades. Por la continuidad del negocio, luego de los 10 años a revisar. Sin embargo, la Evaluación se está realizando en pesos y el mayor horizonte de tiempo para la Tasa Libre de Riesgo en Pesos del Banco Central es a 10 años. Por lo que no puede determinarse una tasa distinta para el caso con perpetuidades.

Para el cálculo de la Tasa de Descuento, se utilizó la fórmula de CAPM tomando los siguientes valores:

- Tasa libre de riesgo: Tasa de los Bonos del Banco Central en Pesos, a 10 años. El promedio de esta Tasa para el año móvil julio 2015 a junio 2016 es de 4,52%.
- Beta de la Industria: Se consideró el mayor Beta Desapalancado para Caja a nivel mundial, entregado por Damodaran para las Industrias de Retail Automóviles (0,73), y Autos y Camiones (0,83). El valor utilizado es 0,83.
- Premio por Riesgo de Mercado en Chile: Se consideró la variación del precio del IPSA entre el 01 de julio de 2016 y el 01 de julio de 2015, el cual es 4,9%.
- Premio por Liquidez: Se utilizó el 3% dado por estudios de la Universidad de Chile.

Reemplazando los valores mencionados se obtiene una Tasa de Descuento igual a 11,59%

Cálculo de Flujo de Caja

A continuación, se presenta el cálculo del Flujo de Caja para el período de evaluación (en miles de pesos 2016). Para el caso de las Perpetuidades, se calcularon para el año 2026, a la tasa de descuento de 11,59%:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ut después de Imptos		- 57.030	- 16.428	15.803	18.978	6.660
AJUSTES AL F DE CAJA						
Depreciación		78.504	90.991	101.436	122.173	141.101
Inversión en Reposición		-	- 56.000	-	- 63.000	- 7.000
Nuevas Inversiones	- 188.491	-	- 20.000	- 20.000	- 40.000	- 40.000
Aumentos en Cap de Trabajo	- 91.038					
Flujo de Caja Libre	- 279.529	21.474	- 1.436	97.239	38.152	100.761
Valor Residual						
F de Caja Libre + Valor Res	- 279.529	21.474	- 1.436	97.239	38.152	100.761

	2022	2023	2024	2025	2026
Ut después de Imptos	28.316	51.415	66.879	81.674	257.607
AJUSTES AL F DE CAJA					
Depreciación	162.595	182.165	211.914	242.841	82.534
Inversión en Reposición	- 77.000	- 21.000	- 91.000	- 35.000	-
Nuevas Inversiones	- 40.000	- 40.000	- 60.000	- 60.000	-
Aumentos en Cap de Trabajo					

Flujo de Caja Libre	73.911	172.579	127.793	229.516	340.141
Valor Residual					1.605.354
F de Caja Libre + Valor Res	73.911	172.579	127.793	229.516	1.945.495

Evaluación Financiera del Proyecto

Al realizar la valoración del Flujo de Caja presentado, se obtienen los siguientes indicadores financieros:

Consideración	VAN	TIR	Payback	ROI	Punto de Equilibrio
C/ perpetuidades	798.244.335	32,55%	6 años	0,71%	103,2 días-vehículo/mes
S/ perpetuidades	287.263.194	23,07%	6 años	0,53%	103,2 días-vehículo/mes

Ratios Financieros Claves Comparados con la Industria

Al comparar los resultados de Easy Camper, con una empresa consolidada como Europcar¹⁰, se tiene lo siguiente:

	Deuda	ROE	Margen Operac
Easy Camper	0,0%	0,7%	6,5%
Europcar	78,3%	12,9%	13,2%

De estos indicadores se desprende, que en la medida que Easy Camper vaya creciendo dentro de la industria, debería ir financiando sus actividades a través de Deuda, eficientar sus ganancias en relación al Patrimonio y mejorar su margen operacional.

Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis sobre el VAN del proyecto modificando dos variables por separado y dejando todos los otros supuestos fijos. Para el caso del Ingreso Promedio Diario, los resultados obtenidos son los siguientes (en miles de pesos de 2016):

Ing Prom Diario/Vehículo	90.000	110.000	128.000	150.000	170.000
VAN	- 249.992	349.451	798.244	1.322.080	1.793.356

Al sensibilizar el porcentaje de utilización máxima de los vehículos desde el segundo año, se logran los siguientes valores para el VAN (en miles de pesos de 2016):

Ocup máx a los 24 meses	60%	70%	80%	90%	100%
VAN	- 31.132	418.542	798.244	1.163.598	1.525.654

¹⁰ Información de Europcar es promedio para los años 2013 y 2014. Disponible en Anexo 11.9.

VIII. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos para la implementación exitosa del proyecto Easy Camper son los siguientes:

Determinación de Costos (Ingresos) Erróneos: Errores en la determinación de los costos (ingresos) (subestimación/sobreestimación) que puede llevar a un error en la evaluación financiera del proyecto y sobreestimar su éxito.

Plan de mitigación: realizar evaluación y revisión periódica de los costos e ingresos y contrastarlos con los costos e ingresos reales.

Siniestralidad de Vehículos: La siniestralidad en los vehículos es algo que afectaría la operación diaria y la generación de ingresos.

Plan de mitigación: validación de identidad y estipulación de mitigantes en el contrato de arriendo (multa).

Reforma Laboral: eventuales cambios en la legislación que pueda afectar las exigencias como empleador, lo cual puede llegar a implicar dedicar más recursos para cumplir con estas nuevas exigencias, aumentando los gastos.

Plan de mitigación: reevaluación de cargos y adecuarlos a la nueva realidad laboral.

Reforma Tributaria: cambios en el sistema contable, financiero e impositivo que afectara a las empresas.

Plan de mitigación: los cambios contables se mitigan con una actualización sistémica, los cambios tributarios se estudiara su traspaso al cliente.

Crisis Económica: crisis que afecta la demanda y afecta el consumo del cliente.

Plan de mitigación: diversificar la oferta de productos.

Alza en el precio de los combustibles: alza en el precio de los combustibles a nivel internacional, ya sea por especulación, regulación o elementos externos.

Plan de mitigación: Subvención temporal en el precio de combustibles. Mantenimiento adecuada de los vehículos de forma tal de mantener el rendimiento indicado por el fabricante.

Alza en el precio de la Prima: aumento en el precio de la tasa de riesgo de las compañías de seguros.

Plan de mitigación: cotizar servicio en otras compañías presentes en el mercado.

Acciones de los competidores: eventual reacción de los competidores ingresando al mercado, copiando el producto o mejorando la oferta.

Plan de mitigación: utilizar la inteligencia de clientes para la evaluación del servicio, identificar e implementar mejoras.

Estrategia de salida: Si transcurrido 1 año de operación los resultados continúan negativos, pondrá fin a la empresa poniendo a la venta cada uno de los vehículos así como su equipamiento.

IX. Propuesta Inversionista

Easy Camper es un rent a car, enfocado en arriendo de vehículos acondicionados para realizar actividades outdoor. Incluyendo elementos tales como, artículos de camping, elementos de tecnología y de seguridad. Además, se brindará asesoría o recomendación al cliente respecto de temas turísticos y actividades a realizar en la zona a visitar, incluyendo, si es necesario, tickets de descuento o entradas a atractivos turísticos.

A través de encuestas se logró identificar la necesidad actual respecto de contar con un servicio de rent a car que incluya otros elementos que también son requeridos para desarrollar actividades al aire libre. Actualmente el cliente puede cubrir esta necesidad, pero adquiriendo todo por separado, lo que implica mayor tiempo y costo.

Inicialmente las operaciones estarán centralizadas desde la oficina de Santiago, dando cobertura desde la Región de Antofagasta, por el norte, hasta la Región de los Lagos, por el sur. Evaluando a futuro la apertura de nuevas sucursales para dar cobertura a nivel nacional. Se iniciarán las operaciones con 8 vehículos, del tipo SUV 4x4, incrementando la flota en la medida que se cumplan los pronósticos de ventas. Para el primer año, se espera tener al menos 320 arriendos de vehículos, con un promedio de 5 días por arriendo, con lo cual se deben tener ingresos por \$210.000.000.

Se espera un crecimiento en las ventas de un 26% promedio anual para los primeros 5 años de operación y un 13% para los 5 años siguientes. El punto de equilibrio se logra con 21 arriendos por mes. El proyecto entrega una TIR de 32,55% y un ROI de 0,71% anual promedio. Se consideró una tasa de descuento de 11,59%, lo que entrega un VAN de MM \$ 798, indicando que el proyecto es viable económicamente.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se necesita una inversión inicial de \$315.000.000 que considera la compra de los vehículos por un monto de \$190.000.000 y \$91.000.000 como capital de trabajo para los primeros 6 meses de operación.

La inversión se recuperará a los 6 años de funcionamiento y no es necesario solicitar créditos en la banca. Actualmente se cuenta con un capital de \$36.000.000, que ha sido aportado por los 3 socios iniciales.

Por lo anterior, se requiere de un monto de \$280.000.000 para la puesta en marcha del proyecto.

X. Conclusiones

De acuerdo a los estudios se verifica que existe demanda potencial para este servicio, demanda que no ha sido cubierta por las actuales empresas de rent a car.

Para tener un desempeño exitoso en una industria competitiva, se debe construir la propuesta de valor en base a elementos que cubran en forma eficaz las necesidades de los clientes.

El canal web y la utilización de la plataforma Google son relevantes para el éxito del proyecto. Porque se accede a una mayor cobertura geográfica, de manera masiva e inmediata, y a menor costo.

Además, la obtención de feedback a favor o en contra es inmediato, tanto en el canal web como en las redes sociales, donde el cliente expresará su recomendación o reclamo respecto al servicio.

A nivel operacional, es sumamente importante y crítica la coordinación que debe existir entre la Oficina Central, el Call Center y la Red de Mecánicos asociada, para así entregar un servicio continuo y sin problemas para el usuario. Foco que debe tener el Administrador General.

Luego de haber realizado la evaluación financiera y técnica del negocio, se determina que el proyecto es rentable y viable de ejecutar: Obteniéndose una VAN atractiva y una recuperación de la Inversión Inicial, en un plazo dentro del período de evaluación.

BIBLIOGRAFIA

Best J Roger, (2007), Marketing Estratégico, Marketing Estratégico, Planificación de Marketing y de Resultados, Pearson Prentice Hall.

Maquieira Carlos, (2015), Finanzas Corporativas, Modelo de valoración de activos de capital, Flujos de caja Descontados, Thomson Reuters.

Puchol Luis, Puchol Isabel, (2014), El Libro de la Negociación, Fases de la negociación, Chile, Díaz de Santos.

Tabla de Depreciación Chile, http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Procedimientos para revisión técnica,
<http://www.prt.cl/Documentos/Manual%20de%20Procedimientos%20e%20Interpretaci%C3%B3n%20de%20Resultados%20B%20v11.pdf>

Información Competidores, <http://www.campingsobreruedas.cl/index.php>

Información Competidores, <http://www.pacifictrailers.cl/sitio/>

Información Competidores, <http://www.chilecampers.net/>

Información Competidores, <http://www.holidayrent.cl/espanol/index.php>

Información Competidores, <http://www.europcar.cl/>

Información Competidores, <https://www.hertz.cl/OpenNet/asp/default.asp?boton=Hom>

Información Competidores, <http://www.avis.cl/>

Información Competidores, <http://www.econorent.cl/>

Información Competidores,
https://www.alamo.com/es_ES/car-rental/home.html?countryOfResidence=CL

Estados Financieros Europcar, <http://www.tattersall.cl/informacion-empresa/estados-financieros.html>

Betas por Industria, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Valores Tasa Libre de Riesgo,
<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

Valores Riesgo de Mercado, <http://www.datosmacro.com/bolsa/chile>

Costo por uso de Tarjeta de Crédito y Débito, https://www.transbank.cl/public/servicios-y-tarifas/tbk_t_2.html

Costo Seguro Automotriz, <https://www.comparaonline.cl/seguo-automotriz/resultado/index/2928959/2e27e41c/first>

Costos Mantenciones Vehículos, <http://www.epysaclub.cl/blog/index.php/noticias/477-los-autos-y-suv-mas-vendidos-de-chile-y-el-costo-de-sus-mantenciones>

Bosch Service, <http://www.boschcarservice.cl/boschcarservice/>

Costo Campaña emailing, Mail pro, <https://es.mailpro.com/tarifas/>

Costo Campaña Google Adwords, Tus Clicks, <http://www.tusclicks.cl/landing/adw/?gclid=CMKxpe6A-MsCFUxZhgodZuoC5w>

Costo Campaña Flyers, Click to print, http://www.clicktoprint.cl/index.php?id_product=21&controller=dynamicbudget&module=dyna mic_budget&fc=module

XI ANEXOS

11.1 Encuestas Realizadas y Resultados

Encuesta nº1

Total Encuestados: 82 personas

Encuestados desde pregunta 2: 47 personas

1. ¿Usted es usuario de camping o realiza viajes de tipo outdoor?

- Sí:
- No: (Si esta es la respuesta, fin de la encuesta)

2. Indique la o las regiones en las que ha acampado, o le gustaría acampar

- XV Región: 3,44%
- I Región: 6,82%
- II Región: 10,46%
- III Región: 5,6%
- IV Región: 11,67%
- V Región: 8,42%
- Región Metropolitana: 3,87%
- VI Región: 1,76%
- VII Región: 3,19%
- VIII Región: 3,72%
- IX Región: 12,51%
- XIV Región: 7,46%
- X Región: 11,51%
- XI Región: 3,48%
- XII Región: 6,08%

3. ¿Cuántos días destina frecuentemente para su estadía en un camping o viaje outdoor?

- Sólo por el día: 8 personas
- 2 a 4 días: 7 personas
- 5 a 7 días: 12 personas
- 8 días o más: 20 personas

4. Cuando realiza este tipo de viaje, ¿cómo estructura los lugares que va a visitar?

- Visita una localidad (lugar) por viaje: 24 personas
- Visita varios lugares, realizando un recorrido: 23 personas

5. ¿Cuántas personas componen su grupo de viaje?
- Sólo usted: 3 personas
 - 2 a 3 personas: 17 personas
 - 4 a 6 personas: 21 personas
 - 7 o más personas: 6 personas
6. ¿Quiénes componen este grupo de viaje?
- Familiares: 12 personas
 - Amigos: 17 personas
 - Ambos: 18 personas
 - Otros: 0 personas
7. ¿Cuál es su medio de desplazamiento habitual para realizar este tipo de actividad?
- Automóvil, Camioneta o SUV: 44,13%
 - Bus: 28,48%
 - Tren: 6,35%
 - Motocicleta: 15,2%
 - Avión: 5,84%
8. En el caso de que en este tipo de actividad pernocte en un lugar, ¿cuál(es) es(son) los de su preferencia?
- Cabaña: 16 personas
 - Camping: 13 personas
 - Ambos: 18 personas
9. Por favor indique del siguiente listado, las actividades de su preferencia a realizar en el lugar que visita:
- Actividades sólo en el lugar: 8 personas
 - Conocer alrededores urbanos. Por ejemplo: edificios, monumentos, lugares para realizar shopping: 7 personas
 - Conocer alrededores naturales: Por ejemplo: ríos, cuevas, cerros: 12 personas
 - Conocer de todo tipo de lugares: 20 personas
10. Dentro del lugar que está visitando, ¿qué tipo de actividades le preocupa realizar?
- Preocupación por el reciclaje que se realiza en el lugar: 17 personas
 - Preocupación por la recolección de basura. Usted deja todo limpio: 21 personas
 - No se preocupa: 9 personas
11. Por favor indique su rango de edad

- 20 a 24,99 años: 3 personas
- 25 a 29,99 años: 7 personas
- 30 a 34,99 años: 10 personas
- 35 a 39,99 años: 14 personas
- 40 a 44,99 años: 6 personas
- 45 a 49,99 años: 5 personas
- 50 años o más: 2 personas

12. Por favor indique su sexo

- Masculino: 29 personas
- Femenino: 18 personas

Encuesta nº2

A continuación, se presenta una serie de proveedores de vehículos para viajes outdoor, acoplados para viajes outdoor y relacionados que existen en el mercado:


Total Encuestados: 55 personas





A continuación, se presenta una serie de proveedores de vehículos para viajes outdoor, acoplados para viajes outdoor y relacionados que existen en el mercado. En caso que tengan Servicios Adicionales (con un costo adicional), se irán detallando:

Empresa	Servicios	Contacto con clientes	Precio
Empresa 1	Venta de Campers Venta de Repuestos Reparación Limpieza Traslado	Email, Teléfono, Facebook, Página web	\$7,5 a \$11,5 millones (sólo venta)
Empresa 2	Arriendo Campers - Motorhome Venta Campers Seminuevos	Email Teléfono, SocialNet, Página web	\$80.000 a \$162.000 (arriendo diario)
Empresa 3	Venta Campers - Motorhome Venta de Repuestos	Email, Teléfono, Blog, Página web	\$11 a \$12 millones (sólo venta)

Empresa 4	Venta Campers - Motorhome	Email Teléfono, SocialNet, Página web	\$13 a \$14,6 millones (sólo venta)
-----------	---------------------------	--	-------------------------------------

Estos son algunos de los productos que ofrecen:

Empresa	Productos	Contenido	Capacidad personas
Empresa 1		Cocina, lavaplatos, cooler, mesa interior.	4
		Baño, ducha, cocina, lavaplatos, cooler, mesa interior.	4
Empresa 2		Baño químico, cocina, lavaplatos. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.	2
		Baño químico, cocina, lavaplatos, cooler. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.	3
		Baño químico, cocina, lavaplatos, cooler, ducha. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.	4

Empresa 3		Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior	3
		Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior	5
Empresa 4		Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior-exterior	4
		Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior-exterior	4

Considerando la misma experiencia Outdoor, a continuación se presentan proveedores de Rent a Car tradicional con sus productos y servicios relacionados:

Empresa	Contacto con clientes	Precio	Servicios Adicionales
Empresa 5	Email, teléfono, Facebook, Página Web, Twitter	\$70.000 a \$95.000 (arriendo diario)	GPS, GPS Track, Chofer, Prepago, Mapas, Porta Ski, Seguros Opcionales, Asiento para Niños, Entrega y Devolución en Cualquier Oficina (Nacional)
Empresa 6	Email, teléfono, Facebook, Página Web	\$100.000 (arriendo diario)	GPS, GPS Track, Seguros Opcionales, Entrega y Devolución en Cualquier Oficina (Nacional)

Empresa 7	Email, teléfono, Facebook, Página Web, Twitter	\$75.000 a \$90.000 (arriendo diario)	GPS, GPS Track, Seguros Opcionales, Asiento para Niños, Entrega y Devolución en Cualquier Oficina (Nacional)
Empresa 8	Email, teléfono, Facebook, Página Web, Twitter	\$80.000 (arriendo diario)	GPS, GPS Track, Seguros Opcionales, Asiento para Niños, Entrega y Devolución en Cualquier Oficina (Nacional)
Empresa 9	Email, teléfono, Facebook, Página Web	\$150.000 (arriendo diario)	GPS, GPS Track, Seguros Opcionales, Asiento para Niños, Entrega y Devolución en Cualquier Oficina (Nacional)

1. De acuerdo a la información presentada, por favor califique a los proveedores, con Nota 1 a 5 en los siguientes aspectos (donde la Nota 5 es la mejor evaluación):

	Campin g Sobre Ruedas	Holida y Rent	Pacific Trailer s	Chile Camper s	Europca r	Hert z	Avi s	Econoren t	Alam o
Precio	1,8	3,9	1,6	1,3	4,2	4,0	4,3	4,5	3,1
Calidad de Estructura	3,6	4,3	4,4	3,9	4,5	4,6	4,4	4,6	4,5
Grado de Especialización Outdoor	4,5	4,2	4,3	4,1	2,6	2,4	1,6	1,8	1,6
Contacto con Clientes	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3	4,5	4,8	4,6	4,8
Servicios Adicionales	2,6	2,1	2,5	2,8	4,8	4,5	4,3	3,6	3,4

2. Por favor indique con números de 1 a 5, cuál sería el criterio más relevante para usted al momento de arrendar un vehículo con las condiciones presentadas. Donde 5 es la característica más importante y 1 la menor:

Precio: 3,1, Ponderación: 21%

Calidad de Estructura (carrocería): 2,3, Ponderación: 15%

Grado de Especialización Outdoor: 3,7, Ponderación: 25%

Contacto con Clientes: 2,4, Ponderación: 16%

Servicios adicionales: 3,5, Ponderación: 23%

3. Si existiera una Van o SUV, acondicionada especialmente para camping, donde usted pudiera dormir cómodamente y contar con la opción de tener elementos tales como Set

de Camping, Set para Asados, Set para Estar y un kit específico de acuerdo a las condiciones geográficas/climáticas del lugar, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por arrendar diariamente este vehículo?

- Entre \$110.000 y \$130.000 diarios: 9 personas
- Entre \$130.000 y \$150.000 diarios: 35 personas
- Entre \$150.000 y \$170.000 diarios: 5 personas
- Otro rango de valor: 6 personas

Nota:

Set de camping: Elementos como Carpa, Sacos de Dormir, Colchón Inflable

Set para estar: Elementos como Sillas, Mesas, Cooler

Set para asados: Elementos como Parrilla a gas, parrilla para leña, cubiertos, platos, tabla

4. Califique con nota 1 a 5 (donde 5 es muy alta; y 1, muy baja) dentro de los siguientes elementos, cuáles son de mayor y menor importancia para usted, en el vehículo que realiza alguna actividad outdoor:

- Cocinar dentro de ella: Promedio 2,46
- Cuento con facilidades para poder dormir: Promedio 3,83
- Comodidad: Promedio 3,77
- Elementos de Seguridad: Promedio 2,57
- Toma de corriente: Promedio 2,37

5. ¿Estaría dispuesto a pagar un monto adicional por un mini cooler incorporado al vehículo?

- Sí: 24 personas
- No: 31 personas

6. ¿Estaría dispuesto a pagar un monto adicional por contar con distintas comidas dentro del mini cooler?

- Sí: 7 personas
- No: 48 personas

7. ¿Le gustaría que el vehículo cuente con una cocina a gas incorporada?

- No: 10 personas
- Sí, dentro de ella: 13 personas
- Sí, utilizable tanto dentro como fuera (desmontable): 32 personas

8. Dentro de los siguientes elementos, mencione si normalmente los compra al momento de realizar un viaje outdoor:

- a. Set para asados (parrilla, tabla para cortar, cuchillos especiales, platos)
 - i. Sí: 36 personas
 - ii. No: 19 personas

- b. Set para estar (sillas, mesas, cooler)
 - i. Sí: 38 personas
 - ii. No: 17 personas
- c. Set de camping (carpa, sacos de dormir, colchón inflable)
 - i. Sí: 41 personas
 - ii. No: 14 personas

9. Por favor indique su rango de edad

- 20 a 24,99 años: 5 personas
- 25 a 29,99 años: 9 personas
- 30 a 34,99 años: 14 personas
- 35 a 39,99 años: 13 personas
- 40 a 44,99 años: 6 personas
- 45 a 49,99 años: 6 personas
- 50 años o más: 2 personas

10. Por favor indique su sexo

- Masculino: 34 personas
- Femenino: 21 personas

11.2 Análisis PESTEL

PESTEL	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Plan de Mitigación	Plan de Operaciones
Político	Reforma Laboral.			Adequar contratos de acuerdo a la legislación vigente.	
	Reforma Tributaria.			Adequar sistema contable y financiero	
Económico	Crisis económica en Chile o en mercados de interés, que afectaría la demanda.			Diversificar oferta de productos.	
	Alza en precio de combustibles disminuyendo la demanda.			Subvención temporal del precio de combustibles. Mantenimiento adecuada de los vehículos.	
	Alza en precio de Prima de seguros en Ruta.			Cotizar servicio en otras compañías.	
Social	Inseguridad por aumento de Robos			Disminuir riesgo tomando medidas como : corta corriente, reforzar vidrios, instalar caja de seguridad. Dar recomendaciones de seguridad al cliente.	
			Tendencia de estilo de vida menos sedentario		
			Cuidado y cercanía con el medioambiente, ecoturismo.		
Tecnológico			Nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para mejorar el confort, la eficiencia y costo del vehículo.		
			Desarrollo de nuevas tecnologías, dispositivos o aplicaciones que permitan mejorar la conectividad de las personas.		
Ambiental		Restricción vehicular debido a altos niveles de contaminación ambiental.			Cumplir con validación del proceso de Restricción Vehicular explicado en Anexo 11.16.
		Nuevas exigencias ambientales respecto a emisiones contaminantes.			Cumplir con chequeo y mantenimientos explicadas en Anexo 11.16. Proceso de Chequeo y entrega de Vehículo.
Legal	Mal uso del vehículo por parte del usuario			Explicar al cliente al momento de la entrega del vehículo sus derechos y deberes al respecto.	
		Cumplir con las nuevas normas respecto a los derechos del consumidor.			Cumplir con Proceso de Chequeo y Entrega de Vehículo al Cliente, Proceso de Atención de Reclamos explicados en Anexo 11.16

Tabla 6, Análisis PESTEL.

11.3 Regulaciones

El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones establece la realización de Revisiones Técnicas a todos los vehículos motorizados que circulen por el país, dicha Revisión debe realizarse en las Plantas de Revisión Técnica autorizadas por el mismo Ministerio las cuales están presentes a lo largo del territorio Nacional.

Las pruebas a realizar a cada vehículo son las siguientes¹¹:

Procedimiento	Base Legal
Identificación del Vehículo y Documentación	Titulos V, VII, DFL N°1 del 2007, Ley de Transito N°18.290
Inspeccion Visual	
Luces	Titulos V, VII, DFL N°1 del 2007, Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90 - Res N°129/93
Alineacion	
Frenos	DFL N°1 de 2007 Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90
Deteccion de Holguras y Otros	DFL N°1 de 2007 Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90
Sistema de Suspension	DFL N°1 de 2007 Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90
Emisiones Gases RM	DFL N°1 de 2007 Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90 DS N°211/91
Emisiones Opacidad	DFL N°1 de 2007 Ley de Transito N°18.290 DS N°156/90 DS N°211/91

Tabla 7 Resumen de Procedimientos de la Revisión Técnica Vehicular.

¹¹ Para más detalles respecto a las pruebas, resultados, procedimientos favor consultar el siguiente manual en el cual se explica en forma detalla la información de la Revisión Técnica Vehicular.

11.4 Competidores.





















Rent a Car	Modelo	Tracción	Pasajeros	Transmisión	Tarifa por día sin IVA Santiago-Santiago	Tarifa por día sin IVA Santiago-Antofagasta	Tarifa por día sin IVA Santiago-Valdivia	Kilometraje libre	Asistencia en Ruta	Seguro CDW	Horas de gracia sin costo	Costo TAG	Tarifa diaria TAG sin IVA	Tarifa diaria CDW sin IVA	Tarifa diaria CDW sin IVA	Tarifa One way sin IVA Antofagasta	Tarifa One way sin IVA Valdivia	Descuento por pago online
	 Nissan Xtrail	4WD	5	AT	\$ 58.305	\$ 108.042	\$ 98.757	SI	SI	SI	3	SI	\$ 5.126	\$ 12.500	\$ 340.250	\$ 210.250	no informado	
	 H2 Kia Grand Carnival	AWD	8	M	\$ 83.739	\$ 108.042	\$ 98.757	SI	SI	SI	3	SI	\$ 5.126	\$ 12.500	\$ 340.250	\$ 210.250	no informado	
	 Toyota 4Runner 4.0SR5	4WD	5	AT	\$ 88.104	\$ 103.590	\$ 99.388	SI	SI	SI	No	SI	\$ 5.100	\$ 9.000	\$ 226.807	\$ 167.983	20%	
	 Hyundai Santa Fe 2.4	4WD	5	AT	\$ 87.727	\$ 103.518	\$ 99.132	SI	SI	SI	No	SI	\$ 5.100	\$ 9.000	\$ 226.807	\$ 167.983	20%	
	 Kia Sorento AWD	AWD	7	AT	\$ 76.600	\$ 93.029	\$ 87.314	SI	No	SI	No	SI	\$ 4.850	\$ 8.000	\$ 230.000	\$ 150.000	25%	
	 Toyota Hilux 4x4 3.0	4WD	4	M	\$ 63.100	\$ 59.529	\$ 73.814	SI	No	SI	No	SI	\$ 4.850	\$ 9.500	\$ 230.000	\$ 150.000	25%	
	 Kia Sorento AWD	AWD	7	AT	\$ 69.571	\$ 87.429	\$ 79.214	SI	No	SI	No	SI	\$ 5.130	\$ 8.500	\$ 250.000	\$ 135.000	15% Tarjeta de Credito	
	 Toyota 4Runner 4.0SR5	AWD	5	AT	\$ 69.571	\$ 87.429	\$ 79.214	SI	No	SI	No	SI	\$ 5.130	\$ 8.500	\$ 250.000	\$ 135.000	15% Tarjeta de Credito	
	 Nissan Xtrail	4WD	5	M	\$ 138.477	\$ 157.906	\$ 153.049	SI	No	SI	No	SI	\$ 5.440	\$ 9.520	\$ 272.000	\$ 204.000	10%	
	 Dodge Durango	4WD	SI	AT	\$ 138.477	\$ 157.906	\$ 153.049	SI	No	SI	No	SI	\$ 5.440	\$ 9.520	\$ 272.000	\$ 204.000	10%	

Tabla 8 Competidores Rent a Car.


Rent a Car	GPS	Chofer	Prepago Combustible	Mapas	Porta Ski/ Snowboard	Seguros Opcionales	Asiento para Niños	Entrega y Devolución a domicilio	Devolución en cualquier oficina
	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Si	Si	Si		Si	Si	Si	Si	Si
	Si					Si	Si		Si
	Si						Si		Si
	Si		Si		Si	Si	Si		Si

Tabla 9, Competidores Rent a car.

Empresa	Marca	Modelo	Precio venta (pesos \$)	Precio arriendo por día (pesos \$)	Capacidad personas	Contenido
 Camping sobre ruedas	Comet		7.500.000	-	4	Cocina, lavaplatos, cooler, mesa interior.
	Starcraft		11.500.000	-	4	Baño, ducha, cocina, lavaplatos, cooler, mesa interior.
 Holiday Rent	Northstar	 Auto + Andino Camper 4x2	-	80.344	2	Baño químico, cocina, lavaplatos. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.
	-	 Auto + Austral Camper 4x4	-	144.752	3	Baño químico, cocina, lavaplatos, cooler. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.
	Northstar	 Auto + Atacama Camper 4x4	-	162.016	4	Baño químico, cocina, lavaplatos, cooler, ducha. Valor Temporada Alta, de 1-14 días.
 Pacific Trailers	Jayco	 Sportmen Classic RB	10.990.000	-	3	Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior
	Jayco	 Jay Flight SLX 184BH	11.950.000	-	5	Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior
 Chile Campers	Travel Lite	 610 R	12.990.000	-	4	Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior-exterior
	Travel Lite	 770R	14.590.000	-	4	Incluye baño con ducha interior, frigobar, encimera 2 quemadores, lavaplatos, mesa interior-exterior

Tabla 10, Competidores Empresas de Camper.

Camping sobre ruedas está enfocado en venta de Travel Trailers, los cuales necesitan ser remolcados por un vehículo mayor o camioneta, la oferta está en el rango de M USD 11~18. Además tienen a disposición la venta de repuestos, accesorios y el servicio de reparación para sus Trailers.

El contacto con clientes es mediante correo electrónico, teléfono, redes sociales y completando un formulario de contacto en el mismo sitio web.

Pacific trailers está enfocado en la venta de Motor Home, Travel Trailers los cuales necesitan ser remolcados por un vehículo mayor o camioneta, la oferta está en el rango de M USD 18~44. Además disponen de repuestos y accesorios para los Motor Home y Travel Trailers.

El contacto con clientes es mediante correo electrónico, teléfono, blog y completando un formulario de contacto en el mismo sitio web. Además como medio de pago publican la aceptación de tarjetas de crédito bancarias en convenio Transbank y Redcompra.

Chilecampers está enfocado en la venta de Truck Campers Rígidos y Pop up, estos necesitan ser instalados en el pickup de una camioneta, no sirve otro tipo de vehículo que no tenga pick up. El modelo Popup permite la expansión del techo del Camper, dándoles mayor altura y comodidad a sus ocupantes. La oferta está en el rango de M USD 15~50. Adicionalmente, ofrecen a la venta un número acotado de Motor Home en el rango de M USD 23~50.

El contacto con clientes es mediante correo electrónico, teléfono, redes sociales y completando un formulario de contacto en el mismo sitio web.

Holidayrent ofrece servicio de arriendo de Truck Campers incluyendo el vehículo. Está orientando al cliente turista extranjero, ofreciendo su web page en 5 idiomas (Español, Inglés, Alemán, Francés y Ruso). Es miembro de un organismo de control de Huella de carbono (CO2) y tiene sucursales en Santiago y Punta arenas.

Promociona ciertas rutas turísticas en la zona norte, centro y sur de Chile de forma tal que el turista las pueda tomar como referencia para el viaje a emprender. De la misma forma promociona rutas turísticas en Perú sin dar mayores detalles en este caso.

La oferta esta segmentada en zona norte y sur, donde los vehículos y truck campers son distintos en cada caso, cuidando la oscilación térmica y sequedad del ambiente en el primer caso y existencia de humedad y lluvias en el segundo caso.

Las tarifas son diferenciadas en Alta, Media y Baja, de acuerdo a las fechas del año, además la tarifa se diferencia de acuerdo al tiempo es decir de 1~14 y 15~29 días, para temporada Alta está en USD 87~266 en el primer periodo. Las primeras no incluyen elementos de camping, siendo ofrecidos con un costo extra. Así mismo se señalan claramente las tarifas de seguros, tarifa por entrada a países vecinos (Argentina, Perú), tarifa por accesorios extra, tarifa por envío o devolución del vehículo donde Santiago tiene costo cero, condiciones de pago donde se cancela el 30% en el momento de la reserva y el resto 45 días antes de la llegada. Finalmente los requisitos mínimos son edad 25 años, licencia de conducir nacional o extranjera y tarjeta de crédito con cupo 1400 Euros mínimo.

El contacto con clientes es mediante correo electrónico, teléfono, redes sociales y completando un formulario de contacto en el mismo sitio web.

11.5 Modelo Canvas.

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de Mercado
<p>Proveedores de vehículos.</p> <p>Proveedores de insumos y servicios asociados.</p> <p>Proveedores de espacios en regiones.</p> <p>Agencias de Turismo, Hoteles, Municipalidades.</p> <p>Centros de Esparcimiento (Parques, Reservas Nacionales, SPA, otros).</p> <p>Proveedor pago electrónico.</p> <p>Servicios Mecánicos externos.</p>	<p>Arriendo y Mantención de Vehículos.</p> <p>Logística de Entrega y Retiro.</p> <p>Asistencia via CallCenter.</p> <p>Soporte y mantención página web.</p> <p>Actividades de marketing, promoción de la empresa/producto.</p> <p>Fidelización de Agencias de Turismo.</p> <p>Renovación y búsqueda continua de convenios con parques, reservas nacionales y actividades outdoor.</p>	<p>Entrega del servicio de arriendo de vehículos acondicionados y equipados para actividades outdoor, a un precio razonable. Además el servicio incluye recomendaciones, entradas o tickets a lugares de esparcimiento y turismo.</p> <p>Entrega del servicio de arriendo de vehículos acondicionados y equipados para actividades outdoor, a un precio razonable, incluyendo elementos que permitan la recreación de la familia al aire libre.</p>	<p>Contacto a través de página Web, Redes Sociales.</p> <p>Contacto telefónico.</p> <p>Contacto a través de Correo electrónico.</p> <p>Contacto a través de Agencias de Turismo u Hoteles.</p>	<p>Adulto Joven, personas entre 25 y 35 años que gustan de actividades al aire libre y visitar lugares autóctonos.</p> <p>Familia Joven, personas entre 35 y 50 años cuyo grupo familiar es de 3 o 4 personas, que gustan de actividades al aire libre y del contacto con la naturaleza.</p>
<p>Servicios de Grua externo.</p> <p>Servicio de Callcenter externo.</p> <p>Servicio Informático.</p>	<p>Recursos Clave</p> <p>Flota de vehículos acondicionados y equipados.</p> <p>Insumos outdoor.</p> <p>Convenio para pago electrónico.</p> <p>Página Web.</p> <p>Convenio con Agencias de viaje.</p> <p>Convenio para actividades outdoor.</p> <p>Experto en turismo y actividades outdoor.</p> <p>Experto en mecánica automotriz y equipamiento de vehículos.</p>	<p>Entrega del servicio de arriendo de vehículos acondicionados y equipados para actividades outdoor, a un precio razonable. El servicio incluye recomendaciones de lugares especiales y únicos en la zona a visitar.</p>	<p>Canales</p> <p>Lugar acordado con el cliente.</p> <p>Oficina-Sucursal empresa.</p> <p>Canal Web.</p> <p>Canal callcenter (postventa).</p>	<p>Turista extranjero que llega al país, gusta de la naturaleza y busca lugares por lo general alejados de las comodidades de una ciudad.</p>
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<p>Arriendo, artículos de oficina.</p> <p>Insumos, mantenciones de vehículos, Combustible, Peajes, Seguros.</p> <p>Remuneraciones, Indemnizaciones, Selección de personas y Honorarios.</p> <p>Comisión pago de tarjeta.</p> <p>Comisión para Agencias de Turismo y Hoteles. Ticket o entrada lugares</p> <p>Acciones de Marketing.</p> <p>Callcenter, Servicios Mecánicos e Informáticos externos.</p> <p>Costos de viaje o traslado.</p>		<p>Arriendo de vehículos.</p> <p>Arriendo de accesorios adicionales.</p> <p>Venta de combustible.</p> <p>Venta de vehículo (renovación).</p> <p>Arriendo Tag, Costo Peaje.</p> <p>Pago por retiro y/o devolución.</p> <p>Ticket o entrada a lugares turísticos.</p>		

Ilustración 2, Modelo Canvas Easy Camper

11.6 Análisis 5 Fuerzas de Porter

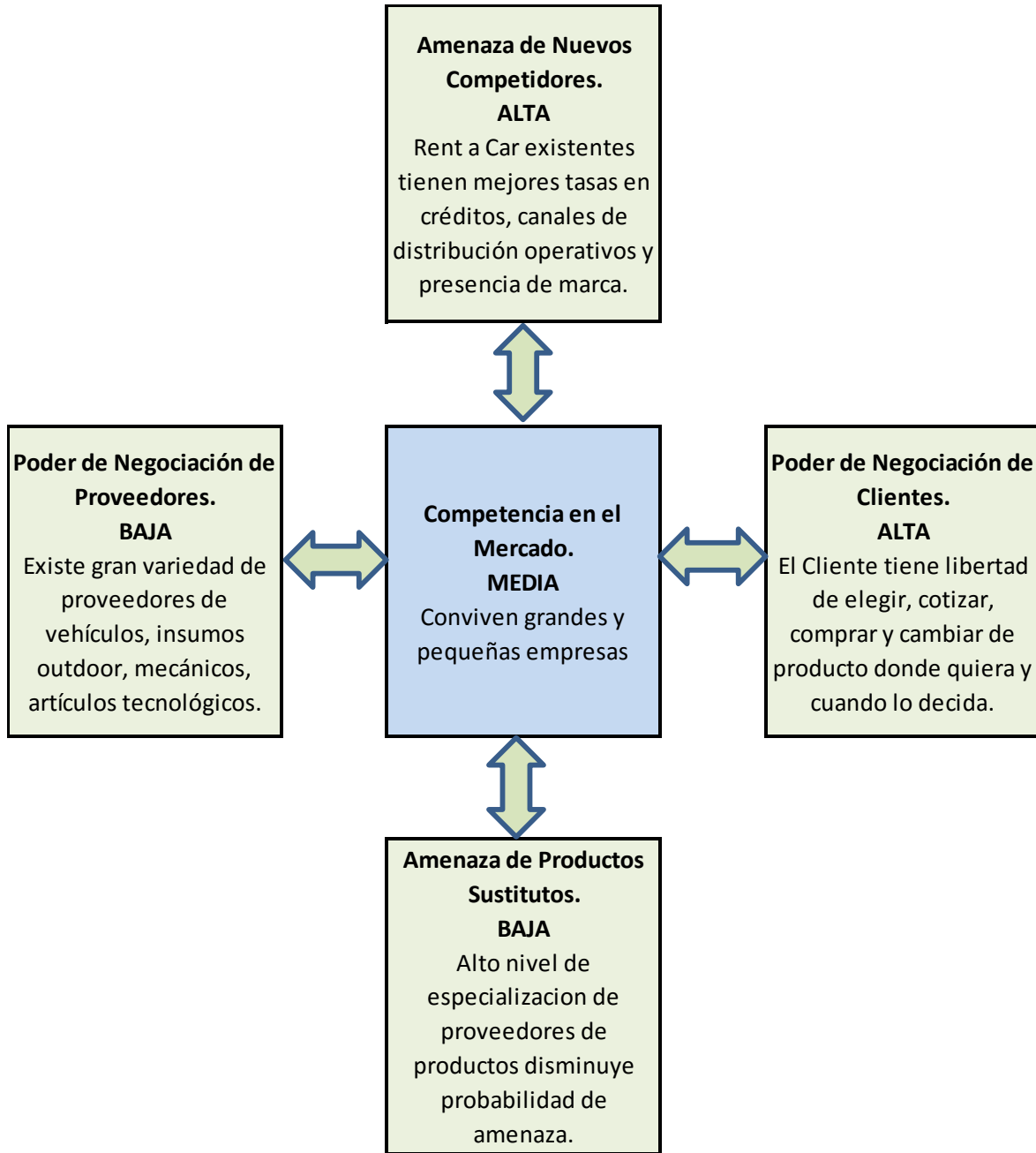


Ilustración 3, Análisis Cinco Fuerzas de PORTER.

11.7 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Especialización en el producto outdoor	Empresa sin historia ni experiencia previa en el mercado.
Orientación a la innovación en producto y servicio.	Empresa de tamaño pequeña.
Flexibilidad ante solicitudes y requerimientos del cliente.	Empresa no diversificada, producto único.

Tabla 11, Fortalezas y Debilidades.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Segmento de mercado no explotado ni cubierto eficientemente.	Bajas barreras de entrada, competidores pueden copiar el producto fácilmente.
Aprovechar nuevas tecnologías y desarrollos para mejorar el confort, el servicio y la experiencia del cliente respecto al uso del vehículo y del servicio.	Un alza en el precio de los combustibles puede afectar negativamente el arriendo de vehículos.
Tendencia de actividades outdoor y cercanía con el medio ambiente. Empuje de gobierno para impulsar el turismo y actividades contra el sedentarismo.	Compañías internacionales pueden ingresar al país y ofrecer servicio similar.
Falta de enfoque en atención al cliente en general.	

Tabla 12, Oportunidades y Amenazas.

11.8 Análisis VRIO

COMPETENCIAS CENTRALES	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Impacto
Vehículos acondicionados para actividades outdoor.	SI	SI	NO	SI	Paridad Competitiva
Producto rent a car incluye convenios con actividades outdoor.	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenida
Asesoría y recomendaciones en turismo y actividades al aire libre.	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenida
Orientación y asistencia al cliente en todo momento.	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva Temporal

Tabla 13, Análisis VRIO Easy Camper.

11.9 Estados Financieros Europcar

Estados Financieros Europcar

Activos (en M\$)	2014	2013
Activos corrientes	62.847.521	60.960.702
Activos no corrientes	69.668.497	59.931.093

Total de activos	132.516.018	120.891.795
-------------------------	--------------------	--------------------

Patrimonio y pasivos (en M\$)	2014	2013
Pasivos corrientes totales	58.462.555	59.503.824
Pasivos no corrientes	45.713.131	34.894.218
Patrimonio total	28.340.332	26.493.753

Total de patrim y pasivos	132.516.018	120.891.795
----------------------------------	--------------------	--------------------

Estado de Resultados por Función (en M\$)	2014	2013
Ingreso de actividades ordinaria	77.825.880	70.155.080
Ganancia (pérdida)bruta	19.243.394	18.811.816
Gastos de administración	- 9.920.090	- 8.730.750

Resultado operacional	9.323.304	10.081.066
Resultado no operacional	- 4.890.227	- 5.949.627

Resultado antes de impuesto	4.433.077	4.131.439
Impuesto a la renta	- 659.612	- 797.854

Gan (pérd) proc de ops cont	3.773.465	3.333.585
------------------------------------	------------------	------------------

Estado de Flujo Efectivo (en M\$)	2014	2013
Flujo neto por act de op	19.436.319	7.804.544
Flujo neto por act de inv	- 19.635.415	- 24.522.777
Flujo neto por act de fin	467.452	17.118.012

Flujo neto total del ejercicio	268.356	399.779
Efectos var tasa de cambio	13.771	- 5.289
Saldo inic de ef y ef eq	1.493.544	1.099.054

Saldo fin de ef y ef eq	1.775.671	1.493.544
--------------------------------	------------------	------------------

Tabla 14, Estado Financiero Compañía de Leasing Tattersall – Europcar.

11.10 Agencias de Turismo en convenio.

Agencias		Web page
 Birds Chile	Birds Chile	http://birdschile.cl/new/
	CTS Turismo	http://www.chileantravelservices.com/
	Condor Travel	http://www.condortravel.com
	ADS Mundo	http://www.adsmundochile.com/
	Gran Patagonia	http://www.granpatagonia.com/
	Latitud 90	http://www.latitud90.com/
	Cascada Travel	http://www.cascada.travel/en
	Sports Tour	http://www.sportstour.cl/
	Andes Nativa	http://andesnativa.com/s41/
	Extremo Norte	http://extremonorte.wix.com/travel

Tabla 15, Ejemplo de Agencias de Turismo en convenio.

11.11 Hoteles por zona en convenio.

Hoteles Zona Norte		Web page
 Holiday Inn Holiday Inn Express	Holiday Inn	http://www.hilatam.com/hoteles/hoteles-en-antofagasta/
 PANAMERICANA HOTELES	Panamericana	http://www.panamericanahoteles.cl/
 HOTELES ALTIPLANICO	Altiplanico	http://www.altiplanico.cl
 TERRAL Hotel & Spa VAL DE LOS RIOS - VIÑA DEL VINO - CHILE	Terral	http://www.terralhotel.cl/
 TERRADO HOTELES	Terrado	http://www.terrado.cl/
Hoteles Zona Central		Web page
 HOTEL PLAZA SAN FRANCISCO Santiago de Chile ★★★★★	Plaza San Francisco	http://www.plazasanfrancisco.cl
 PANAMERICANA HOTELES	Panamericana	http://www.panamericanahoteles.cl/
 HOTELES ALTIPLANICO	Altiplanico	http://www.altiplanico.cl
 lastarria BOUTIQUE HOTEL	Lastarria	http://www.lastarriahotel.com/
 Sheraton Santiago HOTEL & CONVENTION CENTER	Sheraton	www.starwoodhotels.com
Hoteles Zona Sur		Web page
 HOTEL PATAGÓNICO PUERTO VARAS - CHILE	Hotel Patagonico	http://www.hotelpatagonico.cl/
 PANAMERICANA HOTELES	Panamericana	http://www.panamericanahoteles.cl/
 HOTEL ANTUMALAL PUCON - CHILE	Antumalal	http://www.antumalal.com/
 HOTELES ALTIPLANICO	Altiplanico	http://www.altiplanico.cl
 Hoteles Colonos del Sur Puerto Varas - Chile	Colonos del Sur	http://www.colonosdelsur.cl/

Tabla 16 Ejemplo de Hoteles en convenio

11.12 Acuerdo con Municipalidades y Zonas Turísticas

Municipalidad	Web page	Atractivos turísticos
 Antofagasta	www.municipalidadantofagasta.cl/	Monumento Nacional La Portada. San Pedro de Atacama. Observatorio Cerro Paranal.
 Copiapo	www.municipalidadcopiapo.cl/	Parque Nacional Nevado Tres Cruces. Desierto de Atacama. Volcan Ojos del Salado. Ruta del Inca.
 La Serena	www.laserena.cl/	Reserva Nacional Pingüino de Humboldt. Parque Nacional Fray Jorge. Observatorio Astronómico La Silla. Observatorio Cerro Tololo.
 Los Andes	www.losandes.cl/	Parque Arqueológico Paidahuén. Centro Esqui Portillo. Termas Jahuel. Termas el Corazon.
 Santiago	www.municipalidaddesantiago.cl/	Centro ski Portillo. Centro ski El Colorado. Centro de ski La Parva. Centro de Ski Valle Nevado.
 Santo Domingo	www.santodomingo.cl/	Reserva Nacional El Yali. Parque de la Naturaleza Rio Maipo.
 San Jose de Maipo	www.sanjosedemaipo.cl/	Reserva Nacional Rio Clarillo. Centro Equi Lagunillas. Monumento Natural El Morado. Volcan San Jose, Maipo, Tupungatito, Cerro El Plomo. Glaciar San Francisco. Glaciar el Morado. Valle de las Arenas. Embalse el Yeso. Termas el Plomo.
 Rancagua	www.rancagua.cl/	Reserva Nacional Rio Los Cipreses. Centro Equi Chapa Verde. Sewell.
 Valdivia	www.munivaldivia.cl/	Parque Saval. Parque Nacional Oncol. Santuario de la Naturaleza Carlos Andwanter. Parque Nacional Alerce Costero. Lago Ranco, Rio Cruces, Valdivia, Calle Calle.

Municipalidad	Web page	Atractivos turísticos
 Municipalidad de Pucon	www.municipalidadpucon.cl/	Parque Nacional Villarrica. Parque Nacional Huerquehue. Reserva Nacional Villarrica. Volcan Villarrica, Pesca Lago Calafquen, Caburga, Villarrica. Termas Quimeyco, Huife, Pangul, San Luis, Menetue.
 Osorno	www.municipalidadesosorno.cl	Parque Mapu Lahual. Parque Pichi Mallay. Parque Loy Haiquian. Parque Nacional Puyehue. Volcan Osorno, Lago Puyehue, Rupanco.
 Puerto Varas	www.ptovaras.cl	Parque Phillipi. Parque Nacional Vicente Perez Rosales. Reserva Nacional Llanquihue. Lago Llanquihue, Todos los Santos. Saltos del Petrohue. Isla Loreley.
 Puerto Montt	www.puertomonttchile.cl/	Parque Nacional Alerce Andino. Parque Nacional Hornopiren. Volcan Calbuco. Estero del Reloncavi.
 Chonchi	www.municipalidadchonchi.cl/	Parque Nacional Chiloe. Parque Tepuheuico. Parque Tantauco.
 Chaiten	www.municipalidadchaiten.cl	Parque Pumalin. Reserva Nacional Futaleufu. Parque Nacional Corcovado. Paque Nacional Los Alerces. Volcan Chaiten, Corcovado.

Tabla 17 Ejemplo Municipalidades y atractivos turísticos.

11.13 Red de prestadores de servicio Mecánico

Zona	Ciudad	Nombre	Dirección	Teléfono
Zona Norte	Arica	R.A.A.M	Lastarria 1020	58 2258350
	Iquique	Pampa y Coiron Ltda.	Pdte Juan Retamales A	58 2495970
	Antofagasta	Central Frenos Antofagasta	Radomiro Tomic 8153	9 94390150
	Copiapó	Copiapó	Av Copayapu 1359	52 241 1234
	La Serena	Central Frenos La Serena	Av Balmaceda 2245	051 2221837
	Coquimbo	Central Frenos Coquimbo	Baquedano 821	51 24705721
	Ovalle	Biyou	Av La Feria 801	53 2624323

Tabla 18 Ejemplo de Red de prestadores de Servicio Mecánico en la zona Norte.

Zona	Ciudad	Nombre	Dirección	Teléfono
Zona Centro	Valparaiso	Koala	Aldunate 1590	32 2210394
	Quilpue	Neumatica	Av Freire 280	32 2925084
	La Calera	Iscamatt	Jose Miguel Carrra 480	33 242355
	Viña del Mar	Central Frenos Viña del Mar	Quillote 880	32 2689623
	Santiago	LMT Felipe Miranda	Obispo Arturo Espinoza 2757	9 75780444
		Bravo & Bravo Ltda.	Kennedy 7250	2 22291324
		V&V motors	Av Jose Maria Caro 1857	9 77597309
		Autops	Av El Parrón 0652	9 90005615
		San Bernardo	Gran Avenida 13675	9 42169037
		Santa Mónica	Santa Rosa 299	2 24807920
		DCG Motors	Nataniel Cox 949	2 26628062
		Check Automotriz	Av Oriental 5950	2 22262322
		Central Frenos Movicenter	Av Américo Vespucio 1155	2 25801274
		Central Frenos Las Condes	Av Las Condes 9285	2 22124585
		Central Frenos La Dehesa	Jose Alcalde Délano 12330	2 22162610
		Central Frenos Estoril	Av Las Condes 10498	2 2172002
		Central Frenos La Reina	Av Ossa 2275	2 25203183
		Central Central Frenos La Florida	Av Vicuña Mackenna 6556	2 25203194
		Central Frenos Vitacura	Av Vitacura 7045	2 22192082
		Central Frenos Lira	Lira 997	2 26341222
		Central Frenos Froilan Roa	Froilan Roa 1120	2 22943178
		Central Frenos Vicuña Mackenna 7909	Av Vicuña Mackenna 7909	2 23291923
		Central Frenos Plaza Oeste	Av Américo Vespucio Sur 1501	2 25966704
		Central Frenos Llona	Alberto Llona 1254	2 25320952
		Central Frenos Maipú	Av Pajaritos 2847	2 25315464
		Rollano e Hijos	José Alberto Bravo 0296	2 28552252

Tabla 19 Ejemplo de Red de prestadores de Servicio Mecánico en la zona Centro.

Zona	Ciudad	Nombre	Dirección	Teléfono
Zona Sur	Rancagua	Rodriguez e Hijos Ltda.	Av Santa María 22	72 2320876
	San Fernando	Automas	O'Higgins 331	72 717026
	Curicó	Sergio Perez Jara	Peña 935	75 545363
	Talca	Quelle	9 Norte 1040	71 225359
		Acevedo y Carrasco	1 Sur 2196	71 2261130
	Chillán	Antumalal	Carrera 532	42 2231313
	Concepción	Econoruedas	Maipú 201	41 2130996
		Central Frenos Concepción	Paicavi 2139	41 2568656
		Central Frenos Trebol	Av Jorge Alessandri 3177	41 2909294
	Los Angeles	Neubat	Valdivia 846	43 2324169
	Temuco	Central Frenos Temuco	Lautaro 654	45 2941020
	Osorno	Autosorno	Ejercito 553	64 2233749
	Puerto Varas	Neumann	Av Gramado 700	9 8874585
Puerto Montt	Automotora Valdivia	Francisco Bilbao 272	65 2258204	

Tabla 20 Ejemplo de Red de prestadores de Servicio Mecánico en la zona Sur.

11.14 Google Adwords

Google es una buena plataforma de publicidad dado que puede interactuar con el usuario en cada búsqueda que este realiza, ya sea desde un computador o desde un dispositivo móvil.

La siguiente es una cotización del servicio Google Adwords, donde se consideran Informes periódicos, enfoque en aumento de Ventas, avisos para los productos o servicios de la compañía, además de incluir dos landing page, contratando el servicio 12 meses.





		CORRESPONDE A RESULTADOS DE LA SEMANA DE PRUEBA.			
DETALLES	BÁSICO	AVANZADO	PREMIUM	JUMBO	
Visitas mensuales	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google	
Optimización constante campaña en AdWords	✓	✓	✓	✓	
Red de display	✓	✓	✓	✓	
Avisos en teléfonos y tabletas	✓	✓	✓	✓	
Avisos con extensiones		✓	✓	✓	
Integración con Google analytics		✓	✓	✓	
Publicidad en Youtube			✓	✓	
Consultoría para mejorar página web			✓	✓	
Creación de avisos con imagen red display				✓	
Valor neto mensual	\$79.990	\$129.990	\$259.990	\$500.000	
Valor neto mensual + iva	\$95.188	\$154.688	\$309.388	\$595.000	

Tabla 21, Cotización Servicios Adword.

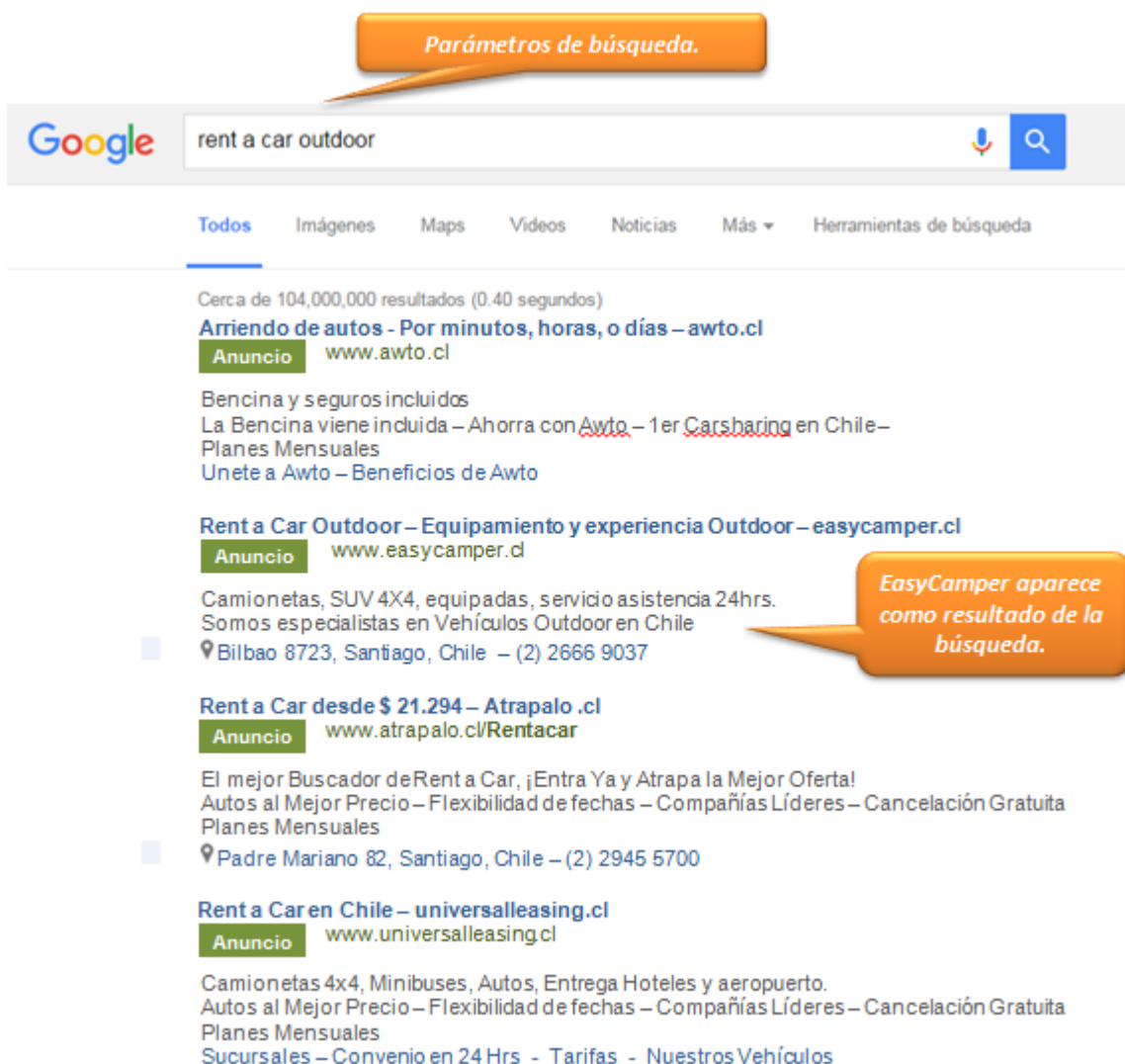


Ilustración 4, Captura de pantalla de búsqueda en Google de Servicio de Rent a Car.

La Ilustración 6, muestra un ejemplo de cómo sería el aviso que aparece cuando un cliente realiza una búsqueda en Google, en este caso buscando “rent a car outdoor “. Easycamper aparecería dentro de los primeros resultados, permitiendo que el cliente sea direccionado a la página web www.easycamper.cl o realizar una llamada telefónica (en el caso que use un browser de un dispositivo móvil).

11.15 Despliegue de Carpa instalada.

En el caso de utilizar una carpa del tipo Techo, esta ofrece la ventaja de ocupar un espacio ya definido, con un sistema de armado y desarme bastante practico para el usuario.

Solo es necesario jalar el carril, para que la estructura valla tomando forma y los pliegues formen la carpa tal cual como se muestra la imagen.

El modelo viene con una escalera de acceso, la cual tiene también la finalidad de ofrecer un punto de apoyo a la estructura.

De acuerdo al modelo, la carpa tiene capacidad para dos adultos, dos adultos y un niño, o dos adultos y 2 dos niños.

La orientación de la carpa puede ser en el mismo sentido del vehículo o en forma transversal.

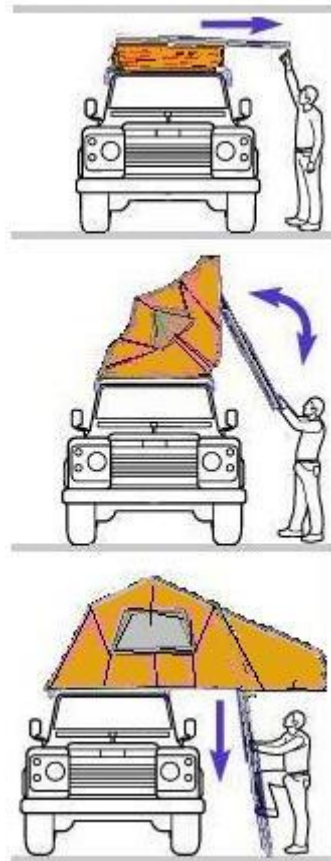


Ilustración 5 Arme y desarme de la carpa Techo.

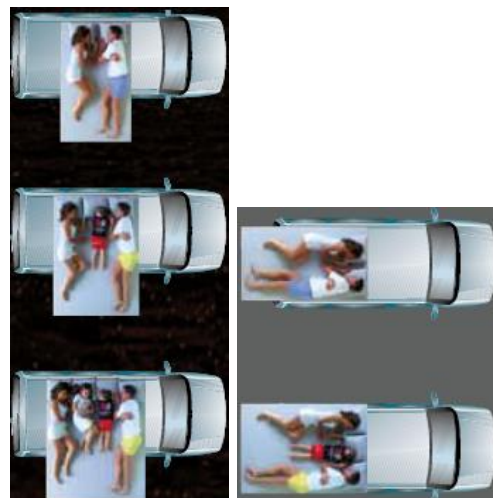


Ilustración 6 Distribución de personas en carpa Techo.



Ilustración 7 Uso de Carpa Techo en diversos vehículos.

11.16 Procesos Operaciones

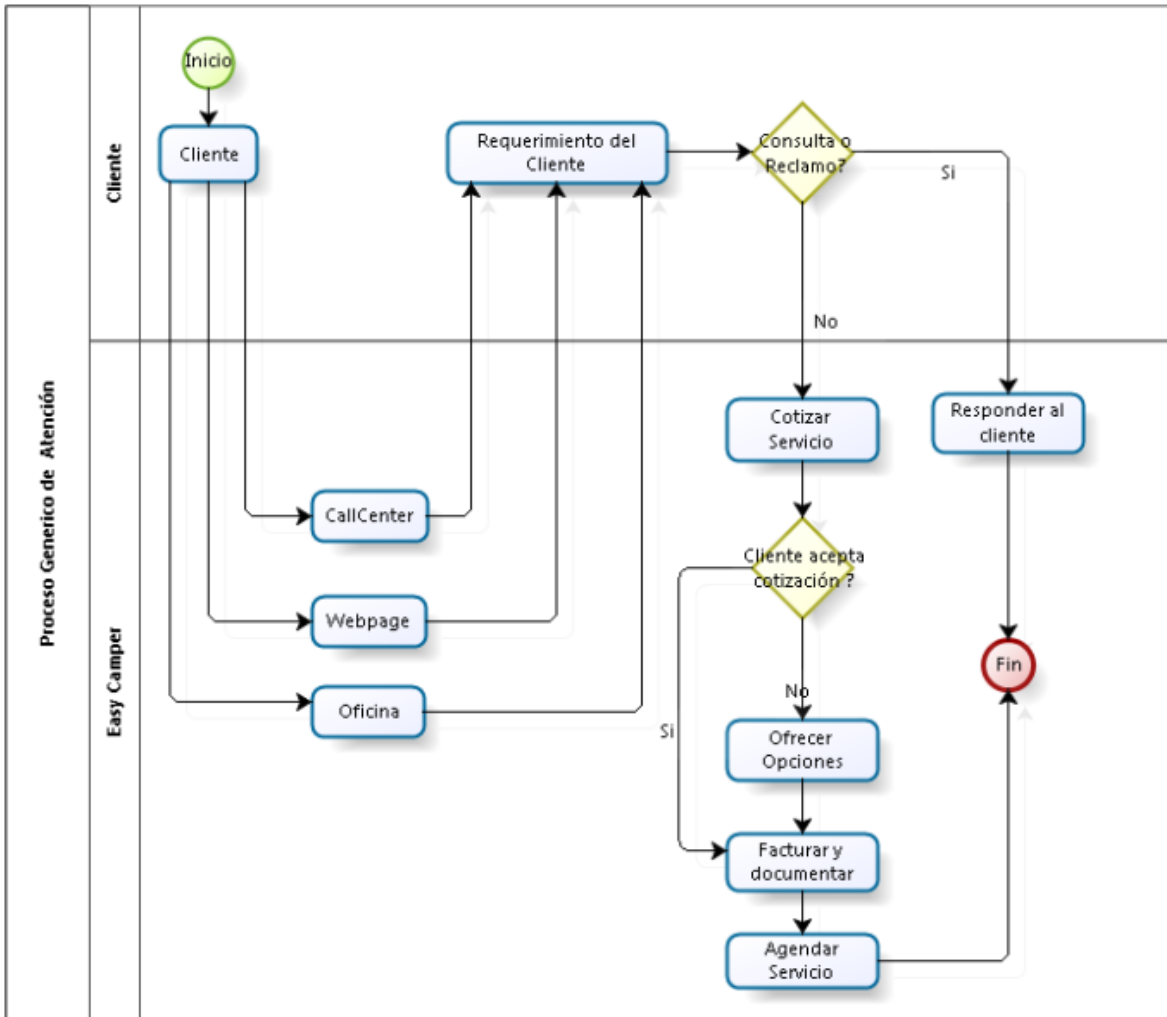


Ilustración 8 Proceso Genérico de Atención.

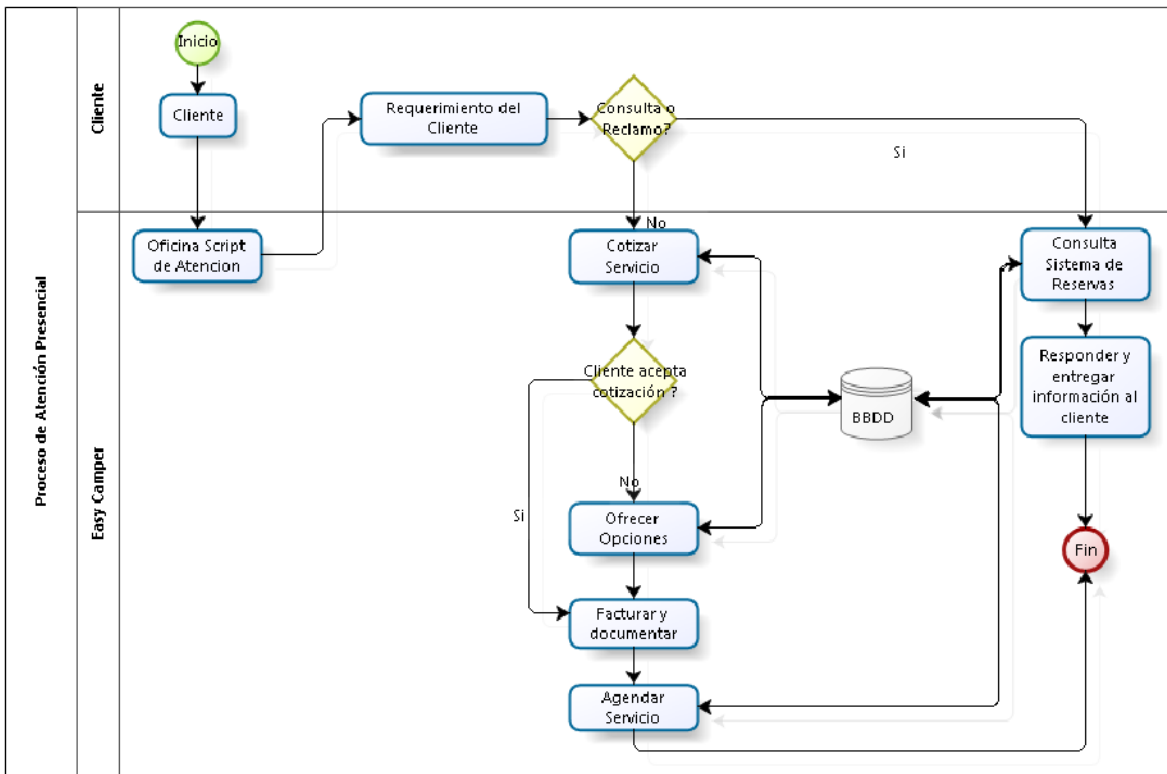


Ilustración 9 Proceso de Atención Presencial.

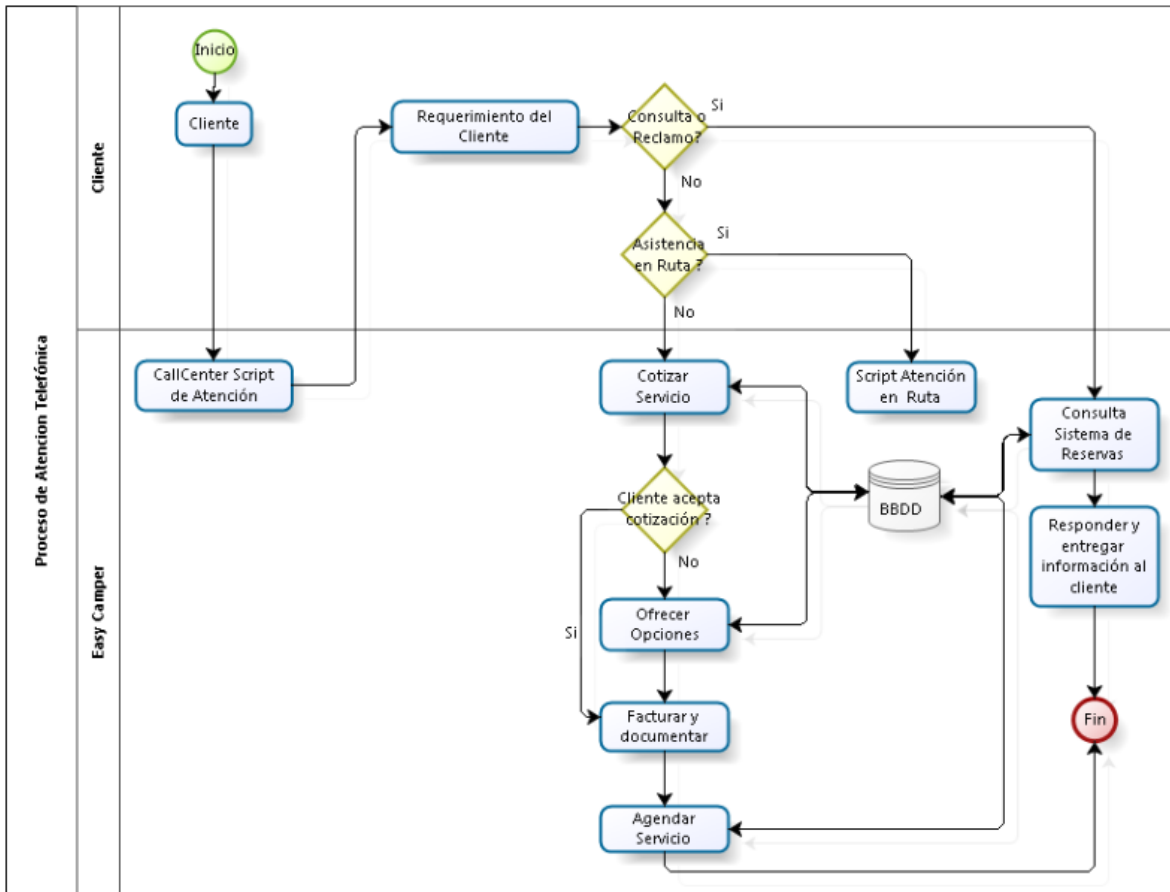


Ilustración 10 Proceso de Atención Telefónica.

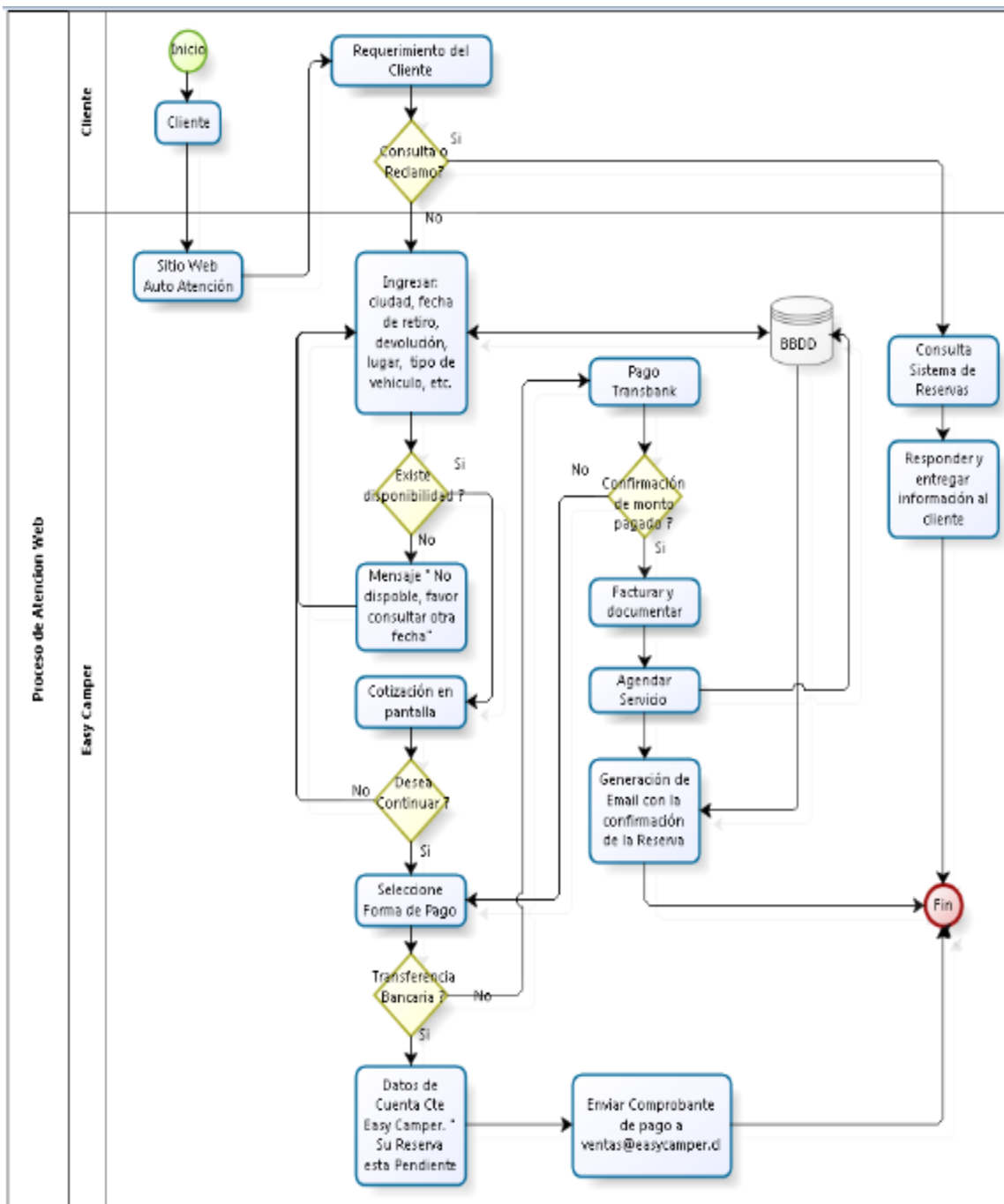


Ilustración 11 Proceso de Atención Web.

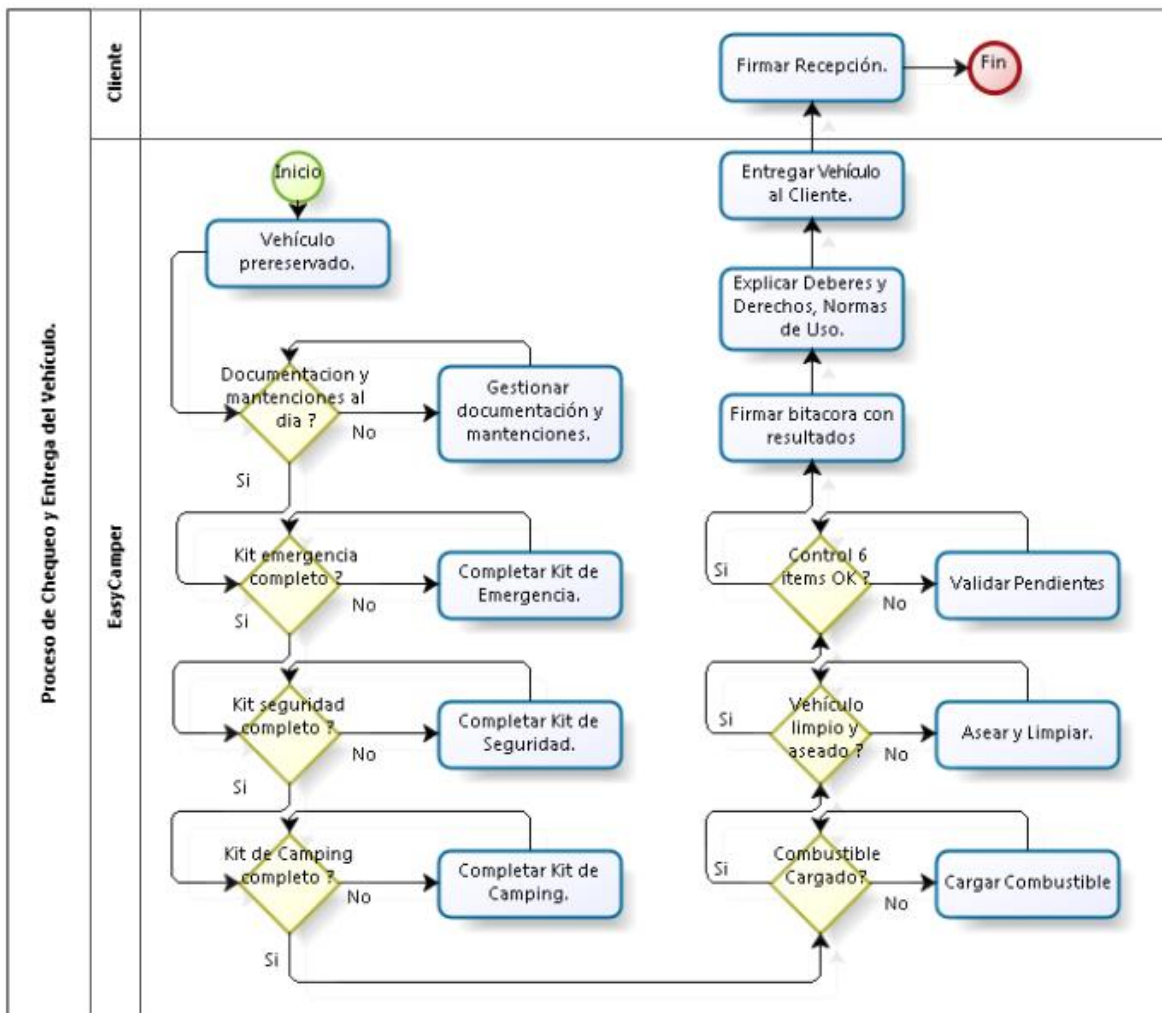


Ilustración 12 Proceso de chequeo y Entrega del Vehículo.

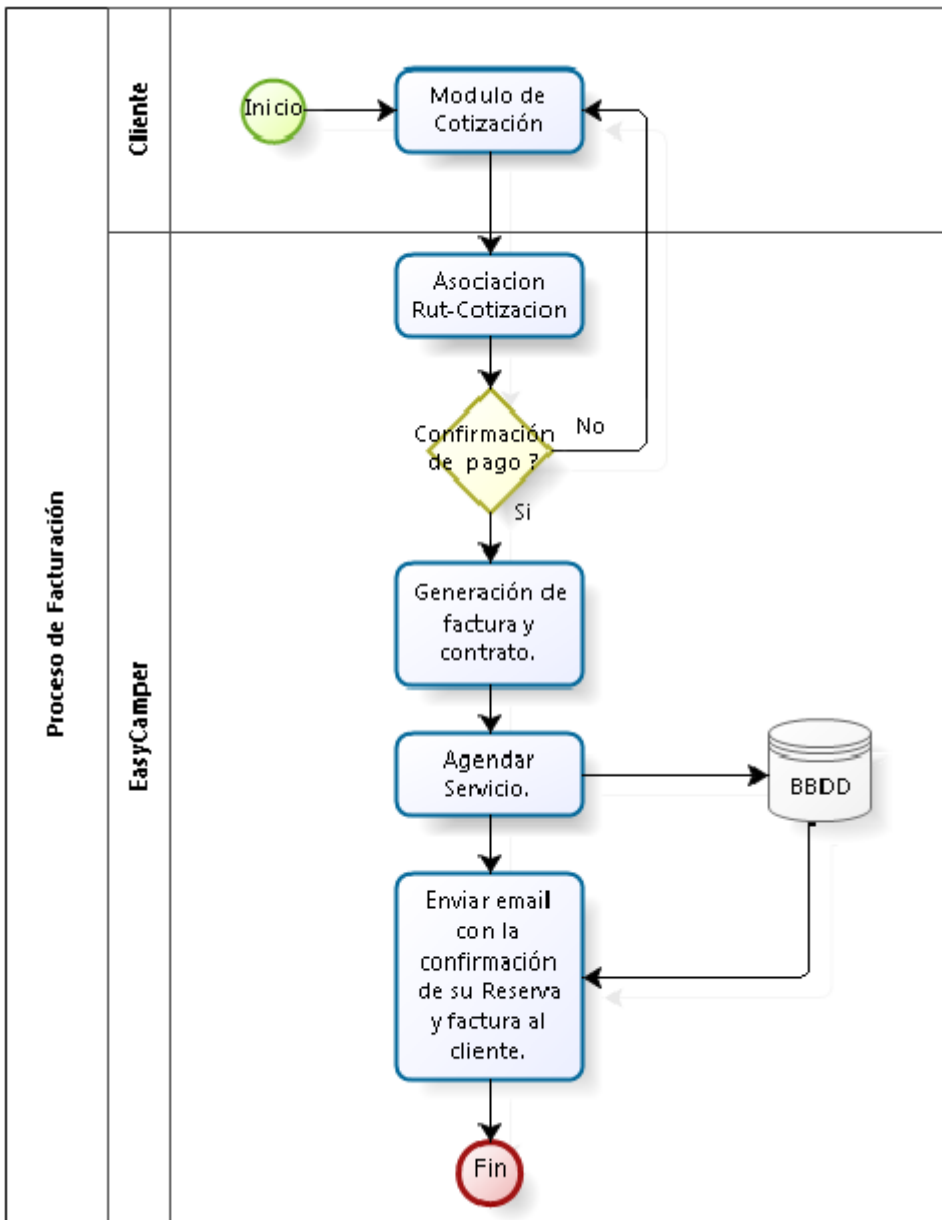


Ilustración 13 Proceso de Facturación.

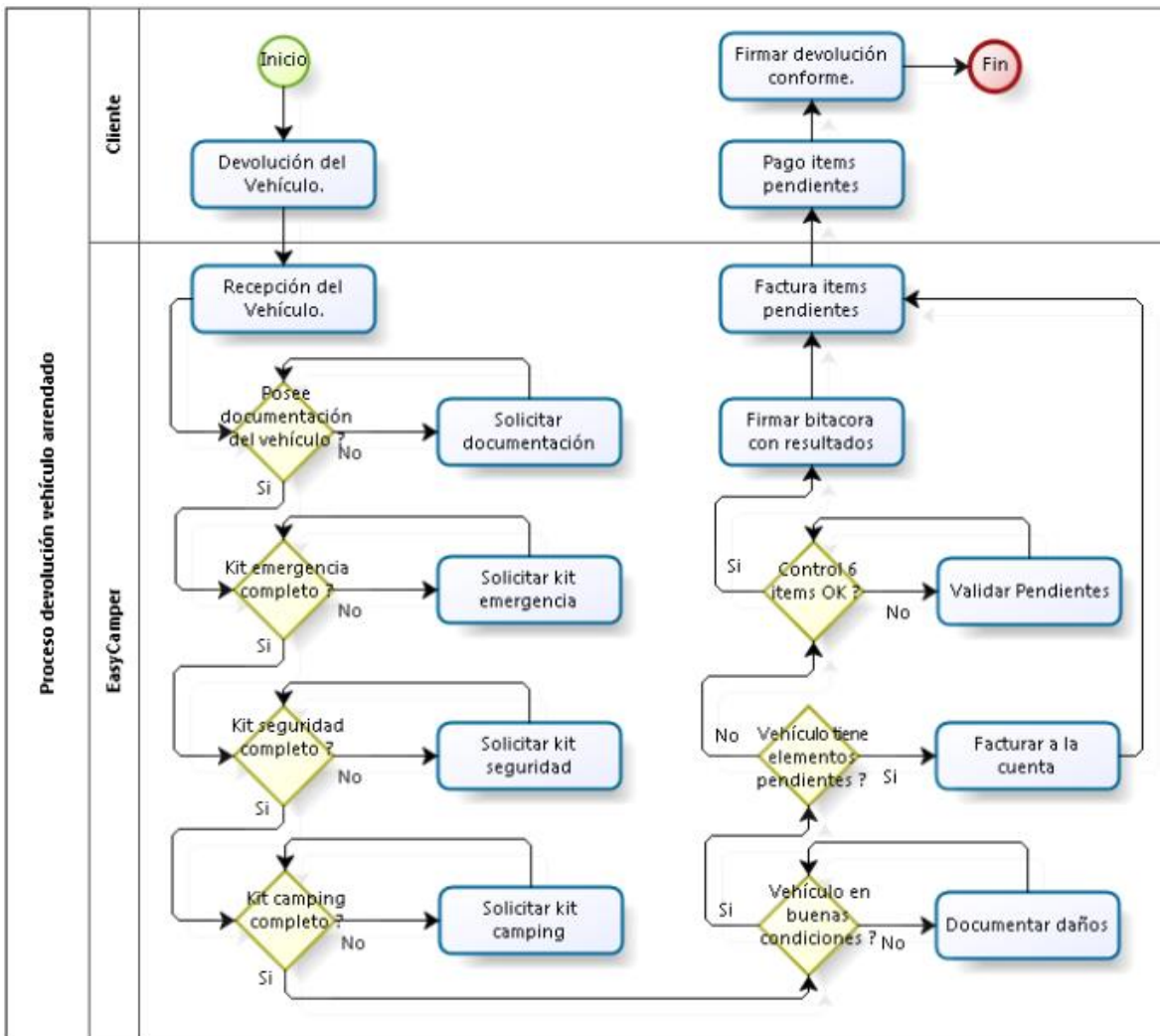


Ilustración 14 Proceso de Devolución del Vehículo.

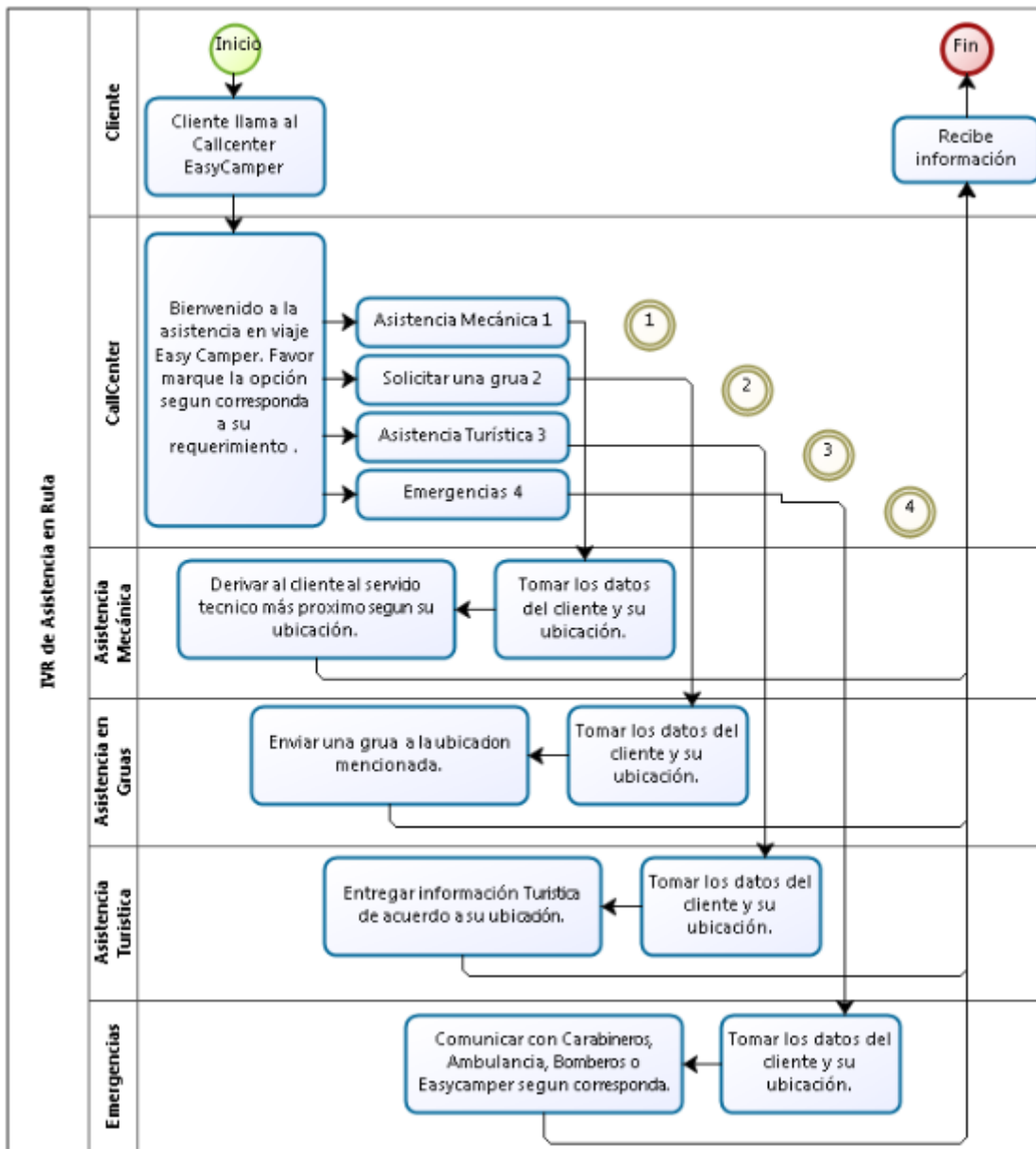


Ilustración 15 Proceso de Atención en Ruta – IVR.

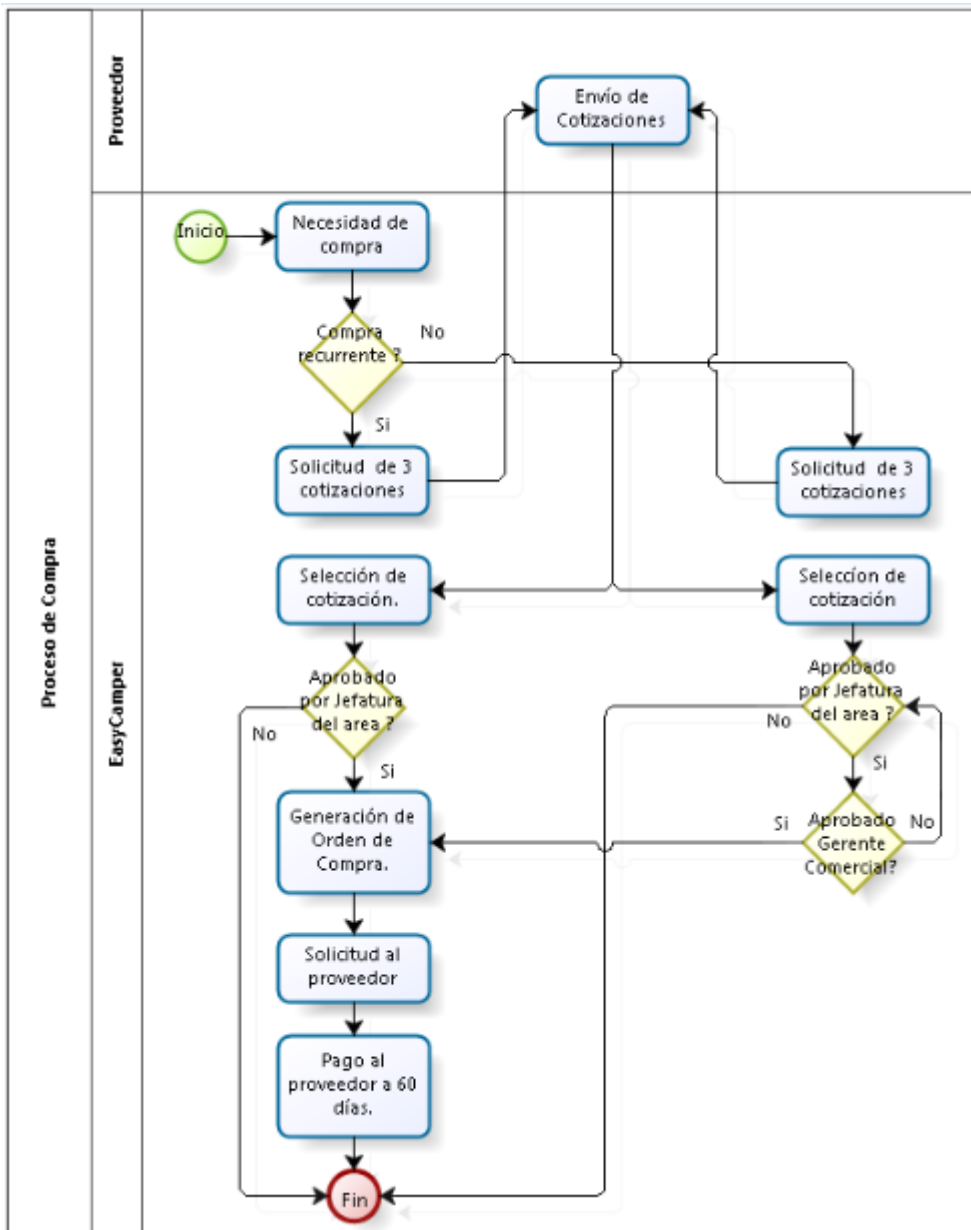


Ilustración 16 Proceso de Compra.

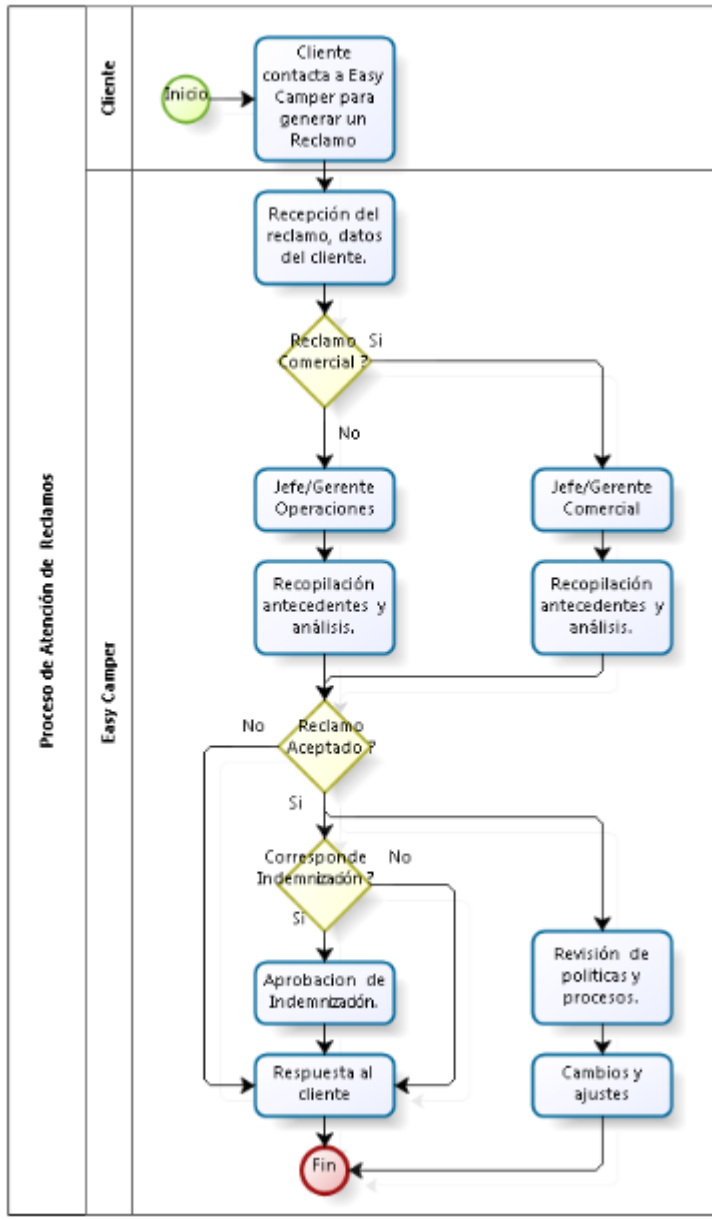


Ilustración 17 Proceso de Atención de Reclamos.

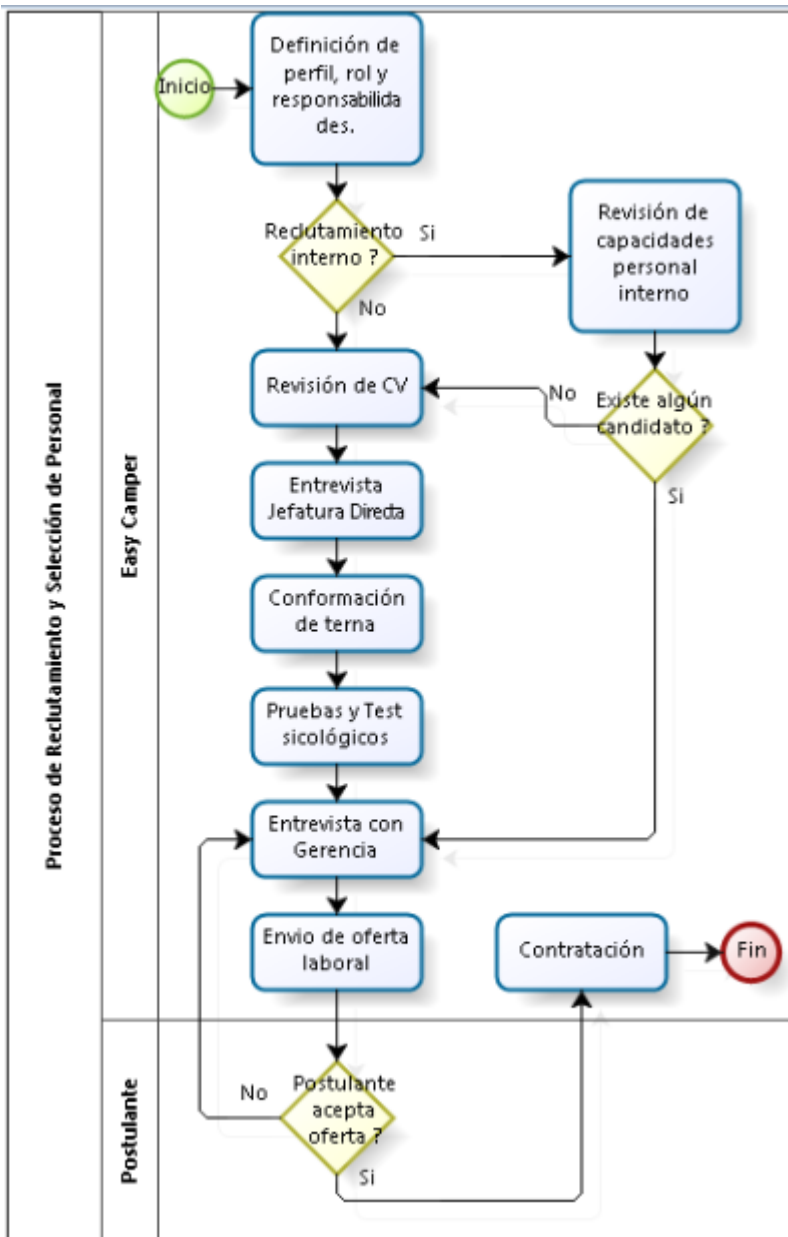


Ilustración 18 Proceso de Reclutamiento y Selección.

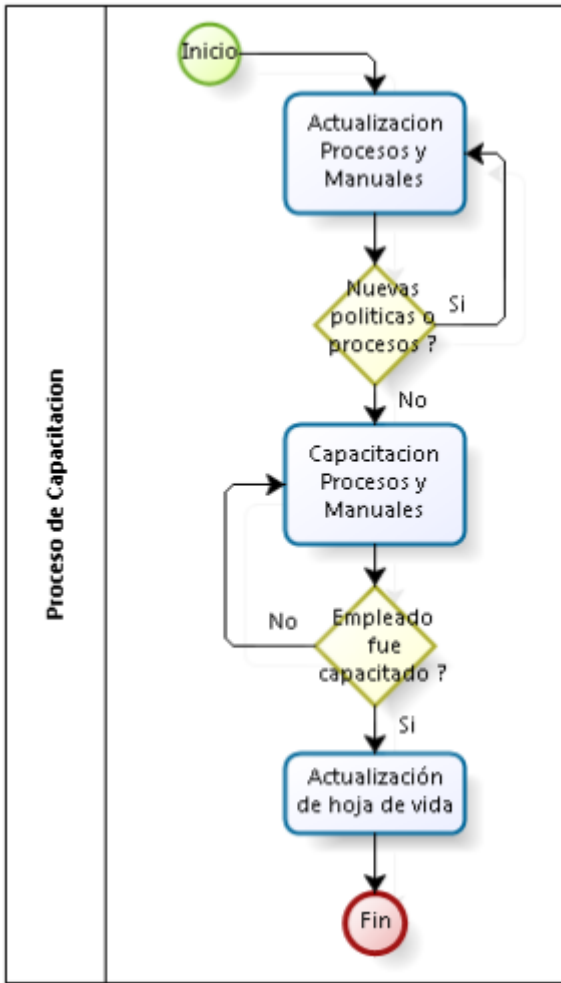


Ilustración 19 Proceso de Capacitación.

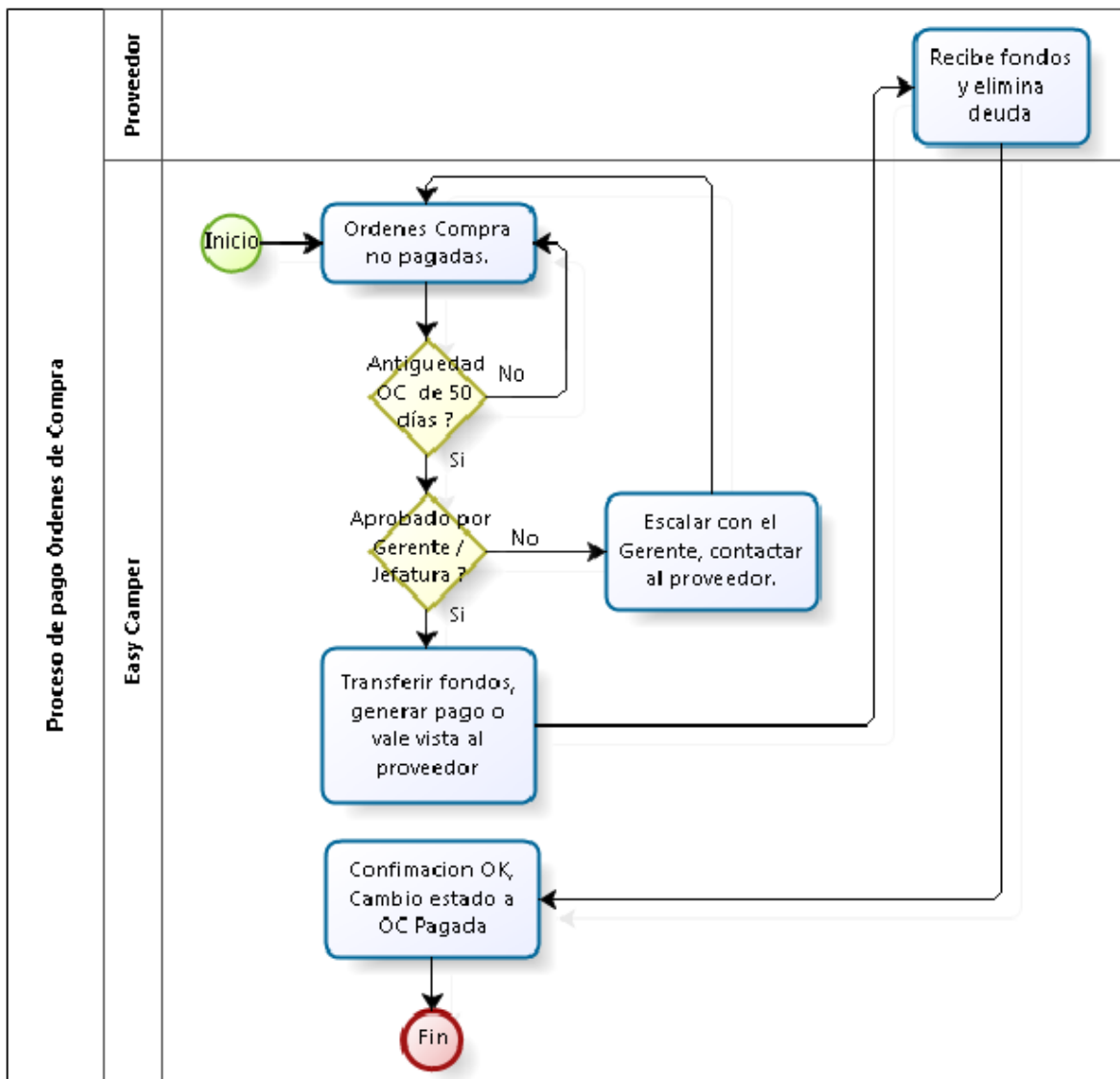


Ilustración 20 Proceso de Pago de Órdenes de Compra.

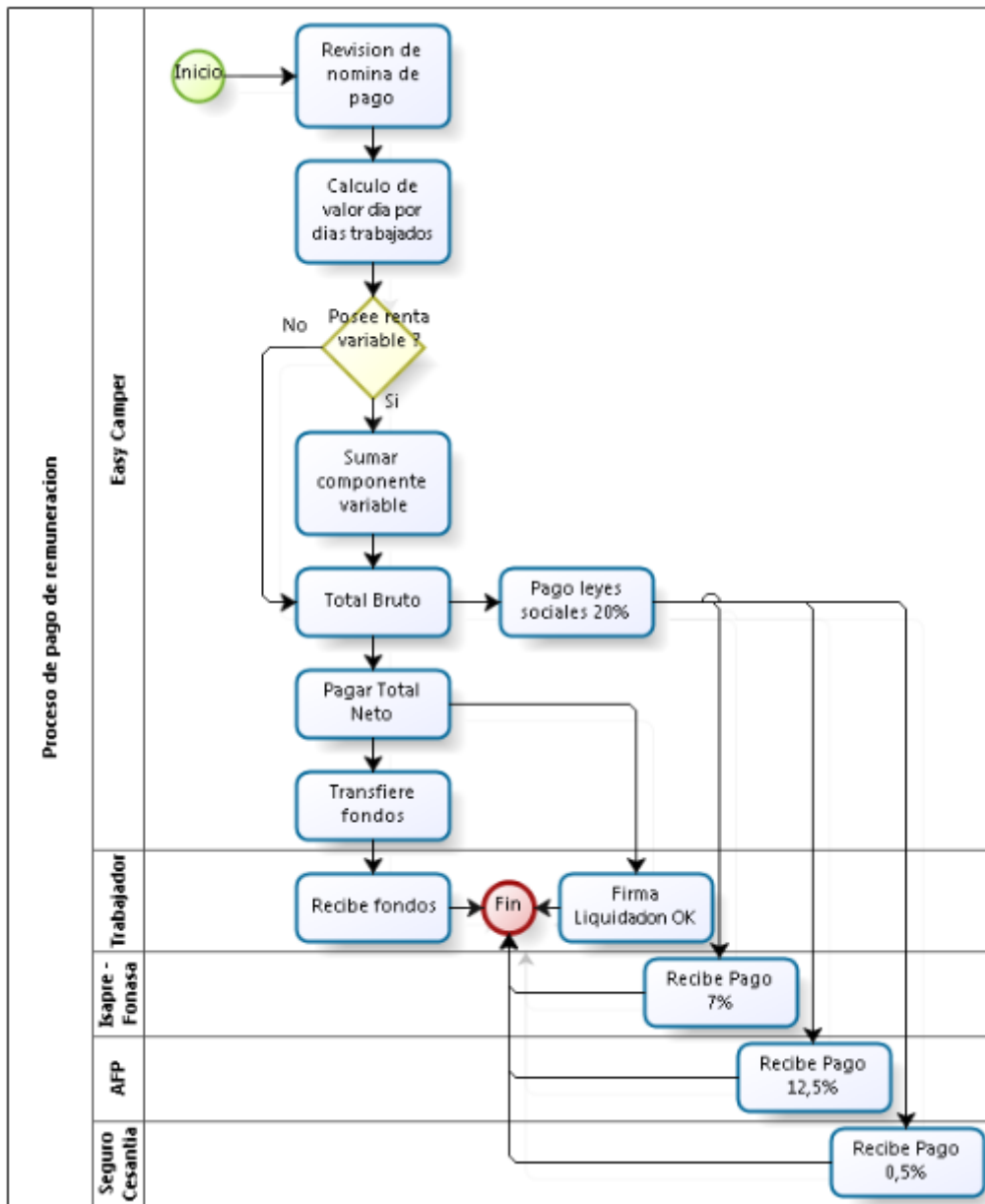


Ilustración 21 Proceso de Pago de Remuneraciones.

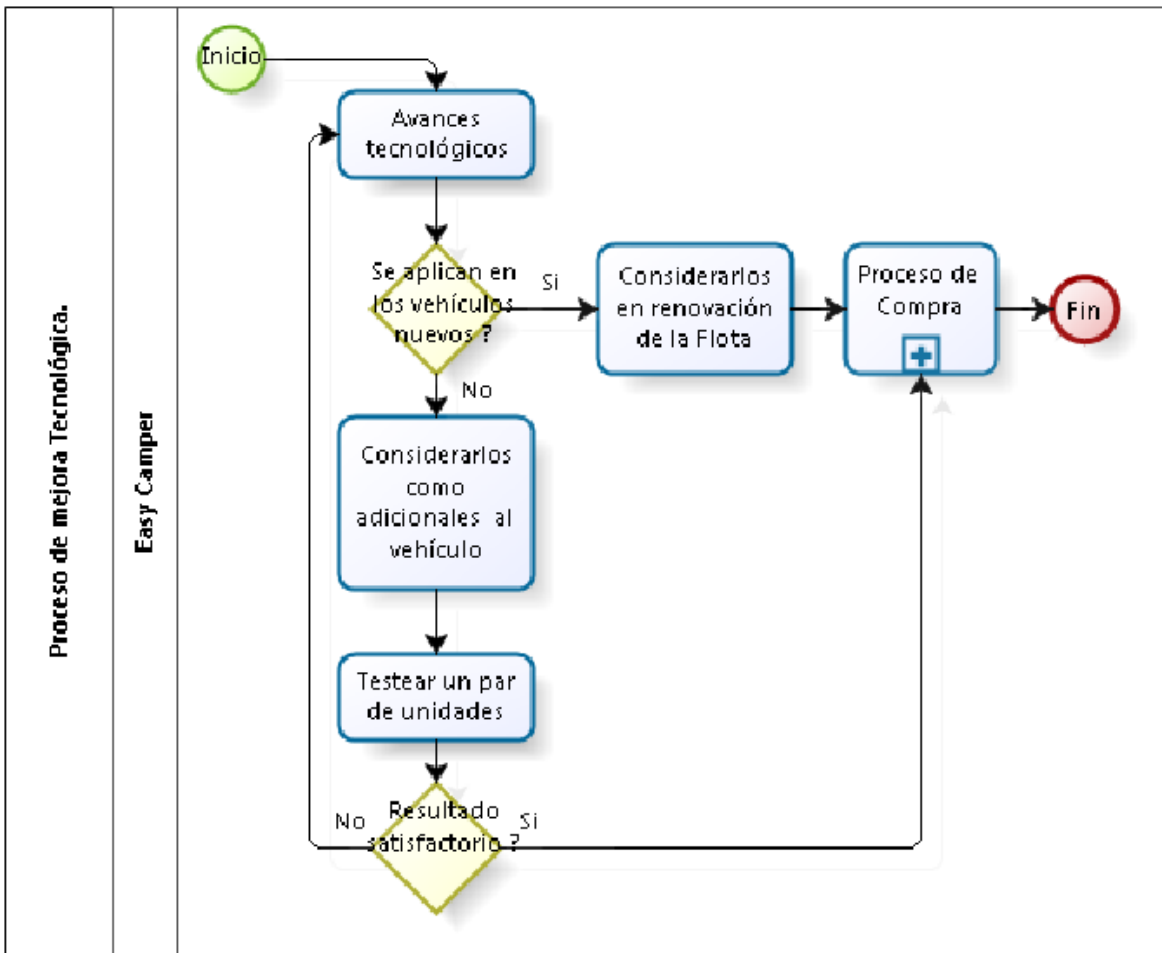


Ilustración 22 Proceso de Mejora Tecnológica.

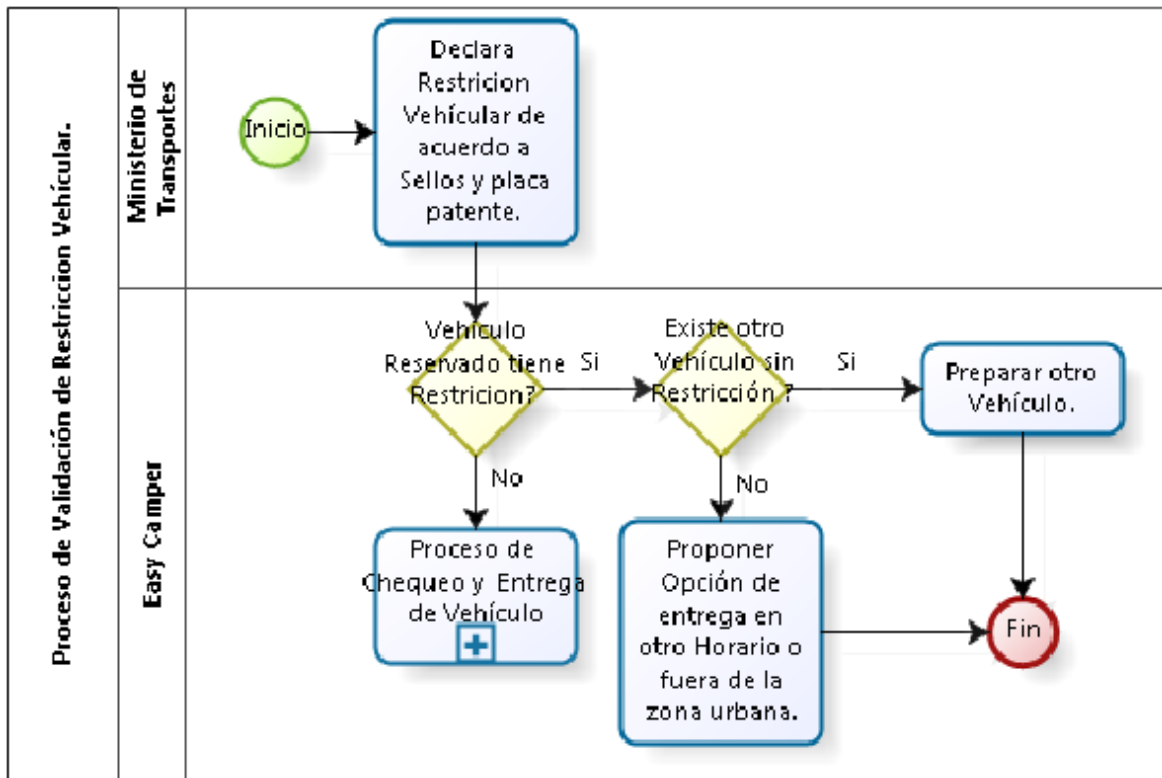


Ilustración 23 Proceso de validación de Restricción Vehicular.

11.17 Equipo Gestor

TOMAS P. AVELLO H.

MBA, Ingeniero Civil Industrial, Ing E Electrónico

Profesional con más de 12 años de experiencia laboral en compañías multinacionales. Experiencia en gerencias comerciales operativas, en postventa, operaciones, manejo de recursos, control de costo, negociación con clientes en industrias como Telecomunicaciones y Seguros. Habilidad para adaptarse a diversos ambientes de trabajo, con personas y grupos multiculturales. Experto en desarrollar soluciones y mejorar operaciones en costo, rentabilidad y servicio al cliente. En búsqueda de oportunidades en áreas comerciales y operacionales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Supply Chain Manager **Assurant Solutions** 2014 - 2015

Business Operations Postsales

Implementé soluciones de suministro, control de costo, reinyección de activos, con foco en el aumento de rentabilidad del producto. Realice negociación de contratos, elaboración de propuestas, de acuerdo a la estrategia comercial. Mejoraré la experiencia del cliente, aumentando su satisfacción y disminuyendo el churn.

Logros principales:

- Reduje costos en 12%, desarrollé proyectos con ahorro en 25% en costo.
- Recuperé activos por 70K USD por año, diversifiqué los proveedores estratégicos.

Reverse Logistics & Repair Manager **Assurant Solutions** 2012 – 2014

Claims - Postsales Manager.

Lideré mejoras de procesos del área Postventa, implementé el fulfillment en claims del área Mobile, controlé la post venta y fui el responsable del área de siniestros en general, tanto en forma interna como ante los reguladores. Participé activamente en el desarrollo e implementación de proyectos y nuevos negocios.

Operaciones a cargo: Chile, Perú, Ecuador.

Logros principales:

- Startup y formación del área de Siniestros.
- Migración de Compañía.

Technical Account Manager **AT4 Wireless** 2011 – 2012

Manager donde lideré proyectos regionales de homologación en 12 países, visión end to end y consolidación de resultados para clientes y otros stakeholders. Proyectos aprobados con ingresos aprox de 5MM USD para la compañía. Cuentas a cargo: Samsung, Sony, Alcatel, Huawei, Sonim, Panasonic.

Logros principales:

- Incrementé en 12% las homologaciones comerciales por Quarter. Versiones finales y aceptadas por el cliente.

Project Engineer. **Aircom International** 2010 - 2011

Como Ingeniero de proyecto, aseguré el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio requeridos en el Proyecto con RIM (BlackBerry).

Logros principales:

- Logré cumplimiento de SLAs y lanzamiento de versiones comerciales sobre el 15% ya establecido.

MAURIZIO FREGOSI VALENCIA
MBA, Ingeniero Civil Industrial.

Profesional con más de 6 años de experiencia en empresas de servicios, ocupando cargos de Jefatura y Operativos relacionados a Control de Gestión, Recursos Humanos, Procesos y Proyectos. Alta capacidad para desarrollar proyectos en equipos multidisciplinarios, llegando a liderarlos. Alto nivel de asertividad, cooperación y colaboración. Sistemático y organizado, focalizado tanto en la consecución de resultados como en la planificación de estrategias y tácticas. Utilización de SAP, Módulos de HCM y CO nivel usuario avanzado. Facilidad para aprender y manejar otras herramientas informáticas. Nivel intermedio-avanzado de inglés. Interesado en poder liderar equipos en Control de Gestión, Finanzas o Recursos Humanos.

EXPERIENCIA LABORAL

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Gerencia de Personas

Dic 2014 a Mar 2016

Jefe de Planificación y Control de Gestión

Mantener el Panel de Control y seguimiento al Plan Estratégico de la Gerencia de Personas. Énfasis en Control Presupuestario de la Gerencia (\$85 mil millones anuales) estableciendo alertas en gastos desajustados. Coordinador de Planificación y Control de Gestión.

Logros:

- Puse el Control Presupuestario como un ítem importante dentro de la gestión de la Gerencia, logrando cumplimiento del presupuesto (ahorros por \$500 millones en un año).

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Gerencia de Personas

Ene a Nov 2014

Coordinador de Planificación y Control de Gestión

Proporcionar una fuente única de información relevante de Recursos Humanos. Desarrollo de un Panel de Control con los indicadores más importantes de cada área de Recursos Humanos. Centralización de presupuesto de la Gerencia. Participación permanente en Proyecto Activ@: implementación de SAP. Módulo HCM: Aporte en BBP's, Migración de Datos, Consulta en Desarrollo de Módulos Gestión de Estructura, Gestión de Tiempos y Administración de Personal.

Logros:

- Establecí el área de Control de Gestión de Personas como una Unidad Estratégica de la Gerencia, dando visibilidad a la información y gestionarla.

Enjoy Corporativo, Gerencia de Personas

Jun 2010 a jun 2013

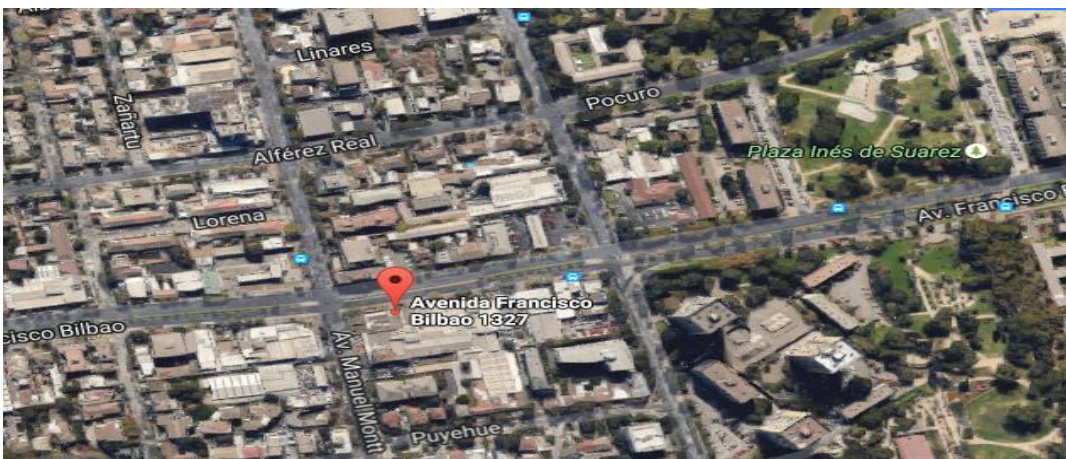
Analista de Control de Gestión

Apoyar a equipos de Planificación y Control de Asistencia de U.N. en temas y cumplimiento de normativa legal laboral. Creación de reportes para la gestión. Probar desarrollos realizados en SAP HCM relacionados con gestión de tiempos y posiciones de personal, previo paso a Ambiente Productivo. Participar en desarrollo de presupuesto de dotación de las U.N. y realizar análisis para explicar desviaciones de estos.

Logros:

- Ser reconocido como referente del área, liderando el equipo en ausencias de jefatura (Subgerente de Planificación).

11.18 Localización propuesta



11.19 Layout

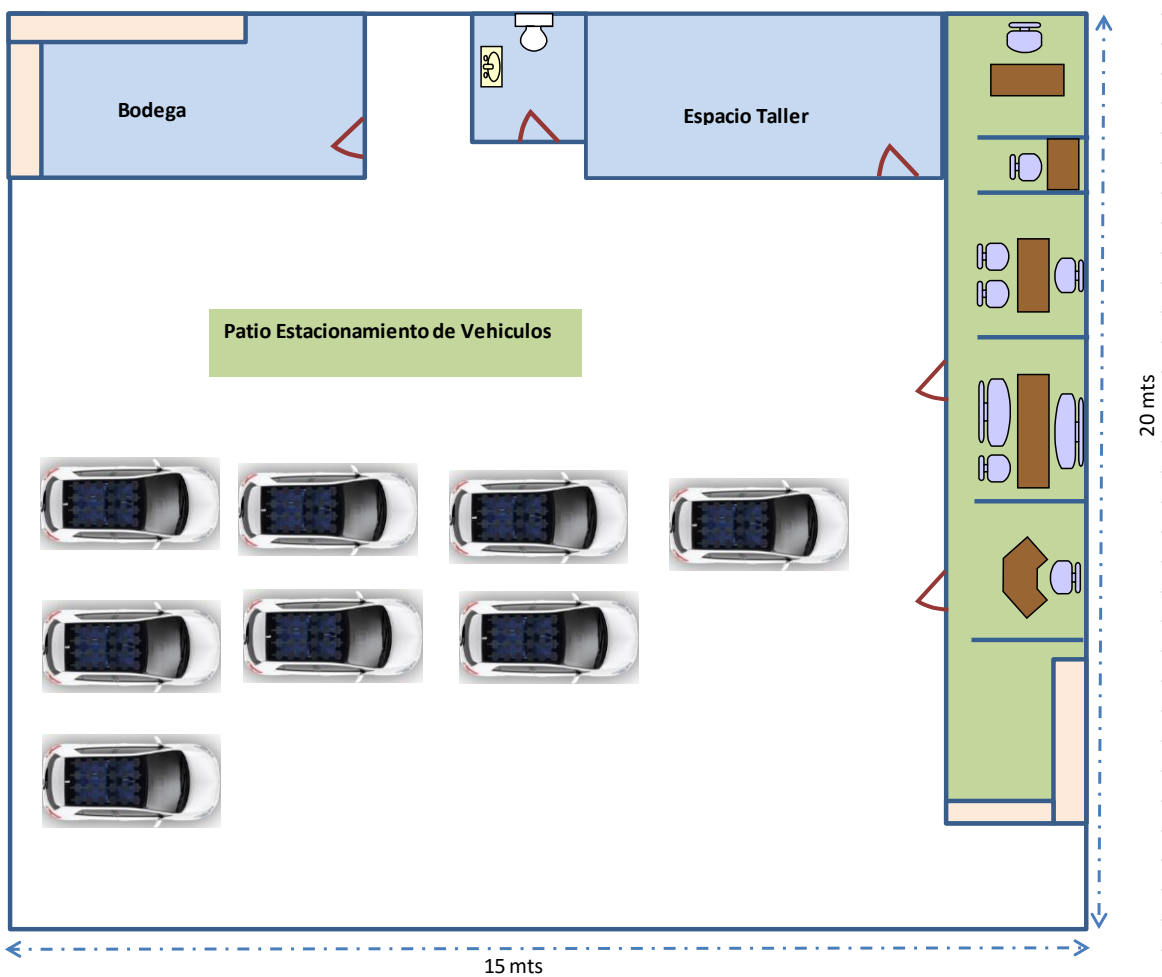


Ilustración 24 Layout Local Easy Camper

Ubicación propuesta está en la Avenida Francisco Bilbao 1327, Comuna de Providencia, es un local comercial de 300mts², emplazado en un barrio donde ya existen locales de venta de automóviles, rent a car y restaurantes de comida internacional.

Su cercanía a la red de metro y fácil acceso favorecen la llegada de público y clientes al local comercial.

11.20 Supuestos considerados Plan Financiero

- Inicialmente se parte la operación con 8 vehículos.
- La operación se inicia en enero 2017.
- Todos los costos presentados están en pesos de julio 2016.
- El costo de cada vehículo, incluyendo compra y adecuación estructural, es de \$20.000.000 más IVA.
- El costo por litro de petróleo diesel es de \$400.
- Los vehículos se deprecian de manera acelerada en 2 años.¹²
- La renovación de vehículos se realizará cada 2 años. Luego de este período, se pondrá a la venta el vehículo, esperando al menos, el 65% del costo inicial.
- La tasa de crecimiento para las ventas los primeros 5 años será de 12% anual.
- La tasa de crecimiento para las ventas desde el año 6 hasta el 10 será de 4% anual.
- La tasa de impuesto a ocupar, de acuerdo a la Reforma Tributaria aplicada recientemente en Chile será, de un 25% (tasa establecida en régimen Integrado o de Renta Atribuida).
- Los vehículos serán ocupados el 50% del mes inicialmente (mes 1 de la operación), creciendo a una tasa de 1,25% mensual.
- La ocupación máxima de los vehículos será del 80% (24 días al mes) a contar del mes 24 de operación.
- Los vehículos recorren 5.850 kilómetros por mes en promedio.
- Los días de arriendo promedio de un vehículo son 5 días¹³
- Un 75% de las ventas serán pagadas con tarjeta. Considerando tarjeta de crédito y débito en igual proporción.
- El proyecto será financiado en un 100% por capitales propios.

¹² Información disponible en http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

¹³ Estimado a partir de encuesta realizada disponible en Anexo 11.1

- Los vehículos serán entregados con estanque lleno y se cobrará la proporción que falte en su entrega. Esta proporción se supone en 25 litros mensuales por vehículo. Cuyo costo será cobrado al cliente más un 30%.
- Las compras son realizadas al contado.
- Se considera que un mes tiene 30 días; y un año, 365 días.

11.21 Balance Proyectado

	2016	2017	2018	2019	2020
Caja	85.312	190.951	162.228	384.639	407.094
Mercaderías	949	1.658	2.471	3.180	4.093
Total AC	86.261	192.609	164.699	387.819	411.187

Arriendo por ad	5.550	-	-	-	-
Muebles	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000
Automóviles	160.000	160.000	340.000	360.000	580.000
Depr Acum	-	81.635	172.626	274.062	396.235
Total OTROS ACTIVOS	167.550	80.365	169.374	89.938	187.765

Total ACT	253.811	272.974	334.073	477.757	598.952
------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Proveedores	-	-	-	-	-
Total PC	-	-	-	-	-

Capital	285.342	285.342	285.342	285.342	285.342
Ing por Venta	-	209.664	481.859	818.243	1.192.003
Gasto	- 480	- 214.050	- 427.649	- 662.949	- 926.189
IVA	- 31.052	- 7.982	- 5.479	37.121	47.796
Total PAT	253.811	272.974	334.073	477.757	598.952

Total PAS+PAT	253.811	272.974	334.073	477.757	598.952
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja	683.606	791.427	1.163.966	1.346.275	1.816.168	2.586.437
Mercaderías	4.802	5.615	6.324	7.237	7.946	8.759
Total AC	688.408	797.042	1.170.290	1.353.512	1.824.114	2.595.196

Arriendo por ad	-	-	-	-	-	-
Muebles	4.000	6.000	6.000	6.000	8.000	8.000
Automóviles	640.000	900.000	1.000.000	1.320.000	1.480.000	1.480.000
Depr Acum	- 537.336	- 699.931	- 882.095	- 1.094.009	-	-

					1.336.851	1.419.385
Total OTROS ACTIVOS	106.664	206.069	123.905	231.991	151.149	68.615

Total ACT	795.072	1.003.111	1.294.194	1.585.503	1.975.263	2.663.811
------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Proveedores	-	-	-	-	-	-
Total PC	-	-	-	-	-	-

Capital	285.342	285.342	285.342	285.342	285.342	285.342
Ing por Venta	1.640.515	2.163.779	2.761.795	3.434.563	4.219.459	5.116.483
Gasto	- 1.231.160	- 1.572.030	- 1.946.874	- 2.365.872	2.845.804	3.187.036
IVA	100.375	126.020	193.931	231.470	316.266	449.022
Total PAT	795.072	1.003.111	1.294.194	1.585.503	1.975.263	2.663.811

Total PAS+PAT	795.072	1.003.111	1.294.194	1.585.503	1.975.263	2.663.811
----------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

11.22 Plan de Marketing Anual

Hitos	Tareas	Responsable	Tiempo	Inicio	Término
			Días	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA
Hito 1	Diseño Material PoP y Fliyers	Comercial	152	16/01/2017	16/06/2017
Hito 2	Entrega Material PoP en Agencias & Hoteles	Comercial	172	10/01/2017	30/06/2017
Hito 3	Campaña en Diarios Locales	Comercial	169	23/01/2017	10/07/2017
Hito 4	Campaña Adwords	Comercial	314	21/11/2016	30/09/2017
Hito 5	Emailing	Operaciones	12	03/04/2017	14/04/2017
Hito 6	Presentación en Ferias	Operaciones	119	02/01/2017	30/04/2017
Hito 1	Diseño Material PoP y Fliyers	Comercial	152	16/01/2017	16/06/2017
	Solicitud al proveedor		2	16/01/2017	19/01/2017
	Evaluación de muestras		8	20/01/2017	23/01/2017
	Recepción de material		2	25/01/2017	31/01/2017
	Solicitud al proveedor 2		3	05/06/2017	06/06/2017
	Recepción de material 2		2	15/06/2017	16/06/2017
Hito 2	Entrega Material PoP en Agencias & Hoteles	Comercial	171	10/01/2017	30/06/2017
	Reunión con Agencias		11	10/01/2017	20/01/2017
	Entrega de material PoP		5	30/01/2017	03/02/2017
	Entrega de material PoP 2		5	19/06/2017	23/06/2017
Hito 3	Campaña en Diarios Locales	Comercial	169	23/01/2017	10/07/2017
	Reunión con medios locales		2	23/01/2017	24/01/2017
	Evaluación de diseño y mensaje		4	25/01/2017	28/01/2017
	Publicación de aviso		8	30/01/2017	06/02/2017
	Publicación de aviso 2		8	03/07/2017	10/07/2017
Hito 4	Campaña Adwords	Comercial	314	21/11/2016	30/09/2017
	Solicitud al proveedor		5	21/11/2016	25/11/2016
	Evaluación de propuesta		6	25/11/2016	30/11/2016
	Puesta en marcha de campaña		90	01/12/2016	28/02/2017
	Puesta en marcha de campaña 2		61	01/08/2017	30/09/2017
Hito 5	Emailing	Operaciones	12	03/04/2017	14/04/2017
	Solicitud al proveedor		2	03/04/2017	04/04/2017
	Evaluación de propuesta		2	06/04/2017	07/04/2017
	Puesta en marcha de campaña		5	10/04/2017	14/04/2017
	Puesta en marcha de campaña 2		30	01/09/2017	30/09/2017
Hito 6	Presencia en Ferias	Operaciones	119	02/01/2017	30/04/2017