



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Plan de Negocios: **Easy Go!**

Autor: Alberto Maroto

DNI: 24350100

Mentor de Tesis: Pedro Frías

Buenos Aires, 19 de diciembre de 2020

Agradecimientos	6
Resumen ejecutivo	7
Introducción y Antecedentes	8
Herramientas de <i>management</i> utilizadas	8
La Oportunidad	9
El Problema.....	9
Los clientes	10
Prospección & Validación.....	11
Proceso de validación	13
La propuesta de valor	14
La Propuesta diferencial.....	15
Porter - Cadena de valor	16
Tecnología.....	16
Aplicación.....	17
Clientes	17
Operación.....	17
Marketing y Ventas.....	17
Satisfacción	18
Value Proposition Canvas	18
Análisis FODA	19
Fortalezas.....	19
Oportunidades.....	19
Debilidades.....	20
Amenazas	20
La Industria	21
PESTEL (Contexto)	21
Fuerzas competitivas (Competencia)	24

Cientes: Poder de negociación.....	24
Proveedores: Poder de negociación	24
Amenaza de nuevos competidores entrantes	25
Amenaza de nuevos productos sustitutos	25
Rivalidad entre los competidores	25
<i>Context Map CANVAS</i>	27
Mercado	28
Modelo de Negocio	29
Modelo de Negocios – Concepto	29
Modelo de Negocios – Relaciones.....	29
Modelo de ingresos y <i>Pricing</i>	30
Go To Market Plan	31
Público objetivo y <i>Buyer Persona</i>	31
4 P - Plan de Marketing.....	32
Producto.....	32
Precio	32
Plaza	33
Promoción	33
Estrategia de retención y fidelización	35
Plan Operativo del Plan de Negocios	37
La Aplicación.....	37
El alojamiento de las aplicaciones.....	38
Prototipo	38
Oficinas	38
Procesos	39
Nuevos Clientes	39
Cliente que requiere el servicio	40

Operaciones de cobro	40
Cliente prestador - mensajero	41
Procesos asociados al <i>Backend</i>	41
Plan de implementación	42
Estructura	43
Equipo emprendedor.....	43
Estructura de la organización	43
Resultados económicos financieros	44
Premisas y supuestos	44
Cuadro de estimaciones.....	45
Proyección 12 meses	45
Flujo de fondos libres – <i>VAN - TIR</i>	46
Vida del Cliente – Costo de Adquisición y LTV	46
Aspectos legales y Regulatorios	47
Régimen de promoción de la economía del conocimiento	47
Protección de los datos personales - ley 25.326	48
Conclusiones	49
Fuentes bibliográficas	50
Anexo I	52
Value Proposition Canvas. Clientes Solicitantes	52
Value Proposition Canvas. Clientes prestadores	53
Anexo II	54
Pains & Gains PyMES.....	54
Pains & Gains Mensajeros	55
Anexo III	56
Relevamiento – Encuestas – Google Forms- Resultados	56
Anexo IV	58

Resultados del MVP.....	58
Anexo V	59
Encuestas de base.....	59
Anexo VI	60
Encuestas de base mensajeros	60



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

A mi esposa Pamela, quien además de motivarme a realizar el MBA y permitirme desarrollarlo, supo acompañarme durante toda la maestría con paciencia, tolerancia, apoyo y entendimiento.

A mis hijos, con quienes durante estos años compartí menor cantidad y calidad de tiempo del que deseábamos y necesitamos.

A Gonzalo “El Nono” Arnao, mi *Peer Coach* en el EMBA, quien supo guiarme, aconsejarme y escucharme en los momentos difíciles y disfrutar mucho más toda esta experiencia y quien, además, me enriquece como persona con su amistad.

A Jonathan Petardi quien me acompañó en el inicio de todo el desarrollo y a quien extrañé durante las etapas finales.

Al profesor Pedro Frías, quien además de guiarme en el presente trabajo, superó mi compleja dinámica y quien con su estilo de “Sal y Pimienta” me desafió y enriqueció durante el desarrollo.

A todos aquellos profesores de la Universidad de San Andrés que con pasión por la docencia y paciencia, me enriquecieron durante el desarrollo.

San Andrés

Resumen ejecutivo

Con independencia de la industria y de la actividad, cientos de miles de pequeñas y medianas empresas como así también, profesionales autónomos en nuestro país, solicitan servicios de mensajería, ya sea para trasladar elementos, para realizar pagos y cobranzas, realizar entregas o para desarrollar gestiones y trámites. Solicitan servicios, en promedio, según el relevamiento efectuado, al menos 3 (tres) veces a la semana.

La idea de negocio se centra en dos aspectos principales; por un lado, las empresas, que, para atender sus necesidades, requieren de tiempo de coordinación, sufren dilaciones y esperas, adquieren un servicio que no siempre es eficiente, no siempre es ágil, no existe un patrón de calidad sobre las entregas y además requieren realizar actividades adicionales de control. Por otro lado, los mensajeros, que requieren optimizar su jornada, obtener la mayor cantidad de viajes posibles, no logran llegar a muchos clientes, no dominan la demanda y requieren más ingresos. La propuesta se sostiene a partir de una aplicación informática que, a través de su propuesta de valor, capture la necesidad real de las empresas de atender sus requerimientos en términos de mensajería y gestión de trámites. Un servicio rápido, ágil, simple y transparente con foco en la gestión de trámites requeridos que además se convierte en un canal generador de mayores ingresos para mensajeros, conceptualmente, un *Marketplace* donde demanda y oferta se encuentran sin requerir exclusividad alguna.

Si bien el servicio y la aplicación están pensados para darle cobertura a todo el territorio nacional, el lanzamiento se encuentra diseñado para atender un volumen aproximado de 125.000 empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la zona norte de la provincia de Buenos Aires. Con un modelo de base de ingresos basado en costo por transacción (*Fee*¹), a partir de una inversión inicial de 26.6 millones², un VAN³ a 4 (cuatro) años de 33.2 millones y sobre una tasa real de costo de capital del 20%.

¹ *Fee*: Cargo por transacción efectiva.

² Millones: Expresado en pesos argentinos a valor constante.

³ VAN: Valor Actual Neto

Introducción y Antecedentes

Analizábamos una empresa, en la materia de información financiera de la maestría, que, entre otros elementos, enfrentaba la problemática de resolver sus envíos, debía asegurar entregas dentro de las 24 horas de generado el pedido. Dentro de un ejercicio de *brainstorming*⁴, uno de mis compañeros Jonathan Petardi, señaló “porque no pedimos al gerente de operaciones que haga una integración con remises a la última milla”, “Y si le integramos el servicio de UBER⁵ le contesté”. La propuesta relacionada a la logística quedó entre las que señalamos en aquel trabajo, a modo de propuesta, sin profundizarla. Semanas más tarde nos preguntamos, si todas las empresas tienen envíos que hacer en menor o mayor medida, pero, además, si requieren gestiones para lo cual no poseen personal, ¿existe un problema sin resolver?, ¿Hay una demanda insatisfecha?

Herramientas de *management* utilizadas

Para el desarrollo del presente plan de negocios, se utilizaron las siguientes herramientas de *management*,

- Business Model Canvas, Osterwalder A., 2010
- PESTEL, Fahey L. y Narayanan V.K., 1986
- FODA, Humphrey A., 1964
- Estrategia Competitiva, Porter M., 1982
- Cadena de Valor, Porter M., 1985
- Ventajas competitivas, Porter M., 1980

⁴ Alex Faickney Osborn, “Applied imagination, principles and procedures of creative thinking”, 1953.

⁵ Uber Technologies Inc., Fundada en marzo de 2009.

La Oportunidad

El Problema

Pocas son las empresas que cuentan con personal propio para realizar trámites, gestiones, diligencias, pagos, cobranzas, envíos y restantes actividades de mensajería. Menos del 15% de ellas⁶ posee capacidad para atender con su propio personal, sus necesidades. Todas ellas, al menos 3 (tres) veces por semana, enfrentan la necesidad de dichas actividades.

Existe un número significativo de empresas que confían los servicios a un mensajero de confianza. Confianza desarrollada a lo largo de varios años de servicio⁷. Con independencia del desarrollo tecnológico y de la capilaridad de las comunicaciones e internet, aún realizan sus gestiones y solicitudes de servicio a través de una llamada telefónica. Para controlar las gestiones, los servicios, usan llamadas telefónicas o mensajes por *What's Up*⁸.

Durante la fase de relevamiento y prospección, y con el objetivo de validar diferentes hipótesis, se observó, como principales elementos, que;

- Más del 85% utilizan servicios de mensajería, destinando el 52% de los servicios a un mensajero conocido.
- Existen franjas horarias en donde no pueden solicitar servicios a sus mensajeros conocidos, debiendo programar jornadas.
- En más del 55% de los casos requieren una planificación que insume al menos 10 minutos y que puede llegar a los 40 minutos.
- Menos del 40% de las veces el servicio no está disponible en el momento que se lo requiere y debe programarse.
- Las actividades de control (cierre de gestiones) consumen tiempo y distraen a los solicitantes del servicio.
- Los costos de los servicios pueden variar según el operador.

⁶ Fuente Propia: Información basada en encuestas realizadas sobre una base de 150 PyMEs CABA y GBA.

⁷ Fuente Propia: Más del 75% de los encuestados señaló conocer al mensajero al menos hace 3 años.

⁸ WhatsApp Inc., 2009

Los clientes

Nuestra propuesta inicial, se basaba sólo en las necesidades de mensajería. A través del proceso de validaciones fuimos incorporando prestaciones que terminarían diferenciando a la propuesta, pero principalmente, fuimos ampliando el segmento de clientes. Identificamos en primera instancia a pequeñas y medianas empresas, básicamente aquellas que no contaban con personal propio para realizar mensajería y luego, debimos integrar como clientes, a pequeños comercios que por su volumen (No poseen grandes producciones y por ende su poder de negociación con las empresas que realizan servicios es bajo) enfrentan altos costos de envío de sus productos. Un tercer segmento, que no se encontraba dentro de nuestro análisis inicial, se interesó en la propuesta, es el caso de trabajadores autónomos, principalmente Abogados, Escribanos y Contadores, quienes manifestaron poseer coincidencias en la fase de problemas y, además, bajo el título diligencias, requerir procesos específicos de gestión de trámites.

Dentro del segmento potencial encontraremos entonces;

- Pequeñas y medianas empresas.
- Comercios de bajo volumen de producción.
- Trabajadores y profesionales autónomos.

Si bien el servicio posee la factibilidad de operar dentro de todo el territorio nacional, y el desarrollo estaría diseñado para ello, atendiendo las necesidades de limitar las inversiones en *marketing* y publicidad, acorde a la formulación financiera realizada, y actuar sobre una base de alta concentración geográfica de empresas, pequeños comerciantes y trabajadores autónomos, nuestra área de cobertura de servicios inicial estará asociada a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a la Provincia de Buenos Aires, en particular, a la zona norte (Partidos de San Martín, Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre).

El plan de negocios, a su vez, requiere de otro cliente que es parte fundamental de la lógica de la propuesta. El mensajero, en efecto, es un cliente clave. Nuestra propuesta está dirigida a mensajeros independientes, quienes, a través de motocicletas, realizan la actividad en forma cotidiana.

Existen distinciones en torno a ellos, los hay, con exclusividad a mensajería sin operar en servicios de *delivery* de comidas y también existen quienes actúan para servicios de *delivery* pero estarían dispuestos a tomar otras actividades, con el objetivo de incrementar sus ingresos. A nuestra plataforma le interesa el primer grupo, ya que culturalmente están acostumbrados a tratar con empresas, bajo formatos de servicios, aunque no descartamos al segundo grupo, dada la demanda proyectada.

En cuanto a su cobertura geográfica, no interesa el lugar de origen de los mensajeros, ya que todos habitualmente se dirigen a las áreas de demanda. Claro es que trataremos en primera instancia de captar a quienes residan en el radio de influencia de la primera fase de lanzamiento, sin embargo, la aplicación permitirá establecer, a partir del uso de *machine learning*⁹ y la explotación del histórico de servicios, las áreas de origen de demanda que permitirá que los mensajeros se ubiquen en radios de influencia directa. La lógica que se persigue es similar a la que empresas de radio taxi o plataformas como UBER y CABIFY utilizan para anunciar las áreas de demanda.

Más allá de la segmentación de clientes (*target*) del plan de negocios, sus características específicas, fueron el resultado de las diferentes instancias de prospección que se detallan a continuación.

Prospección & Validación

Se trabajó en diferentes etapas y utilizando diferentes herramientas. En la etapa inicial, se desarrolló una primera encuesta con el objetivo de realizar algunas validaciones de base, sobre el ejercicio de una serie de hipótesis, y poder formular una primera versión de la Propuesta de Valor. La actividad fue desarrollada sobre la plataforma de *Google Forms*¹⁰. (Ver Anexo III)

A partir de los primeros resultados se avanzó en un proceso cualitativo, con entrevistas de desarrollo individual, atentos a comprender como es en detalle la

⁹ Machine Learning: A través de algoritmos, permite identificar patrones en datos masivos para hacer predicciones de comportamiento.

¹⁰ Herramienta ofrecida por Google Inc, que incorpora formularios para el desarrollo de encuestas y los ejecuta a través de listas de distribución, sobre la base de correos electrónicos y automatiza las respuestas para su interpretación.

actividad de quien solicita servicios. Estas entrevistas, que fueron transcritas dentro de una base de formularios, permitieron identificar factores comunes entre ellas. Para la primera fase de relevamiento de los mensajeros, me encontré en pleno proceso de cuarentena dictada por el gobierno nacional. Un primer grupo de mensajeros se relevó sobre una base de datos pequeña a través de entrevistas telefónicas. Los contactos fueron el resultado de obtener los teléfonos de los mensajeros de confianza de las empresas que relevamos en primera instancia. El segundo grupo relevado fue entrevistado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en segunda instancia. Para ello se realizaron entrevistas personales en puntos de encuentro de mensajeros (Paradas informales). (Ver Anexo VI)

Como consecuencia de las actividades de relevamiento y del trabajo en campo, del desarrollo del mapa de empatía¹¹ (Ver Anexo II), identificamos a nuestro cliente, que, en primera persona o a través de algún recurso de su organización, enfrenta en forma cotidiana la necesidad de resolver envíos o retiros, realizar trámites, pagar o cobrar, y para ello, dedica al menos 30 (treinta) minutos de su tiempo en actividades de solicitud y de control (sobre la base de estimación de un solo servicio al día) cuando la gestión o el trámite no es realizada por ellos mismos. No posee un sistema para el registro de los servicios, cada uno, según su propia metodología, registra, desde sistemas organizados basados en planillas de cálculo hasta notas individuales en cuadernos, los servicios sin mayores detalles. No posee control de relaciones de gastos en detalle, muchos de ellos saben cuánto gastaron en meses anteriores, pero no se interesan en establecer relaciones por unidad, por distancia, por cliente (en los casos en que deseen asignar costos al cliente), o por diferentes métricas que puedan asociar a sus negocios en particular.

Nuestro cliente objetivo demora en confirmar el servicio y suele esperar, no menos de 30 minutos, para que la actividad solicitada inicie. No posee cobertura horaria plena, no le es posible solicitar el servicio en cualquier momento del día, ya que muchas veces su mensajero se encuentra con actividades ya programadas, al solicitarle el servicio. Enfrenta, más del 45% de las veces, la

¹¹ Dave Gray, Sunni Brown y James Macanufo, Empathy Map, Libro Gamestorming, 2010

necesidad de programar tareas ya que el servicio no está disponible y para ello, debe vincular sus necesidades y prioridades con la disponibilidad del mensajero. Agrega entonces, en esos casos, nuevas tareas de control.

Cuando enfrenta más de un requerimiento, utiliza su propio tiempo para organizar la ruta del mensajero, definiendo el mejor circuito para los envíos y luego, dedica tiempo a explicarle la ruta de trabajo al mensajero.

Para abonar los servicios, utiliza mayoritariamente el pago por transferencia bancaria contra el estado de una cuenta corriente que le es enviada. Debe controlarlo y la actividad le conlleva tiempo. En promedio, el servicio no es cumplido como se desea en casi el 50% de las veces.

Nuestro cliente desea simplificar la tarea, tener mayor respuesta de mensajeros, mayor disponibilidad de ellos, evitar los esfuerzos y tiempo asociados a actividades de control y de programación.

Nuestro segundo cliente, el mensajero, disfruta de estar en motocicleta, prefiere estar en la calle a los escritorios, le gusta manejar, le molesta que la motocicleta no sea tomada en cuenta por quienes conducen automóviles, le disgusta los controles policiales a los que son sometidos, considera que el combustible es caro, quiera no tener tiempos muertos, necesita que se le reconozca un valor adicional los días de lluvia por el riesgo que conlleva manejar en esas condiciones, posee un teléfono inteligente, posee cuenta bancaria, emite recibos que no siempre son respetando las normas impositivas vigentes. Necesita aumentar sus ingresos. No posee exclusividad con agencias o empresa específicas.

Proceso de validación

Para avanzar en la identificación de los factores claves a incluir en la propuesta de valor y validar las necesidades identificadas en el proceso de relevamiento, se realizó un video, película, utilizando una aplicación comercial de diseño, con locución y basada en gráfica animada. El video fue incorporado a una campaña de *mailing* sobre una base de correos electrónicos. Se invitaba a conocer la propuesta de Easy Go!, La invitación era optativa y al confirmar sobre el botón

de invitación se los dirigía a la visualización del video que sintetizaba la propuesta y que además los invitaba a definir su priorización al cierre del mismo, sobre una lista corta de opciones resultantes de las campañas anteriores. (Ver Anexo IV).

La propuesta de valor

La propuesta se basa en ofrecer un servicio ágil, sostenido en una aplicación, que opere tanto en teléfonos celulares IOS¹² y Android¹³ como así también a través de un sitio de internet que facilite el acceso desde ordenadores. Que además de resolver las tradicionales solicitudes de envíos y transporte, incorpora un grupo de funcionalidades específicas para la gestión de tramites. La gestión de trámites posee diferentes *workflows* integrados en la aplicación que permiten, además de la definición de presupuesto y la estimación de tiempo asociado, la incorporación de detalles específicos en torno a la calidad y el entregable que se espera, además de ofrecer información en tiempo real.

Easy Go!, desde el punto de vista tecnológico, se sostiene a partir de la penetración de internet y de teléfonos celulares Smart Phones¹⁴. Quien origina la solicitud del servicio, selecciona, a través de un menú de opciones, el tipo de gestión que desea realizar y para ello selecciona alternativas, analizando el impacto en costos, de las diferentes combinaciones de servicios. Podrá elegir entre trámites individuales, cuando desee atención inmediata para cada una de sus gestiones o cargar una lista de solicitudes para que la aplicación le organice su gestión en forma integrada, si es que no requiere inmediatez, para cada actividad. Antes de confirmar las gestiones, aceptará las tarifas asociadas y seleccionará el mensajero en base a los parámetros de tiempo y al *scoring* del mensajero. Cada uno de los servicios del mensajero tendrá una encuesta de satisfacción parametrizada, que permitirá construir el *scoring* individual.

¹² Sistema Operativo Móvil IOS, Apple Inc., 2010.

¹³ Sistema Operativo Móvil Android, Android Inc., 2007.

¹⁴ Smartphone se entiende por teléfono inteligente. Ofrece prestaciones similares a las que brinda una computadora (ordenador) y que se destaca por su conectividad.

La Propuesta diferencial

Cierto es que nuestro cliente puede vincularse al servicio, a la plataforma, por el solo hecho de tener que enviar un sobre o producto de un lugar al otro. Para ello la aplicación estará perfectamente configurada y obtendrá un valor promedio de mercado para su realización. Pero existen procedimientos estandarizados que sólo estarán diseñados en **Easy Go!**.

- Gestiones múltiples o gestiones individuales.

La posibilidad de interactuar con diferentes tipos de respuesta en una sola aplicación sin tener que involucrar tiempo al desarrollo de la actividad.

- Procedimientos específicos:

La posibilidad de construir un proceso a medida sobre una base parametrizable en donde se indique el paso a paso, de la actividad requerida.

Ejemplo A: Lugar de retiro dinero y comprobante necesario, lugar de pago, pago de comprobante, adjuntar imagen de comprobante de pago obtenido, cierre de trámite.

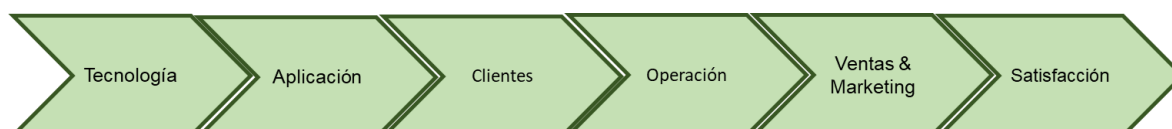
Ejemplo B: Lugar de retiro de documento, lugar de toma de firma presencial, validación de documento de firmante, captura de documento de firmante, captura de imagen de firma, traslado de documento firmado, lugar de entrega de documento, firma digital de recepción de documento, cierre de trámite.

- Información en tiempo real y notificaciones:

La aplicación ofrecerá acceso a la geolocalización del mensajero y un sistema de notificaciones de estados en base a la gestión contratada.

Porter - Cadena de valor

Para establecer un mejor análisis de las actividades a desarrollar dentro del Plan de Negocios y sus relaciones en post de construir valor, utilicé la CADENA DE VALOR adecuándola, sin detenerme en las actividades que son naturales de la actividad y que no construyen valor a pesar de ser necesarias y focalizándome en aquellas que, si construyen valor, a saber;



Tecnología

Requiere una tecnología de base con capacidades de escalamiento dinámico, en forma transparente. Con una arquitectura basada en ultra alta disponibilidad, con entorno asociado a desarrollo y testeado que permita administrar en forma permanente evoluciones sin impactar el modo productivo. Buscando evitar costos de infraestructura de base (equipamiento en hardware) la base tecnológica estará destinada un servicio en la nube que permita bajo un lenguaje amplio de desarrollo (Python, Javascript, y C++), su alojamiento en forma indistinta en cualquier de los operadores actuales de mercado y posea integraciones bajo el protocolo API con la solución de geo-codificación. El diseño asume la atención de procesos de menor valor, pero requeridos como liquidación, facturación, liquidación de impuestos y procesos claves como la liquidación de servicios de clientes prestadores, la resolución de procesos de gestiones, la actividad de tarifación de los servicios, los procedimientos de aceptación de presupuestos y servicios, con un escritorio de acceso para clientes generadores de demanda y otro distinto para clientes prestadores de servicio. Dado el volumen de datos esperado, se asume la implementación de una solución de Big Data para poder facilitar las tareas de análisis y reducción de comportamiento, pero a su vez, integrar una solución de *Machine Learning* que permita establecer patrones de comportamiento que faciliten el direccionamiento de Clientes mensajeros a zonas de demanda.

Aplicación

La propuesta se basa en una aplicación intuitiva, simple, de fácil operación por parte de nuestros clientes, con vínculo a diferentes métodos de pago que eviten restricciones de naturaleza operacional. Creada para operarse a través de un acceso remoto web o para correr en sistemas operativos IOS y Android.

Clientes

Ambos clientes requieren estar validados en la aplicación, tanto para solicitar servicios como para prestarlos. Se asume un proceso más profundo para quienes presten servicios en términos de documentación y validación de antecedentes, mientras que, en caso de clientes generadores de demanda, se asume un registro simple a través de formularios web.

Operación

Vinculado al desarrollo de la aplicación se centra en ofrecer en forma ágil tanto la demanda de servicios como la oferta de prestaciones. Será clave integrar el historial e indicador de calificaciones del cliente mensajero ya que esta información definirá el servicio a contratar, así como la distancia media en tiempo. Por su parte, el cliente mensajero optará por tomar o no los servicios en función de sus propias actividades. Procesos estandarizados y específicos, asociados a la simpleza de operar con la aplicación, será clave la oferta de procedimientos guiados de simple ejecución.

Marketing y Ventas

El pan de negocios requiere un volumen alto en términos de clientes activos. Marketing se impone como actividad clave para atraer clientes tanto a nivel demanda de servicios como a nivel prestación de los mismos. Dentro del capítulo **Go To Market Plan** se detallan acciones diseñadas. Será clave el uso de redes sociales y el desarrollo de un vínculo cercano con nuestros clientes, ambos.

Satisfacción

La aplicación y el servicio requieren de retroalimentación permanente. Por un lado, las encuestas de satisfacción nos permitirán adaptarnos rápidamente a las solicitudes, pero además permitirán detectar aspectos de mejora en la propia aplicación o en los clientes mensajeros que prestan servicios. Cada servicio asume una encuesta de calificación. Para contribuir a fortalecer la satisfacción de los clientes, consideré un canal de contacto sobre la aplicación que permita la atención de sugerencias o reclamos.

Value Proposition Canvas

Durante todo el desarrollo del trabajo relacionado al Plan de Negocios, fue necesario ajustar la propuesta en torno a los diferentes descubrimientos que resultaron de las etapas de investigación y principalmente al poner a prueba las diferentes hipótesis. Las priorizaciones sobre el servicio en torno a su valor fueron claves para determinar la propuesta y permitieron vincular la relación que existe entre la propuesta de valor final y las necesidades y deseos de nuestros clientes, recordando que poseemos dos clientes claves. Cómo aspectos principales de la propuesta en relación de las necesidades y deseos de nuestros clientes se destacan; (Ver Anexo I)

Clientes (Quienes originan el requerimiento de servicio)

- Poseer mayor oferta de mensajeros en franjas amplias.
- Posibilidad de solicitar gestiones con proceso a medida.
- Poseer trazabilidad durante el viaje en tiempo real.
- Recibir confirmación de la entrega con participación del receptor.
- Disponer de una herramienta simple, intuitiva y ágil para el armado de guías.
- Poseer anticipadamente los costos del servicio.
- Permitir realizar gestiones de más de una actividad por mensajero.
- Poseer información y calificación del mensajero antes de contratarlo.
- Poder calificar cada servicio y cada mensajero y obtener facturación en línea.

Clientes (Mensajeros que realizan los servicios).

- Obtener mayor cantidad de viajes y mayor cantidad de ingresos.
- Estar más tiempo en la moto y tener menor cantidad de tiempos sin servicios.
- Diferenciación por tipo de gestión en valor/precio.
- Obtener un pago diferencial en días de lluvia.
- Acceso a sus liquidaciones pasadas y pendientes en forma simple.
- Tener asegurado el sistema de cobranza.
- Acceso a beneficios adicionales.

Análisis FODA

Para analizar desde (análisis interno de estrategia) la propuesta el Plan de Negocios, utilizamos el enfoque FODA con el que logramos distinguir;

Fortalezas

- Servicio que posee la facilidad de generar gestiones particulares y personalizadas.
- Herramienta de control para el cliente, relacionada a sus transacciones y servicios.
- Calificación de los mensajeros en torno a su experiencia y a sus servicios anteriores y posibilidad de elegirlos.
- Servicios generalizados de mensajería, pero especificación en gestión de trámites.
- Conformación de flota para cobertura de servicios sin necesidad de generar inversiones en ella.
- Aplicación intuitiva y de fácil usabilidad.
- Proporcionalmente, costos operativos bajos.
- Aceptación de presupuestos (comparativos) antes de tomar los servicios.

Oportunidades

- Al no ser la primera propuesta en términos generales, existen muchos elementos de aprendizaje en la propuesta de negocios.

- Existe un gran número de clientes, en términos de proyección porcentual, disconformes con las diferentes alternativas de servicio.
- Existe una red informal de mensajeros que requiere amentar sus ingresos y no logran capturar la demanda requerida.
- No existe una relación fuerte de mensajeros con otras aplicaciones, pudiendo optar libremente por operar con nosotros.

Debilidades

- La propuesta puede ser rápidamente imitada.
- No existen garantías de que los proveedores sostengan sus servicios si el negocio no les es representativo.
- Los costos tecnológicos, hoy accesibles, no poseen seguridad de sostener su relación costo-beneficio a lo largo de un plazo mayor a 24 meses.

Amenazas

- Algunos actuales jugadores del mercado podrían adoptar su propuesta para atender y ofrecer nuestros servicios.
- Cambios regulatorios, impositivos, en nuestro país, podrían alterar la ecuación de negocios.

La Industria

PESTEL (Contexto)

En primer lugar, analizaremos el entorno y para ello nos enfocarnos en factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Desde el punto de vista político, consciente que las Pequeñas y Medianas Empresas se muestran como el motor de la economía, a través del Ministerio de Desarrollo Productivo, el gobierno nacional facilita la registración de nuevas empresas, simplificando los trámites de creación y registración, y pone a disposición de ellas una serie de herramientas para su desarrollo. En la Argentina *“hay 856.300 empresas, 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, pymes, y solo 0,2% grandes compañías. Además, las firmas de hasta 200 empleados representan el 66% del empleo formal privado del país”*, según datos de la Secretaría de Transformación Productiva. En búsqueda de aliviar la situación de las empresas, el gobierno nacional impulsa una serie de medidas paliativas, tales como, modificar las fechas de vencimientos de impuestos y brindar beneficios para contribuyentes cumplidores contemplados en la Moratoria 2020 (Aunque se sostiene una alta carga impositiva y de costos laborales), ofrece líneas de ayuda y financiamiento como el programa ATP¹⁵ y REPROII¹⁶. Además, promulgó la ley de Economía del Conocimiento, que, si bien pertenece a una iniciativa del gobierno anterior, favorece impositivamente a las empresas de tecnología

Desde el punto de vista económico, las pequeñas y medianas empresas enfrentan altos niveles de endeudamiento, así lo señala un estudio de la CAME¹⁷ de octubre de 2020, *“producto de la actual coyuntura económica, la mayoría de las pymes se encuentran en una situación de creciente endeudamiento. Los resultados indican que, a raíz de la pandemia, el 59,4% de las empresas encuestadas debió tomar nuevos créditos para poder sostenerse, y que los mismos representaron, en promedio, cerca del 28% de la facturación*

¹⁵ Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) incluye medidas para asistir a las empresas afectadas por la crisis sanitaria.

¹⁶ REPRO II, consiste en una suma dineraria individual y fija a abonar a los trabajadores y las trabajadoras, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores y las empleadoras adheridos al Programa.

¹⁷ CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa, <http://redcame.org.ar/>

correspondiente al año 2019.”. Según señala el Banco Mundial¹⁸ “La Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones...Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirlo agravaron la situación.”.

El consumo continúa cayendo en la Argentina, según las consultoras y bancos relevados por Forecast Economics¹⁹, “...se prevé que el consumo privado caiga el 12,4% este año, luego de una caída del 8,8% en 2019. Para 2021 podría recuperarse el 5,6 por ciento.” Y la tasa de inflación esperada ronda entre el 35 % y 40 % dependiendo la consultora responsable de la estimación en contraste a la estimación en presupuesto nacional del 29%. Iniciada la etapa de cuarentena en argentina, a raíz de COVID19, al factor de caída en el consumo, señalado como disminución en la demanda, un estudio de la consultora PWC²⁰ indicaba que la entrega de productos y la recepción de insumos representaba el 26 % de su problemática.

Analizando los factores sociales, observamos que el Banco Mundial señala que “La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%”. El INDEC²¹ por su parte, en el segundo trimestre de 2020, informa que “...la tasa de actividad se ubicó en 38,4%, la tasa de empleo en 33,4% y la tasa de desocupación en 13,1%.”.

Desde el punto de vista del comportamiento y acelerados por el entorno de COVID19, existe una pronunciada tendencia a la digitalización. Ya en el año 2019 se observaban indicadores de desarrollo de comercio electrónico, que como punto de partida mostraban crecimiento en torno a sus principales elementos de medición; 76% creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2019, 90% de los adultos argentinos conectados ya compró

¹⁸ Banco Mundial; <https://www.bancomundial.org/es/about/leadership>

¹⁹ Trading economics, <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>

²⁰ PricewaterhouseCoopers International Limited, <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

²¹ INDEC; Instituto Nacional De Estadísticas y Censos, <https://www.indec.gob.ar/>

online alguna vez, representando un total de 18,3 millones de personas según datos de CACE²².

El entorno tecnológico como factor y en el marco del plan de negocios que se formula, siguiendo con lo mencionado en el punto anterior, se destaca el acceso a internet y el uso de celulares, según el INDEC, en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. El celular es la tecnología con mayor uso, debido a que 8 de cada 10 habitantes emplean teléfono móvil (el 84,3% de la población de los aglomerados relevados, 0,8 puntos porcentuales más que en el mismo período del año anterior).²³

Interesa el factor legal dadas las resistencias al uso de aplicaciones que puedan resultar en competencias desleales. Existen antecedentes respecto a la prestación de servicios en plataforma y a su resistencia en torno al desembarco de UBER en la Argentina. No se presentan impedimentos en términos legales, sin embargo, de su estudio resulta que, el plan de negocios propuesto requiere además del cumplimiento de la ley de sociedades para su constitución y de enmarcarse dentro del régimen vigente tributario, un análisis pormenorizado, capítulo específico, por el alto impacto que posee el tratamiento del impuesto asociado a Ingresos Brutos, en cada jurisdicción en donde se opere, y también, dentro del mismo capítulo impositivo, merece atención el tratamiento del impuesto a las ganancias.

Dentro del factor ecológico, la propuesta de negocios se sostiene sin producir daño ecológico y/o ambiental. Extendiendo el análisis, los vehículos de los clientes mensajeros producen contaminación por el proceso de combustión y la plataforma al no requerir papel e impresiones no genera impactos, desde un punto objetivo, debería clasificarse en impacto neutro.

²² CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, <https://www.cace.org.ar/>

²³ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

Fuerzas competitivas (Competencia)

Para establecer un análisis de rivalidad en el sector, utilizamos el enfoque de FUERZAS COMPETITIVAS. Dentro de las principales conclusiones asociadas al análisis de competitividad podemos encontrar;

Clientes: Poder de negociación

Los clientes se encuentran atomizados, acceden a mucha información, comparan servicios y presupuestos constantemente pero claramente no se organizan entre sí. Existirán varias propuestas presentes a la hora de solicitar servicios, nuestro enfoque en gestión de trámites específicos, más allá de los servicios generales y habituales de mensajería, buscará limitar lo que en principio deberíamos calificar como MEDIO, en relación al poder de negociación.

Proveedores: Poder de negociación

Deberemos distinguir a dos tipos de proveedores, los relacionados a la tecnología y los específicos del servicio. Desde el punto de vista de la tecnología, existen al menos 3 (tres) propuestas para cada segmento requerido, tanto a nivel de sistemas operativos, a nivel de alojamiento como desde el punto de vista de geolocalización. La capa de valor, lógica de las operaciones, flujo de procesos de los servicios como capas de usuario serán parte de un desarrollo propio. Todo este grupo, desde el punto de vista de análisis de su poder de negociación, es BAJO.

Los clientes mensajeros, asociados a la prestación de servicio, centran su negociación en forma clara, si la propuesta de pago no satisface sus requerimientos, no prestarán el servicio. Claramente no se encuentran organizados, pero desde este punto de vista enfrentamos un poder de negociación MEDIO, siempre y cuando el volumen de clientes mensajeros sea significativo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

No existen barreras de entrada dentro del plan de negocio, por ende, la propuesta conlleva enfocarnos en la diferenciación del servicio (gestión de trámites), asegurar la satisfacción tanto de clientes como proveedores, capturar mercado y sostenerlo a partir de una alta inversión en marketing y publicidad y del liderazgo en costos. MEDIO

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Trámites y mensajería podrían ser solicitados a remises, taxis, servicios actuales como UBER, CABIFY²⁴. Nuestra propuesta de valor se diferencia claramente del servicio que podrían alcanzar cualquiera de los sustitutos mencionados y además se diferencian por un estándar de servicios. Consideración: BAJO

Rivalidad entre los competidores

MEDIO. Existen diferentes competidores y potenciales competidores, que, si bien no poseen la misma propuesta de valor, podrían acceder a ella. Con independencia del valor a ofrecer a nuestros clientes, mejorar su experiencia, brindar una aplicación con mayor usabilidad y de fácil y simple uso, orientar nuestras inversiones en marketing y publicidad, la alta rivalidad de competidores nos permite distinguirlos;

Mensajero de confianza: capaz de realizar trámites muy específicos y ajustados a su cliente es además quien normalmente toma operaciones de traslado de dinero por su relación-antigüedad con el cliente. Su relación de basa en la construcción de confianza. Posee limitaciones en cuanto a horarios, disponibilidad y una tarifa pautada que es convenida por operación-servicio. Gran parte de sus servicios es generada bajo modelos de programación y no trabajando en entornos de inmediatez.

²⁴ Maxi Mobility Spain, S.L y Cabify, S.A, <https://cabify.com/ar>, 2011

Servicios de Mensajería: Existen diferentes alternativas de servicios de mensajería, con diferentes radios de cobertura, y presentan diferencias de calidad según el responsable enviado a realizar el servicio. Sus prestaciones son comparables con otras mensajerías, compitiendo por precio. No ofrecen soluciones tecnológicas de soporte de sus operaciones y tramitan muchas actividades por teléfono o por mail. Poseen fuerte segmentación de la oferta en base a su cobertura geográfica, se asocian con la demanda de un área específica de clientes.

Kargho²⁵: Se trata de un servicio soportado por una aplicación que se presenta como una solución integral de fletes y transporte. Abarca desde pequeños envíos (comparte allí la función de mensajería) hasta traslados de gran porte. No contiene una oferta de trámites como la de nuestra propuesta, pero claramente podría incorporarla si es que desea modificar sus prestaciones y servicio. Al igual que nuestro plan de negocios, se basa en una flota no propia. Sus servicios se basan en programación de actividades, no entienden a la prestación como servicio inmediato, ya que buscan realizar más de un envío por vehículo.

Rapiboy²⁶: También soportado en una aplicación, centra sus servicios en la atención de traslados de pedidos de comida de restaurantes y el envío de productos asociados a las plataformas de sus clientes. Al igual que nuestro plan de negocios, se basa en una flota no propia. Su estrategia de negocio es la de asociarse a productores de comida que generen volúmenes intensos de demanda.

Treggo²⁷: De todos nuestros competidores, se trata del servicio-aplicación que más concordancia posee con nuestros servicios. No posee el enfoque asociado a gestión de trámites, sin embargo, comparte el enfoque de mercado en cuanto a atención de empresas. Está asociada a empresas con enfoque B2C²⁸, que requieren llegar a sus clientes finales con las entregas de productos, busca

²⁵ Kargho Global Logistics, <https://www.kargho.com/>, 2019

²⁶ Rapiboy, <http://www.rapiboy.com>, 2016

²⁷ Treggo, <https://treggo.co/>, 2016

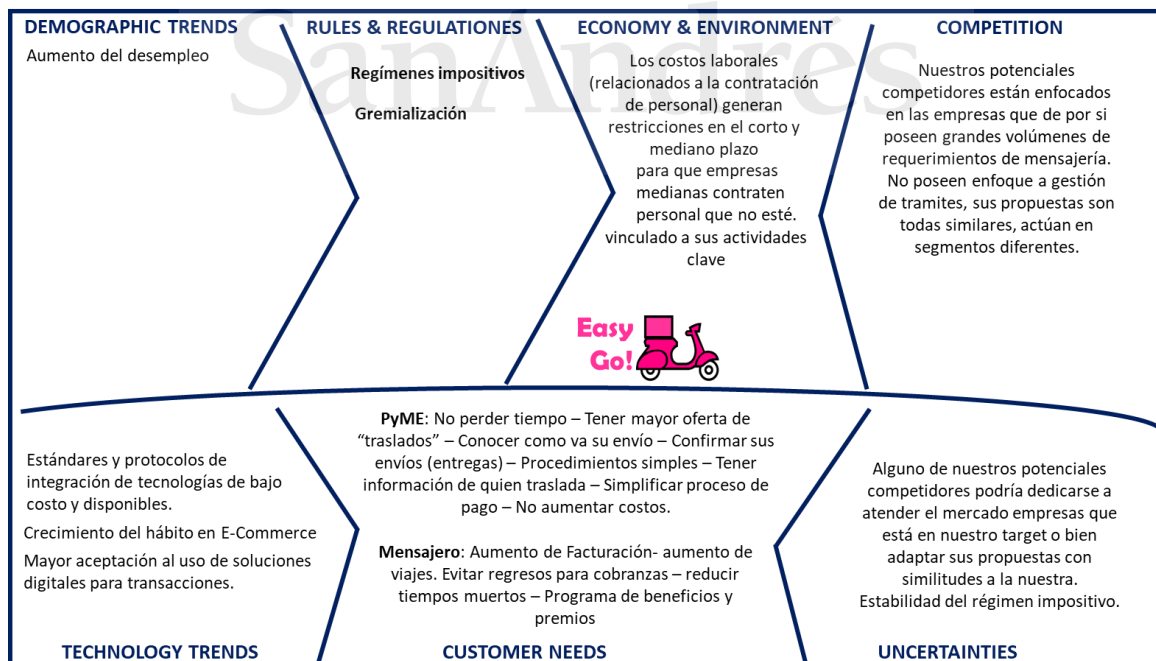
²⁸ Concepto vinculado al marketing que deriva del término inglés Business to Consumer, compañías que orientan sus servicios y productos al cliente final.

asociaciones con diferentes aplicaciones de *Marketplace*. Al igual que nuestro plan de negocios, se basa en una flota no propia.

Analizando estrategias genéricas, asociado a la estrategia competitiva, el Plan de Negocios se enfoca al liderazgo en costos. Si bien posee propuestas diferenciales, será clave para el desarrollo a simplificación de proceso de trabajo, la baja participación de costos asociados a recursos humanos, la automatización, la conducción de todas las interacciones a través de la plataforma y la aplicación y el correcto manejo del tiempo, el requerido para operar, tanto de clientes demandantes como de clientes prestadores. Será clave el uso de la tecnología asociada a generar eficiencia en sus procesos reduciendo todos los tiempos asociados tanto a la generación de los servicios como a sus transacciones económico comerciales. Nuevamente la propuesta posee elementos diferenciales en su servicio, pero el enfoque será el de simpleza, calidad en la operación, pero a bajo costo.

Context Map CANVAS

Para mejorar el entendimiento del contexto, se utilizó el *CONTEXT MAP CANVAS* con el que observamos;



Mercado

Desde el punto de vista del mercado y su segmentación, se incorporó la información del registro de empresas pequeñas y medianas de Argentina, del Ministerio de la producción²⁹ y adicionamos los datos asociados a profesionales autónomos de abogacía, utilizando una proyección propia, ya que no existen bases de registro unificadas, a partir del informe del censo de centro de estudio de justicia de las américas³⁰, los profesionales autónomos dedicados a escribanía³¹ y los profesionales autónomos dedicados a contabilidad³².

Desde el punto de vista el mercado total, TAM (*Total Addressable Market*), existe un volumen aproximado de 1.3 millones de potenciales generadores de demanda de servicios.

Basados en la segmentación territorial definida, el mercado de operación o disponible que enfrentaremos, SAM (*Served Available Market*) posee un volumen aproximado de 0.7 millones de potenciales generadores de demanda.

Una nueva segmentación, con restricciones en términos de inversiones en Marketing y acciones, definido como SOM (*Serviceable Obtainable Market*) nos posiciona frente a 0.15 millones de potenciales generadores de demanda.

Desde el punto de vista de los clientes mensajeros no determiné una base sólida del total de mensajeros disponibles con vehículo propio. No hay estadísticas oficiales que puedan ser utilizadas de base. Como ejercicio y sin poder determinar si se trataban de los mismos mensajeros, utilizando un dispositivo cuenta ganado³³, registré 1.136 mensajeros durante el lapso de 2 (dos) horas en el microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Claramente no se trata de una unidad de medida válida para determinar una población de mensajeros, pero me permitió asumir valores posibles de mensajeros.

²⁹ Fuente: Ministerio de la producción, www.produccion.gob.ar/pymesregistradas, 23/02/2020

³⁰ Fuente: Centro de estudio de justicia de las américas, www.abogaciapractica.com/abogados

³¹ Fuente: Diario La Nación, www.lanacion.com.ar/cultura/la-crisis-no-perdona-a-los-escribanos-

³² Fuente: Diario el Cronista, www.cronista.com/clase/checklist/Dia-del-contador-por-que-se-celebra-

³³ Dispositivo que permite a través de presionarlos, generar un conteo de unidades.

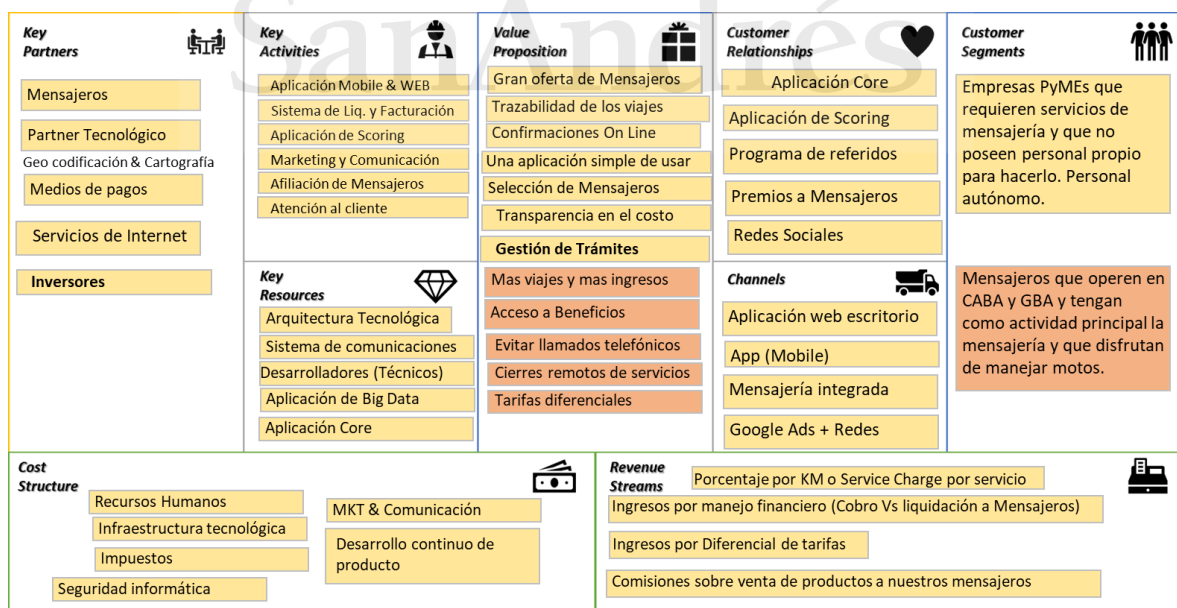
Modelo de Negocio

Modelo de Negocios – Concepto

“Ahora vivimos en un mundo global donde podemos imitar a los intercambios que antes tenían lugar cara a cara, pero a una escala y de una manera que nunca habían sido posibles. La eficiencia de Internet, combinada con la capacidad crear confianza entre extraños ha creado un mercado de intercambios eficientes entre productor y consumidor, prestador y prestatario, y entre vecino y vecino, sin intermediarios”³⁴. Basado en el concepto de Consumo Colaborativo, el modelo de negocios se centra en la demanda y oferta de servicios a través de una aplicación, que les facilita el intercambio, al mismo tiempo que regula la relación para asegurar una calidad de prestación determinada.

Modelo de Negocios – Relaciones

Para explicar en forma clara el modelo de negocios, identificamos los diferentes factores que intervienen dentro del *Business Model Canvas*.



³⁴ Rachael Botsman y Roo Rogers, “What ‘s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”, 2010.

Modelo de ingresos y Pricing

El canal principal de ingresos sobre el cual se sostiene el Plan de Negocios, con independencia de que existen otros ingresos de interés, se vincula al cobro de una comisión o *Fee* por cada uno de los servicios prestados por los clientes mensajeros. Existen variantes de tarifas por situaciones de exceso de demanda, riesgo (lluvia) y gestiones complejas que no son parte del desarrollo del trabajo a la fecha, ya que la base de validación del Plan de Negocios se sostiene en la relación de tarifas y comisiones básicas, es decir, costo de kilómetros y coeficiente de factor tiempo asociado, con ello se define la tarifa del servicio, y sobre el mismo la aplicación directa de un 30% de comisión sobre el valor que paga el cliente que demanda.

Durante el desarrollo del trabajo-proyecto, el precio no atendía a una variable ponderada en forma significativa. Es claro que ninguna empresa tomará el servicio a cualquier costo ya que existen muchas formas de compararlo en el mercado. En la tercera etapa de entrevistas, la consulta precio terminó siendo una medida valorada, la expectativa es poseer todos los beneficios mencionados en la propuesta de valor a un precio similar al actual de mercado o incluso menor.

Para el desarrollo del Plan de Negocio, adoptamos como política de inicio estar debajo del valor de las agencias tradicionales de mensajería y por encima del servicio directo de un mensajero con su propia moto.

A partir de la unidad de medida kilómetro, relevadas 12 (doce) tarifas vigentes en octubre de 2020, definimos la tarifa de base 1KM=\$24. (Participación = \$7,20/KM), también y como factor determinante, encontramos que el servicio básico de traslado posee una tarifa de mínima (a partir del mismo relevamiento, valor mínimo informado) de \$ 475,00 con un impacto de tiempo de 1 hora y con libertad en kilómetros dentro del radio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es decir, no se utiliza la distancia como método de determinación del presupuesto.

Go To Market Plan

Público objetivo y *Buyer Persona*

Tal como se destacó a lo largo de todo el documento, nuestra propuesta está dirigida a empresas medianas y pequeñas y a personal autónomo con orientación en escribanía, abogacía y contabilidad, sin embargo, desde el punto de vista de las características vistas como factores comunes en nuestros clientes, al Plan de Negocios le interesa llegar a nuestros compradores. Producto del relevamiento desarrollado, nuestro enfoque será llegar a quienes requieren la contratación del servicio y, por ende, quienes determinarán si el mismo cumple con sus necesidades y deseos. Casi en el 88% por ciento de los casos, la actividad de generación de la demanda se encuentra a cargo de asistentes, secretarías y recepcionistas, con una participación de 84% Mujeres de edades entre 21 y 34 años con una jornada laboral, en 90 % de los casos que va de 9 a 17 Hs. Otras características de interés son que el 76 % son estudiantes, que casi el 70 % de ellas posee como estado civil, soltero. Desde el punto de vista de su relación con aplicaciones de terceros y uso de internet, el 100% adquirió o compro por internet en alguna oportunidad un servicio o producto y el 100 % prefieren y usan Google para atender sus inquietudes o necesidades de información³⁵. Es interesante observar que cuando debieron buscar una alternativa para realizar un servicio, ante la imposibilidad de contratar a su servicio conocido, utilizaron dos canales específicos, la recomendación y referencia de un tercero o el uso de Google para localizar un prestador.

Nuestra estrategia se centrará en ellas. Buscaremos enviarles mensajes correctamente dirigidos, enmarcados dentro de contenidos de valor para sus actividades cotidianas, actuando en el desarrollo de comunidad, sobre la base de un estilo comunicacional informal, incorporando temáticas específicas, pero involucrando a la comunidad en el desarrollo de temáticas de interés. Serán claves las calificaciones de servicio y sus publicaciones estadísticas para divulgarlo, así como el ciclo de referencias que se logren realizar.

³⁵ Fuente propia sobre la base de 52 encuestas desarrolladas en el proceso de determinación.

4 P - Plan de Marketing

Para determinar el plan de marketing, se utilizó el enfoque de las 4 P del *Marketing* operacional.

Producto

Easy Go! es un servicio integral sostenido en una aplicación intuitiva, ágil, transparente, que permite ser operada en cualquier franja horaria y desde cualquier punto de acceso. Además de resolver las tradicionales solicitudes de envíos y transporte, incorpora un grupo de funcionalidades específicas para la gestión de tramites. Transparente en sus métodos de generación de presupuesto y a su vez en brindar información en tiempo real asociada a cada uno de sus servicios. Un producto orientado a la eficiencia en términos de costos, con propuestas de servicios únicos inmediatos y servicios integrados, y también a eficiencia en términos de tiempo, agilizando la actividad de carga de solicitudes, ofreciendo grandes volúmenes de clientes mensajeros para eliminar los tiempos de espera, y eliminando los tiempos asociados a control.

Precio

El Plan de Negocios fija una política de ser precio-aceptantes, es decir, tomar el valor de precio de mercado y operar un 10% por debajo de las ofertas tradicionales de mensajería. Ciertamente es que para satisfacer la demanda de nuestros clientes mensajeros ofreceremos tarifas diferenciales por espera o por días de riesgo (lluvia), pero únicamente capturaremos mayor franja de precios cuando el logaritmo de cálculo presupuestario del software obtenga ratios de demanda superior a la oferta, solamente en dichas ocasiones enfrentaremos márgenes superiores. Dentro de las herramientas de venta, existirán casos en donde se impacte el precio con descuentos que podrán llegar al 100% en casos de nuevos clientes y del 20% en caso de referencias.

Plaza

Al producto, la aplicación, se accederá a partir de la descarga de la aplicación en función del sistema operativo, siendo un programa ejecutable con facilidades de para asimilar el sistema operativo Windows desde el sitio institucional de www.easygo.com, como desde App Store en el caso de sistemas operativos IOS o Google Apps para el caso de sistemas Android. La aplicación será gratuita ya que será quien facilite la adquisición de servicios y podrá solicitarse, adquirirse e instalarse, en cualquier momento. Si bien cualquier potencial cliente podría obtener la aplicación, en primera instancia y acorde a la inversión en marketing, estará operativa solo en el segmento de mercado de influencia directa.

Promoción

Nuestro mensaje está orientado a la simpleza de ejecución y a la facilidad de uso, a la optimización de tiempo. El mensaje llegará a través de 4 canales específicos. Trabajaremos dentro del canal “Paid Media” con Google y buscaremos generar “Organic Media” a través del desarrollo de contenidos.

- Generación de contenidos

Utilizaremos una agencia específica de contenidos que poblará la web de mensajes asociados al uso de la aplicación, pero con centro en el contenido. Buscaremos de esta forma ingresar en buscadores de nuestro target, a partir del desarrollo de notas que nos posicionen. El formato sería similar al de notas pagas, ya que los espacios de publicación serán adquiridos, pero correctamente orientados a los contenidos de forma tal de que los buscadores (Uso de palabras claves en los textos y campaña de “cliks” para posicionarlos) los muestren en la primera página de resultados de sus búsquedas. Estaremos presentes en las notas para facilitar el *landing* a nuestra aplicación web. Solicitaremos datos de todos aquellos interesados en recibir notas completas, etc. y con ellos podremos iniciar campañas salientes al mismo tiempo que, en los contenidos completos, brindaremos accesos a la aplicación.

Dentro de las acciones de promoción y difusión, trabajaremos en el desarrollo de contenidos facilitadores para asistentes, secretarias y recepcionistas y, a partir del tráfico generado por los contenidos, buscaremos capturar acciones de descarga de nuestra aplicación. El objetivo del *site* de contenidos claramente es el de obtener acceso a datos de potenciales de usuarios de la plataforma (Para acceder a los contenidos completos deberás cargar el formulario y confirmar la solicitud). Por otro lado, con la participación del “moderador”, el sitio de contenidos tendría la posibilidad de desarrollar una comunidad colaborativa en donde se “pasen recetas” entre las personas para resolver temas, atender inquietudes, teléfonos útiles, experiencias de actividades, etc. Pensamos en ubicar experiencias reales como parte de los contenidos asociados a nuestros servicios.

- Avisos en Google

Invertiremos en el sector de anuncios de Google con links directos a nuestra página para la búsqueda de palabras claves asociadas a nuestro servicio. Lo haremos, aprovechando la tecnología y las ofertas disponibles, con incidencia en el área geográfica de cobertura objetivo de la aplicación. Con un presupuesto pautado para el primer año de \$ 31.5 millones, se presenta como una de las inversiones más relevantes.

- Canal de referidos

Ofreceremos un descuento sobre servicios futuros para todos aquellos que refieran a través de la aplicación a terceros interesados. Cada servicio contratado a partir de referencias generadas aportará un descuento sobre servicios futuros al generador de la referencia.

- Canal de *Blog*

Desarrollaremos un *blog* específico de secretarias y asistentes (parte del grupo contenidos) en donde se manifiesten diferentes experiencias vividas [Problemas y soluciones] en donde cada una pueda escribir “libremente” (existiría el rol de moderador) y que nuestra firma esté presente con diferentes roles. Asumimos crear contenidos en el blog con experiencias en el uso de la aplicación con “sabores” y “colores” personalizados.

- El juego gratis

Dado que, hemos relevado que a excepción de las PyMEs en donde el propio responsable o titular es el encargado de las actividades de mensajería y gestión de trámites, en el resto de los accesos el rol está a cargo de recepcionistas y secretarías/asistentes, hemos pensado en realizar una campaña saliente de telemarketing a efectos de conseguir datos específicos, nombres y apellidos, de dichos responsables y luego enviarles una pieza que los invite a ingresar a nuestra web. Buscaremos con ello generar una experiencia real a partir del desafío de desarrollar una gestión o trámite dentro de un lapso de tiempo menor a los 5 (Cinco) minutos, con dos premios directos, el primero de ellos, por tratarse del primer servicio contratado será 100% gratuito y además, obtendrán un código que les permita acceder a un sorteo a realizarse dentro de la página de contenidos con posibilidad de obtener un premio físico y personal.

- Campañas de *mailing*

Asumimos también, con el riesgo de ingresar en la categoría SPAM³⁶ de las casillas de las personas identificadas, enviar propuestas por correo electrónico, conociendo su baja tasa de efectividad.

Por otra parte, un espacio que estará integrado a la promoción de EasyGo! será el de la propia aplicación, se prevé entonces utilizarla para sostener videos instructivos asociados al uso (Tutoriales), reportes de estadísticas de los servicios, informes de calidad de los usuarios y acceso a la promoción del servicio inicial gratuito como así también la comunicación de promociones a través del canal de mensajería de la aplicación.

Estrategia de retención y fidelización

Claro es que obtener un cliente nuevo significa un esfuerzo considerable acompañado de una inversión significativa. Para establecer el nivel de

³⁶ SPAM: también llamado correo basura, hace referencia a los mensajes no solicitados, no deseados o con remitente anónimo, habitualmente con motivo publicitario, generalmente enviados de forma masiva. Wikipedia:Spam

satisfacción de nuestros clientes en pos de desarrollar lealtad a la marca, utilizaremos como se explica en capítulos siguientes un enfoque de control de calidad sobre cada uno de los servicios, utilizando encuestas de satisfacción para detectar patrones que permitan desarrollar oportunidades de mejora, pero a su vez, nos faciliten estar cerca de cada cliente.

Con intención de extender la vida de nuestro cliente y apuntando a generar un espacio de relación por 24 (veinticuatro) meses, incluiremos 3 (tres) estructuras específicas apuntando a;

- El manejo estratégico de contenidos.
- La administración de las relaciones con los clientes.
- El manejo de las redes sociales.



Plan Operativo del Plan de Negocios

La Aplicación

Para operar el servicio central del Plan de Negocios deberemos tener la aplicación en funcionamiento. Las primeras aproximaciones en términos de desarrollo de la aplicación *core* arrojaron un presupuesto estimativo de 16 millones de pesos (presupuesto generado en octubre de 2020) para la realización de los procesos asociados la interfaz del usuario, los procesos de *Backend*, de procesamiento, asumiendo el uso de MongoDB³⁷, de microservicios e integración de servicios API. Para la determinación de la tecnología y su estrategia se estudiaron los modelos de Amazon³⁸, Twitter³⁹, UBER y Netflix⁴⁰, quienes a partir de una arquitectura de microservicios ubican cada funcionalidad en forma dedicada y separada del resto de los servicios requeridos de forma tal de poder escalar bajo un modelo SOA⁴¹, en forma transparente creciendo horizontalmente en términos de infraestructura por cada uno de los servicios según la demanda.

Estratégicamente se asume el desarrollo sobre la base de un equipo mixto de trabajo de diseñadores y programadores sean el resultado de integrar recursos propios con recursos de consultoras que doten de personal, ya que será necesario tener la propiedad intelectual del desarrollo, base de conocimiento y fuentes. Parte fundamental de desarrollo es relacionada a la ecuación de negocios, si bien como se explicó a lo largo del trabajo utilizaremos restricciones de presupuesto en base a tarifas de mercado disponibles para definir el costo de servicios, las rutas y tarifas estarán asociadas al resultado del logaritmo de cálculo y de la integración de servicios de geolocalización. La integración con las

³⁷ MongoDB Inc., base de datos NoSQL, orientado a documentos y de código abierto, fundada en 2009, www.mongodb.com

³⁸ Amazon Inc., empresa de comercio electrónico y Servicios, fundada en 1994, www.amazon.com

³⁹ Twitter Inc, empresa de servicios de micro blogueo, fundada en 2006, www.twitter.com

⁴⁰ Netflix Inc., empresa de entretenimientos, Fundada en 1997, www.netflix.com

⁴¹ SOA: Arquitectura Orientada a Servicios, de sus siglas en inglés "Service Oriented Architecture".

plataformas de pago será parte del desarrollo, pero a través de integraciones por el protocolo API, cuyos lenguajes se encuentran disponibles.

El alojamiento de las aplicaciones

La ubicación de la aplicación y *Backend*, es una decisión estratégica, su performance y su capacidad de conectividad terminan siendo un factor crítico. Hemos analizado las capacidades de AWS⁴², Google Cloud⁴³ y Azure⁴⁴ y cada una de estas propuestas ofrece un servicio razonable en torno a la propuesta.

Prototipo

Para la primera fase del desarrollo nos orientaremos a diseñar un prototipo basado en JustinMind⁴⁵ que nos permite re utilizar lenguajes, pero principalmente nos facilita el abordaje de las diferentes fases de la aplicación con bajos costos de entrada y permite que los desarrolladores se familiaricen con las funcionalidades requeridas, ya que permite la creación sobre la base de orientación a IOS y Android y facilita la interpretación de potenciales problemas de usabilidad, al trabajar con paneles dinámicos y generación de eventos.

Oficinas

Desde el punto de vista de las oficinas y espacios requeridos y por cuestiones impositivas, el espacio mínimo requerido estaría ubicado en el distrito tecnológico⁴⁶ de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la localidad de Parque Patricios. Recordando que la mayoría de los puestos de trabajo estarán diseñados para realizar sus actividades en forma remota y acceder a los sitios de desarrollo desde cualquier ubicación.

⁴² AWS, de Amazon Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2005, www.aws.amazon.com

⁴³ Google Cloud, de Google Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2008, www.cloud.google.com

⁴⁴ Azure Inc., de Microsoft Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2010,

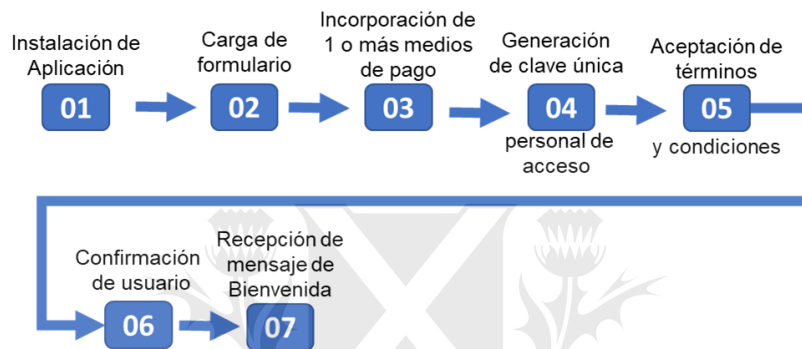
⁴⁵ Justinmind Inc., herramienta de creación para prototipos de aplicaciones web y móviles, Fundada en 2015, www.justinmind.com

⁴⁶ El Distrito Tecnológico es un centro de promoción y desarrollo de tecnología, innovación y conocimiento que alberga empresas de tecnologías de la información y comunicación (TICs), software y profesionales de alto valor agregado. Fue creado en diciembre de 2008 a través de la ley 2972

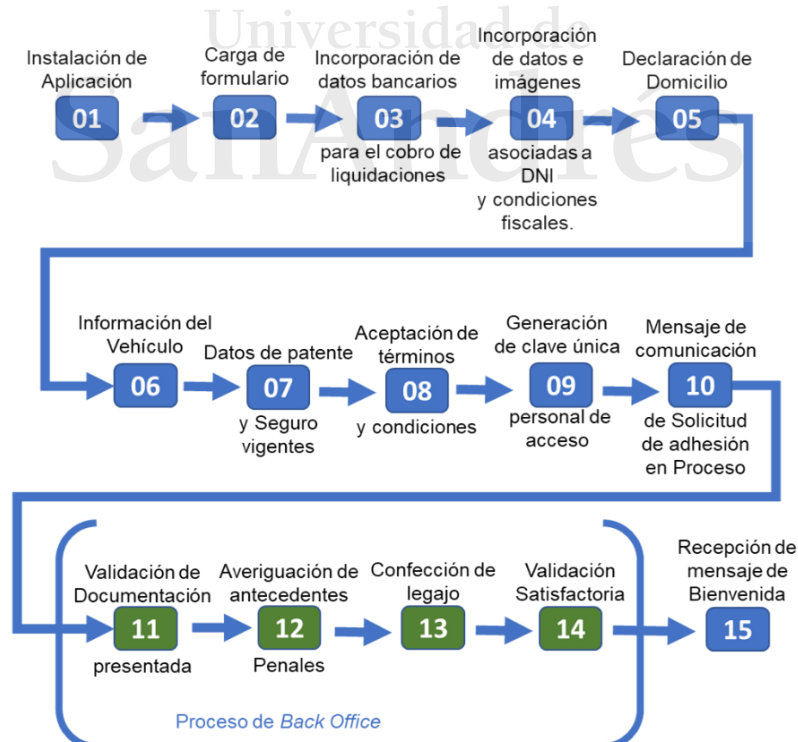
Procesos

Nuevos Clientes

La aplicación per sé, solo requiere ser instalada, tanto para clientes generadores de demanda de servicios como para clientes prestadores de servicios. En el caso de los primeros, una vez instalada y para operar el servicio, deberán seguir una serie de pasos mínimos requeridos, a saber;

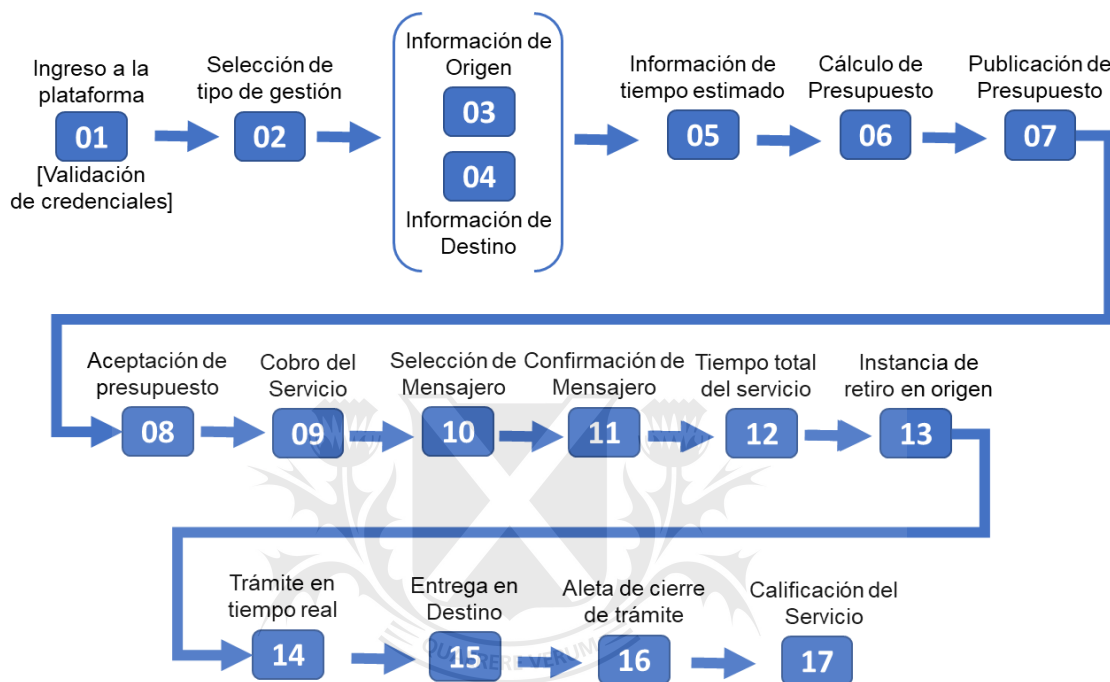


Para el caso del Cliente prestador de servicios se asume una serie de pasos iniciales, pero a su vez, una serie de procesos internos, a saber;



Cliente que requiere el servicio

Se describe a continuación una vista del proceso de requerimiento de servicio de mensajería básico, con traslado de documentos de punto de recepción hasta el cierre de trámite, incluyendo notificaciones y calificaciones finales.



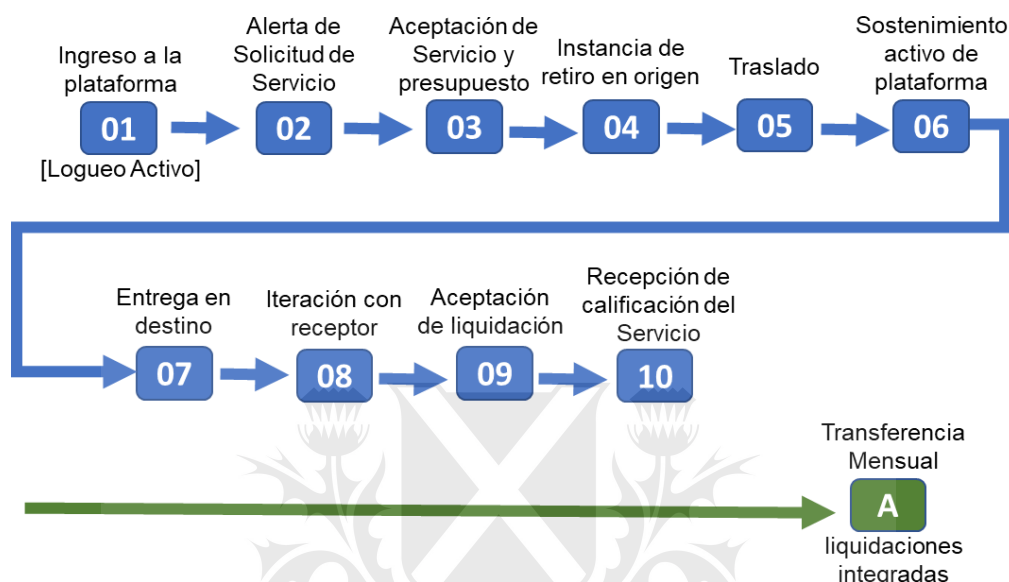
Operaciones de cobro

Para las operaciones de cobro se asume la integración a través del protocolo API con diferentes plataformas de pago y medios electrónicos. Cada una de las operaciones es enviada para su cobro al momento de la aceptación, sobre la base de medios de pago ya definida (el cliente usuario define uno o más medios de pago a utilizar al momento de registro, al inicio de su relación con la aplicación).

Se asume eventuales situaciones de reverso de cobros ante servicios que no hayan cumplido lo requerido. Todos los medios de pago aceptan operaciones de reverso y también son administradas por la plataforma. En algunos casos la adhesión podría requerir un consumo de un mínimo valor para iniciar la relación.

Cliente prestador - mensajero

Se describe a continuación una vista del proceso de requerimiento de servicio de mensajería básico, con traslado de documentos de punto de recepción a punto de destino.



Procesos asociados al *Backend*

No se detallan dentro del presente trabajo, pero se asumen en su desarrollo un grupo de procesos que deberán ser administrados dentro de la plataforma;

- Proceso de registro: descrito en capítulos anteriores.
- Procesos asociados a las promociones.
- Procesos de presupuestación.
- Proceso de programación de servicios para casos de múltiples requerimientos.
- Procesos de soporte *On Line*
- Proceso de liquidación de servicios
- Proceso de transferencias de liquidaciones.
- Proceso asociado a *Dashboards* tanto de clientes solicitantes como de clientes prestadores.
- Procesos asociados al servicio de comunicaciones y alertas.

Plan de implementación

Nro.	Actividad / Proceso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14
1	Creación de una sociedad	■													
2	Alta de impuestos	■													
3	Registro de marca	■													
4	Desarrollo de aplicación (Base 1)		■	■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Desarrollo de estrategia de MKT - Contenidos							■	■	■					
6	Captación de clientes mensajeros							■	■	■					
7	Activar promociones										■	■	■	■	■
8	Creación del <i>SITE</i> de contenidos específicos						■	■	■	■					

1. Creación de una sociedad anónima que permita luego el manejo de acciones a partir de la inclusión de inversores.
2. Alta de impuestos
3. Registro de marca
4. Desarrollo de los elementos básicos requeridos en primera instancia, asociados a la prestación de servicio de mensajería de base.
5. Aplicación de la estrategia de marketing planteada en el área de influencia.
6. Captación de clientes mensajeros, quienes constituyen la oferta del servicio, para los cuales se encuentran estipuladas 2 (dos) acciones puntuales definidas, la primera, contacto uno a uno, recorriendo los puntos de encuentro actuales para incorporarlos a la base de servicio y, además, suministrarles indumentaria que es valorada por ellos, para realizar sus actividades. Al no requerirse exclusividad con nuestra propuesta, no se asumen rechazos de los clientes prestadores.
7. Activar promociones: también, incorporado al plan de *marketing*, se asume el otorgamiento del primer servicio en forma gratuita para generar una experiencia de servicio que permita multiplicar, crecer, las transacciones de servicio por clientes.
8. Creación del *SITE* de contenidos específicos de acuerdo al *target* relevado.

A partir de estos puntos iniciales, se espera poder contar con retroalimentación, que permita el desarrollo de mejoras y la inclusión de los servicios específicos de gestión de trámite a medida. Se asume escalar a partir del año 1, a toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a la Provincia de Buenos Aires en su conjunto y comenzar a integrar centros urbanos de alta presencia demográfica (Ciudad de Rosario, Ciudad de Santa Fe, Ciudad de Córdoba, Ciudad de Mendoza) a partir del año 2.

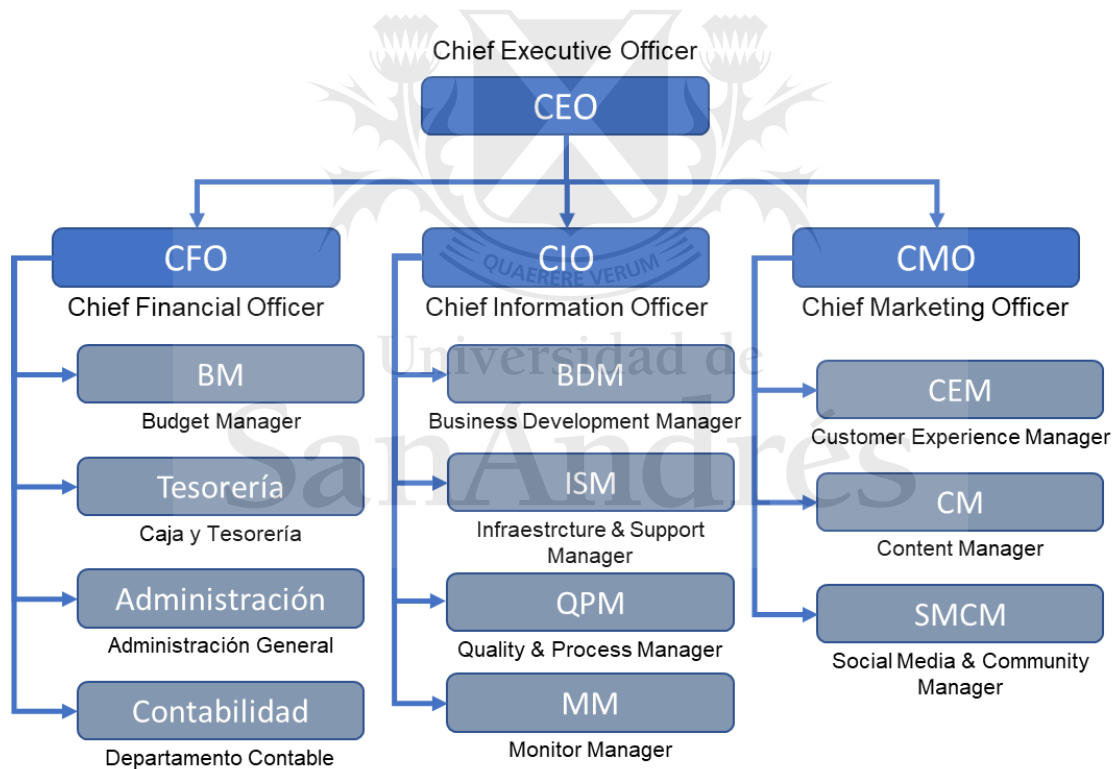
Estructura

Equipo emprendedor

Alberto Maroto – Licenciado en Administración de Empresas – MBA *Candidate* – con más de 20 años de liderazgo en proyectos de tecnología.

Jonathan Petardi – Licenciado en Comercialización – MBA *Candidate* – con más de 5 años en el desarrollo de análisis financiero y análisis crediticio.

Estructura de la organización



La estructura organizativa propuesta para el desarrollo del Plan de Negocios se centra en dos claros verticales, uno asociado al marketing y el otro asociado a la tecnología. Ambas áreas son el corazón del proyecto.

Resultados económicos financieros

Premisas y supuestos

Para el desarrollo de las proyecciones se siguieron las siguientes premisas y supuestos;

1. El área de influencia del servicio y la aplicación será menor a la estimación inicial que se define en el capítulo de segmentación y mercado, orientando los anuncios y las acciones a la zona norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la zona norte de la provincia de Buenos Aires, es particular a las localidades de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre. La base total de la nueva segmentación, utilizando un escenario pesimista, la disminuiríamos a 64.000 potenciales clientes.
2. Se retiró de la proyección a todos los clientes autónomos para simplificar el escenario ya que para su abordaje será necesario tener disponible el desarrollo de gestión de trámites, que asumimos tener a los 12 (doce) meses de funcionamiento.
3. Según el relevamiento realizado, cuando las empresas asumen la actividad de requerir servicios, excepto en los casos de envíos de naturaleza inmediata, coordinan actividades para realizar al menos 3 gestiones con el mismo mensajero. Para las estimaciones y proyecciones hemos asumido solo 2 (dos) gestiones por mensajero. Incorporando el primero de los servicios con la tarifa plana base de \$ 475,00 y el segundo de ellos con la tarifa proporcional de \$ 335,00.
4. De igual forma, hemos asumidos 2 (dos) solicitudes de servicios semanales en vez de tomar las (3) tres solicitudes semanales que en promedio requieren el 70% de la base encuestada.
5. Retención y fidelización: para las proyecciones hemos estimado una pérdida del 15% de clientes en forma mensual, es decir, asumimos que de cada 100 (cien) clientes que ingresan a interactuar con la aplicación, es decir solicitar servicios, 15 (quince) de ellos dejarán el servicio al mes siguiente. Pareciera ser un escenario excesivamente pesimista, pero buscamos de esta forma tomar también la contingencia de servicios que puedan competir con nuestra

propuesta al inicio de nuestra operación, tal como se advirtió en el desarrollo del capítulo de competencia.

6. Asumimos el impacto del impuesto a los ingresos brutos en el total de las operaciones comerciales desde nuestra locación definida en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el impuesto a las ganancias es estimado sobre la base imponible de las comisiones efectivamente percibidas y el IVA es tomado como neutro ya que es trasladado en un 100% al cliente final.
7. Fuerte Inversión en marketing: Para la generación de demanda se asume una inversión anual de 36.7 millones en el primer año de ejercicio y un desembarco comunicacional de 1.75 millones de inversión inicial.
8. Se plantea un costo de capital del 20% para el análisis del Plan de Negocios con estimaciones de VAN y TIR sobre los primeros 4 (cuatro) años.

Cuadro de estimaciones

Área de cobertura	A
Q. empresas en área de influencia	63,986
Promedio de transacciones Mensuales	8
Total de transacciones (Mercado)	9,213,984
Total de Transacciones Meta	439,547
Promedio "Precio" Transacciones	\$810.00
Costo Impositivo directo (IIBB) - 4%	\$32.40
Fee por Transacción	\$243.00

Notas:

- El total de transacciones de mercado resulta del total de empresas en zona de influencia, a lo largo de 12 meses y con un impacto de 3 servicios semanales.
- El total de transacciones meta, es el resultado del total de captación de mercado, con base de 2 servicios semanales, a lo largo de 12 meses y con una tasa de pérdida de clientes del 15% mensual.

Proyección 12 meses

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Captación estimada (Ratios GADS)	640	640	960	960	960	1280	1280	1280	1920	1920	1920	2559
Tasa de retención	0	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Customers	640	1184	1966	2631	3196	3996	4677	5255	6386	7348	8165	9500
Share	1.0%	1.9%	3.1%	4.1%	5.0%	6.2%	7.3%	8.2%	10.0%	11.5%	12.8%	14.8%
Transacciones	5119	9470	15728	21047	25568	31971	37413	42039	51090	58783	65322	75999
Fee (Ingresos por Ventas)	\$1,243,887.84	\$2,301,192.50	\$3,821,845.39	\$5,114,400.34	\$6,213,072.05	\$7,768,886.92	\$9,091,329.56	\$10,215,405.81	\$12,414,758.46	\$14,284,208.21	\$15,873,240.50	\$18,467,805.78
IIIBB	\$165,851.71	\$306,825.67	\$509,579.39	\$681,920.05	\$828,409.61	\$1,035,851.59	\$1,212,177.28	\$1,362,054.11	\$1,655,301.13	\$1,904,561.09	\$2,116,432.07	\$2,462,374.10
Medios de pago (Máximos)	\$62,194.39	\$115,059.63	\$191,092.27	\$255,720.02	\$310,653.60	\$388,444.35	\$454,566.48	\$510,770.29	\$620,737.92	\$714,210.41	\$793,662.02	\$923,390.29
Materiales	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00
MKT (Google Ads/ Outbound/Mailing)	\$3,500,000.00	\$3,500,000.00	\$3,500,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00
MKT Direct	\$518,286.60	\$518,286.60	\$777,429.90	\$777,429.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CM - Redes - Plataformas	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Comunicaciones / Plataforma	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
Base Tecnologica	\$8,625,000.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$8,625,000.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$375,000.00
RRHH	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00
Legales/Contables/Soporte	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00	\$110,000.00
Oficinas	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00	\$230,000.00
Subtotal	\$15,431,332.70	\$6,587,671.89	\$7,125,601.55	\$7,462,569.96	\$6,286,563.21	\$15,009,295.94	\$6,414,243.75	\$6,020,324.40	\$6,423,539.05	\$7,366,271.50	\$7,057,594.09	\$7,720,764.39
Relaciones	-\$14,187,444.86	-\$4,286,479.39	-\$3,303,756.17	-\$2,348,169.62	-\$73,491.16	-\$7,240,409.01	\$2,677,085.81	\$4,195,081.41	\$5,991,219.41	\$6,917,936.70	\$8,815,646.41	\$10,747,041.39

Flujo de fondos libres – VAN - TIR

Ventas	II	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total de transacciones Proyectadas	0	439547	505480	581302	668497
Q Transacciones x Precio (Más bajo)	\$0.00	\$356,033,444.54	\$409,438,461.23	\$470,854,230.41	\$541,482,364.97
Fee (Ingresos por Ventas)	\$0.00	\$106,810,033.36	\$122,831,538.37	\$141,256,269.12	\$162,444,709.49

Costos Directos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
IIBB	\$0.00	\$14,241,337.78	\$16,377,538.45	\$18,834,169.22	\$21,659,294.60
Medios de pago (Máximos)	\$0.00	\$5,340,501.67	\$6,141,576.92	\$7,062,813.46	\$8,122,235.47
Materiales	\$1,080,000.00	\$2,400,000.00	\$4,800,000.00	\$7,200,000.00	\$10,800,000.00
Costos - Ventas	\$1,080,000.00	\$21,981,839.45	\$27,319,115.37	\$33,096,982.67	\$40,581,530.07

Gastos Operativos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
MKT (Google Ads/ Outbound/Mailing)	\$1,750,000.00	\$31,500,000.00	\$15,750,000.00	\$15,750,000.00	\$15,750,000.00
MKT Direct	\$0.00	\$2,591,433.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CM - Redes - Plataformas	\$0.00	\$2,400,000.00	\$2,400,000.00	\$2,400,000.00	\$2,400,000.00
Comunicaciones / Plataforma	\$0.00	\$240,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00
Base Tecnológica (SAS - Servicios - Equipos - Software d	\$0.00	\$19,312,500.00	\$9,000,000.00	\$9,000,000.00	\$9,000,000.00
RRHH	\$2,000,000.00	\$16,800,000.00	\$29,400,000.00	\$35,280,000.00	\$42,336,000.00
Legales/Contables/Soporte	\$110,000.00	\$1,320,000.00	\$1,320,000.00	\$1,320,000.00	\$1,320,000.00
Oficinas	\$690,000.00	\$2,760,000.00	\$2,760,000.00	\$3,600,000.00	\$3,600,000.00
Amortizaciones	\$0.00	\$7,000,000.00	\$7,000,000.00	\$7,000,000.00	\$0.00
Costos - Ventas	\$4,550,000.00	\$83,923,933.00	\$67,990,000.00	\$74,710,000.00	\$74,766,000.00
CAC		\$5,238.55	\$2,162.00	\$1,880.00	\$1,634.78

EBIT	-\$5,630,000.00	\$904,260.91	\$27,522,423.00	\$33,449,286.45	\$47,097,179.42
Impuesto a las ganancias	-\$1,970,500.00	\$316,491.32	\$8,256,726.90	\$10,034,785.94	\$14,129,153.83
Resultado neto	-\$5,630,000.00	\$904,260.91	\$21,552,687.42	\$23,414,500.52	\$32,968,025.59

Amortizaciones	\$0.00	\$7,000,000.00	\$7,000,000.00	\$7,000,000.00	\$0.00
Inversiones	\$21,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
V. NOF	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00
FF	-\$26,630,001.00	\$7,904,259.91	\$28,552,686.42	\$30,414,499.52	\$32,968,024.59

VAN	\$33,285,051.85
Tasa Real	20%
TIR	65%

Vida del Cliente – Costo de Adquisición y LTV⁴⁷

Más allá de considerar caídas mensuales de clientes a una tasa del 15% para la elaboración de la proyección, se asume razonable una retención de 12 meses desde el momento de ingreso a la aplicación. El costo de adquisición se toma en función del valor del primer año, sobre la base de mayor inversión en *marketing* \$5.239,00. El LTV de nuestro cliente es de \$46,656.00.

⁴⁷ LTV: Lifetime Value, valor neto de los ingresos que nos genera un cliente a lo largo de su vida.

Aspectos legales y Regulatorios

Régimen de promoción de la economía del conocimiento ⁴⁸

Si bien, para el desarrollo del Plan de Negocios y su evaluación, no ha sido tomada en cuenta, es claro que deberemos estudiar su aplicación por los beneficios directos que conlleva, con la relación de costo-beneficio de cumplir con los requerimientos de base.

En síntesis, la ley impulsada por el Ministerio de Desarrollo Productivo, tiene por objetivo promover nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo de calidad, facilitar el desarrollo de PyMEs y aumentar las exportaciones de empresas que se dediquen a la industria del software; la nanotecnología; la biotecnología; las industrias audiovisual, aeroespacial y satelital; la ingeniería para la industria nuclear y la robótica, entre otras actividades. La Ley distribuye beneficios fiscales como la reducción del Impuesto a las Ganancias – que cambiará de alícuota según el tamaño de la empresa - y de las contribuciones patronales. Aplican beneficios adicionales a contribuciones patronales (el Plan de Negocios estima los costos laborales al 100%), si se emplean mujeres, profesionales con estudios de posgrado en áreas afines, personas con discapacidad, etc. Además, se crea un Fondo para la Promoción de la Economía del Conocimiento exclusivo para MiPyMEs, con el objetivo de financiar la capacitación y formación laboral, proyectos de inversión productiva, internacionalización de empresas y actividades de innovación.

Análisis preliminar de requisitos:

- Las actividades promovidas deben representar al menos el 70% del negocio de la empresa. (Análisis Preliminar: OK)
- No deben poseer deudas impositivas ni previsionales. (Análisis Preliminar: OK)

⁴⁸ Régimen de promoción de la economía del conocimiento - Ley 27570 - Ley Nro. 27.506. Modificación - Registro Nro. 27570 – Publicada 26-10-2020

- Deben contar con la certificación de Calidad ISO 9001 (Se debe presupuestar)

Cumplir con al menos 2 de las siguientes condiciones:

1. Realizar Investigación y Desarrollo (por un 3% de la facturación total) o capacitaciones al personal (por un 8% de la masa salarial) (Análisis Preliminar: OK)
2. Realizar exportaciones (por un 13% de la facturación total) No cumple.

Protección de los datos personales - ley 25.326⁴⁹

De cumplimiento obligatorio, tanto en la relación de datos de Clientes que requieren el servicio como en clientes prestadores. Se asume un proceso de validación y aceptación del uso de los mínimos datos requeridos dentro del flujo de ingreso y validación de usuarios dentro de la aplicación a través de firma digital.



⁴⁹ Disposiciones Generales. Principios generales relativos a la protección de datos. Derechos de los titulares de datos. Usuarios y responsables de archivos, registros y bancos de datos. Control. Sanciones. Acción de protección de los datos personales. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Conclusiones

Queda clara la propuesta de valor en torno a las propias expresiones de clientes generadores de demanda como clientes prestadores de servicios.

Desde el punto de vista económico-financiero, las inversiones requeridas quedan claramente justificadas. Es importante destacar la relevancia no sólo del aspecto tecnológico, sino también desde el punto de vista del *marketing*, ya que las inversiones proyectadas deben ser en torno a los valores fijados. Es claramente el volumen transaccional (por ende, los clientes mensajeros adheridos y clientes solicitantes) eje central del Plan de Negocios. Destacable también que la inversión total requerida es recuperada en el segundo año.

Se utilizaron proyecciones al menos conservadoras, no se incluyeron los beneficios adicionales asociados a la ley de conocimiento, su impacto genera claras ventajas y tampoco, en el desarrollo del Plan de Negocios, se incorporaron ventajas que se disponen desde el punto de vista fiscal, de acceso a crédito, capacitaciones, y restantes elementos que actualmente se encuentran disponibles para el desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas.

La tasa de crecimiento en operaciones a través de *e-commerce* en la Argentina indican que estaremos asociados al cambio cultural y cambio en métodos de consumo que, ya está notoriamente desarrollado, se ha producido y es tendencia. La alta penetración de teléfonos inteligentes nos indica que no tendremos barreras de entrada asociadas al uso de clientes mensajeros ya que, en su mayoría, los poseen.

El Plan de Negocios se muestra consistente en los diferentes aspectos evaluados y se muestra exitoso para su desarrollo.

Fuentes bibliográficas

- Alex Faickney Osborn, "Applied imagination, principles and procedures of creative thinking", 1953.
- Alex Osterwalder, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers, 2010.
- Liam Fahey y V.K. Narayanan, " Macroenvironmental Analysis for Strategic Management", 1986.
- Albert S. Humphrey, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Standfor Research Institute, 1964
- Michael E. Porter (5 fuerzas de Porter), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1982
- Michael Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1985
- Michael E. Porter, "The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980
- Dave Gray, Sunni Brown y James Macanuso, Empathy Map, Libro Gamestorming, 2010
- Rachael Botsman y Roo Rogers, "What 's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption", 2010.
- CAME, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, <http://redcame.org.ar/>
- Banco Mundial; <https://www.bancomundial.org/es/about/leadership>
- Trading economics, <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>
- PricewaterhouseCoopers International Limited, <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- INDEC; Instituto Nacional De Estadísticas y Censos, <https://www.indec.gob.ar/>
- CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, <https://www.cace.org.ar/>
- INDEC, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

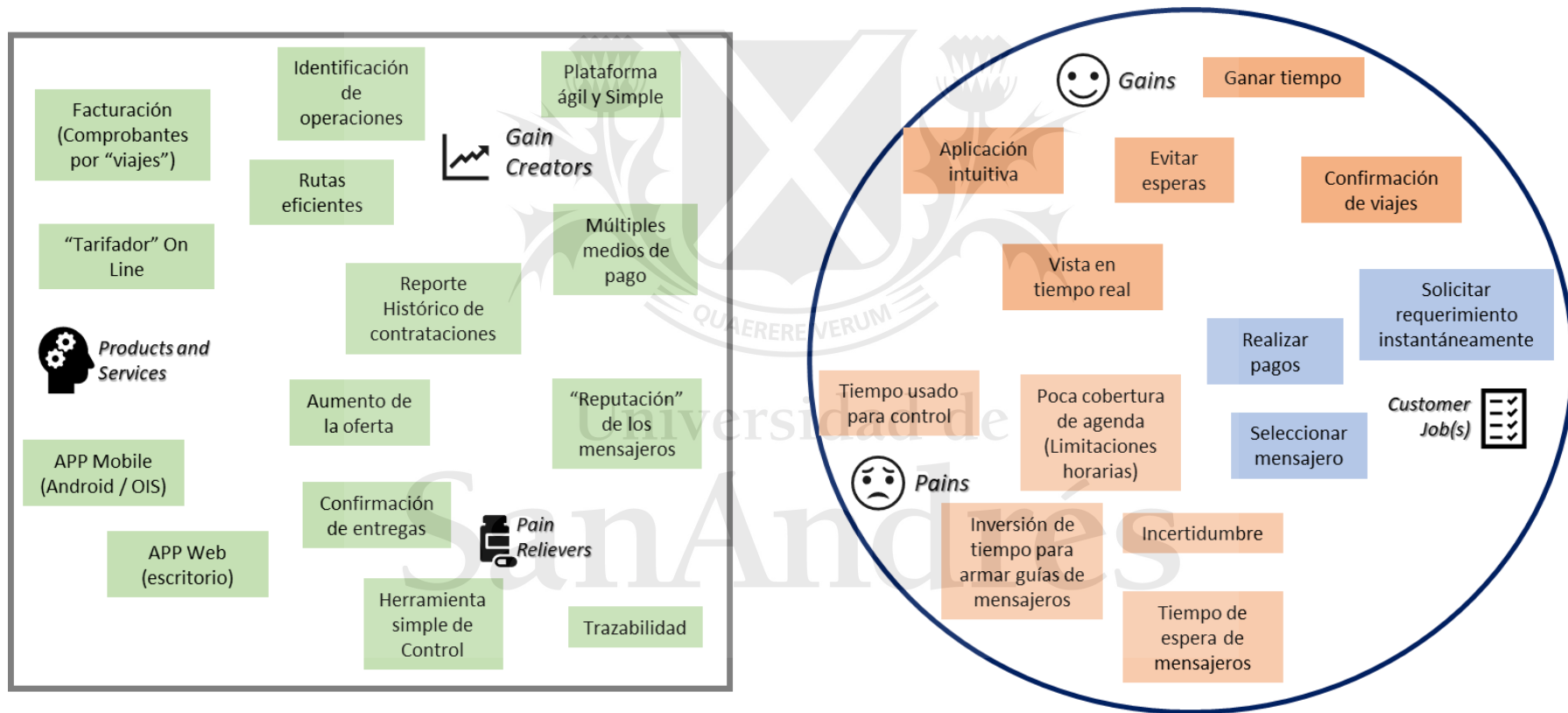
- Ministerio de la producción, www.produccion.gob.ar/pymesregistradas, 23/02/2020
- Centro de estudio de justicia de las amélicas, www.abogaciapractica.com/abogados
- Diario La Nación, www.lanacion.com.ar/cultura/la-crisis-no-perdona-a-los-escribanos-
- Diario el Cronista, www.cronista.com/clase/checklist/Dia-del-contador-porque-se-celebra-.
- Wikipedia-SPAM, <https://es.wikipedia.org/wiki/Spam>
- Wikipedia-SOA, es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura_orientada_a_servicios
- Distrito Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/distritoseconomicos/distrito-tecnologico>.



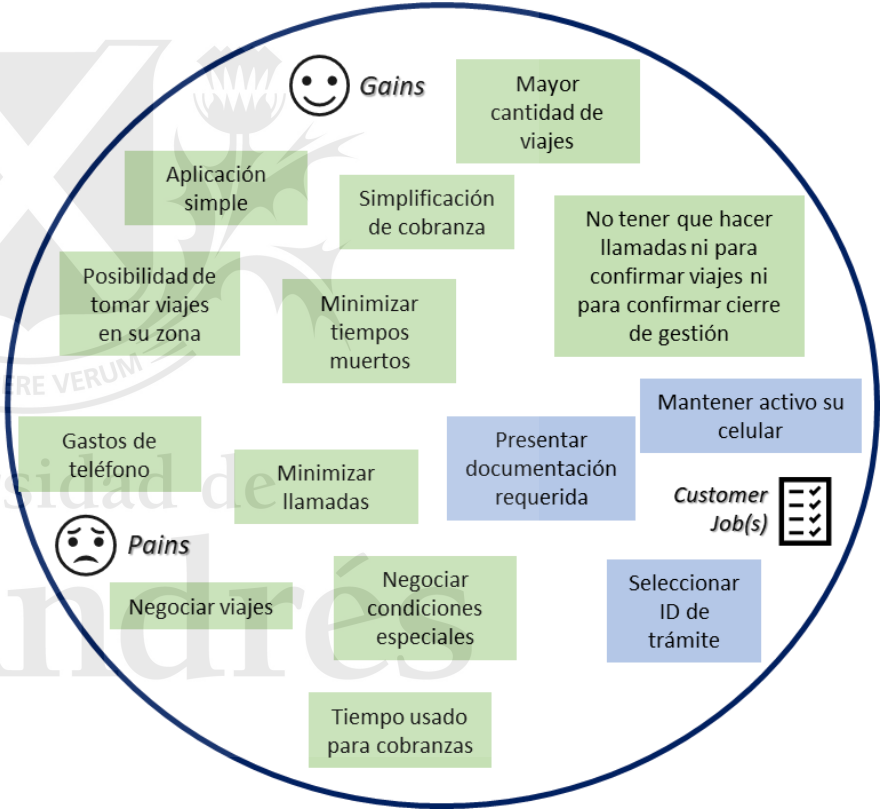
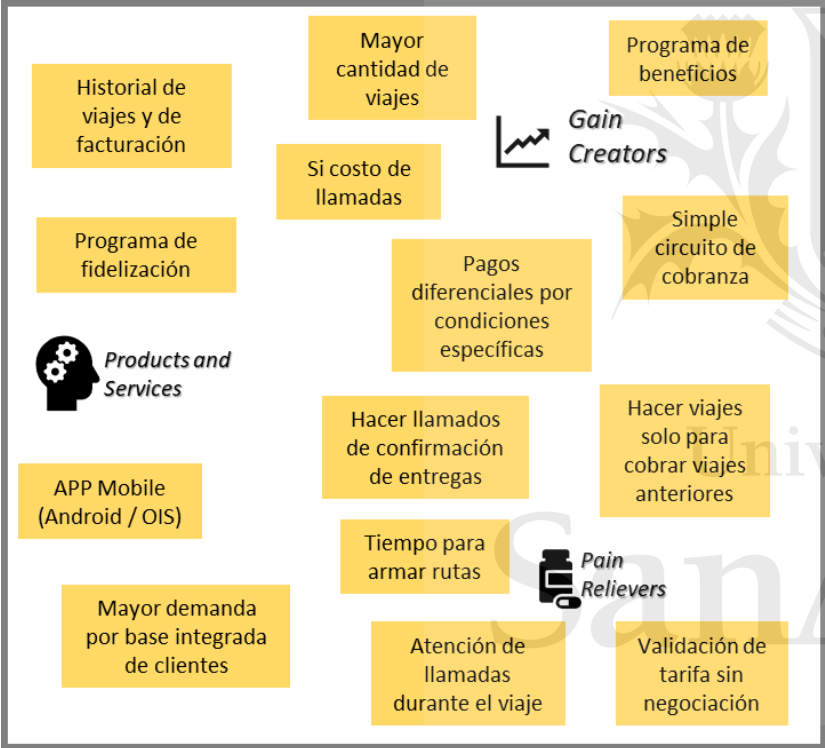
Universidad de
San Andrés

Anexo I

Value Proposition Canvas. Clientes Solicitantes



Value Proposition Canvas. Clientes prestadores



Anexo II

Pains & Gains PyMES



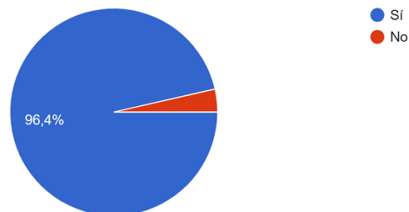
Pains & Gains Mensajeros



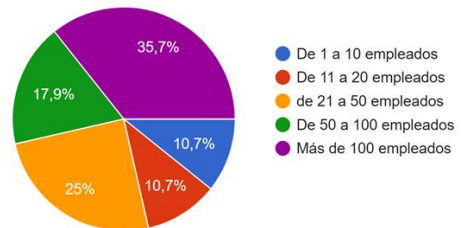
Anexo III

Relevamiento – Encuestas – Google Forms- Resultados

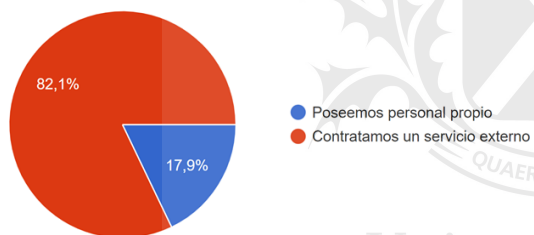
¿Su empresa utiliza servicios de Cadetería / Mensajería para envíos?



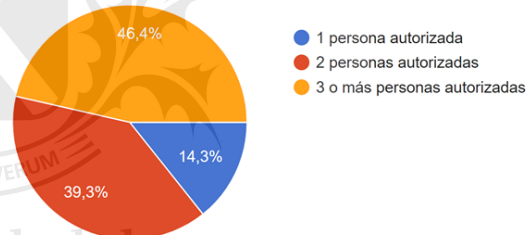
¿Qué cantidad de personal posee su empresa?



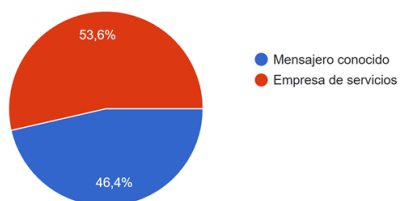
¿Para realizar las entregas, posee personal propio en la empresa o contrata un servicio?



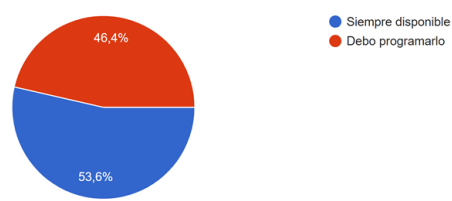
¿Cuántas personas en su empresa están autorizadas a solicitar servicios de envíos?



¿El servicio se lo encarga a un Cadete-Mensajero conocido o a una empresa de mensajería?



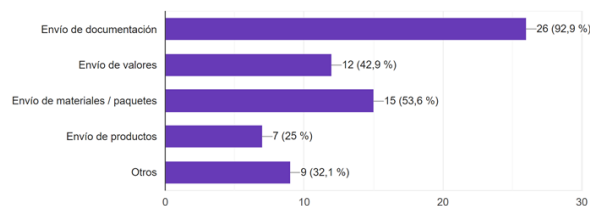
¿El servicio utilizado está siempre disponible para realizar el envío o debe programarlo? (Programarlo asume que se realiza la solicitud y se calendariza)



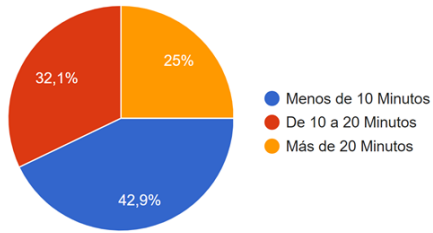
¿Cómo realiza la solicitud del servicio?



¿Cuáles son los usos habituales? [Seleccionar una o más de una]



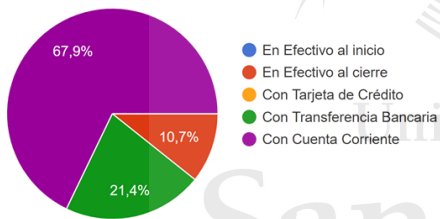
Si debe planificar los envíos,
¿Cuánto tiempo le dedica a la planificación?



¿Con qué frecuencia realiza envíos?



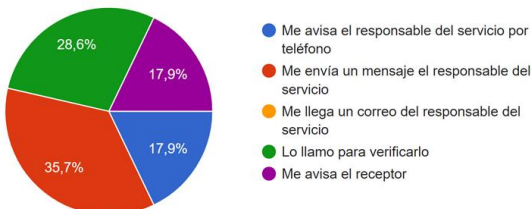
¿Cómo abona los servicios?



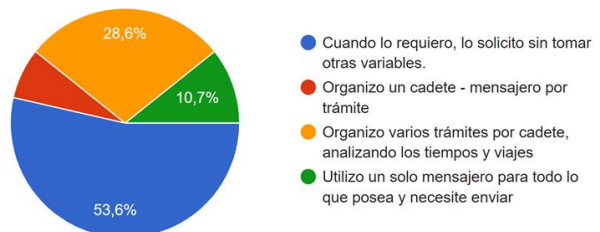
¿Qué grado de cumplimiento posee el servicio en base a lo contratado?
(Efectividad de entrega, tiempo de la entrega)



¿Cómo se le notifica, se informa, del cumplimiento de la entrega?



¿Qué método / planificación describe mejor su actividad de envío?



Anexo IV

Resultados del MVP



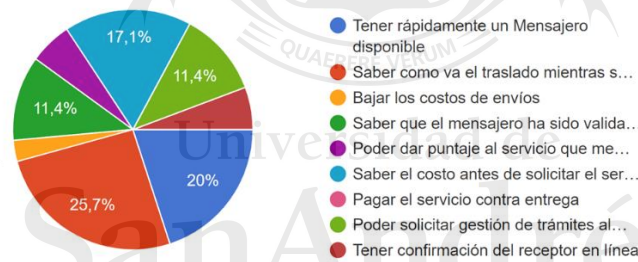
Tener rápidamente un Mensajero disponible

Seleccione el aspecto que para Usted es el más relevante



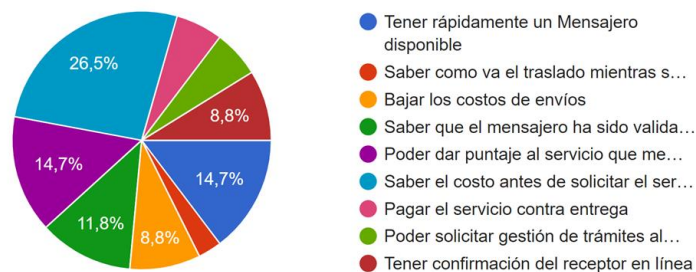
Saber como va el traslado mientras se realiza (Trazabilidad)

Seleccione un segundo aspecto relevante (Omitiendo el anterior elegido)



Saber el costo antes de confirmar el servicio

Seleccione un TERCER aspecto relevante (Omitiendo los dos anteriores elegidos)



Anexo V

Encuestas de base

Encuesta Cualitativa # ____

- Nombre:
- Empresa:
- Rubro / Industria:
- Cargo: [_____] Edad: [____] Sexo: [____]
- Como está compuesta tu familia:
- Qué cosas disfrutas de tu trabajo: [Texto Libre]
- Qué cosas no te gustan de tu trabajo: [Texto Libre]

¿En tu empresa adquieren servicios o hacen contrataciones o compras por medio de aplicaciones o internet? Si [____] No [____]

Si es SI; Podría mencionar algunas: [Texto]

Qué cantidad de personal posee su empresa:

Menos de 50 [____] / De 51 a 100 [____] / + de 100 [____]

¿Su empresa utiliza servicios de mensajería para envíos? Si [____] / No [____]

Posee personal propio para ello o contrata un servicio Propio [____] / Contrato [____]

Lo realiza a través de un cadete / mensajería conocido [____] / a través de un servicio [____]

¿Cuántas personas solicitan servicios de mensajería? 1 [____] / 2 [____] / 3 [____] / + [____]

¿Cómo contrató el servicio? ¿Cómo llego a ellos?

¿Usted realiza las solicitudes de servicio o lo hace otra persona de su empresa?

Si es otra persona, Solicitar permiso para realizar una entrevista.

El servicio utilizado está siempre disponible para realizar el envío o debe programarlo (Programarlo asume que se realiza la solicitud y se calendariza)

Si es un servicio: Siempre es el /los mismo/s mensajero/s Si [____] No [____]

Siempre disponible [____] / Debo programarlo [____]

¿Cuánto tiempo dedicas en promedio a para realizar los envíos, programarlo? [Texto]

¿Con que frecuencia realizas envíos?

A diario [____] 4 veces/Semana [____] 3 veces/Semana [____] 2 veces/Semana [____] 1 vez/Semana [____]

¿Qué cosas envía? [Texto]

¿Solicita envíos que signifiquen trámites? [NO / SI: TEXTO]

Como se abonan los servicios [Texto]

¿Podría contarme como realiza las solicitudes habitualmente? [texto]

Temas que debo recorrer en esta parte si no es mencionado:

[Tiempo / Procedimiento habitual / Dificultades que mencione / Beneficios que mencione]

Que cumplimiento (porcentaje) de entrega posee en base a lo contratado (Entrega y tiempo)

Se cumple: 100% [____] De 90% a 80% [____] 80% a 70% [____] Menos del 70% [____]

Como es notificada la entrega (El cumplimiento) [Texto]:

¿Realiza y de ser así, Cómo el seguimiento del envío? [Texto]

¿En caso de accidente o desperfecto mecánico en el traslado, su prestador le ofrece alternativas para cumplir su entrega? No [____] / Si [____]

- [si es SI] Que alternativa le ofrece [Texto]

¿Cómo le cotizan o dan el presupuesto del servicio?

¿Podría mencionarme un trámite habitual y su costo?

Si pudiera modificar algo relacionado al servicio, ¿Qué sería o qué aspectos desearía cambiar? [Texto]

Anexo VI

Encuestas de base mensajeros

Nombre del entrevistado:

Lugar de entrevista:

Edad [____] Sexo [____] Estado Civil [____] ¿Tenes hijos? [SI / NO]

¿Haces deporte? [SI / NO] – SI; ¿Cuál? [_____]

¿Escuchas radio? [SI / NO] ¿Qué escuchas? [Texto]

¿Miras televisión? ¿Qué miras? ¿Cuánto tiempo ves en promedio TV?

¿Cómo es tu día habitual? [Texto]

¿Tenes hobbies? [SI / NO] ¿Cuáles? [Texto]

¿Por qué iniciaste la actividad de Cade-moto / mensajería? [Texto]

¿Cuánto tiempo llevas brindando servicio de cadetería / mensajería?

Menos de 1 año [____] / 1 a 3 años [____] / 3 a 5 años [____] / Mas de 5 años [____]

¿Lo haces en forma independiente o por medio de mensajería? Ind. [____] / Mens. [____]

¿Cuál es tu ingreso por KM recorrido? [_____] ¿Promedio de ingreso por viaje? [_____]

¿Cuál es el ingreso promedio que tenes por día? [_____]

¿Contas con un smartphone que opere Android o IOS? [SI / NO]- Sistema [_____]

¿Qué modelo/año de moto utilizas para los envíos?

Marca [_____] Modelo [_____] Año [_____]

En promedio, ¿Qué cantidad de viajes / trámites realizas por día?

De 0 a 5 [____] / De 6 a 10 [____] / De 11 a 15 [____] / Más de 15 [____]

Tenes espacios sin actividad entre los trámites - entregas [SI / NO]

¿Cumplís un horario de servicio fijo? [SI / NO] – ¿Cuántas horas estás en servicio? [____]

¿En el caso de días lluviosos, prestas servicio? [SI / NO]

¿Registro profesional (motos)? [SI / NO] – ¿Tenes el seguro al día? [SI / NO] Seguro [_____]

¿A través de qué medio recibís las solicitudes de servicio?

Llamado telefónico [____] / Mensaje (WUP) [____] / Mail [____] / Aplicación [____]

¿Cómo organizas los envíos? [TEXTO]

¿Qué cosas no estarías dispuesto a trasladar? [TEXTO]

¿Qué limitación de espacio posees para trasladar, tamaño y peso? [TEXTO]

¿Cómo cobras los servicios?

Efectivo Antes [____] / Efectivo (luego) [____] / Liq. SEM-MEN [____] / Tarjeta [____] / Transfer [____]

¿Cómo notificas la entrega? (El cumplimiento)

Doy aviso por teléfono/WUP [____] / Contra entrega de remito [____] / Otros [TEXTO]:

Si pudieras modificar algo relacionado a la forma en que te solicitan el servicio, ¿qué sería?

[Texto]

¿Qué herramientas o facilidades crees que serían fundamentales o de valor para facilitar tu trabajo?