



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Car Stop

Alumnos:

Restivo Santiago

Cruz Tadeo Otaño

Mentor: Santiago Barraza

Año: 2020



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Car Stop



Alumnos:
Restivo Santiago
Cruz Tadeo Otaño

Mentor: Santiago Barraza
Año: 2020

Índice

Capítulo 1: Introducción.....	3
Resumen Ejecutivo y negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	3
Evaluación de la Oportunidad y el Mercado	5
Benchmarking.....	9
Validando la Oportunidad Propuesta	10
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	12
5 Fuerzas de Porter	12
Capítulo 3: Modelo de negocio (Canvas)	15
Capítulo 4.Plan de Marketing.....	18
Capítulo 5.Operaciones de Negocio	21
Capítulo 6.Costos, Finanzas e Inversión.....	23
Capítulo 7.Equipo.....	38
Capítulo 8.Aspectos Legales.....	43
Capítulo 9. Plan de Implementación y Riesgos.....	44
Propuesta para Inversores.....	45
Estrategia de Salida.....	46
Capítulo 10. Conclusión.....	49
Bibliografía.....	50
Anexos.....	51

Capítulo 1: Introducción

Resumen Ejecutivo y negocio propuesto para capturar la oportunidad

Car Stop es una red social que tiene origen en Argentina, Buenos Aires. Hace posible que las personas que quieren desplazarse al mismo lugar, al mismo momento, puedan organizarse para viajar juntos y compartir los gastos puntuales, como el combustible y los peajes. Esta conexión se lleva a cabo mediante una aplicación móvil, en la que el conductor publica el viaje que realizara, el precio y es ahí donde el pasajero compra su lugar en el coche. La empresa gana dinero cobrando un porcentaje del dinero que cuesta el billete, un 10% del coste del billete al pasajero y un 10% de la retribución que obtiene el conductor. La finalidad para el conductor no es ganar dinero, osino sería un Taxi, la finalidad es solventar los gastos del viaje. Para regular esto, Car Stop implementara un tope máximo de precio al viaje que quiera publicar el conductor. A partir de esta medida, se verá en los siguientes apartados, es fundamental para que el proyecto sea viable en la Argentina y no tenga ningún problema de legalidad.

Al usuario final le es una solución de bajo costo, confiable y de calidad. Es de bajo costo ya que los costos incurridos son divididos entre varias personas; en lugar de incurrir en los gastos solo uno. Es confiable, porque Car Stop se encarga de que los conductores sean lo más prudentes posibles, esto se hace mediante la valoración tanto de los pasajeros hacia los conductores y como de los conductores hacia los pasajeros, luego de finalizar cada trayecto. Es el mismo usuario quien puntúa y hace comentarios acerca del conductor. Y es de calidad, porque uno viaja en coche, sabiendo la comodidad de este medio de transporte y encima es más rápido que otros, en comparación con el ómnibus. Es diferente, porque a un bajo costo uno se transporta a lugares de larga distancia, algo que parecía difícil de lograr, mediante esta aplicación se logra que

viajar no sea tan costoso. Además de que se hará una contribución al medio ambiente, mediante la reducción las emisiones contaminantes. Según datos de BlaBlaCar, los últimos dos años han ahorrado 1 millón de toneladas de CO₂, algo que equivale a todo el tráfico de Paris y lo que conforma Isla de France por un mes. Es decir, como si en esos lugares no se hubiese movido nadie, eso fue lo que BlaBlacar ahorro en tan solo dos años y es lo que esperamos que Car Stop contribuya en la Argentina. (Ver anexo 1 para mayor detalle)

La principal ventaja competitiva que ofrece Car Stop es que brinda una experiencia de viaje diferente a otros medios de transporte. Al viajar en conjunto con otra gente, es muy probable que durante el trayecto se generen buenos lazos entre conductor y pasajeros, lo que además de ser una solución de bajo costo, es una experiencia distinta a la de viajar en soledad en otro medio de transporte. Car Stop pregunta a los pasajeros cuando se registran si son de hablar mucho, si son callados, ya que se busca promover las buenas experiencias y vivencias durante el viaje.

Datos que sustentan lo dicho anteriormente están publicados en la página web de BlaBlaCar, quien brinda un servicio muy similar al de Car Stop. Según encuestas realizadas por BlaBlaCar, el 86% de sus 85 millones de usuarios reconoce que son la solución más económica para viajar, el 45% asegura que sale de vacaciones o el fin de semana gracias a BlaBlaCar, el 48% de los usuarios asegura que compartir vehículo los ha hecho ser más abiertos y sociables. En adición, el 89% de los usuarios ha vivido experiencias muy buenas (Ver Anexo 2).

Estos datos son algunos de los que alientan a que sería una gran oportunidad para establecer Car Stop en la Argentina. En las siguientes secciones se detallara cual es el segmento objetivo y cuál es la demanda estimada.

El monto de inversión inicial seria de USD 31900. Principalmente en el alquiler de oficinas, y de los sueldos de los ingenieros informáticos y el lugar donde se alojaría el sitio web y la aplicación, que son el soporte del negocio. Esta se recuperaría en cuatro/cinco años luego del primer año de inversión.

Evaluación de la oportunidad y el mercado

El problema identificado es que cuando una persona realiza un viaje en automóvil, la mayoría de las veces no se está aprovechando eficientemente los recursos disponibles. Esto sería viajar solo, teniendo que solventar los gastos que conlleva el viaje, cuando en el coche podrían viajar otras personas que estén interesadas en el trayecto a realizarse. Donde lo más importante es que esta gente estaría dispuesta a pagar al conductor por la realización del trayecto que antes el conductor tendría que hacer en soledad. Juan José Méndez , secretario de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires, dice que en la actualidad la forma de transportarse está cambiando , y una nueva forma es compartir el auto para viajar con otras personas , llamado Car Pooling, como también Ride Sharing , aquí podemos encontrar a Cabify y Uber , que vienen a evolucionar a los taxis. Ahora a través de Car Stop, se puede sumar a otros participantes a que se unan a su viaje y así reducir los costos de trasladarse de un lugar a otro. Según estadísticas que brinda la página web de BlaBlaCar, desde su creación en 2006, se logró compartir más de 30 billones de kilómetros y los usuarios han conseguido ahorrar más de 1,4 billones de euros. Hay una necesidad por parte de la sociedad Argentina en reducir los costos de viaje, por lo que es evidente la clara oportunidad que hay de lanzar Car Stop en la Argentina, una necesidad que no esta tan clara en países como Estados Unidos, donde el costo de gasolina es muy bajo, lo que conlleva a que no tenga mucho sentido en compartir gastos. Esto se ve reflejado también en las aerolíneas. Antes volar era muy caro, hoy en día con la ayuda de las Low Cost es mucha más fácil y viable transportarse para el argentino.

Car Stop nace de la idea de una aplicación llamada BlaBlaCar. Esta última funciona en diferentes países de Europa, y en América se encuentra en México y Brasil. Desde que BlaBlaCar existe, se ahorró más de 1.4 billones de euros en

tema de combustible, seguros, peajes, impuestos, entre otros. Es un servicio que viene creciendo a pasos agigantados año a año, con más de 70 millones de usuarios registrados en distintas partes del mundo. Aproximadamente 5 millones de usuarios se registran cada año, por lo que es un sector que está en constante crecimiento. La gente no va a dejar de viajar, tampoco lo hará a la hora de buscar un precio bajo, un servicio de buena calidad y una experiencia de viaje totalmente diferente al resto de los medios de transporte. Es por eso que pensamos que lanzar Car Stop sería una gran oportunidad de negocio sostenible a lo largo del tiempo.

El tamaño de mercado es grande, apostamos a que toda persona que quiera realizar un viaje de mediana o larga distancia tenga en cuenta entre sus opciones elegirnos. Según los datos difundidos por el Gobierno Argentino en 2019, analizando el fin de semana largo de semana santa, se movilizaron por la Argentina 1.574.446 turistas, lo que represento un 7,4% más con respecto al fin de semana del 2017. Por lo que se apunta a un segmento muy amplio, que tiene una tendencia de crecimiento año tras año en el país. Como emprendedores preferimos insertarnos en un mercado atractivo como es este, con un fuerte potencial de crecimiento y no en uno que no sea atractivo. Hay gente que quizá no pueda pagar algún otro servicio y esta sería su única opción, mientras que también existe otra clase de gente que lo puede pagar pero busca ahorrar dinero. El usuario al que apunta Car Stop es el público joven, entre 20 y 40 años, ya que somos un servicio que se basa principalmente en ser una red social funcionando en internet.

Por lo que sostenemos que Car Stop tiene enfrente un enorme mercado, el cuál a través de su propuesta de valor, podrá crear valor en los clientes y hacer que estos permanezcan en el tiempo utilizando la plataforma. En enero de 2019, se trasladaron 12.359.463 de turistas por Argentina (Ver anexo 3), un 2,2% más que en 2018. El alto tipo de cambio hizo que destinos como Brasil y Uruguay sean menos demandados, bajando entre un 40% y 50% en sus traslados y crezca el turismo en el país.

Los competidores y/o servicios sustitutos más visibles son los diferentes medios de transporte de larga distancia, como el avión, el tren, el ómnibus y el auto particular.

A continuación, haremos un análisis comparando las ventajas y desventajas de utilizar Car Stop.

Pongamos un ejemplo. Supongamos que el fin de semana de semana santa de abril, una persona quiere ir a pasar el tiempo a la ciudad de Mar del Plata y no sabe qué medio de transporte utilizar. Tiene varias alternativas: Podría ir en su coche particular, ómnibus, avión o en Car Stop (Ver anexo 4). Con este último, haremos una simulación, ya que la aplicación se basara en los precios que ponga el mercado, y como todavía no se lanzó, no se sabe con exactitud qué precio pagaría el mercado, pero si podemos hacer una aproximación muy cercana.

Viajar en avión saldría unos 115 USD ida y vuelta, que al tipo de cambio actual es aproximadamente 10350\$, tardando 1h 15 min, su salida sería desde Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery con la empresa Avianca.

Viajar en Ómnibus saldría unos 45 USD ida y vuelta, que al tipo de cambio actual es aproximadamente 4050\$, tardando 6h y 15 min, su salida sería desde Retiro con la empresa El Águila.

Viajar en auto particular, saliendo desde retiro hasta Mar del Plata hay 415km. Aproximadamente sin parar se tardara 4h y 35min. En cuanto a los gastos, un coche aproximadamente hace 13 Km por litro de nafta. Por lo que el viaje a Mar de la plata Ida requiere 31 litros de nafta, sumado a la vuelta son 62 litros que debo utilizar. El litro de Nafta Súper hoy en YPF, que es dentro de todo lo más barato que ofrece el mercado está 60 \$/x L. Eso nos da un total de 3720\$ en nafta. Sumando los peajes Autopista Bs As- La plata: Peaje dock sud 50\$, Hudson 50\$ y Autovía 2: Peaje Samborombon 120\$ y peaje Maipú 120\$. Esto nos da un total de 680\$ ida y vuelta en peajes. El costo total de viajar en coche es 4400\$(49 USD aproximadamente), sumado la nafta más los peajes.

En este caso estamos obviando ciertos costos, como puede ser el costo de manejar, el costo del seguro, el costo del desgaste de las cubiertas, entre otros.

Por último, Car Stop. Esta aplicación se utiliza más que nada para solventar los gastos y no “ganar dinero”. Por lo que al no estar la aplicación instalada en el país y no saber un precio certero, podemos suponer el precio que le pondría el mercado al trayecto que estamos analizando. Si 4400\$ son los gastos que incurre un coche realizando un viaje de ida y vuelta a la ciudad de Mar de la Plata. Y en un auto entran 5 personas. Podríamos hacer el cálculo que como mínimo, el conductor le pondrá un valor a ese viaje de 880\$, teniendo que pagar el pasajero $880 + 10\%$ de comisión para Car Stop = 968\$ (11 USD aproximadamente). Puede haber alguna variación del precio por costo del viaje donde se calcule un poco más caro, por gastos por alguna pinchadura de rueda, por cansancio del conductor, entre otros costos. Pero ese sería el precio aproximado del billete de Car Stop. La aplicación establece un tope según la cantidad de km y peajes de lo que pueda cobrar el conductor el billete.

Por lo que en análisis, Car Stop es una opción atractiva a la hora de realizar viajes de larga distancia. El costo de viajar se reduce, se usa eficientemente los espacios libres en los coches y la cantidad de horas para llegar al destino sigue siendo la misma que viajar en coche particular. Además, de ofrecer una experiencia para el pasajero diferente al resto de los medios de transporte, donde podrá sociabilizar con nuevas personas en un ámbito cercano a lo largo del trayecto, hasta llegar a destino. El avión sería una buena opción, pero claramente es la más cara que nos ofrece el mercado. Por más que sea la más rápida y segura, al segmento que apunta la aplicación elegiría en su mayoría la de menor coste en la mayoría de los casos. En Argentina, todavía el tren para ese trayecto no se ha desarrollado, por lo que no se puede comparar.

En cuanto a los puntos críticos del proyecto, podemos identificar cuatro:

En primer lugar, la confianza entre el usuario conductor del coche y el usuario pasajero. Se busca que el conductor sea lo más fiable posible, que el

pasajero disfrute de su viaje. Que el conductor conduzca correctamente y se comporte, al igual que se espera que el pasajero se comporte adecuadamente.

En segundo lugar, en la Argentina no es muy común el uso de tarjeta de crédito/debito como medio de pago, esto puede ser una traba. Debería ser una aplicación que brinde todos los medios de seguridad y le de confianza al usuario que nada malo le va a pasar si utiliza su tarjeta. Una solución podría ser ofrecer que se pague a través de Mercado Pago, un sistema de cobro y pago que genera confianza en los usuarios.

En tercer lugar, es fundamental la conexión a internet. Para lograr sacar el billete y estar en contacto con el conductor. En la Argentina las comunicaciones son muy precarias, hay ciertas zonas de Buenos Aires que no captan bien la señal.

Por último, el proyecto depende de que haya un coche. Este debe estar en buenas condiciones, para brindar la seguridad del pasajero y conductor.

Cabe aclarar que tanto los problemas legales como culturales, al menos en Argentina, no son un problema. Por un lado, legalmente no se infringe ninguna ley, como se describió con anterioridad, se utiliza un coche particular y el fin es solventar gastos, no buscar una ganancia, por lo que no hay ninguna restricción para el uso de la red social en el país. Por el otro lado, culturalmente el argentino está acostumbrado a hacer Auto Stop, o dedo como se lo llama acá, por lo que no le sería ningún impedimento viajar en el coche de una persona desconocida.

Benchmarking

A través del benchmarking se puede medir los procesos y servicios de Car Stop para compararlos con los de los líderes de la industria. Esta técnica permite mejorar el servicio que brinda la aplicación al compararse continuamente con los mejores, como las plataformas BlaBlaCar y Tinder. Esta última, tiene prácticas parecidas a las de Car Stop, donde se busca que dos personas se conecten a través de una plataforma para poder cumplir sus necesidades. En el caso de Car Stop, unir a un conductor que quiere cubrir los gastos de traslado, con un

pasajero que piensa que es una alternativa de calidad, precio bajo y una experiencia distinta. Con esto se buscó una nueva manera de hacer las cosas y ser más productivo.

Validación de la oportunidad propuesta

Para poder validar la oportunidad propuesta, se utilizó el modelo de ByGrave y Zacharakis (2011), quienes evalúan varios factores clave para ver con mayor claridad si la oportunidad propuesta se puede llevar a cabo o no.

Entre estos factores se encuentran : el cliente , la tendencia , el tamaño del mercado , el crecimiento del mercado , el precio , la distribución , la competencia , los factores de éxito , los proveedores , el gobierno y el ambiente global.

En primer lugar, el cliente. Es fundamental entender a quien está dirigida la propuesta. En este caso esta apuntado a personas entre 25 y 40 años de edad. Car Stop apunta a conductores que tengan espacio libre en su coche y estén dispuestos a compartir un viaje con una persona que no conozcan y a pasajeros que no posean coche y quieran compartir gastos con otras personas para realizar un trayecto en común, y poder vivir una experiencia diferente al resto de los medios de transporte. En relación al precio, este al ser bajo, busca capturar a personas que tienen dificultad o imposibilidad de pagar por otro medio de transporte y darles una experiencia igual o mejor que los otros medios.

En segundo lugar, el tamaño del mercado. Como ya se describió en el apartado anterior es un mercado grande, difícil de calcular por su inmensidad. Toda persona que quiera realizar un viaje de mediana o larga distancia va a tener en cuenta Car Stop. Esto son datos que ayudan a validar la oportunidad propuesta, como el crecimiento de la gente que se movilizó en semana santa del 2019 de un 7,4% mayor que en el 2017. Además del crecimiento de un 2,2% en el traslado de turistas por la Argentina en 2019 con respecto al 2018. Estas cifras se esperan que aumenten en los próximos veranos debido al alto tipo cambiario y la dificultad de realizar viajes al exterior, lo que alentaría a vacacionar por la

Argentina, por lo que traería aparejado a que más personas tengan en cuenta trasladarse a través de Car Stop.

Por último, dejando en segundo plano el resto de los factores, la competencia. Es vital hacer un análisis de quienes son los competidores tanto directos como indirectos, como también quien puede ser un sustituto. En este factor, es fundamental poder diferenciarse del resto de los competidores y ofrecerle al cliente algo distinto a lo que se le venía ofreciendo. Es por eso que Car Stop hace hincapié en ofrecerle al pasajero y al conductor, una experiencia diferente, un viaje donde sea entretenido, se puedan compartir charlas y hacer más llevadero el viaje, además de ofrecer una solución de bajo costo y de buena calidad. Los competidores serían las aerolíneas, los ómnibus, y cualquier otro tipo de transporte para mediana /larga distancia.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

5 fuerzas de Porter

Para realizar un correcto análisis del mercado, se procederá a utilizar las 5 fuerzas de Porter (1991) (Ver Anexo 5) que tienen como objetivo poder analizar cuanta rivalidad hay entre los competidores en el mercado en que Car Stop está envuelto. La estructura de la industria define su competitividad y su rentabilidad.

Las 5 fuerzas que se analizarán serán las siguientes: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación con los proveedores y por último, la rivalidad entre los competidores existentes.

En primer lugar, la amenaza de nuevos entrantes. Esto quiere decir que aparezca alguien nuevo en tu segmento de mercado. Es la potencial amenaza de que entren, no importa si entran o no. Si existe amenaza la firma no se puede relajar y debe estar alerta para mantener su posición en el mercado. En cuanto a Car Stop, la idea es fácil de replicar. Al hacer un análisis más exhaustivo se puede ver que las barreras de entrada son bajas, tiene un costo de inversión inicial bajo. Se necesita una baja inversión inicial en la plataforma que dará contención a todo el negocio. Desarrollar una aplicación de esta magnitud, y que funcione correctamente requiere la contratación de ingenieros informáticos que puedan crear un sistema que el usuario pueda utilizar. Por lo que los costos hundidos y de inversión inicial son bajos al principio, teniendo en cuenta que la mantención permanente a lo largo del tiempo de la aplicación será un costo más elevado.

Haciendo un párrafo aparte, como ya explicamos con anterioridad y se detallara más adelante, legalmente la aplicación puede funcionar perfectamente en el país. Como es sabido, cuando se quiera lanzar Car Stop, además de tener que cumplir con la regulación Argentina, no podemos obviar la negociación que se

tendrá que realizar con los sindicatos, algo que hace más grande la barrera de entrada y hace que la amenaza de nuevos entrantes sea media.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores. Con esto se refiere a que tan susceptible es Car Stop a que sus proveedores le cambien las reglas, a causa del poder que tienen. Puede que estos tengan carácter de monopolio, donde pondrán el precio ellos mismo. O puede que el insumo sea insustituible. Haciendo el análisis con Car Stop, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Los principales proveedores son, por un lado, el de software y hardware. Es verdad que sin estos no habría plataforma ni negocio. Pero al haber mucha oferta de sitios en donde alojar y crear la plataforma les quita poder. Por otro lado, el principal proveedor que tiene Car Stop son las personas humanas que estén dispuestos a utilizar un coche y a publicar su viaje en la plataforma. El recurso humano mencionado anteriormente no es insustituible, ni es de gran dificultad encontrar, por lo que podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

En tercer lugar, el poder de negociación de los clientes. Estos tendrían más poder si son los únicos clientes, si pueden acceder a otro insumo sin tanto costo, si se puede organizar entre los clientes y forjar para cambiar los precios. En el caso de Car Stop, al haber muchos usuarios en toda la Argentina, en este caso siendo los pasajeros, y al recibir un servicio totalmente diferente a los que existen, con una propuesta de valor superadora, hace que el poder de los clientes sea baja. Como mencionamos anteriormente, Car Stop esta siempre pensando en los clientes , para esto además del buen servicio que busca brindar , en cuanto al precio , le establece un tope máximo que puedan cobrar los conductores al pasajero. Por lo que, además de la gran experiencia del viaje, el precio final será bajo comparado con otros medios de transporte de mediana/ larga distancia.

En cuarto lugar, la amenaza de productos sustitutos. Porter con esto se refiere a una industria que pueda reemplazar a la nuestra, aunque no sea un reemplazo perfecto. Creemos que al haber diferentes alternativas que tiene el cliente, como viajar en tren, en avión, en ómnibus o en coche particular, la amenaza de productos sustitutos es alta. Es por eso que en Car Stop buscamos diferenciarnos lo más posible de nuestros competidores, para poder meternos

más en la cabeza de nuestros clientes y que nos tengan como prioridad cuando piensan en viajar.

Por último, ya finalizando el análisis de Porter, llegamos a la conclusión, que es la rivalidad entre los competidores, siendo resultado del análisis de las cuatro fuerzas anteriores. Hay bajo poder de los proveedores y de los clientes, por lo que generaría a priori menores costos para Car Stop. Hay una fuerza media de amenaza de nuevos competidores, se requiere una inversión inicial baja para entrar en esta industria pero luego se necesita espalda financiera para poder instalarse. Además, no se puede obviar la gran fuerza que tienen los productos sustitutos. Un cliente que quiera realizar un viaje de mediana/larga distancia tiene un abanico de posibilidades para poder realizar el viaje. Al haber una mayor cantidad de sustitos, hay una mayor rivalidad. La única razón por la que Porter quería estudiar la rivalidad, es que veía relación con la capacidad de rentabilidad del negocio en el futuro. A mayor rivalidad, menor rentabilidad. Esto provoca que bajen los precios y se achiquen los márgenes de ganancias. Porter busca vender más y mejor. La alta rivalidad en el mercado de Car Stop es a la conclusión que llegamos con el análisis de Porter. Hay numerosos jugadores en la industria (Empresas Low Cost de aviones, Ómnibus, Autos Particulares, Trenes, entre otros), por lo que lleva a una mayor rivalidad entre las empresas establecidas.

San Andrés

Capítulo 3: Modelo de negocios (CANVAS)

El modelo Canvas será útil para diseñar el modelo de negocios de Car Stop (Ver anexo 5)

El modelo de negocios describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor. ¿Cómo hacer dinero? Ver los nueve bloques que se presentaran a continuación, que ayudaran a entender mejor el modelo descrito anteriormente.

- 1- **Segmento de mercado**: La empresa pretende alcanzar a las personas que ante la imposibilidad/dificultad de pagar otro medio de transporte, incluyan dentro de sus posibilidades Car Stop como una opción de lograr conseguir un viaje de bajo costo y de confianza. Por lo general son personas de 25-40 años de edad, con buen manejo de redes sociales e internet.
- 2- **Proposiciones de valor**: Para el segmento que elegimos de pasajeros, buscamos crearles valor a través del precio bajo, en comparación a la competencia. Y para los conductores, buscamos crear conveniencia/usabilidad, ahora se pueden contactar con los pasajeros de una manera más sencilla y con tal solo descargar la aplicación o entrando a CarStop.com ya puedes estar conectado.
- 3- **Canales**: Nuestros canales por los que nos comunicamos y llegamos a nuestros clientes son tanto la página web como la aplicación móvil. A través de estas dos es como entregamos nuestra propuesta de valor recién descrita. Creemos que este punto es clave, ya que es el primer punto de contacto con el cliente, nos ayuda en la comunicación y distribución de nuestra propuesta de valor.
Canal directo propio: página de internet, pueden ser costosos para instalarlos y operarlos, pero al final resulta dar un mayor margen.

Percepción: Elevamos la percepción a través de la publicidad y brindando un buen servicio. Creemos que la boca en boca es crucial, por lo tanto, una buena experiencia por parte de los clientes traerá aparejado otros.

Evaluación: Luego de cada viaje realizado, se le pide tanto al conductor, como al pasajero, que rellenen un cuestionario y dejen algún comentario acerca de cómo fue el trato durante el viaje, si todo funciono como correspondía, etc.

Compra: Es sencilla. Se puede realizar a través de la página de internet o por la aplicación móvil. Introduciendo tu tarjeta de crédito o débito y seleccionando el viaje que quiero hacer.

Entrega: el valor lo entregamos dando las facilidades a través de la plataforma, donde ponemos en contacto tanto al conductor como al pasajero. Le damos la posibilidad al conductor a que publique un viaje, establecemos un mínimo a cobrar y un monto máximo, y es ahí donde el pasajero elige la opción que más le guste.

Post-Venta: La plataforma no asegura los viajes, ante cualquier inconveniente el seguro del conductor se hará cargo, aunque es importante contactar a Car Stop para que pueda reaccionar frente a lo sucedido. Además, como mencionamos, les pedimos a nuestros clientes que valoren al otro usuario, para así establecer un perfil de cada uno de los usuarios.

- 4- **Relaciones con los clientes:** La idea es adquirir los clientes y retenerlos. Seducirlos con un buen servicio y brindárselo, así lograr su fidelidad. Creemos que el segmento al que apuntamos nos relacionamos a través de autoservicio. Nosotros le proveemos la plataforma y es ahí donde los clientes, tanto el pasajero como el conductor, realizan un intercambio de bienes y servicios. Nosotros como empresa no proveemos el producto final, sino que damos lugar a que esto suceda.
- 5- **Fuentes de ingreso:** Creemos que nuestro segmento está dispuesto a pagar por la intermediación un 20% del precio del viaje publicado. Funciona que el conductor por ejemplo publica un viaje de Buenos Aires a Corrientes por 1000\$, entonces la plataforma ahí le cobrara el 10% al pasajero, este teniendo que abonar 1100\$ y al conductor se le cobrara

100\$, recibiendo un total de 900\$. Además de ingresos por publicitar dentro de nuestra plataforma alguna otra empresa.

El precio es dinámico, es mercado de tiempo real. El precio es establecido por la oferta y demanda, el mercado establece cual es el mínimo y máximo, y es ahí donde Car Stop interfiere y le asigna un monto mínimo y un máximo al precio del viaje.

- 6- **Recursos claves**: Se necesitan de recursos físicos, como la página web y la aplicación móvil, dependemos tanto de estos como los recursos humanos. Estos últimos no son de Car Stop, nos referimos a los conductores capacitados y a sus coches, son de privados.
- 7- **Actividades clave**: El software, que es la aplicación. Sin esta no hay negocio, no hay canal, no hay nada. Se debe garantizar el acceso y la facilidad a los clientes, que la página sea viable y confiable.
- 8- **Sociedades clave**: El suplidor clave para que Car Stop pueda llevar a cabo su propuesta de valor es principalmente las personas humanas que posean un coche, y que estén dispuestos a publicar su viaje en la plataforma, además de los conductores dispuestos a pagar el costo del viaje. Luego, el otro proveedor importante es el de software y hardware, sin esto no hay plataforma y no habría negocio.
- 9- **Estructura de costos**: Es parecido a las aerolíneas Low cost. Buscan minimizar los costos donde sea posible, para así poder dar el cliente una opción de calidad y de bajo costo, que sería la propuesta de valor que definimos con anterioridad.

Hay costos fijos, que son los sueldos de los empleados de Car Stop alrededor del mundo, y hay costos variables, que sería por ejemplo, impuestos específicos que se deducen de lo cobrado por la intermediación, mientras más viajes , más impuestos se pagaran.

Capítulo 4: Plan de Marketing

El plan de marketing nos permitirá entender al consumidor de Car Stop, a partir del entendimiento de la estrategia y objetivo de la empresa, para así poder aumentar las ventas futuras. Con el plan de Marketing buscamos entender cuál es nuestra ventaja competitiva, la cual va a ser la fuente principal de diferenciación con el resto de los competidores, nuestra propuesta de valor.

El plan de marketing tiene como objetivo generar demanda, va a buscar estimular el deseo en los clientes. Para ello podemos identificar el camino del valor del cliente (Ver anexo 7) y las cuatro P propuestas por Roberto Dvoskin (2004). Este camino consta de 8 pasos que vamos a buscar que el cliente atraviese: despertar, interesar, suscripción, convertir, emocionar, ascender, divulgar y promocionar.

En despertar, vamos se busca crear conciencia del servicio que se brinda a toda la comunidad que pueda estar interesada. El servicio debe ser pensado como la totalidad de la propuesta de valor hacia el cliente. Esta es una solución para viajar a bajo precio, y con una experiencia de viaje inolvidable, diferente al resto de lo que ofrece el mercado. Por lo que el primer paso de Car Stop en el camino del valor del cliente, será darse a conocer a través de las redes sociales, campañas publicitarias, y otros medios de comunicación, su propuesta de valor, o producto/servicio en términos de Dvoskin (2004).

En cuanto a interesar, se debe generar contenido entretenido, informativo, de cómo funciona la red social, de las facilidades que brinda, de la buena calidad del servicio, de cómo funciona en otros países. Mediante la aplicación o la página web, los usuarios se registraran y se pondrán en contacto para realizar el viaje en conjunto. Esta sería la plaza de Car Stop, según Dvoskin. Es el medio por el cual llega el servicio dado al cliente. El trabajo de Car stop es conectar a dos o más personas, para que puedan realizar un viaje en conjunto y compartir gastos puntuales que conlleva el viaje. También incluimos la promoción, que es por donde generaríamos conciencia en los posibles clientes.

Principalmente redes sociales, como Instagram y Facebook, y anuncios pagos SEM en Google Ad Words. A través de Google Analytics podremos llevar un mejor manejo de las analíticas del negocio.

Luego de haber creado conciencia en los clientes y haber generado contenido, pasamos a las siguientes fases del camino del valor del cliente, en el cual se busca que este se suscriba. Este se creará una cuenta, con su mail y los datos de su coche, si es conductor, y si es pasajero con el mail y algunos datos personales como la edad, el sexo, ciudad donde vive, es suficiente. Si esta acción de suscribirse es llevada a cabo es porque encuentran atractivo la oferta de Car Stop. Por lo que para motivarlos, se podrá realizar los primeros meses un descuento del 20% en los primeros viajes, o un reintegro de cierto monto en su primer viaje. Es aquí donde nos consideraran relevantes y pasaran a la siguiente fase que es la de conversión. En esta etapa debemos buscar darle mucho valor al cliente, y que sienta que está pagando poco. Aquí entra en juego la estrategia de pricing. En principio, esta etapa no se trata de rentabilidad, sino de captar al cliente, las ganancias fuertes vendrán luego. Con la estrategia de pricing se busca capturar el valor generado, cobrando a los clientes lo que estén dispuestos a pagar. Una empresa que aplica muy bien la estrategia de conversión y pricing en el camino del valor del cliente es Go Daddy. Esta ofrece planes de hosting y dominio a precios muy bajos en los primeros años, y luego de darle un buen servicio al cliente durante un tiempo, y al tenerlo ya fidelizado, puede cobrarle un precio mayor y ver las ganancias.

Luego pasamos a la etapa de emocionar. Aquí buscamos que el cliente reciba el mayor valor en el servicio. Que el auto este limpio, que sea un buen conductor, educado, que haya algún souvenir por parte de la empresa. Aquí el cliente sentirá que está recibiendo mucho por lo que está pagando. Pasando a la etapa de Ascenso, aquí puedo realizar ventas cruzadas con el cliente. Si se esté viaje de Buenos Aires a Mar del Plata durante sus vacaciones , le puedo ofrecer un viaje a San Clemente de Tuyu , para que pueda visitar Mundo Marino por el día, por ejemplo. En esta etapa, es fundamental conocer a nuestros clientes, segmentarlos por categorías y conocer que es lo que les gusta para poder ofrecerles lo que quieren en el momento exacto.

Por último, las etapas de defensor y promotor. Estas son personas que hablan positivamente bien de Car Stop. Podemos incentivar a nuestros clientes que suban contenido en sus redes sociales del viaje satisfactorio que han tenido. En cuanto a los promotores, estos pueden ser pagos o no. Influencers, podemos aplicar marketing de afiliación. Esto quiere decir que, por cada venta que realice el influencer se le abonara cierto porcentaje de la venta. Esta es una técnica muy utilizada, principalmente por Amazon.

En cuanto a la estrategia de marketing online se buscara posicionarse en los buscadores SEO, se pagara por publicidad en buscadores SEM, se utilizaran anuncios de display, en redes sociales y el email marketing. Todo esto ayudara a mejorar y a concientizar la propuesta de valor que busca entregar Car Stop.

Por lo que en modo de cierre, este plan de marketing busca que el cliente se mueva a lo largo del camino del valor del cliente. Que tome conciencia de quienes somos y así poder ofrecerle el mayor valor posible en el momento justo, y capturar el valor que le estamos dando a través del precio. Es fundamental conocer bien a nuestros clientes, segmentarlos por categorías y ofrecerles un servicio acorde a sus preferencias.

En Car Stop, sabemos que nuestro segmento target es la gente joven que tiene dificultad para pagar por otro medio de transporte y quiere una experiencia diferente a otro medio y de alta calidad y también los conductores que posean un coche y tengan la necesidad de compartir los gastos. Esto nos ayuda a enfocar nuestro plan de marketing y nuestra propuesta de valor, para así poder generar la mayor ganancia a futuro.

Capítulo 5: Operaciones de Negocio/plan de producción

En cuanto a la operación de negocio, el servicio de Car Stop se brinda principalmente mediante la utilización de la aplicación móvil y de la página web. Esta red social será la principal inversión de la empresa, ya que es la base de todo el negocio. Será llevada a cabo por ingenieros informáticos capacitados en la creación de este tipo de aplicaciones. Luego se necesitará de alguna oficina, un sitio en el cual se atiende al cliente, y se pueda trabajar diariamente. Una vez el negocio ya este de pie, se necesitará un equipo de marketing, que será fundamental para poder dar a conocer el servicio y generar el deseo en los clientes. Además de expertos que mantengan en funcionamiento la red social las 24 horas del día.

En cuanto a los coches, estos no serán necesarios que sean adquiridos por Car Stop, ya que estos son provistos por los conductores. La aplicación lo que hará será pedirle a los usuarios que se registren en nuestro sitio, que se distingan entre si son conductor y/o pasajero y los pondrá en contacto para que realicen viajes en conjunto y así puedan compartir sus gastos de viaje.

En la aplicación, los usuarios valoraran luego de cada viaje como estuvo el recorrido. Como condujo el conductor, el estado del coche, si es recomendable. Esto nos dará un parámetro del perfil de conductor para así poder poner en los primeros lugares de búsqueda a los conductores que mejor recomendación por los pasajeros tengan y así brindar el mejor servicio posible y echar si es necesario a los conductores que tengan conductas indebidas. Por lo que es fundamental contar con un analista de datos, que recopile toda la información necesaria para poder entender la información y poder tomar buenas decisiones y formular la mejor estrategia posible.

En Car Stop no es necesario la producción de ningún producto físico. Se necesita estar al tanto de las necesidades de los usuarios e intentar resolver sus

problemas lo más rápido posible. Por lo que podemos ir viendo, que el gran coste será la creación de la aplicación móvil que será la inversión inicial. Luego, los costos serán de sueldos, mantención de la aplicación y de alquiler de oficinas.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Primero para entender los números de Car Stop, hay que concentrarse en su potencial crecimiento. Aquí podemos observar, al no existir datos de la empresa en Argentina, el ejemplo de BlaBlaCar. Esta empresa francesa ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años. Donde se puede apreciar el salto de usuarios que ha ido teniendo la aplicación en Europa. En base a esto, es que hemos construido las distintas proyecciones de crecimiento.

Crecimiento BlaBla Car en Europa

BlaBlaCar	2009	2010	2011	2012	2013
Viajes	250000	500000	1000000	5000000	9000000
Crecimiento (frente al dato anterior)		100%	100%	400%	844%

Fuente: *The Wall Street Journal* y <https://blog.blablacar.es/about-us/que-es-blablacar>

Mediante este cuadro, se puede afirmar que existe un enorme mercado para poder desarrollar la idea de Car Stop en Argentina. Si se ve la experiencia europea, se puede observar que la aplicación estallo en sus primeros años de vida. Gracias al crecimiento del uso de los smartphones y de la mejora de la telefonía móvil. Actualmente, según los datos del propio BlaBlaCar para 2019 había cerca de 85 millones de viajes por año en los países que operaba. Esto es un crecimiento del 844.4% en tan solo 5 años. Si bien no se asemeja al boom de los primeros 3 años, este es un crecimiento considerable que puede ser observado y tomado en cuenta para la realidad argentina.

Como no existe nada similar en la Argentina, se buscó construir desde la experiencia europea una serie de proyecciones lógicas apuntada a un crecimiento de demanda moderado. Sumado a la interrupción del Covid-19 en la vida diaria y sus efectos en el largo plazo.

Para poder construir escenarios de lo que podría ser el crecimiento del uso de los viajes dentro del país. Tomamos como referencia el crecimiento de los viajes que tuvo BlaBla Car en Europa, y lo convertimos a valores proporcionales.

Para esto tomamos como referencia la población de la UE, que es de 446 millones de personas. En base a eso construimos con un porcentaje cual sería entonces la respuesta argentina si se mantuviese esa misma demanda.

Escenario viajes Argentina					
Demanda de viajes	2011	2011	2011	2011	2011
Viajes	25000	50000	100000	500000	900000

Esta representa el equivalente al 10% de la cantidad de viajes europeos. Tomamos entonces como Escenario moderado al mismo para poder empezar a construir a futuro.

Creamos entonces 3 posibles escenarios que podrían suceder, donde uno es el 5% proporcional del equivalente de viajes europeos (Escenario pesimista), otro donde sería el 7,5% (escenario moderado) y otro donde sería el 10% (escenario optimista).

Debajo se pueden observar la cantidad de viajes y sus respectivos crecimientos a a través de los años.

Escenario Pesimista					
Demanda de viajes	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Viajes	12500	25000	50000	250000	450000

Escenario Moderado					
Demanda de viajes	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Viajes	18750	37500	75000	375000	675000

Estimacion Optimista					
Demanda de viajes	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Viajes	25000	50000	100000	500000	900000

El paso siguiente es el de constatar cuales son los costos de lanzamiento y de operaciones que se tendrá en el primer año.

En primer lugar, observamos cual sería el Costo de Lanzamiento.

Costos de Lanzamiento	
USD	
Servidor	3500
Aplicación	125000
Publicidad	30000
Dominio	1500
Total	160000

Fuente: Mercado Libre y GoDaddy

El costo de lanzamiento, o inversión inicial rondaría entonces los \$158,500 USD. Donde se puede apreciar una fuerte inversión en la aplicación y software para llevar adelante el proyecto. Este es necesario para poder competir y es la clave fundamental del negocio.

Sumado a eso hay que agregar entonces el costo de mantenimiento de los servidores, como también el del costo del dominio. Esto sirve para poder mantener la aplicación en la red y que se pueda acceder desde un browser o desde la misma.

En un primer momento, se invertirá fuertemente en la publicidad. Llevando a cabo eventos y campañas de marketing para que se haga conocida la aplicación y sus funciones. De esta forma, el FY0 servirá para construir el modelo de empresa y la aplicación en sí. Donde se lanzará y se buscará que pueda comenzar a traer ingresos al año siguiente.

El siguiente grafico describe entonces cuales son los Costos Operacionales con los cuales tendrá que lidiar la empresa. Aquí se los establece como el costo base para el FY1, donde dependiendo los distintos escenarios van variando en consecuencia a cuál es el crecimiento de la empresa.

Costos Operativos	
USD	
Oficinas	4200
Gastos Administrativos	1800
Bienes de Uso (Escritorios, Computadoras, Etc)	4000
Servicios (Luz, Internet, limpieza, Etc)	2100
Sueldos	53253
Cuenta Bancaria	600
Gastos Varios (Sistemas Operativos, Mantenimiento Software, Contador, Abogado, Etc)	24000
Publicidad	24000
Total Anual	113953

Fuente: Mercado Libre, Zonaprop, Fibertel y BBVA

Los Costos Operacionales de la empresa reflejan cual es el nivel de gastos que se espera tener en un año base, donde a continuación estaremos mostrando como cambiaran estos dependiendo del escenario que se tome y el crecimiento de sus costos.

Escenario Pesimista					
USD	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Oficinas	4200	4200	4200	4200	8400
Gastos Administrativos	1800	2250	2700	3150	3600
Bienes de Uso (Escritorios, Computadoras, Etc)	4000	5000	6000	7000	8000
Servicios (Luz, Internet, limpieza, Etc)	2100	2625	3150	3675	4200
Sueldos	53253	66566	79880	93193	106506
Cuenta Bancaria	600	750	900	1050	1200
Gastos Varios (Sistemas Operativos, Mantenimiento Software, Etc)	24000	24000	24000	24000	36000
Publicidad	24000	24500	25000	25500	26000
Total Anual	113953	129891	145830	161768	193906

Para el año pesimista vemos un crecimiento moderado de los costos, esto se debe a que el crecimiento oscila a ser menor que el esperado. Por lo que solo se contratara 1 empleado nuevo por año. Para el quinto año se buscará expandir la oficina para que puedan trabajar 8 personas. A su vez los gastos se adecuarán al incremento de una sola persona. La publicidad ira aumentándose por 500

dólares al año, a medida que la empresa se vaya haciendo más conocida y se profundice el conocimiento de la marca y el boca a boca.

Escenario Moderado					
USD	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Oficinas	4200	4200	8400	8400	12600
Gastos Administrativos	1800	2700	3150	4050	4500
Bienes de Uso (Escritorios, Computadoras, Etc)	4000	6000	8000	10000	12000
Servicios (Luz, Internet, limpieza, Etc)	2100	3150	4200	5250	6300
Sueldos	53253	79880	106506	133133	159759
Cuenta Bancaria	600	900	1200	1500	1800
Gastos Varios (Sistemas Operativos, Mantenimiento Software, Etc)	24000	24000	36000	36000	48000
Publicidad	24000	25000	26000	27000	28000
Total Anual	113953	145830	193456	225333	272959

En el escenario moderado se entiende que ingresarían 2 empleados nuevos por año, donde cada dos años se debería de agrandar la oficina. Los costos van en proporción a estos nuevos empleados que se suman. A su vez por el crecimiento de viajes, aumentan los valores de los Gastos Varios de forma moderada, cosa que se potencia en el siguiente gráfico. La publicidad aumenta en 1000 dólares por año, debido al mismo fenómeno que se estableció previamente.

Escenario Optimista					
USD	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Oficinas	4200	8400	12600	16800	21000
Gastos Administrativos	1800	3600	5400	7200	9000
Bienes de Uso (Escritorios, Computadoras, Etc)	4000	8000	12000	16000	20000
Servicios (Luz, Internet, limpieza, Etc)	2100	4200	6300	8400	10500
Sueldos	53253	106506	159759	213012	266265
Cuenta Bancaria	600	1200	1800	2400	3000
Gastos Varios (Sistemas Operativos, Mantenimiento Software, Etc)	24000	36000	48000	60000	72000
Publicidad	24000	25500	27000	28500	30000
Total Anual	113953	193406	272859	352312	431765

Finalmente, podemos ver como los costos del escenario optimista se expanden a medida que pasa el tiempo al aumentar 4 empleados nuevos por año. En consecuencia, a esto, cada año se debe de agrandar la oficina (doble de empleados). Los gastos varios aumentaran considerablemente, teniendo en cuenta la expansión de empleados y volumen de viajes en el sistema. Como mayor inversión en IT y agrandamiento de la base operativa. El costo de la publicidad ira aumentando 1500 USD año a año, ya que se estima que la empresa estará creciendo y se buscará que la marca se expanda aún más.

Una vez dejados claros los costos, se procederá a dejar plasmados los Estados de Resultados de los distintos escenarios con sus Flujos de Fondos.

Para poder construir estos, tuvimos que primero calcular una tasa de descuento

Tasa de descuento	
Market Risk Premium	14,90%
Risk Free Rate	10,10%
Risk Beta	1,31
Prima x falta de liquidez	7,50%
Total RFR+(RB*MRP)+Prima x falta de liquidez	37%

Para la tasa Libre de Riesgo y el Market Risk Premium consideramos los datos del paper *“Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey”*. Donde se detalla cual era el promedio para un país como Argentina. Se tiene en cuenta la Prima por falta de liquidez en dólares, que en este momento está afectando al país como también se toma como referencia un Beta del sector Transporte de los EEUU para mantener lo que sería tasa en dólares.

Una vez definido esto, calculamos lo que sería nuestro costo de viaje estándar. Esto significa cual sería el gasto que normalmente incurriría un conductor en su viaje. Como destino modelo y referencia de costos. Se eligió Mar del Plata.

Esta icónica ciudad sirve como referencia para poder armar los Estados de Resultados y después los Flujos de Fondos. Llegamos entonces a la siguiente conclusión:

- Viaje promedio a Mar del Plata en auto: 24,5 USD
- Tasa Car Stop: 10% escenario pesimista
- Tasa Car Stop 15% escenario moderado y optimista

Esto significa que, por cada dólar de viaje, Car Stop se lleva 10 centavos en comisión en un escenario pesimista, y 15 centavos en uno moderado y optimista.

La diferencia de tasas radica en que el escenario pesimista, al haber menos viajes y recaudación, no podemos aumentar la tasa, ya que tenemos que tratar de ser más atractivos para que utilicen nuestro servicio. En los otros escenarios, donde la demanda no esta tan afectada, se puede subir a 15% dicha tasa.

En base a esto, construimos los Estados de Resultados para cada escenario con sus respectivos Flujos de Fondos.

Escenario Pesimista

Estado de Resultados USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	0	30625	61250	122500	612500	1102500
Costo Total	-160000	-113953	-129891	-145830	-161768	-193906
Amortizaciones	0	2333	2917	3646	4557	5697
EBITDA	-160000	-80995	-65725	-19684	455290	914291
EBIT	-160000	-83328	-68641	-23330	450732	908594
Impuestos (IIGG)	-56000	29165	24024	8165	-157756	-318008
Utilidad Neta	-216000	-54163	-44617	-15164	292976	590586

Flujo de Fondos USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Utilidad Neta	0	-54163	-44617	-15164	292976	590586
Amortización	0	2333	2917	3646	4557	5697
Inversión Inicial	-160000	0	0	0	0	0
Flujo de Fondos	-160000	-51830	-41700	-11518	297533	596283
Flujo de Caja Acumulado	-160000	-211830	-253530	-265048	32485	628768

TIR	35%
VAN	-17262

En el escenario pesimista, nos da una TIR por debajo de la tasa de descuento, por lo que nuestro VAN pasa a ser negativo. Este sería el peor de los casos, donde no generaríamos valor con nuestra empresa, haciendo que Car Stop no sea viable en el tiempo.

Escenario Moderado

Estado de Resultados USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	0	68906	137813	275625	1378125	2480625
Costo Total	-160000	-113953	-145830	-193456	-225333	-272959
Amortizaciones	0	2333	3500	5250	7875	11813
EBITDA	-160000	-42713	-4517	87419	1160667	2219478
EBIT	-160000	-45047	-8017	82169	1152792	2207666
Impuestos (IIGG)	-56000	15766	2806	-28759	-403477	-772683
Utilidad Neta	-216000	-29280	-5211	53410	749315	1434983

Flujo de Fondos USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Utilidad Neta	0	-29280	-5211	53410	749315	1434983
Amortización	0	2333	3500	5250	7875	11813
Inversión Inicial	-160000	0	0	0	0	0
Flujo de Fondos	-160000	-26947	-1711	58660	757190	1446795
Flujo de Caja Acumulado	-160000	-186947	-188658	-129998	627192	2073987

TIR	76%
VAN	354871,13

Con una TIR por encima de la tasa de descuento, estamos observando un retorno en la inversión y una oportunidad más atractiva. Esto se ve reflejado en un VAN positivo con un rendimiento interesante, que haría de una realidad la viabilidad del proyecto en el tiempo y su consolidación.

Escenario Optimista

Estado de Resultados USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	0	91875	183750	367500	1837500	3307500
Costo Total	-160000	-113953	-193406	-272859	-352312	-431765
Amortizaciones	0	2333	4667	9333	18667	37333
EBITDA	-160000	-19745	-4989	103974	1503855	2913068
EBIT	-160000	-22078	-9656	94641	1485188	2875735
Impuestos (IIGG)	-56000	7727	3380	-33124	-519816	-1006507
Utilidad Neta	-216000	-14351	-6276	61517	965372	1869228

Flujo de Fondos USD	FY0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Utilidad Neta	0	-14351	-6276	61517	965372	1869228
Amortización	0	2333	4667	9333	18667	37333
Inversión Inicial	-160000	0	0	0	0	0
Flujo de Fondos	-160000	-12017	-1610	70850	984039	1906561
Flujo de Caja Acumulado	-160000	-172017	-173627	-102777	881262	2787823

TIR	89%
VAN	529565,99

El escenario optimista permite apreciar una TIR más alta, con un mayor retorno producto del VAN positivo. En este caso los costos son mayores, debido a que como aumenta el volumen del ingreso, se precisa de mayor mano de obra. Sin embargo, el retorno de los flujos sigue siendo muy atractivo y permite a Cars Stop consolidarse en su mercado fuertemente después de 5 años.

Finalmente buscamos mostrar la ponderación del VAN, esto se hace en base a la construcción de probabilidades de que estos escenarios ocurran.

Van Escenarios		Probabilidad de Escenario	Valor Ponderado
VAN Pesimista	-17261,77	30%	-5178,53
VAN Moderado	354871,13	60%	212922,68
VAN Optimista	529565,99	10%	52956,60
VAN Ponderado			\$ 260.700,75

Como podemos apreciar en el cuadro, la situación con mayores probabilidades sería aquella del escenario moderado, donde creemos que la demanda argentina no se replicaría con la de los europeos. Sin embargo, teniendo en cuenta la cultura ahorrista y la solidaridad de nuestra sociedad, creemos que el escenario moderado es el más sólido. A pesar de todo, también es cierto que la Argentina es un país complicado para emprender, y simplemente puede fallar el proyecto. En estos momentos, debido a la crisis y la pandemia del COVID 19, no vemos tan factible que suceda el escenario optimista.

A pesar de todo, el resultado del VAN Ponderado es interesante, y puede ser una propuesta atractiva para nuestros potenciales inversores. Además, que da un claro panorama de cómo puede llegar a ser el crecimiento de Car Stop en el futuro y su posicionamiento en el mercado.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Equipo

El equipo de emprendedores se compone por Santiago Restivo y Cruz Otaño. Ambos estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas próximos a graduarse en la Universidad del San Andrés.

Dentro del equipo fundador sus integrantes tienen diferentes características que los identifican y que pueden servir para aportar a la empresa. Santiago Restivo es el responsable de haber traído a la mesa la idea de Car Stop. Su experiencia con este tipo de aplicaciones en su intercambio en Europa, ha servido para darle la noción de que existe una oportunidad de negocio dentro del *carpooling* en la Argentina. Asociándolo a la coyuntura local, y a la cultura del argentino, no le resulto difícil imaginarse que pueda llevarse a cabo en este país. Su interés y pasión por esta idea y proyecto lo vuelven muy proactivo a trabajar y dedicarse al máximo para poder llevarlo a cabo. Su habilidad radica en su facilidad para la comunicación y el marketing, por lo que utiliza sus herramientas discursivas como su fuerte para poder vender la idea. Esta habilidad es muy necesaria para poder atraer inversiones en un primer momento y a la vez influye para poder transmitir un liderazgo sólido, con capacidad de tomar decisiones, aunque sea bajo presión.

El otro integrante del equipo fundador, Cruz Otaño, complementa con otras características al dúo emprendedor. En primer lugar, Cruz cuenta con un poco más de experiencia dentro del mundo empresarial. Habiendo hecho una pasantía dentro de la empresa cervecera chilena, CCU SA, cuenta con una mayor familiarización del mundo corporativo que su par. A su vez, Otaño tiende a ser más formal en algunos aspectos y más analítico con la construcción de la idea del negocio. Dentro de CCU SA formo parte del área de *Revenue Management* específicamente dentro del sub área de precios. Donde daba tareas de soporte a su jefe, mediante el estudio del mercado cervecero y de la estrategia de precios de la competencia. A su vez convertía esta *raw data* en información estratégica que era pasado al *management*. Luego con la bajada de

la nueva estrategia, construía la lista de precios o de posicionamientos. Desde Noviembre Otaño ha estado trabajando dentro de la empresa CRISIL Global Research & Analytics: A S&P Global Company. Donde ha estado trabajando dentro del área de Financial Modelling & Quality Control para uno de los clientes más importantes de la empresa, uno de los bancos comerciales y de inversión más grande de los EEUU. Desde esa posición ha estado aumentando su aprendizaje dentro del mundo financiero y de la construcción de modelos, como también de balances y construcción de reportes. De esta forma Otaño cuenta con entrenamiento para poder leer los números y basarse la toma de decisiones en datos duros.

Es por esto, que en los albores de la empresa. Otaño se encargará de la contabilidad y las proyecciones de crecimiento financieras para la empresa. Por su lado, Restivo tomara él la dirección inicial del proyecto. Donde buscara encarrilar mediante la campaña de marketing la construcción y crecimiento inicial como también la etapa post lanzamiento. Apoyando también la creación de una buena imagen para acompañar el crecimiento de la Car stop. Otaño a su vez también manejara las operaciones de la empresa en su crecimiento inicial. Esto estará apoyado por una persona externa, que sirva dentro de un departamento de IT, ya que será el encargado del mantenimiento de la aplicación y de su debido uso. En el comienzo es importante que los individuos establezcan objetivos claros y que abarquen la mayor cantidad de temas bajo su paraguas de operaciones. Sin embargo, a medida que el negocio se complejiza, es esencial comenzar a contratar a nuevas personas para poder dividir tareas a medida que estas se complejizan.

A medida que la compañía vaya expandiéndose y que sus números de usuarios y de facturación vayan creciendo. Se tendrá que comenzar a construir nuevos departamentos, y a delegar funciones al acrecentarse la complejidad de la estructura. Es entonces que se comienzan a establecer una suerte de estructura, donde se establecen 3 departamentos bajo un liderazgo de un director general, al que le responden los 3 directores de aquellos departamentos. Estos son directores de Marketing, de Finanzas y contabilidad, y finalmente IT. Donde Restivo pasa a ocupar el puesto de Director General, contratándose a un candidato idóneo para Marketing. Otaño pasa a controlar el área de finanzas y

contabilidad, mientras que el que manejaba el comienzo de IT comienza a tomar el puesto de Director de IT. A medida que la empresa continúa con su crecimiento, se irá expandiendo entre sus relativos departamentos con candidatos idóneos para cada área establecida previamente.

Durante el inicio de la misma, la empresa deberá de construir un software y con eso una aplicación que sirva para poder llevar el servicio al mercado. Aquí es donde se terciarizará la construcción de este sistema, ya que no se cuenta con conocimiento técnico de este tema en particular. Al comienzo se optará por un sistema que sea más simple, donde se pueda conectar a las dos partes que llevan a que se efectúe el negocio. Al contar en un inicio con poca inversión, esta es la opción más realista. A medida que se crezca y que la inversión sea mayor, se podrá invertir más en la plataforma y complejizar el sistema. Sin embargo, se habrá de contratar a alguien idóneo que pueda efectuar un mantenimiento desde el comienzo del software. Ya que este es necesario para las operaciones, y será la espina dorsal del negocio en sí.

A su vez, una vez que, Car Stop crezca, también crecerá un centro de atención al cliente. Esto creemos que es fundamental, ya que uno de los grandes diferenciadores de la empresa va a ser la calidad de su servicio. Por lo que tener asistentes que ayuden a los clientes puede traer beneficios, y a la vez garantizar una mejor experiencia para el cliente a la hora de utilizar la plataforma. En un principio los miembros fundadores pueden cumplir con esta tarea, ya que no demandaría tanto al no contar con una base muy grande de clientes. Sin embargo, a medida que estos crezcan y que se complejicen las operaciones de la aplicación y el software. Se necesitará hacer uso de una persona que se pueda encargar de esto y brindar un apoyo de servicio al cliente.

En un comienzo, se buscará constituir las oficinas físicas en un espacio de co-working, ya que esto disminuye los costos, y está más en uso actualmente entre los nuevos *entrepreneurs*. A su vez es un buen lugar para hacer nuevas conexiones y conocer nueva gente que pueda contribuir con el armado del proyecto. De esta forma se puede apuntar a tener un espacio físico donde trabajar sin la necesidad de una gran inversión dentro de esa área, y se pueden administrar los recursos para poner mayor énfasis en el armado y mantenimiento de tanto la aplicación como el software.

Para completar la propuesta de valor, Car Stop buscaría acercarse en primer lugar a conocidos que puedan participar en un principio con sus autos para comenzar a efectuar los viajes necesarios, y de esta forma ir creciendo la cantidad de usuarios que utilizarían dicho servicio mediante el boca a boca. De esta forma se podría comenzar a exponer el servicio a las dos partes en cuestión. También se buscaría que conocidos a su vez comiencen a transmitir la información de la existencia de la aplicación. Para esto también en un principio Restivo se encargaría de incluir una parte de ventas dentro del área de marketing. Donde justamente también buscaría en un primer momento venderles la propuesta a los distintos potenciales usuarios y clientes.

En cuanto a la parte de contabilidad e impuestos. Al no contar en un principio con operaciones de gran complejidad, y siendo movimientos chicos. Otaño se encargaría de llevar las cuentas al día, y hacer las deducciones impositivas correspondientes. Una vez que el negocio crezca y se complejice la situación, se buscara contratar a una persona que tenga un conocimiento más especializado de impuestos, que permita una mayor organización en materia impositiva. En cambio en el tema legal, se buscara asesoramiento desde un inicio con abogados externos, que presten un servicio de sustento legal para la compañía. A su vez se espera que esto esté terciarizado a través del crecimiento de la compañía, ya que no se cree necesario que exista un departamento de legales en el corto y mediano plazo. Ya que la aplicación no está apuntado a un servicio que puede llegar a tener muchos contratiempos legales.

A su vez, el departamento de finanzas y contabilidad pasara a especializarse y a complejizarse a medida que crezcan las operaciones. Ya que este será igual de crucial que el de Marketing e IT. De esta forma se podrá proyectar un crecimiento más creíble, como también un financiamiento de la empresa. A su vez permitirá que se analice los distintos costos y beneficios de expandir los otros departamentos. El *corporate finance* va a ser esencial para trabajar con el objetivo de volver más eficiente la empresa y sus distintas áreas. Es por eso, que esta va a ser una prioridad inicial en su expansión y en la estrategia de crecimiento.

El área de Marketing también será crucial para poder establecer las campañas y las estrategias apuntadas a los clientes. Esta área será esencial en

los inicios de la compañía. Primero trabajando con una estrategia de boca a boca, donde con el crecimiento de Car Stop, se vaya eficientizando y profesionalizando las herramientas de dicho departamento, con la incorporación de gente idónea y de nuevos empleados capacitados para encarar los desafíos que se presenten aquí.

Todas estas áreas o departamentos crecerán con el correr del tiempo, tendrán gerentes o directores y empleados, pero su crecimiento difícilmente pueda ser previsto, ya que los números de crecimiento y financiamiento son impredecibles. Se cree que, por más que hay áreas que son más importantes, la empresa en su conjunto debe crecer de forma pareja y ningún área debe quedar atrasada ya que generará problemas en el funcionamiento de la organización.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 8: Aspectos Legales

Este tema es fundamental para la implementación de Car Stop en la Argentina. Se debe tener en cuenta que no presenta problemas legales, y se puede llevar a cabo en la Argentina sin ningún inconveniente alguno. Esto se debe a que la aplicación está uniendo gente para que viajen juntos sin ningún fin de lucro por lo que respecta al conductor. Por lo que al solo solventar los gastos que conlleva el viaje , no se está recibiendo una remuneración para ganar dinero, como si sería el caso de Uber , que si plantea problemas legales en la Argentina.

Por lo que esta economía colaborativa puede ser llevada a cabo en el país. El uso compartido del automóvil se puede llevar a cabo , ya que es un viaje que el conductor haría por sus propios necesidades personales , con o sin pasajeros , esa persona ya se dirigía al lugar a donde va , el conductor solo comparte los costos relacionados al viaje , entonces no obtiene una ganancia. Este servicio fue diseñado para que los conductores cubran los costos del viaje, no para que obtengan una ganancia, por lo que no habría ninguna competencia desleal contra otro medio de transporte. (Ver Anexo 8). Aquí se explica cómo funciona BlaBlaCar con la legislación de España y Francia, y demuestra los argumentos de porque no tendría problemas legales aquí en Argentina.

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Para poder llevar a cabo el negocio se deben establecer ciertos pasos a seguir. En primer lugar, es de vital importancia contar con un plan de negocio y un diagrama de cómo se quiere llevar a cabo el proyecto y a quien esta apuntado el negocio en sí.

Una vez establecidos los siguientes puntos, se debe de proceder a concretar ciertos aspectos. Estos están apuntados a la estructura del negocio. La red aquí es de vital importancia, y se debe de tener un software capaz de poder llevar a cabo transacciones, que cumpla con normas de seguridad y con la posibilidad de hacer soporte a todo el aparato del negocio. Aquí se debe proceder a llevar a cabo dos acciones. La primera es contratar un soporte en la nube, capaz de almacenar nuestros datos como también la información de las transacciones. Esto entonces se consigue mediante la compra de un dominio, el que será www.carstop.com.ar. La segunda esta en construir una aplicación móvil, la cual pueda funcionar tanto en el sistema operativo de Android, como en el de Apple.

Para llevar a cabo esa misión, dado el hecho de que en el equipo no se cuenta con un *expertise* en software. Se terciarizara la construcción de estas dos patas tecnológicas. Donde se le encargara a una empresa especializada en la construcción de la página web y su dominio, como también de la aplicación móvil para Car Stop. Esto es lo que demandara una mayor inversión por parte de la empresa, ya que al ser esta el esqueleto de la operación y el negocio no se puede escatimar en gastos, por lo que se debe de hacer con lo mejor del mercado. Creando una aplicación de uso fácil, donde se puedan gestar no solo las transacciones. Sino que también la interacción social entre las distintas partes. Ya sea el que provee el automóvil o el usuario. La participación de la compañía en el proceso de construcción del software es esencial, ya que

estando presente se pueden controlar que se cumplan con las funciones requeridas a pesar de que este terciarizado el armado del mismo.

Una vez que se tiene la aplicación y la página web, se debe de proceder a expandir el equipo de trabajo. Se debe de contratar un ingeniero en sistemas o informática, para que cumpla con la tarea del mantenimiento del sistema como también da la posibilidad de corregir los errores que aparezcan, las mal funciones y distintos problemas que puedan existir. En un futuro, también pueden corregir la versión o actualizarla mediante parches, pero siempre es necesario tener un experto en esta área para poder llevar a cabo el negocio. A medida que este se expanda, será necesario ampliar el equipo de soporte. Ya que si cae el sistema, cae el negocio. Por lo que este es de suma importancia y necesario para el funcionamiento del negocio en sí.

Una vez que se asegura el perfecto funcionamiento del software y la aplicación, se puede comenzar a proyectar el crecimiento del negocio y la búsqueda de que Car Stop se haga conocida. De esta forma se buscará formar una propuesta de marketing, donde se detalle la estrategia necesaria para llevarla a cabo. Para esto Car Stop buscaría como paso inicial tratar de hacer presencia tanto en las redes como en las publicidades de las aplicaciones. Esto se puede conseguir mediante la publicidad paga, como también que su presencia se viralice mediante el uso de *influencers* a través de las redes sociales. Car Stop confía también en que el boca a boca pueda ofrecer un gran crecimiento en los primeros meses luego de lanzar el producto. Esto se toma en base a aplicaciones similares o benchmarks tales como la francesa BlablaCar. Que vio potenciado su crecimiento gracias a la viralización de su producto mediante el boca a boca de sus clientes. Para poder lograr esto, el objetivo de la empresa es poder dar un servicio ejemplar, que le de un valor agregado al cliente y que lo motive para volver a usarlo.

Propuesta para Inversores

Siguiendo los pasos de BlablaCar, lo que buscamos ofrecerles a nuestros inversores es la posibilidad de participar de la construcción de un proyecto con alto potencial de crecimiento. No solo dentro de Argentina, sino que también en

Latinoamérica. Esto se basa en el rotundo éxito que tuvo la aplicación creada por Frederic Mazzella en Europa durante el año 2006. En menos de 10 años la aplicación ya tenía alrededor de 9 millones de usuarios en ese continente. Ni hablar que, en el caso español, la aplicación había sumado cerca de 3 millones de usuarios en 2016 (comenzó operaciones en el país hispano a partir del 2009).

Viendo ese audaz crecimiento en tan poco tiempo, y entendiendo que en Argentina no existe nada parecido a nivel nacional. Es de esperarse que alguien imite el modelo exitoso y llevarlo a la práctica dentro de este lado del mundo.

Según BlablaCar, uno de sus grandes impulsos llegaría en el 2008 y 2009. Mientras la economía mundial colapsaba, la pequeña empresa francesa observaba que había un aumento de demanda considerable al uso de autos compartidos y ahorro en general. Este dato viene acorde al hecho de que debido a la pandemia del Covid-19, se espera una fuerte recesión mundial que sacudirán el sector del transporte.

Esta trágica situación no deja de ser una oportunidad, tomando el caso europeo, Car Stop entonces puede agarrar esta nueva demanda infundada por la crisis y sacar provecho de ella. En un primer momento, sin embargo, habría que esperar a que se despejen los efectos de la pandemia. No es ningún secreto que la industria del transporte sufrirá un golpe que la dejará moribunda. No solo en el transporte aéreo, sino que también en el terrestre.

Ante esto tiene más sentido que se priorice el viaje con menos gente, comparado a las grandes multitudes que se conglomeran en los centros de transporte. A su vez, a medida que desaparezcan los vestigios de la peste, la crisis económica asomara y llevara a que la gente busque ahorrar y reducir sus gastos en los viajes.

Si se ven los números de crecimiento, podemos observar que, si hay por lo menos la mitad de demanda que lo que hubo en Europa, se podría hablar de un crecimiento sostenido de la demanda de viajes con más de un 50% anual. Lo cual es un número muy significativo si se lo ve como meta de crecimiento a 10 años.

De esta forma nuestros inversores pueden estar seguros de que las devoluciones pueden llegar a ser generosas en el mediano y largo plazo, especialmente tomando dimensión de la posibilidad de crecimiento y los ejemplos de compañías similares. Además, esta es una propuesta que contempla una fuerte inversión en los primeros años, debido a que lo más importante será el software y el marketing. Lo que en los años siguientes ofrecerá buenos rendimientos y tasas de crecimiento mucho más elevadas que en otras compañías de este sector.

Estrategia de Salida

Por último, debe plantearse una estrategia de salida para estar preparado para cualquier cambio en la organización. Es difícil establecer una estrategia de salida para un emprendimiento que aun ni siquiera ha comenzado a buscar financiación o inversores. Esto se debe a que una posible estrategia de salida es vender un porcentaje de la empresa a otras compañías, ya sean estas posibles competidoras o inversoras. Igualmente, la estrategia de salida es fundamental ante cualquier eventualidad. En el caso de que el crecimiento de Car Stop sea exponencial, y en consecuencia las responsabilidades aumentan rápidamente, la posibilidad de poder seguir trabajando con el mismo equipo inicial sería una ilusión. Además de que, llegado al límite de capacidad de manejo de la gerencia, lo mejor será valorar la empresa y vender un porcentaje. Preferiblemente a un grupo inversor u otra compañía cuya infraestructura pueda soportar el crecimiento que tuvo el negocio. Sumado al hecho de que se deberán de elegir nuevos directores, o a la vez contratar con mayor experiencia que puedan gestionar este crecimiento.

Si se espera que la empresa siga creciendo y generando ganancias, los socios fundadores conservarán parte del porcentaje accionario y de cierta toma de decisiones en el *board* de directores.

En caso de que el crecimiento sea moderado y en un plazo de tiempo más extenso, los socios fundadores podrán formarse para ser directores o gerentes

y llevar el mando de una empresa más grande. Esto quiere decir que a medida que la empresa crece, y de forma más controlada. Los socios podrán controlar y manejar la empresa de una forma menos vertiginosa que en el primer caso.

En este caso, se capacitarán para estar preparados para tener múltiples empleados a sus órdenes. Los socios, tomando en cuenta que al principio la empresa seguramente genere pérdida, están dispuestos a trabajar con un menor sueldo. El cual se ira revirtiendo una vez que la empresa comience a generar ingresos o ganancias. El objetivo es vender la empresa únicamente si se vuelve inmanejable para los socios fundadores, esto es donde supera su límite gerencial y de crecimiento. Que, por el bien de su emprendimiento, se buscara que lo compre una estructura que pueda hacerlo crecer. Obviamente, también estaremos atentos a cualquier oferta y a las posibilidades que veamos de que sea redituable en el largo plazo.

Finalmente, se debe de tener una estrategia de salida en el caso de que negocio no genera ganancias por un periodo largo de tiempo y no se pueden soportar más las pérdidas. En este caso, lo mejor que se puede hacer es vender la empresa a un fondo de inversión o un competidor que tenga la espalda financiera para poder levantar a Car Stop y volverla nuevamente competitiva. Si se recibe una oferta en estas condiciones será evaluada y debatida por parte de los socios, donde en el caso de que haya posibilidad de crecimiento será bienvenida. Llegado el caso de que la situación de la empresa sea insostenible, que se multipliquen las perdidas, y que el negocio no sea viable al largo plazo. Como también que se agoten las posibilidades de financiamiento. Entonces se decidirá por declarar la quiebra y liquidar los activos de la empresa, llevando así a una salida del negocio.

Capítulo 10: Conclusión

En conclusión, Car Stop es mucho más que una simple posibilidad de inversión. Es un proyecto que puede contribuir a revolucionar el viaje y transporte como lo conocemos. Es la habilidad de potenciar la eficiencia y el uso de auto compartido, con los beneficios que esto conlleva a nivel ambiental y de reducción de consumo de recursos fósiles. Es a su vez una herramienta de ahorro, que permite reducir los costos de viaje tanto del conductor como del pasajero, aumentando entonces la eficiencia del gasto para ambas partes.

A su vez, esta aplicación puede servir como red social. Donde la gente puede intercambiar comentarios y puntajes sobre sus conductores favoritos, los destinos y los distintos viajes en los que participa cada uno. Permitiendo además de que la gente se conozca, y comparta nuevas experiencias en viajes con gente nueva.

Es una propuesta interesante desde el punto de vista financiero, con una devolución sobre la inversión atractiva y un potencial crecimiento difícil de encontrar en muchas industrias de este país. El *carpooling* es un fenómeno mundial, y tarde o temprano terminara llegando a la Argentina. Por lo que adelantarse a ese fenómeno puede ayudar a posicionar a la empresa como líder y a aumentar su crecimiento.

Bibliografía

- Brealey, R. Myers, S. y Allen, F. (2010). "Principios de Finanzas Corporativas". México: McGraw-Hill
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011): "*Entrepreneurship*". Estados Unidos, Wiley.
- Dvoskin, R. (2004): "*Fundamentos de marketing*". Buenos Aires: Granica.
- Krajewski, L. Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008): "*Administración de Procesos*". México: Pearson.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011): "*Generación de Modelos de Negocios*". España: Deusto.
- Porter, M. (1991): "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". México: Compañía Editorial Continental.

Anexos

Anexo 1

Estudio sobre el impacto medioambiental del coche compartido

El uso del coche compartido reduce 1,6 millones de toneladas de CO2 al año.

La tasa media de ocupación de un turismo es de 1,9 (1,7 en España);

en BlaBlaCar es de 3,9 usuarios por vehículo.

El ahorro que supone compartir coche hace que se pongan sólo un 1,6% más de coches en la carretera, mientras que duplica el número de personas que viajan (+210%).

La proyección del coche compartido supondrá un ahorro de emisión en 2023 de 6,4 millones de toneladas de CO2.

¿Y en España?:

Sólo durante el último año se ha evitado la emisión de más de 139.000 toneladas de CO2 gracias al coche

Es el país estudiado con mayor incremento de la eficiencia (gCO2/pkm).

El 16% de los conductores en España son también habitualmente pasajeros.

El desvío medio para recoger o dejar usuarios es de 16 km. Con el nuevo algoritmo también se pretende,

además de vertebrar localidades pequeñas, incrementar la ocupación media de vehículos que viajan entre pequeñas localidades: desde los 2,2 a los 4 usuarios por vehículo.

El 34% de usuarios españoles elige combustibles más sostenibles desde que hace uso de la plataforma.



Anexo 2

Nuestro impacto

ACCESIBILIDAD

86% de los usuarios reconoce que BlaBlaCar es la solución más económica.

45% asegura salir más de vacaciones o los fines de semana gracias a BlaBlaCar.

CREANDO CONFIANZA

88% de los usuarios confía plenamente en otros usuarios con perfiles completos. Estas cifras superan concretes al 58% de los usuarios que depositan la confianza en amigos o al 48% que la depositan en sus vecinos.

48% de los usuarios de BlaBlaCar asegura que compartir vehículo les ha hecho ser más abiertos y sociales.

HÁBITOS DE CONDUCCIÓN SEGURA

84% de los conductores declara haber tenido más precaución en la conducción gracias a los pasajeros.

70% confirma haber conducido mejor gracias al sistema de valoraciones.



ESPAÑA: ACERCANDO A LAS PERSONAS

80% de los usuarios españoles viaja para ver a sus seres queridos.

89% ha vivido experiencias enriquecedoras.

BLABLACAR Y AXA

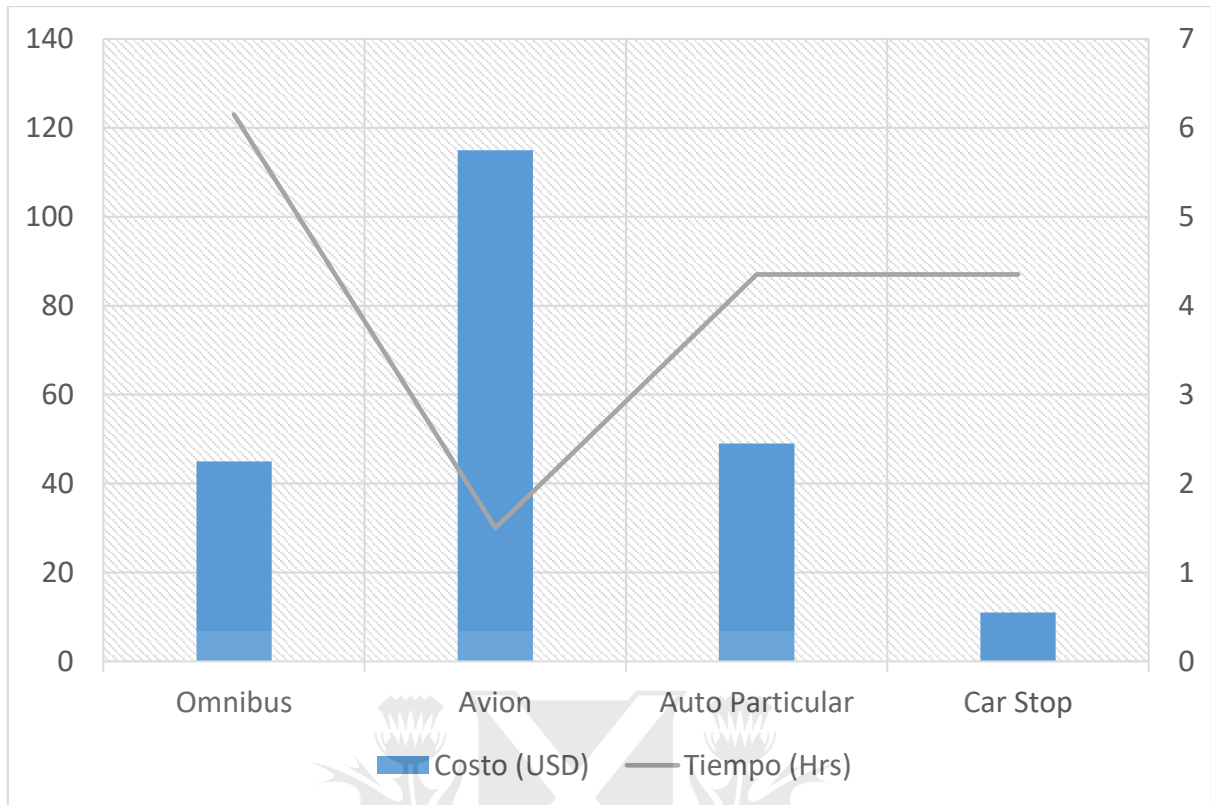
Desde agosto de 2015, BlaBlaCar y AXA cuentan con un acuerdo en el que, durante el viaje en coche compartido, los usuarios se benefician de un seguro adicional sin coste, que proporciona asistencia en carretera y garantía de llegada al destino.

Desde mayo de 2019, BlaBlaCar con AXA han dado un paso más y ofrecen a sus conductores usuarios contratar un seguro adicional de daños propios con una limitación máxima de 2.500€ a cambio de recibir 2€ menos en la aportación total de los pasajeros de su viaje

Anexo 3:

	Turistas	Gasto por turista	Estadia	Gasto Total
	cantidad	promedio diario	en días	en mill \$
Primera Quincena de Enero	5.770.540			\$ 31.717
Segunda Quincena de Enero	6.588.923	\$ 1.278	4,3	\$ 36.216
Total Enero	12.359.463			\$ 67.933
Variación anual				
Primera Quincena de Enero	1,9%			41,6%
Segunda Quincena de Enero	2,5%	38,9%	0%	42,4%
Total Enero	2,2%			42,0%

Anexo 4:



Anexo 5:


 Universidad de
San Andrés

5 Fuerzas de Porter



Universidad de

San Andrés

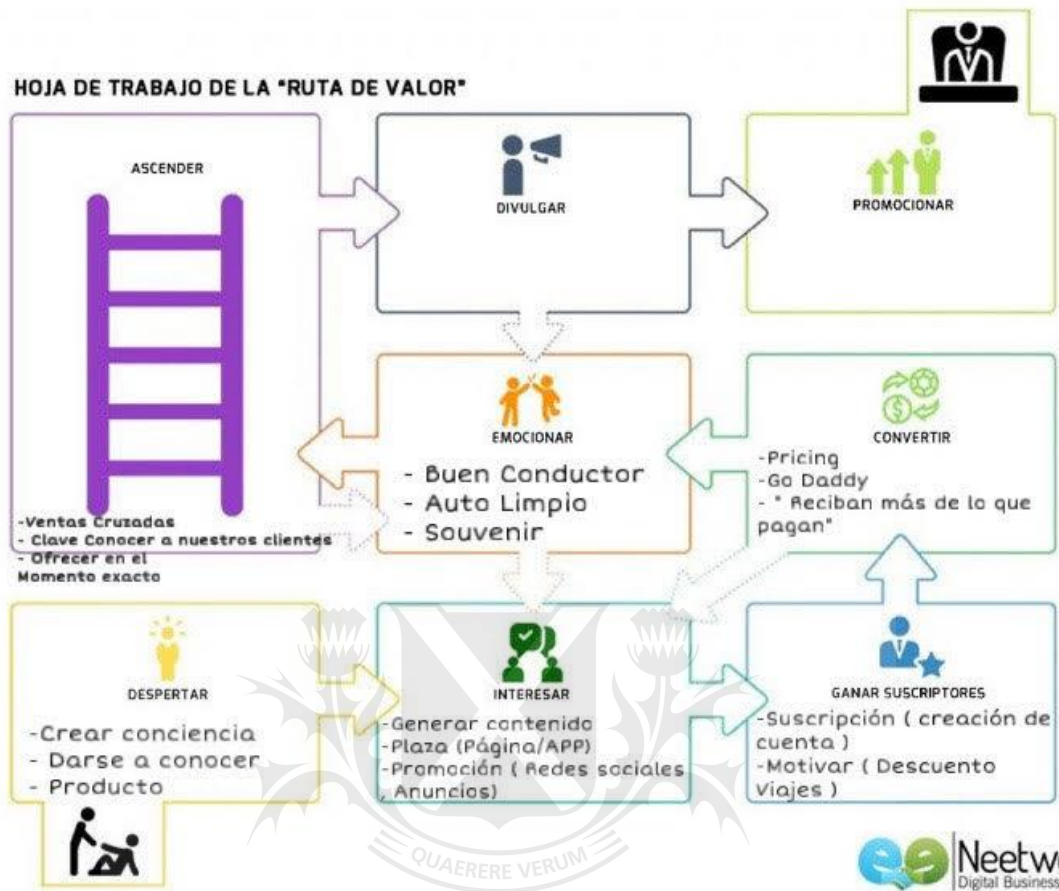
Anexo 6:

Modelo de Negocio Canvas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
- Proveedor de software y	- Plataforma/red	-Conductor: conveniencia/usabilidad -Pasajero: Precio	-Autoservicio	- Conductores con espacio libre

<p>hardware</p> <p>- Conduc tor capacit ado para realizar viajes</p> <p>- Pasajer o que esté dispues to a pagar el costo del viaje</p>	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Págin a Web - Aplic ación Móvil - Físico s y huma nos 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación móvil - https://www.Car Stop.com/ 	<p>en su auto</p> <p>- Pasaje ros que no tienen auto y quiere n viajar cómod os y a un precio bajo</p>
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impulsados por el costo - Costos fijos -Costo variable 	<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primas de Broker -Publicidad en ambos canales -El precio es dinámico, Mercado de tiempo real 			

Anexo 7:



Anexo 8:

Legislación

La economía colaborativa ha demostrado tener ventajas desde el punto de vista socioeconómico y ambiental. El uso compartido del automóvil está autorizado e incluso alentado por los reguladores de la mayoría de los países europeos. De hecho, algunos países han adoptado una definición legal de uso compartido del automóvil para excluir de forma oficial esta actividad del alcance de la regulación aplicable al transporte comercial de pasajeros. Esta definición se basa principalmente en dos pilares para subrayar la singularidad del uso compartido del automóvil:

* Un viaje que el conductor haría por sus propias necesidades personales con o sin pasajeros (no es un servicio 'a demanda' de un pasajero).

* El conductor solo comparte los costes relacionados con el viaje y, por lo tanto, no obtiene ganancias.

En Europa, el uso compartido del automóvil ha sido definido en varias decisiones judiciales (Bélgica, Francia, España, o el conjunto de la UE).

Legislación Española

BlaBlaCar cumple escrupulosamente con lo especificado en el artículo 101, apartado 1º, de la Ley 17/1987 de Ordenación de los Transportes Terrestres define que "En ningún caso, salvo el supuesto de percepción de dietas o de gastos de desplazamiento para su titular, el transporte particular puede dar lugar a remuneraciones dinerarias directas o indirectas". En BlaBlaCar siempre se cumple este supuesto: nuestro servicio se diseñó para que los conductores puedan cubrir los gastos que supone el viaje y nunca para que reciban un beneficio extra. Cuando se publica un viaje en la web, de acuerdo con la legislación, BlaBlaCar recomienda una aportación por pasajero para cada trayecto calculado para que los conductores no obtengan ganancias.

APOYO

Varias instancias judiciales han fallado recurrentemente a favor de BlaBlaCar en España la demanda interpuesta por Confebus en 2015 por competencia desleal. El caso ha quedado definitivamente cerrado con la sentencia de febrero de 2019 que suponía la confirmación categórica de que BlaBlaCar es una red social que pone en contacto a usuarios que quieren compartir los gastos inherentes a un viaje en coche sin ánimo de lucro.

Francia

La legalidad del uso del 'coche compartido' fue dictaminada por el Tribunal de Casación de Francia (máximo órgano jurisdiccional) en sentencia de mayo de 2013, siempre que no suponga una práctica con fines lucrativos. La participación financiera de los pasajeros está limitada a compartir costes. En febrero de 2014 la Dirección General de Competencia, Consumo y Prevención del Fraude Fiscal señaló que el uso del coche compartido es una práctica ecociudadana y las plataformas que ponen en contacto a los usuarios reflejan el dinamismo de la economía digital francesa.



Universidad de
San Andrés