



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

“Asapp”

Roadside Assistance

Autor: Alejo Milito Bianchi

DNI: 35.323.480

Mentor del trabajo de graduación: Sebastián Inchauspe

Resumen Ejecutivo

En la actualidad la tecnología está cambiando la manera en que interactuamos, modificando nuestros comportamientos y exigencias ante las necesidades que se nos presentan. La tendencia indica que los celulares son el principal medio de solución de inquietudes. Ya para inicios del 2018 los celulares contaban con el 52% del tráfico de internet, superando al de las computadoras, y creciendo a grandes pasos desde el 2013 cuando sólo contaba con el 13%¹.



Asapp es una aplicación móvil que llega a revolucionar el mercado del “Roadside Assistance”. La app busca entrar en un mercado en el cual no hay una opción que logre cubrir las pretensiones de los consumidores. Actualmente las aseguradoras brindan este servicio de manera deficiente, debido a su sistema de contratación. Seremos pioneros en incorporar este modelo de negocio en el sector, centrándonos en retirar intermediarios de la cadena que no brindan valor y aumentando considerablemente la cantidad de prestadores. El usuario que se encuentre con la necesidad de asistencia puede contactarse directamente con la persona que le va a prestar auxilio de manera rápida, segura y sencilla. Sin embargo, este seguirá siendo un beneficio que le brinda su aseguradora.

¹ Source: Stat Counter Global Stats. <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>

La app no solo le genera valor a la compañía que brinda el beneficio, sino que también es una propuesta de valor para el prestador, que brinda el servicio de asistencia mecánica. Verificamos que dueños de camiones de acarreo trabajan actualmente por valores muy bajos con empresas monopólicas y que los drivers de las apps colaborativas como Uber y Cabify, tienen necesidad de rentabilizar su jornada laboral. Ambos poseen la dificultad de no poder amortizar su herramienta de trabajo (auto o camión) con su labor actual, simplemente cubren sus gastos mensuales.

Cabe destacar que la app, en segundo plano, ayuda a disminuir el tráfico ocasionado por los inconvenientes viales y también a reducir otros accidentes que surgen por consecuencia del original.

El equipo emprendedor está formado por tres integrantes. Un especialista en el sector de acarreo y dueño de una flotilla independiente. Una persona con experiencia en una empresa de tecnología y movilidad. Y un experimentado en comercialización con vasta experiencia en distintos mercados.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
Agradecimientos.....	6
Introducción a Asapp	7
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	9
Necesidad.....	14
Idea de Negocio	16
Oportunidad de Negocio	18
Cálculo de rentabilidad	19
Fit emprendedor	19
Análisis de la industria y mercado objetivo.....	21
La industria	21
Análisis PESTEL.....	21
Las 5 fuerzas de Porter	24
Análisis FODA.....	28
Mercado Objetivo	30
TAM – SAM – SOM: Análisis de Mercado.....	30
Mapa de empatía.....	33
Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva.....	37
Value Proposition Canvas	37
Modelo de negocio.....	40
Canvas Business Model	40
Go to market plan	46
Lineamientos de marca	47
Marketing Mix.....	47
Factores críticos de éxito sin los cuales la empresa podría fallar	50
Equipo emprendedor	51
Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados	53
Contexto macro y microeconómico	53
Modelo de generación de beneficios.....	56
Ingresos	56
Costos.....	58
P&L.....	60
Cashflow proyectado	61

Plan Operativo	62
Validación	62
Fondeo.....	64
Desarrollo de la App.....	64
Campaña de Marketing	64
Condiciones para la viabilidad de negocio	65
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	65
Aspectos legales y regulatorios	66
Conclusiones.....	67
Anexos.....	70



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

Siempre soñé con emprender en un proyecto propio. Anteriormente intente realizar proyectos chicos que no tuvieron éxito. Por suerte tuve la posibilidad de realizar mi MBA y ampliar mis conocimientos para seguir intentando en este mundo cambiante.

Fue un proceso largo y difícil en el cual no puedo dejar de agradecer a mucha gente que me acompañó y logró que esto sea posible.

En primer lugar, agradezco a mi mujer Felicitas Angelillo, quien me acompañó en este proyecto personal de una manera incondicional.

A Santiago Medina, compañero de proyecto final. Él fue quien tuvo la idea de este emprendimiento y generó grandes aportes en el proyecto.

A Sebastián Inchauspe, mi mentor, por su ayuda, predisposición y acompañamiento en la realización de este trabajo.

A todos los profesores de la maestría, les agradezco por dedicación y su manera de transmitir los conocimientos, especialmente a: Fanelli José María, Frías Pedro, Genoni Gustavo, Gonzalez Isolio Daniel, Zerboni Fernando y Zubiría Lina.

Por último, a todos mis compañeros del MBA que a lo largo del año y medio hemos compartido grandes momentos. Especialmente a mi grupo asignado, el equipo 6, siempre a disposición para que todo sea más ameno.

Introducción a Asapp

Asapp te permite solicitar auxilio mecánico en cualquier lugar, de manera rápida y sencilla. Es una app que le permite a las personas que requieren asistencia poder recibir ayuda en no más de treinta minutos. La asistencia actual del seguro demora, en promedio, tres horas, desde el llamado por parte del cliente hasta llegar al lugar del acontecimiento. Este proyecto le permite a las mismas mejorar su velocidad de respuesta sin aumentar los costos. Al mismo tiempo busca cuidar el tiempo de los clientes y su seguridad, indicando quién viene y un tracking live del prestador.

¿Alguna vez te pasó de tener algún inconveniente mecánico? ¿Llamaste al seguro y te dijeron que entre dos y cuatro horas iba a llegar el auxilio? Eso nos ha sucedido a todos en algún momento de nuestras vidas. A muchos le ha pasado que el prestador no les ha solucionado y las horas de espera fueron en vano. También es importante destacar que muchas veces está en juego nuestra seguridad ya que nos ha ocurrido el problema de noche y/o en un lugar que no nos brinda mucha tranquilidad. Una app que aumente los prestadores en una economía colaborativa, con un sistema de calificaciones, no ha de solucionar enteramente el problema, pero sí lo va a mejorar considerablemente.

Asapp nace con la expectativa de remplazar el proceso actual de asistencia mecánica, ya que el mismo no resuelve nuestros “pains” más importantes como consumidores. Principalmente, nuestro escaso tiempo y nuestra seguridad. Además, busca resolver una preocupación muy importante para los prestadores y aseguradoras.

Actualmente las compañías de seguro tercerizan el servicio de auxilio mecánico en empresas especializadas, que a su vez, tienen una flota chica (o

simplemente no tienen) y contratan grúas independientes o pequeñas flotas. De esta forma, variabilizan el costo del servicio de asistencia mecánica, generando así que los prestadores tengan un margen bajo de ganancia.

Nuestro objetivo es, por medio de la app, lograr extraer intermediarios de la cadena actual, conectando directamente al demandante de la necesidad con el prestador, eliminando así a las “empresas especializadas” de la cadena y aumentando considerablemente la cantidad de prestadores. De esta manera, se produce transparencia en la cadena, generando mayor rapidez y seguridad en el beneficio brindado.

Como indicamos, la propuesta no solo aporta valor para el usuario final y en consecuencia para su aseguradora, sino que también nuestro proyecto incluye a otro cliente: el prestador que brinda el auxilio. Actualmente, estos últimos tienen un tiempo de inactividad en su jornada que los hace ineficientes. Los dueños de camiones para acarreos trabajan a baja rentabilidad con empresas que pagan un valor muy bajo por el servicio. Luego de unos años se encuentran con que no tienen los fondos necesarios para realizar la inversión para el cambio de su equipo de trabajo debido a su baja productividad. Lo mismo les sucede a los conductores de Uber y Cabify, que “caminan” el auto a un valor por kilómetro muy bajo que no alcanza para la reinversión en su vehículo. Asapp intenta captarlos para que hagan sus auxilios a un mayor valor y menores horas de viaje vacíos.

El otro segmento a explotar es el de las motos. La tecnología es la misma pero no es por donde se va a penetrar el mercado en un principio.

Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Hemos detectado que los argentinos no tienen una buena experiencia con sus empresas aseguradoras a la hora de recibir auxilio mecánico. Pudimos verificar que la mayoría de las veces la mala percepción de la atención por parte del cliente se debe a las altas horas de espera, que ronda las 3hs promedio². Les brindan una brecha horaria amplia de llegada sin información de quién llegará y si podrá solucionarlo. En varias ocasiones, la asistencia no logra resolver el problema.

Por disposición de la ley, todos los autos y motos en la República Argentina deben estar asegurados³. Hace 20 años una empresa de seguros empezó a ofrecer auxilio mecánico como un servicio adicional y todas tuvieron que brindar el mismo servicio para no perder clientes. Al día de hoy todas las empresas de seguro ofrecen esta prestación junto con la póliza. Igualmente son pocas las que no subcontratan este servicio. Así como hace 20 años una aseguradora empezó con el cambio, hoy, va a aparecer una aseguradora que ofrezca asistencia rápida. Nuestra solución les permitirá a todas las aseguradoras responder a este nuevo cambio de mercado.

El segmento está estructurado en tres niveles: las compañías de seguro, que ofrecen la póliza al cliente con el servicio de auxilio incorporado; las compañías especializadas en auxilio mecánico, que son contratadas por las aseguradoras y servicios particulares; y los operadores: dueños de grúa o flota pequeñas independientes o mismo una empresa con grupo de flota propia, que asisten a las víctimas de un siniestro. El cliente depende de la interrelación de estos tres

² Dato brindado por gestor de siniestros dentro de una de las 3 grandes empresas de auxilio.

³ <https://www.argentina.gob.ar/tema/automotor/vehiculos/seguro-preguntas>

actores. Es lógico que la aseguradora no logre brindar un buen servicio a sus clientes con tantas partes involucradas y con la poca cantidad de prestadores que hay en el mercado.

Confirmamos por medio de las aseguradoras que las solicitudes de auxilio se dividen aproximadamente 50% en mecánica ligera y 50% en mecánica pesada. Las ligeras se dividen en mayor medida entre cambio de neumático y carga de batería⁴. Si logramos sumar a drivers de Uber/Cabify, mecánicos de la zona, trabajadores de Glovo/Rappi, que están familiarizados con esta economía colaborativa, se podría reducir exponencialmente la oferta y en consecuencia el tiempo de respuesta para los inconvenientes que no requieren remolque.

En Argentina hay cada vez una mayor cantidad de autos y motos que requieren auxilio mecánico. Son diversas las causas que generan esto. En primer lugar, hay cada vez más habitantes. Argentina no es un país que se encuentre sobre habitado, pero sí sus grandes ciudades crecen más en proporción que el resto del país. También contamos con un parque automotor muy grande. El último informe realizado por la asociación de fabricantes de autopartes (AFAC), indica que la flota circulante en Argentina a diciembre de 2017 llegó a 13.302.670 vehículos (incluyendo automóviles, comerciales livianos y pesados). Al cierre del año 2016 estaba compuesta por un total de 12.503.920 vehículos, lo que representa una suba anual del 6,4%⁵. En su primer informe en el año 2011 el parque automotor era de 10.246.976 vehículos, un crecimiento del 29,8% en 6 años. Más del 47,7% de la flota se encuentra concentrada en la Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, seguidas por Córdoba y Santa Fe que en conjunto suman 18,7%. Relacionando esta nueva información con los datos de población, se observa que hay un auto cada 3 personas mientras que hay una moto cada 2 autos⁶.

Otra causa importante es el deficiente servicio del transporte público en Argentina, especialmente en el área metropolitana de Buenos Aires. Una Investigación realizada por el Centro de Implementación de Políticas Públicas

⁴ Datos brindados por tres compañías de seguro de distinto tamaño en entrevistas. Mafré, San Cristóbal y Lunigo.

⁵ <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>

⁶ <https://www.pressreader.com/argentina/clarin/20170224/281509340958755>

para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) muestra que el uso del transporte público decreció de manera considerable en los últimos años. En la última década, la congestión de la red de transporte del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) creció en forma exponencial⁷. Al haber más tráfico, hay más accidentes que posiblemente requieran asistencia.

El dato más significativo que hay es la cantidad de accidentes que ocurren en nuestro país. Según un informe elaborado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), en Argentina se registra un choque cada 24 segundos. Dicho organismo, realiza todos los años un informe respecto del desarrollo de siniestros en la Argentina. En CABA, la Provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba se producen la mayor cantidad de siniestros. Más abajo se detalla la cantidad de siniestros por provincia en la República Argentina.

Es un mercado muy grande, bastante maduro, en el cual hay soluciones más bien tradicionales. Creemos que hay oportunidad para generar una aplicación de tipo colaborativa que busque generar eficiencia, logrando un mayor uso de los activos (camiones remolcadores, Uber/Cabify, Glovo/Rappi, mecánicos, etc.) y al mismo tiempo mejorar la solución de la necesidad.

⁷ <https://www.cippec.org/-/menos-autos-y-mas-y-mejor-transporte-publico-para-la-region-metropolitana-de-buenos-aires>

Tabla 2: Cantidad de siniestros por provincia

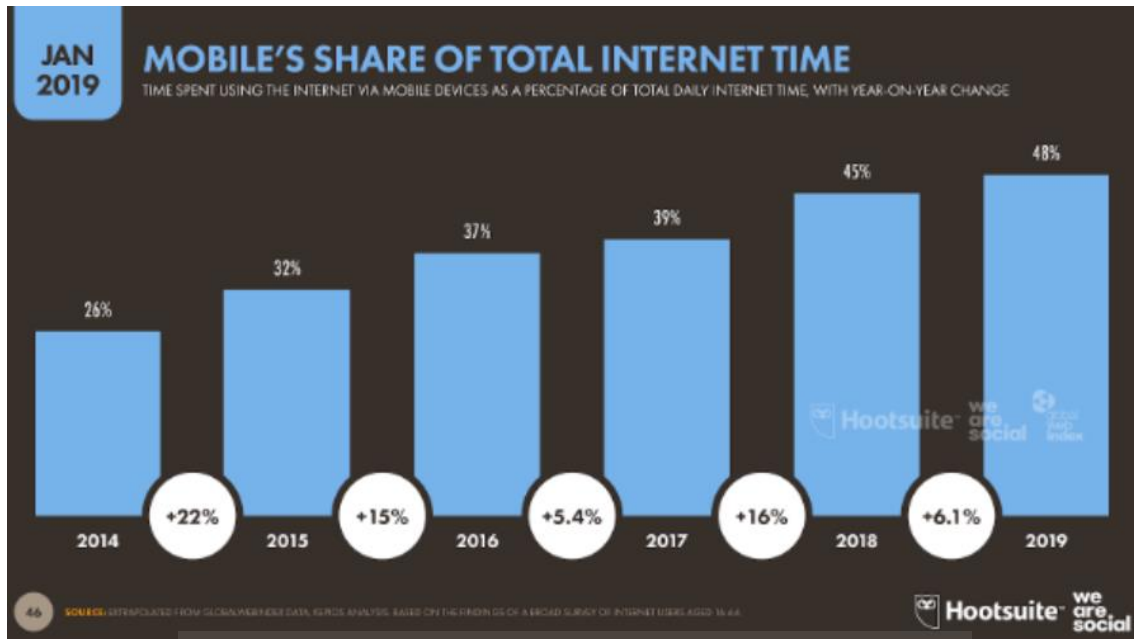
Provincia	Ejercicio ocurrencia		Variación (%)
	2017	2016	
TOTAL	2 171 101	2 006 492	8.2
Buenos Aires	940 060	894 271	5.1
Capital Federal	308 878	297 903	3.7
Catamarca	4 638	4 110	12.8
Chaco	25 530	23 420	9.0
Chubut	50 337	43 974	14.5
Córdoba	196 406	170 138	15.4
Corrientes	19 099	16 704	14.3
Entre Ríos	55 077	47 478	16.0
Formosa	7 074	6 773	4.4
Jujuy	8 732	8 206	6.4
La Pampa	13 715	10 587	29.5
La Rioja	3 482	3 228	7.9
Mendoza	90 155	72 818	23.8
Misiones	19 424	18 324	6.0
Neuquén	49 550	45 967	7.8
Río Negro	41 481	35 695	16.2
Salta	16 768	14 831	13.1
San Juan	14 960	13 739	8.9
San Luis	11 934	10 725	11.3
Santa Cruz	15 971	14 272	11.9
Santa Fe	202 621	185 353	9.3
Sgo. del Estero	10 532	9 355	12.6
Tierra del Fuego	20 437	20 488	-0.2
Tucumán	38 820	34 261	13.3
Sin información	9	-	-
País limítrofe	5 411	3 872	39.7

8

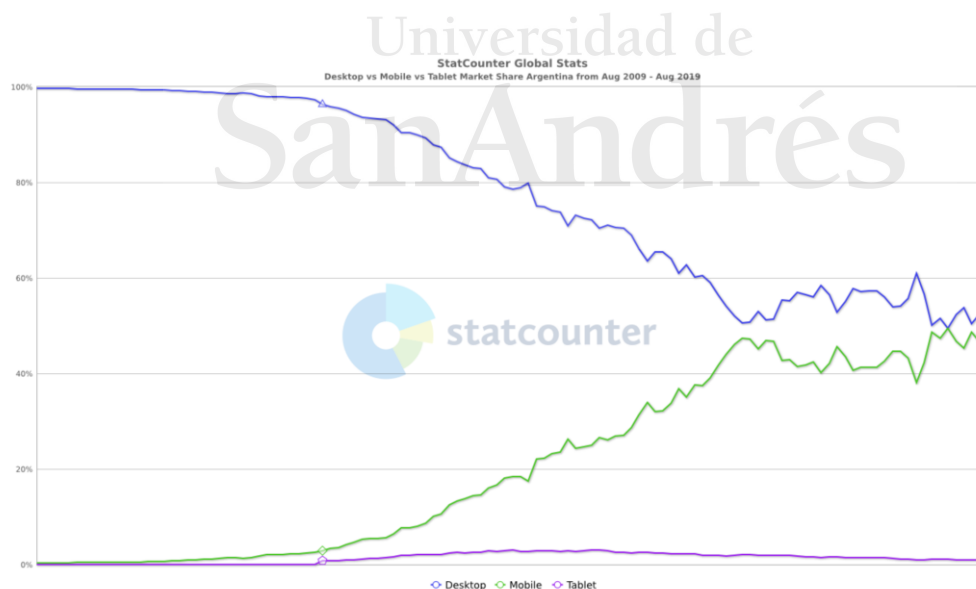
Otro punto crítico para el desarrollo del negocio es la penetración del uso de aplicaciones Mobile en el mercado. Se puede notar una tendencia mundial al uso de los celulares para acceder a internet e interactuar con las empresas que ofrecen servicios y productos. Según un estudio realizado por “We are Social” el tiempo que pasamos en internet a través de nuestro celular crece cada año⁹.

⁸https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_20162017_desarrollo_siniestros_a_automotores_anexo.pdf

⁹<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>



Argentina es uno de los países más conectados de la región. Así lo reveló una estadística de World States, en la cual se aprecian los porcentajes de cada país de la región. Argentina lidera el nivel de penetración de Internet en América Latina con un 78,6%, seguida por Chile con un 77% y Ecuador con un 67%. El 88% de los argentinos se conecta al menos una vez al día a Internet y siete de cada diez lo hacen a través del celular¹⁰.



El Mobile Market Share en Argentina creció exponencialmente los últimos 10 años, donde pasó de tener nada de incidencia a tener casi el 50%. Un estudio realizado por StatCounter (cuyos resultados se ven en la figura precedente)

¹⁰ <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

muestra cómo fue creciendo y se puso a la par del uso de las desktops¹¹. Creemos que esta tendencia se va a mantener y que el celular va a pasar a ser la plataforma más utilizada y que más datos se compartan.

Necesidad

Es claro que cada vez valoramos más nuestro tiempo. Como consumidores queremos que todo sea instantáneo. Queremos tener el control en cada momento. Si el contexto es inseguro, demandamos contar con cierta información que nos permita saber quién nos ayudará, dónde se encuentra y en cuanto llegaría. Deseamos contar con toda la data para poder optar por la mejor opción.

La asistencia mecánica actualmente es un beneficio subcontratado por las aseguradoras con otras empresas. De estas firmas, muy pocas cuentan con flota propia, el resto se apoyan en prestadores independientes. Al no ser constante la demanda no incurren en costos de vehículos propios, tienen una red de prestadores independientes a nivel nacional. Estos operadores obtienen un beneficio muy chico. Esta cadena termina impactando negativamente en el asegurado por la falta de prestadores a disposición y por la suma de intermediarios hasta conectar con el prestador del servicio. Se remarca su ineficiencia en los picos de alta demanda, que suele ser en verano.

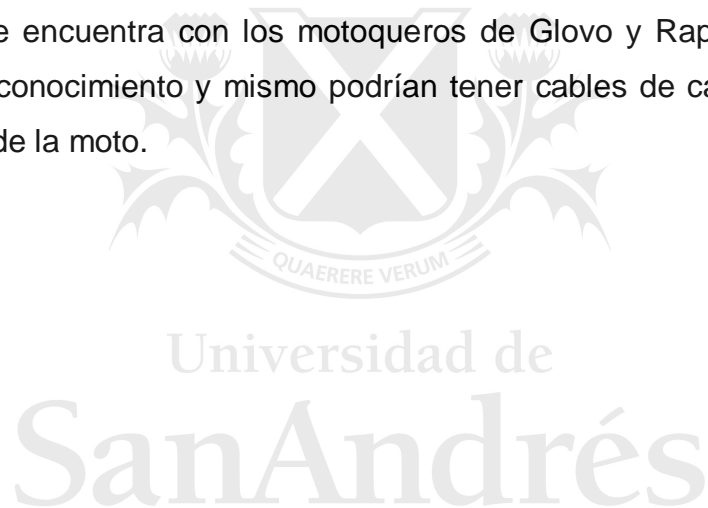
Hoy en Argentina no existe una aplicación que busque una solución integral y sencilla a los problemas de auxilio mecánico. Las empresas especializadas en auxilio mecánico líderes de este segmento con gran trayectoria en el país tienen su propia aplicación, pero no es más que una manera de llevar el modelo tradicional al celular. Es un formulario online a través de una app.

Hay dos key players de esta ecuación que no están satisfechos. Las aseguradoras, que no obtienen el servicio que les gustaría ofrecer, y los

¹¹ <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/argentina#monthly-200908-201908>

prestadores, que no obtienen la rentabilidad necesaria para poder cubrir la reinversión de su herramienta de trabajo.

Los dueños de grúas y camiones, con los valores que cobran, no llegan a más que cubrir los gastos. Uno de los integrantes del proyecto, lo vive día a día con sus dos camiones que trabajan actualmente realizando auxilios mecánicos. A la hora de analizar una nueva inversión se encuentran con un vehículo totalmente amortizado y en muchos casos sin los fondos necesarios para invertir en uno nuevo¹². Pudimos percibir lo mismo con los conductores de Ubers o Cabify que cuentan con bastante trabajo, pero el valor de los viajes no es suficiente para renovar su auto a los tres o cinco años. El 40% de los entrevistados contaba con el conocimiento necesario para brindar los servicios más solicitados en mecánica ligera, cambio de neumático y problemas de batería. La misma oportunidad se encuentra con los motoqueros de Glovo y Rappi que podrían contar con el conocimiento y mismo podrían tener cables de carga de batería en la mochila de la moto.



¹² Uno de los integrantes del proyecto lo vive al ser dueño de dos camiones, de los cuales uno lleva un tiempo considerable de haber sido renovado. Además, lo hemos validado con otros dos dueños de flota.

Idea de Negocio

Hoy en día empresas como Uber y Cabify nos permiten con tan sólo entrar a una aplicación conseguir traslado de forma rápida, sencilla, transparente y segura. Indicándonos el costo del viaje, quién lo realiza y en dónde se encuentra el vehículo. Estas compañías lograron revolucionar un mercado tradicional con poca inserción tecnológica. Nosotros creemos que lo mismo puede suceder en el segmento que cubre la necesidad planteada.

Vivimos en una era de economía colaborativa y, a través de un gran desarrollo tecnológico, todos los servicios pueden prescindir de los intermediarios que no generan valor. En este sentido, tres actores, oferente, prestador y financiador, pueden conectarse para cubrir una necesidad, eliminando a los terceros que no aportan en la cadena. Apps del estilo, existen en varios segmentos, por ejemplo, AirBnB en turismo, Glovo en envíos, Uber en transporte, y otros tantos.

Entendemos que sigue habiendo varios intermediarios en la asistencia mecánica y poco foco en el usuario final, que padece de la necesidad.

La propuesta de negocio es una app Mobile integral llamada **“Asapp”** que busca facilitar la prestación de auxilio mecánico y reducir ciertos “pains” que el mercado tradicional no está pudiendo cubrir.

Es una aplicación colaborativa que une personas que cuentan con los recursos necesarios para resolver un problema que otros no pueden. Cabe destacar que en el mercado local no existe ninguna app con este modelo de negocio. Es una idea pionera en utilizar el modelo colaborativo en este segmento que aumenta considerablemente los prestadores. Para ciertos problemas se requiere una grúa que cumplan con ciertas normas legales pero los inconvenientes de mecánica ligera pueden ser cubiertos por usuarios que tengan las herramientas y se encuentren cerca.

Asapp, a partir de una aplicación de descarga gratuita, espera posicionarse como una solución dinámica a los inconvenientes del auto. Queremos ser una app colaborativa que intenta convertirse en una oportunidad de generar ingresos para aquellas personas que tienen conocimientos de mecánica, ligera y avanzada. El negocio va a ser orientado B2B en un principio, apuntando como clientes a las aseguradoras, grupos corporativos, bancos, etc. También creemos que se podría ofrecer B2C. El análisis está planteado empezando con un B2B ya que consideramos que va a ser más rápida la monetización de la misma. En cuanto a la escalabilidad, el negocio está pensando para posicionarse en toda América Latina.

Vamos a empezar por las aseguradoras, que son las que actualmente brindan este servicio y no está siendo atendido correctamente. Luego iremos a las empresas de servicio que tienen una gran cartera de clientes, a los cuales les brindan beneficios para mantenerlos fidelizados o para captar nuevos.

Por otro lado, hay que hacer foco en integrar usuarios que quieran formar parte de esta solución colaborativa. Tenemos como partner estratégico del proyecto, a los dueños de flotillas de acarreo y grúas independientes. Estos ofrecen sus servicios en MercadoLibre y suelen trabajar con empresas grandes, que según pudimos averiguar a través de varias entrevistas con dueños de camiones, no les son tan redituables. En cuanto a la asistencia de mecánica ligera, la intención es incluir a drivers de Uber/Cabify, mecánicos, y otros que cuenten con la experiencia en resolución de auxilio mecánico. Nuestra gran propuesta de ofertantes es lo que va a aliviar los “pains” actuales, diferenciándonos ante el resto.

Finalmente, entendemos que si podemos lograr que haya menos intermediarios entre el que brinda el servicio, el que lo solicita y el que paga, lograríamos una mejora significativa en la satisfacción de la necesidad.

Oportunidad de Negocio

Primero se identificó una posible oportunidad de negocio al percibir posibles desacoples entre la necesidad de auxilio mecánico y la oferta de manera inmediata, segura y eficiente.

Luego se analizó que la flota actual de Argentina alcanza los 14 millones de autos, con una suba aproximada del 5% anual¹³, de los cuales 95% de los mismos cuentan con seguro. Según nuestro relevamiento en entrevistas con tres compañías del mercado de distinta magnitud, nos marcaron que el 1,5% de sus clientes solicitan de auxilio mecánico al mes en promedio, ya sea por remolque o mecánica ligera. Significa que tenemos, total mercado, 210 mil solicitudes de asistencia al mes canalizadas por el servicio de auxilio mecánico de las aseguradoras. Asimismo, por medio de análisis y encuestas, pudimos verificar que el cliente no está satisfecho con el servicio brindado, ya sea por el largo tiempo de espera o la poca practicidad. Solo el 18% de los que solicitaron el auxilio lo pudieron resolver en menos de 30 minutos¹⁴.

Teniendo en cuenta lo mencionado y que la flota vehicular crece año a año, con lo cual se requieren más auxilios mecánicos, podemos validar que es una necesidad que existe en el mercado. Y entendemos que el beneficio sería valorado por el cliente final a la hora de elegir una compañía o su competencia.

¹³ <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>

¹⁴ Encuesta realizada por nosotros (Anexo).

Cálculo de rentabilidad

Fuentes de Ingreso

- Contratos con aseguradoras. (Abono fijo + variable prestacional)
- Contratos con empresas prestadoras de servicios. (Abono fijo por cápita)
- Contratos con Grupos corporativo. (Abono fijo por cápita)
- Particulares que quieran utilizar el servicio.
- Publicidad en app.

Egresos

- Pago a prestadores.
- Desarrollo de tecnología.
- Pago de desarrolladores, diseñadores y recursos externos.
- Staff de soporte, chatbots.
- Comerciales, vendedores. (comisión por contrato)

Fit emprendedor

Asapp nace de tres distintos perfiles que contienen un gen emprendedor. Uno cuenta con experiencia en una empresa de tecnología del rubro, especializada en traslados corporativos. Otro es ingeniero civil que cuenta con dos camiones especiales para acarreo. Por último, el tercero tiene una vasta experiencia en la parte comercial, habiendo impulsado ventas de nuevos proyectos.

Todos están dispuestos a afrontar el riesgo que implica emprender en un nuevo proyecto.

Innovación del producto

Es una app innovadora en América Latina. Se nutre de una economía colaborativa lo que la hace única en la región. En tres simples pasos te permite solicitar auxilio mecánico indicando cuándo va a llegar y cómo pagar su contratación (si es afiliado a una aseguradora con acuerdo, su valor será 0).

Sumado a esto, te da información concreta (en tiempo real), de dónde se encuentra y quién te va a brindar el servicio.

En la actualidad hay ciertas apps de asistencia mecánica que sirven como formulario preliminar para solicitar auxilio. Lo llenas y en un tiempo, no determinado, te contacta un asistente para verificar los datos. El mismo te vuelve a pedir ubicación y vuelve a consultarte cuál fue el problema.

Asapp es una aplicación Mobile que el usuario, tanto el cliente como el prestador, se descargan de manera gratuita para conectarse e interactuar de manera rápida y sencilla. La app abre el abanico de prestadores, permitiendo a ciertos actores de esta nueva era, tener otro ingreso. Abarcando desde dueños directos de acarreo que se llevan poco margen al trabajar con otras compañías, hasta drivers de Uber o Cabify, que tienen picos negativos de demanda. La intención no es sólo generar una eficiencia en el servicio sino también rentabilizar sus costos.

Si bien la intención es empezar por Argentina, el modelo es replicable al resto de Latinoamérica.

Análisis de la industria y mercado objetivo

La industria

El análisis está basado en Argentina como país de lanzamiento y de validación de propuesta de valor. Intenta explicar también la manera en la que quiere ingresar al mercado Asapp y su posicionamiento. Vivimos en un mundo que requiere rapidez y transparencia, con consumidores cada día más exigentes con la solución a sus necesidades. La aplicación tiene el desafío de incorporar nueva tecnología en un mercado maduro. La misma tiene potencial en toda América Latina, pero la intención es ir cubriendo las necesidades en los mercados más cercanos y que más conocemos.

Análisis PESTEL

Para analizar el contexto de la industria y de la Argentina en general vamos a utilizar el modelo PESTEL de análisis de factores importantes del entorno.

Entorno político

El entorno político de la Argentina se caracteriza por su inestabilidad e incertidumbre. Puede impactar en nuestro proyecto ya que cambios bruscos de política o gestión pueden desalentar inversiones en nuevas start-ups como la nuestra. Sin embargo, el mercado de auxilio mecánico es un negocio tradicional que no suele sufrir cambios significativos con los cambios de bandera política.

Entorno económico

Inflación y continuas recesiones representan la economía argentina. Estos aspectos no ayudan a que haya un mayor consumo y que las compañías estén dispuestas a pagar por un valor diferencial. Al mismo tiempo ofrece oportunidades para aplicaciones con una propuesta más colaborativa y que permiten a ciertos actores del mercado lograr un mayor ingreso con actividades complementarias. En cuanto a la unidad de prestaciones, una recesión beneficia el porcentaje de personas con necesidad de un ingreso extra.

Entorno social

La Argentina cuenta con altos niveles de pobreza. Actualmente tiene un 35% de su población en estado de pobreza¹⁵. Esto afecta a todos. Estamos hablando una suma importante de gente que no se encuentra insertada en el mercado y parece muy difícil que pueda estarlo en el corto plazo. Esto aflige a todo nuevo proyecto, ya que entendemos que hay menor cantidad de gente con acceso a la tecnología. Igualmente, también genera inseguridad, por lo cual el usuario exige conocer quién es el que le va a prestar el servicio y en cuánto tiempo estaría llegando.

Asimismo, la aplicación les da la oportunidad a sectores de la sociedad más vulnerables a contar con una posibilidad extra de generar ingresos.

Entorno tecnológico

Argentina es uno de los países más conectados de la región. Así lo reveló una estadística de World States, en las cuales se aprecian los porcentajes de cada país de la región. Argentina lidera el nivel de penetración de Internet en

¹⁵ <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>

América Latina con un 78,6%. El 88% de los argentinos se conecta al menos una vez al día a Internet y siete de cada diez lo hacen a través del celular¹⁶.

Las empresas tradicionales que brindan auxilio mecánico han tenido la intención de sacar al mercado una app para brindar un nuevo canal a sus clientes. Este canal no difiere mucho del canal tradicional en aspectos tecnológicos. No logran generar el plus que en otras industrias se ha visto, como por ejemplo Uber o Glovo.

Hay tecnologías disruptivas como Mercado Pago que están permitiendo la desbancarización del ciudadano promedio, y el intercambio de dinero cada vez mayor y más sencillo a través de dispositivos móviles, independiente de instituciones bancarias.

Entorno legal

En cuanto al entorno legal no hay grandes complejidades, como por ejemplo las tiene Uber. En nuestra app, uno de los oferentes debe tener toda la documentación necesaria para acarrear un auto. La misma va a ser solicitada para darse de alta. El resto de los que brindan auxilio forman parte de un servicio on-demand que no tiene características legales específicas.

Este negocio, al igual que todas las apps de economía colaborativa, tiene un riesgo legal laboral, ya que la legislación no es clara respecto a si los que prestan servicios a través de la aplicación son empleados o no de la misma.

Entorno ambiental

El mundo está cada día más concientizado respecto del medio ambiente. Los consumidores ven como un punto positivo aplicaciones que tienen un impacto positivo respecto a lo ecológico. Nosotros queremos aportar nuestro granito de arena a la causa. Asapp busca eficientizar el auxilio mecánico, reduciendo los tiempos y los trayectos largos hasta el sitio. Apoyándose en una perspectiva en

¹⁶ <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

que el que tiene los conocimientos necesarios y se encuentra más cerca, pueda brindar la ayuda necesaria. Esto va a ayudar a generar menos consumo de combustible y menor tráfico.

En conclusión, hay aspectos positivos ya que cada vez es mayor la cantidad de gente que utiliza apps para resolver sus necesidades. Lamentablemente en épocas de recesión, la inseguridad aumenta, por lo cual contar con un servicio que te de seguridad es algo que el consumidor valora y Asapp va a fomentar un sistema de calificaciones para la tranquilidad de los usuarios. Entendemos que esto lleva tiempo, pero una vez establecido va a tener un impacto muy positivo. En cuanto a lo negativo, como todo emprendimiento, la inestabilidad política y económica, no ayuda para la planificación cuando uno está empezando. Igualmente, al ser un servicio B2B con costos fijos chicos, un imprevisto en las ventas, sería amortiguado con la reducción de los costos variables de igual proporción.

Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas desarrolladas por Michael Porter en 1980. Se utilizan como método de determinación si una empresa o un sector tendrá éxito o no. Estas fuerzas, con el descubrimiento de internet, tuvieron que adaptarse e ir modificando para acompañar al mundo actual.

Rivalidad entre los competidores

Los competidores principales son las grandes empresas de auxilio mecánico con las cuales las aseguradoras subcontratan el servicio. La rivalidad entre los competidores es alta, ya que hay una puja constante por aumentar market share. La diferenciación no está dada por el servicio característico, sino que se centra en el alcance operacional, precio y buena gestión comercial. Las principales empresas que lideran el mercado son S.O.S Red de asistencia (con el 40% del market share), Ibero Asistencias y ACA.

Estas empresas actualmente tienen aplicaciones con tecnología que tiene más de 5 años. No son apps que ponen en el centro al cliente, sino más bien formularios a través de una aplicación. No indican demora ni quién presta el servicio. Tampoco un tracking real del auxilio. No entran en esta nueva visión de un mundo con una economía colaborativa y apps on-demand.

Nuestra diferenciación no solo va a estar dada por el servicio brindado, sino también será por precio. Nuestra modalidad de negocio nos permite tener mayor cantidad de prestadores y ser más eficientes en la gestión.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los competidores podrían desarrollar una app de tipo colaborativa para brindar mejor el servicio. En entrevistas con empelados en las áreas de siniestro y atención de aseguradoras pudimos interpretar que no hay, por parte de estas, la intención de crearla en un futuro cercano.

Sin embargo, es factible que sean lanzadas aplicaciones similares a Asapp, ya que la barrera de entrada está puesta en el desarrollo de la tecnología y los acuerdos comerciales.

Creemos que la barrera va a estar en la cantidad de oferta que podemos llegar a captar al ser los primeros en el mercado.

En Estados Unidos existen dos aplicaciones de auxilio mecánico de carácter on-demand. Estas son Honk y Urgent.Ly. Por el momento se encuentran únicamente en ese país y es difícil prever que lancen sus productos en mercado de países emergentes antes de expandirse en otros más desarrollados.

Compradores: Poder de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los usuarios hay que dividirlo en dos.

En el formato B2B, tenemos por un lado las aseguradoras, que hoy ya contratan el servicio. Como ellos brindan el beneficio al cliente, su poder de negociación de ellos es alto para las líderes del mercado y va disminuyendo según la cantidad de afiliados. Igualmente no hay muchos oferentes en el mercado y los mismos se enfocan en las ocho aseguradoras más grandes que se llevan más del 50% del market share¹⁷, quedando de esta forma más de 60 aseguradoras descuidadas.

Por otro lado, se encuentran las empresas que brindan servicios, grupos corporativos, etc.; que hoy no tienen una oferta sobre este beneficio, con lo cual su poder de negociación es menor. Igualmente, al ser un beneficio extra, tampoco estarán dispuestos a afrontar grandes gastos.

En el formato B2C, entendemos que el cliente va a tener la opción gratuita con su seguro, pero considerando que su servicio es deficiente (inseguro y larga espera), habrá gente dispuesta a pagar para cubrir esa necesidad, pero no hay mucho poder de negociación.

Proveedores: Poder de negociación de los proveedores

Actualmente existe una gran cantidad y variedad de empresas que hacen desarrollo de aplicaciones móviles. Su poder de negociación es bajo ya que uno puede elegir con cual quedarse y además cambiar a otra empresa no conlleva muchos costos o inconvenientes. Uno debe asegurarse de tener la propiedad intelectual de la idea y proyecto. También que el código permanezca en su poder.

Con respecto al oferente en la app tenemos gran poder de negociación ya que estaríamos llenando algunos de sus kilómetros vacíos para generarles ingreso extra. Sumado a que hoy no son rentables muchos de los contratos corporativos que tienen. Tenemos que generar alianza estratégica con estos, haciéndolos sentirse parte del proyecto. Los remolques actualmente tienen muy

¹⁷ Cuadro en anexo con porcentajes del mercado por aseguradora.

poca demanda, tienen muchas horas las grúas paradas¹⁸. Con lo cual nuestro poder de negociación es mayor.

Sustitutos: Productos sustitutos

La amenaza de un producto sustituto es baja ya que es un mercado tradicional en el cual estamos ingresando, con una propuesta más innovadora, centrada en una app de economía colaborativa. El sustituto puede darse si las aseguradoras copian la app e integran el servicio, pero la realidad que es muy difícil ya que tendrían que mantener muchos prestadores activos para brindar un buen servicio solo a sus asegurados y, tal como hemos comentado previamente, de acuerdo a la información que hemos recopilado, no tendrían la intención de hacerlo, al menos en el corto plazo.

La amenaza sustituta también puede estar dada en el desarrollo de nuevas tecnologías que eviten la necesidad, como por ejemplo cubiertas que no se pinchen, autos eléctricos, etc. No lo vemos en un horizonte cercano y creemos poder adaptarnos a las nuevas necesidades que surjan.

¹⁸ Matías, socio del proyecto, lo vive en carne propia con sus dos grúas y también nos indicó que pasa esto en el mercado.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Tecnología que mejora la respuesta del servicio.
- El menor tiempo de arribo.
- Costos operativos bajos.
- Contamos con una oferta potencial ilimitada. Cualquiera en condiciones de brindar el servicio se puede dar de alta gratuitamente y sin costo monetario. Debe cumplir ciertos requisitos mínimos.
- Un equipo emprendedor con perfiles diversos y experiencia en el rubro o en start-ups de tecnología.
- Sistema de calificación dual, que aumenta la confianza y la seguridad.
- Sistema de trabajo favorable para los prestadores. Pueden flexibilizar la agenda según sus comodidades.

Oportunidades:

- Aseguradoras podrán mejorar el beneficio brindado a un menor costo.
- Las empresas de servicio pueden ofrecer el servicio de auxilio mecánico como beneficio.
- Clientes insatisfechos con su auxilio mecánico, debido a los largos tiempos de espera y poca visibilidad del servicio.
- Primeros en el mercado en ofrecer este modelo de negocio.
- Emprendimiento con exponencial salida a toda América latina.
- Ofrecer el servicio y la app al mercado de motos.

Debilidades

- Bajo poder de negociación con los oferentes de remolque. Muchos tienen contratos de exclusividad con compañías grandes.
- Poca experiencia en captación de clientes para este tipo de negocios.

- Incorporación de oferentes con entendimiento de la tecnología.

Amenazas:

- La barrera de entrada es baja porque la tecnología es fácil de replicar.
- Contexto económico.
- Competidores cambien su modelo de negocio.
- Que las aseguradoras armen su propia app e integren el servicio.
- Nuevos competidores con experiencia lleguen al mercado, como comentamos en EEUU ya hay empresas que replican este modelo.



Mercado Objetivo

TAM – SAM – SOM: Análisis de Mercado



Para calcular los tres indicadores (TAM, SAM y SOM) se puede optar por realizar una estimación de Top-Down (de arriba hacia abajo) o Bottom-Up (de abajo hacia arriba). Una estimación Bottom-Up suele ser más realista de cara a estimar un mercado de una start up, dado que no se basa en datos del pasado sino de tracción que vayas obteniendo.

En este estudio vamos a analizar los clientes B2B que son el objetivo principal en una primera instancia. Entendemos que hoy la demanda del usuario final ya está validada por el mercado de aseguradoras.

También hay que tener en cuenta que, en este análisis, **no** se está tomando los clientes finales que se suscriban de manera autónoma.

TAM – Mercado total

El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro ‘universo’. Con esta herramienta se puede estimar el volumen de ingresos anuales que representa nuestra oportunidad de negocio. Este valor es muy interesante sobre todo para los inversores dado que les da una idea de las posibilidades financieras del proyecto y de su posibilidad de escala¹⁹.

En Argentina hay, aproximadamente, 14 millones de autos y 7 millones de motos. Haciendo foco únicamente en la flota vehicular. Pudimos relevar por medio de las aseguradoras y siniestros presentados anteriormente, que el 1,5% pide asistencia mensualmente. Esto nos representa un 18% anual, dando como resultado nuestro tamaño total de mercado. Hay aproximadamente 2,5 millones de asistencias al año. Este es nuestra total necesidad de mercado que podríamos llegar a cubrir. Con nuestro modelo de negocio colaborativo no tenemos techo de crecimiento.

SAM – Mercado que podemos servir

El SAM es un subconjunto del anterior indicador, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos de la start-up a medio plazo, es decir con los canales de venta que se puedan establecer y el equipo de proyecto que exista durante el plan de lanzamiento inicial. Cuando una start-up empieza a tener sus primeras ventas, ha de dimensionar muy bien su capacidad, y este indicador le ayuda a hacerlo adecuadamente. Si alcanzamos de forma efectiva el SAM en los primeros pasos de lanzamiento con la estrategia que definamos, podremos validar el mercado alcanzando el deseado encaje producto/mercado.

Para llegar a servir las asistencias planteadas, entendemos que la manera más rápida es a través de las empresas de servicios. Actualmente hoy las aseguradoras vehiculares son las que cubren la necesidad planteada. Por eso vamos a concentrarnos en ellas en el corto y mediano plazo. Aproximadamente

¹⁹ <https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calculiar-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>

el 50% del mercado está acaparado por 8 aseguradoras, “las 8 grandes”. El resto del market-share está dividido en más de 60 aseguradoras²⁰. Nuestros targets de ingreso van a ser las segundas, las pequeñas y medianas aseguradoras. Nos queremos asegurar de brindarles un buen servicio en los comienzos. De esta manera nos dará la oportunidad de ir sumando clientes paulatinamente, sin tener que depender de un solo cliente, generando así un crecimiento más orgánico, sin imprevistos.

SOM – Mercado que podemos conseguir

El SOM sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que podemos obtener con los recursos que vamos a invertir, es decir, hay que tener en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación y recursos. El SOM nos ofrecerá una estimación de quiénes serán los compradores de nuestro producto y/o servicio hoy. Un dato muy importante a la hora de validar nuestra idea de negocio²¹.

Una de las entrevistas que realizamos fue con el CFO de “lunigo” (Aseguradora relativamente nueva en el mercado, respaldada por el grupo San Cristóbal) que se encontró interesado en el proyecto y si las condiciones están dadas estarían interesados en utilizar el servicio. Es una aseguradora que plantea una propuesta innovadora. Esta, cuenta con 18.000 asegurados actualmente, pero se prevé un crecimiento exponencial. Planificamos poder cerrar un acuerdo con lunigo como primer cliente, dándonos así, un respaldo a la hora de conseguir nuevos interesados. Planificamos en el mediano y corto plazo captar el 7% de las pequeñas aseguradoras, lo cual representaría poder llegar al 3% del Market-share en el tercer año.

En resumen:

²⁰ <https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calcular-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>

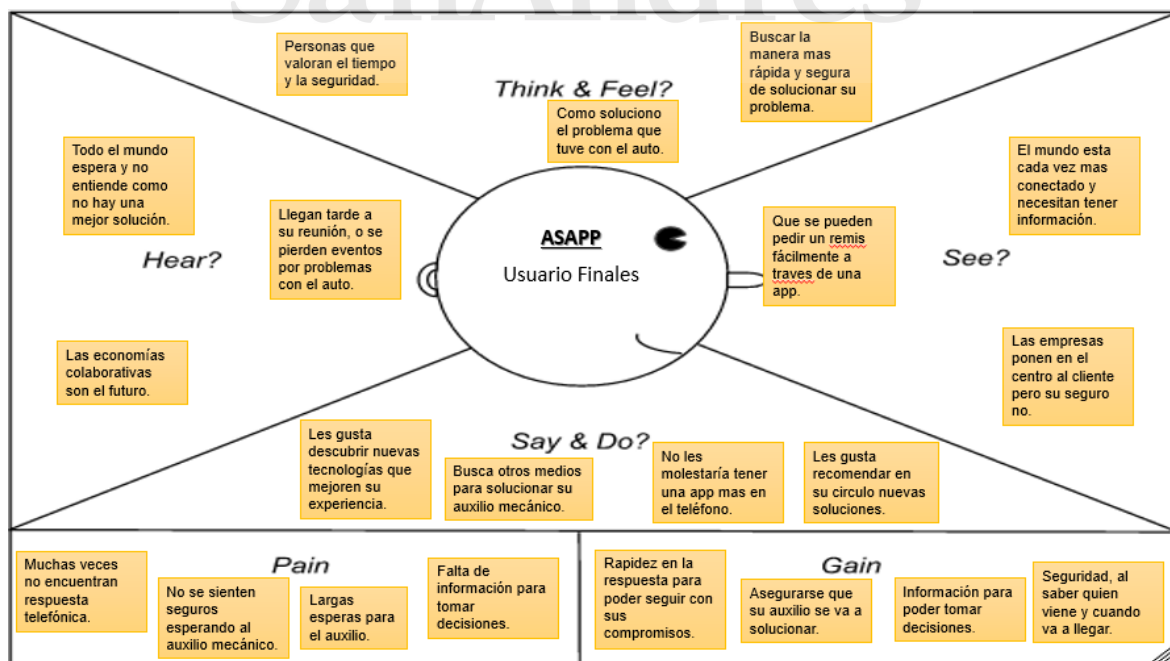
²¹ [Detalle de participación en cuadro 1,](#)

Años	2021	2022	2023
Total Autos Asegurados	13.031.818	13.683.409	14.367.579
Total Siniestros Anual (18%)	2.345.727	2.463.014	2.586.164
Mercado			
Asist. Ocho Aseguradoras "grandes" (51,9%)	1.217.432	1.278.304	1.342.219
Asist. Resto del Mercado (48,1%)	1.128.295	1.184.710	1.243.945
Asist. Iunigo anuales	3.240	6.480	12.960
Asistencias Asapp	3.240	33.497	77.585
Market Share	0,14%	1,36%	3%

Mapa de empatía

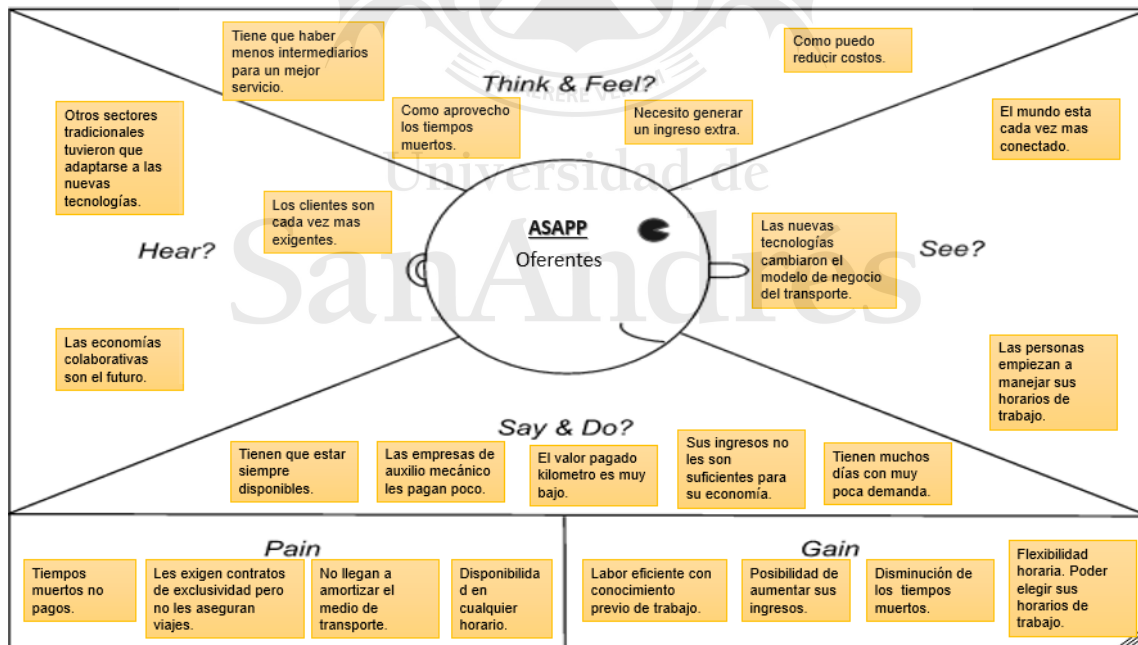
Teniendo en cuenta la complejidad de algunos factores del mercado, sentimos la necesidad de hacer tres mapas de empatía para poder atacar los distintos aspectos del negocio. Creemos que los tres son muy importantes para el éxito del negocio. Entendemos que es un mercado maduro al cual le estamos proponiendo una opción innovadora que podría generar choques en el ámbito. Dividimos los mapas de empatía en los tres participantes más importantes.

Usuarios Finales



En este mapa analizamos el usuario final, quiénes serían los que utilicen este beneficio²². Necesitamos lograr que los que son un poco más reacios a la tecnología, tengan una buena experiencia en su primer uso. Creemos que estos son los que más les va a costar, pero necesitamos lograr buenas interacciones ya que entendemos que la propagación del beneficio de boca en boca es muy efectiva. Nos propusimos realizar una app sencilla customizada para los usuarios, tratando de no traer mayores complicaciones. Creemos que, si la experiencia es buena, no solo valoraran el beneficio de su aseguradora, sino que lo utilizarían más seguido en los problemas de mecánica ligera.

Oferentes



Los oferentes representan una pieza fundamental para la viabilidad del proyecto. Pensamos en ellos como si fueran clientes. Tuvimos varias

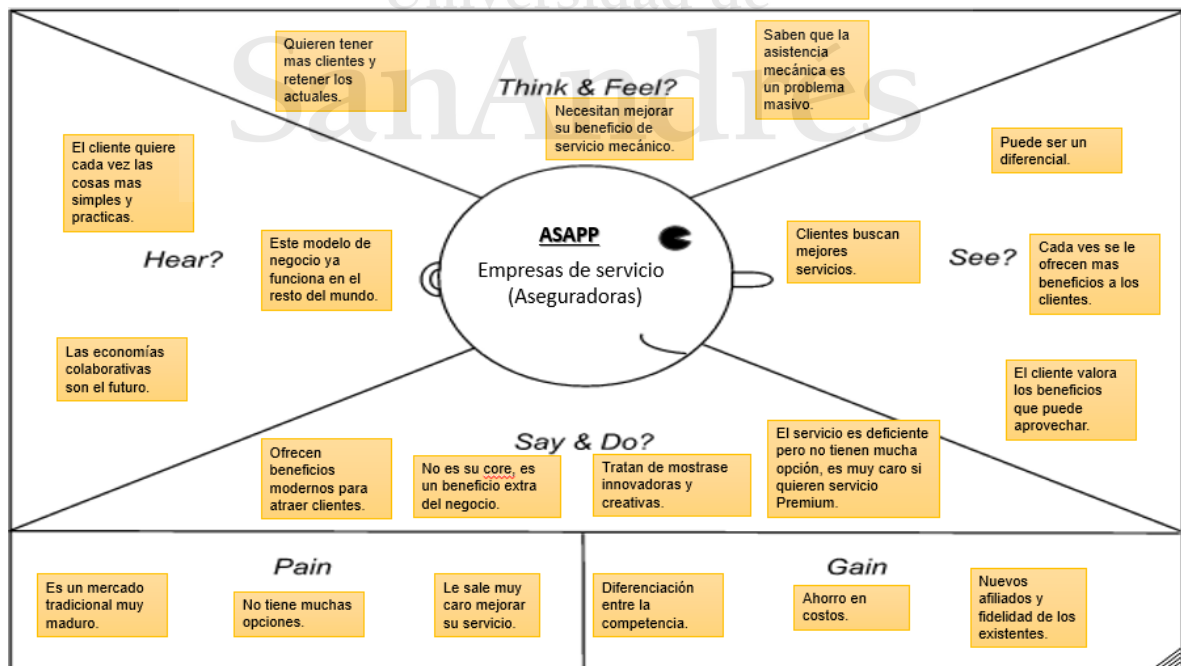
²² Se realizó 20 entrevistas y charlas con personas de ambos sexos entre 20 y 60 años.

entrevistas con posibles oferentes para entender bien el mercado y sus preocupaciones²³.

Por el lado de los dueños de flotas de remolques y/o dueños de camiones particulares pudimos rescatar que los mismos trabajan para un intermediario de las aseguradoras, con exigencias exclusivas que les representan un costo sin la seguridad de trabajo. También pudimos rescatar que el cobro de su trabajo tiene un promedio de 45 días, teniendo que financiarse ellos el gasto. De nuestra parte estamos dispuestos a reducir ese plazo para reducirles el costo financiero. Por último, entendimos que con el valor por kilómetro que trabajan actualmente no llegan a poder amortizar su vehículo para reemplazarlo en su debido momento.

Por el otro lado se encuentran los oferentes de mecánica ligera. Nuestro principal target son los drivers de Uber/Cabify. Estos hoy en día tienen que estar entre 10 y 12 hs promedio de trabajo para poder tener un ingreso rentable. También tienen el problema que con sus ingresos no les alcanza para amortizar el auto y cambiarlo al 5to año.

Empresas de servicio



²³ Se realizaron entrevistas a dueños de flota independientes y conductores de Uber y Cabify. Las mismas van a estar detalladas en los anexos.

Las empresas de servicio son nuestro cliente target en este formato B2B, creemos que es un beneficio diferencial tanto para las empresas de seguro como empresas varias que dan beneficios por alguna suscripción.

Se realizó el cuadro de empatía tomando como empresa de servicio a las aseguradoras vehiculares²⁴. Este mercado puede estar un poco reacio a las nuevas tecnologías al ser un mercado maduro. Actualmente el 50% de los asegurados están captados por ocho compañías, el otro 50% está dividido en más de sesenta compañías.

Como comentamos anteriormente, el beneficio de asistencia mecánica comenzó por una empresa de seguros que lo empezó a ofrecer y el resto lo tuvo que incorporar para poder mantener la cartera de clientes, siendo así hoy, un beneficio casi obligatorio en el mercado. Entendemos que puede llegar a pasar algo parecido si incorporamos nuevas tecnologías en el sistema (economía colaborativa), logrando en un futuro que pueda ser un punto significativo desfavorable de las aseguradoras que no incluyen un buen servicio de asistencia en su propuesta de valor. Hoy saben que están brindando un servicio deficiente de asistencia mecánica pero no encuentran una solución acorde. Mejorar este servicio con la propuesta actual del mercado, les representa un gasto muy grande. Ya que deberían tener flotas exclusivamente asignada a sus asegurados, pagándoles los tiempos de inactividad.

Por el otro lado, se encuentra todo el aglomerado de empresas que brindan servicios fuera del rubro asegurador. Estos pueden ser los bancos, las obras sociales, los municipios, etc; que tienen su extensa cartera de allegados²⁵. Es un beneficio innovador que los puede hacer diferenciar y sus clientes podrían valorar.

²⁴ Se realizaron entrevistas con gerentes de tres distintas compañías del mercado de seguros vehiculares.

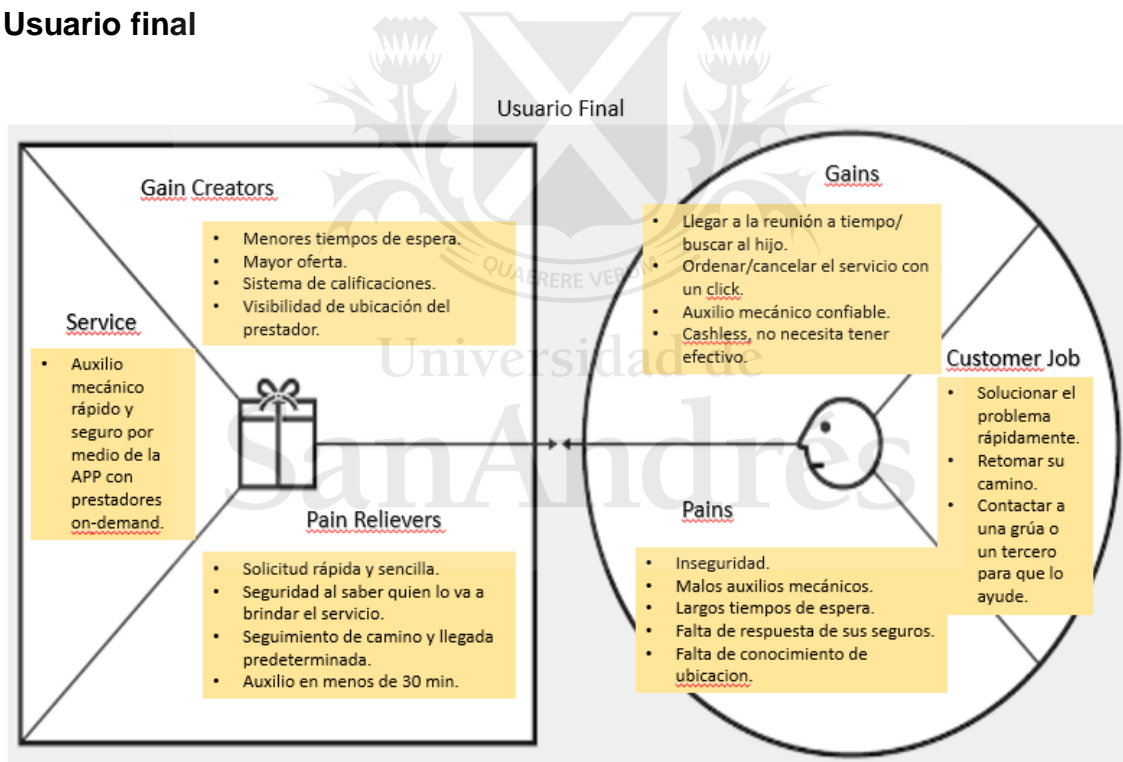
²⁵ Conversaciones telefónicas con Gerentes de Bancos, Club La Nación y Falabella.

Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

Value Proposition Canvas

El value proposition Canvas es un extracto en detalle del business model, analizado previamente. También consideramos que era pertinente tener las tres visiones involucradas para entender bien la propuesta de valor brindadas a cada uno.

Usuario final

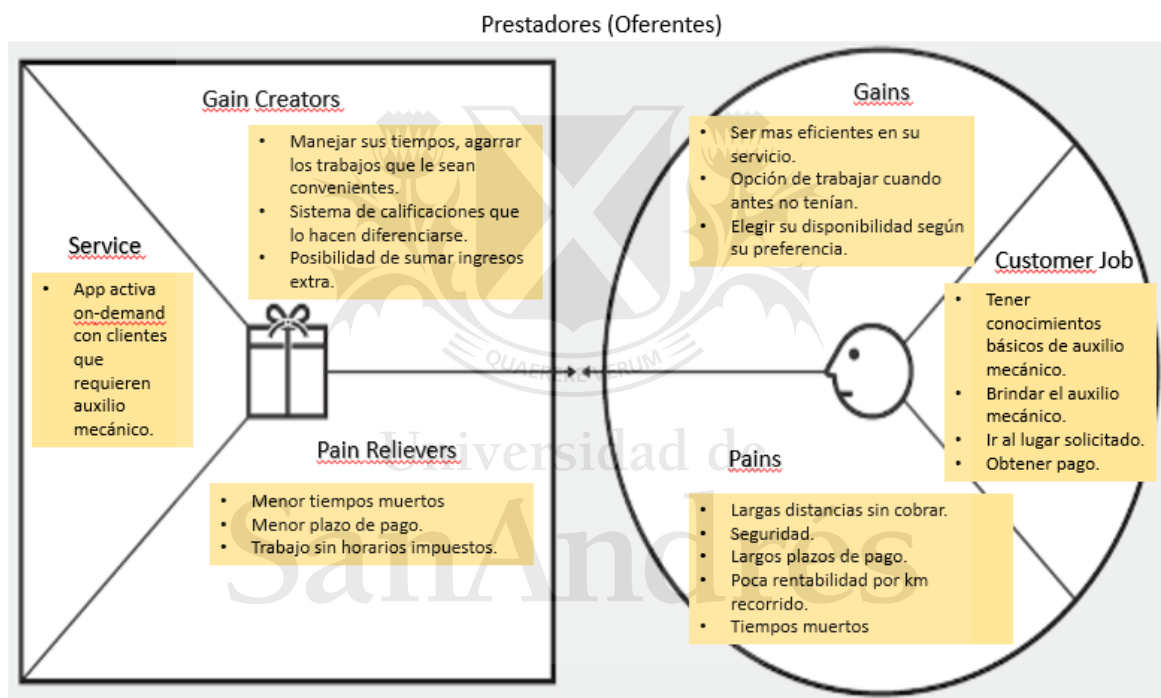


El cliente final debe abrir Asapp, confirmar su ubicación y solicitar auxilio tan solo con tres clicks. También tendrá la opción de incorporar una foto para mejor entendimiento o por falta de conocimiento. Automáticamente la App le va a indicar el prestador que va a llegar y en cuánto tiempo.

Las ventajas competitivas de Asapp para los usuarios finales son: (i) el **Tiempo**, entendemos que el tiempo es escaso y cuando surge un

inconveniente imprevisto querés resolverlo lo antes posible. Asapp te acerca al prestador más cercano dispuesto a resolver tu problema. (ii) **Seguridad**, nuestro sistema de calificaciones te permite conocer cuántos auxilios realizó y qué calificación tiene, además cuenta con información del prestador, uno nunca sabe dónde le puede surgir el inconveniente. (iii) **App integral**, todo ocurre en la misma pantalla, no es necesario llamados telefónicos ni abrir otras aplicaciones.

Prestadores (Ofertes)

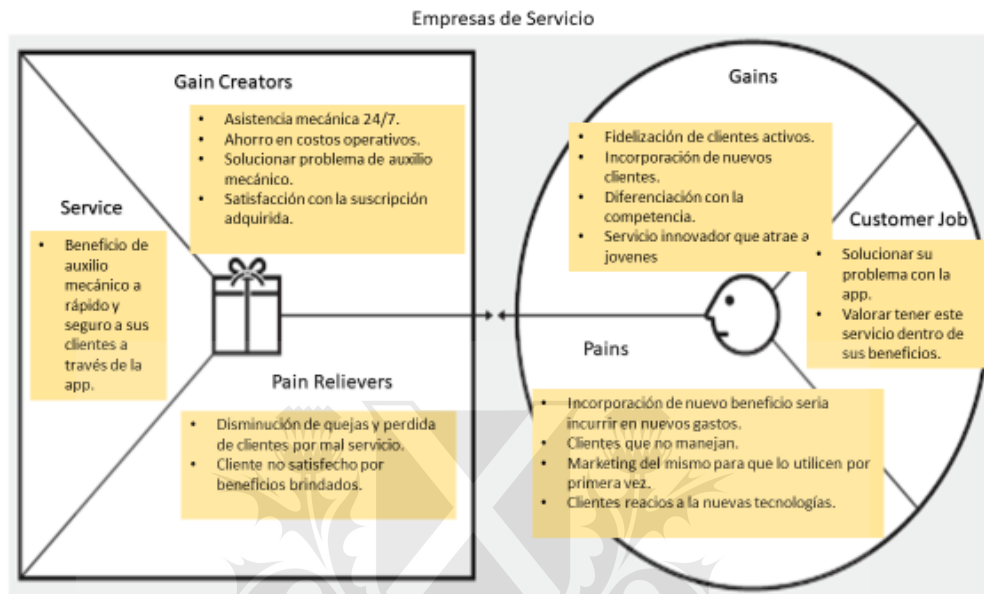


Iniciar este modelo de negocio implica garantizar que haya una oferta suficiente de prestadores de servicio para cubrir las solicitudes de auxilio mecánico. Alcanzar esta masa crítica y lograr que se desarrolle de manera uniforme es nuestro mayor desafío.

Las ventajas competitivas de Asapp respecto al prestador son: (i) la **Flexibilidad**, puede decidir su propio horario de disponibilidad. (ii) **Pago**, el valor que se le ofrece es más competitivo al haber menos intermediarios. Además, los plazos de pago se acortan. (iii) **Seguridad**, conoce a quien le va a

realizar el auxilio y ubicación exacta. (iv) **Eficiencia**, le permite conseguir más trabajos y no tener kilómetros vacíos.

Empresas de servicio



Nuestro target inicial son las aseguradoras que actualmente brindan el servicio. Entendemos que va a ser esencial los primeros acuerdos para llegar a la masa crítica necesaria para mantener oferentes activos.

Las ventajas competitivas que Asapp brindará a las empresas son varias. (i) **Diferenciación**, es un beneficio que les puede generar una diferencia al cliente a la hora de elegir entre una empresa o la otra. Les daría mayor velocidad de respuesta a las aseguradoras, mejorando el tiempo de arribo significativamente. (ii) **Innovación**, es una propuesta nueva en el mercado que atrae a los más tecnológicos y le da una imagen creativa e innovadora a la empresa prestadora del beneficio. (iii) **Fidelización**, genera satisfacción a los clientes suscriptos saber que les brindan un beneficio que podría usar fácilmente porque es un inconveniente usual.

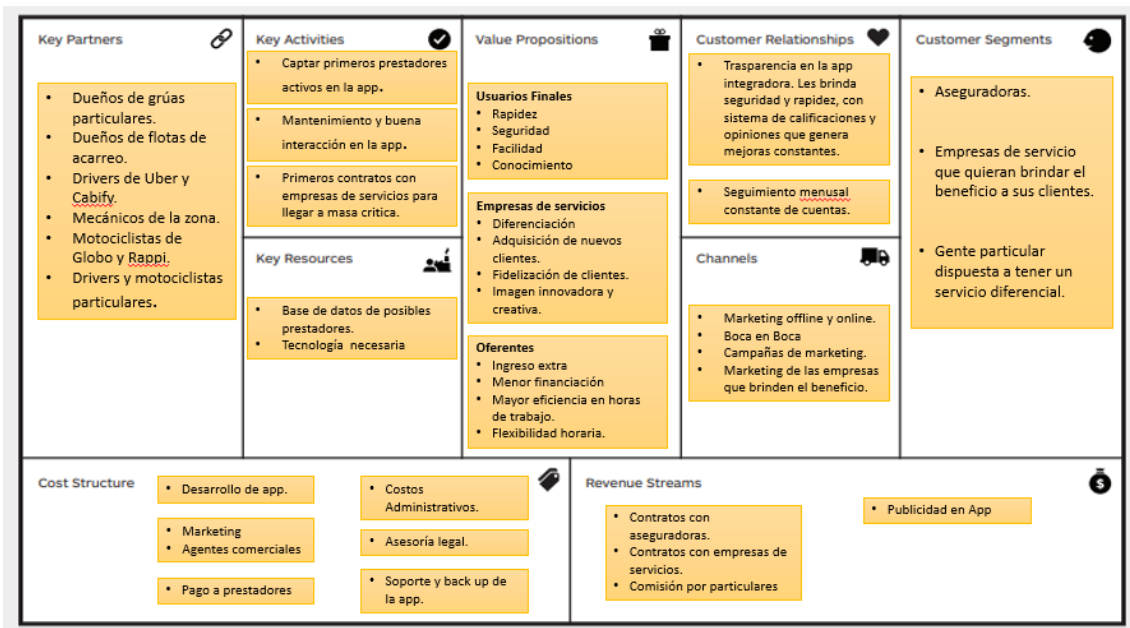
Modelo de negocio

A través de una aplicación de características on-demand, Asapp buscará revolucionar el servicio de asistencia mecánica. Su solución implica conectar directamente al demandante del auxilio mecánico con el que le brinda la asistencia, de una manera simple, rápida y transparente, acercando la persona más cercana que le pueda brindar la solución y logrando así que las aseguradoras mejoren trascendentalmente su beneficio.

La novedad de la propuesta se centra en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, cada vez más adoptadas en otros sectores, para conectar a dos personas necesitadas. Específicamente, tanto la penetración de los teléfonos inteligentes en segmentos cada vez más grandes de la población, como la creciente educación digital de los usuarios, nos permiten pensar en nuevos sistemas descentralizados que aprovechan el potencial de las recientes tecnologías. Más de dos tercios de la población en América Latina está suscrita a servicios móviles, mientras que la industria móvil hace una contribución significativa a la economía de la región. Hoy, el ecosistema móvil está experimentando una innovación acelerada, impulsada por el crecimiento de nuevos sistemas, servicios y casos de uso. La conectividad móvil es un facilitador clave para la inclusión digital y el desarrollo socioeconómico en América Latina ²⁶.

Canvas Business Model

²⁶ <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>



Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el **Usuario final** es la posibilidad de obtener asistencia mecánica de forma rápida, fácil y segura. A través de una aplicación integral on-demand puede solicitar asistencia y tener todas las interacciones dentro de la aplicación.

Para las **Empresas de servicio**, principalmente aseguradoras, la propuesta de valor se basa en tener la posibilidad de mejorar sustancialmente su beneficio de auxilio mecánico. Al incorporar significativamente más prestadores, clasificados con puntuación, su velocidad de arribo y asistencia será mejorada. Logrando así la fidelización de sus clientes actuales y la adquisición de nuevos que valoren este servicio.

Por último, la propuesta de valor para el **Prestador**, se encuentra en la opción de generar ingresos extra. Estos tienen una mejor propuesta financiera que lo que ofrece el mercado, con menor plazo de pago. Sumado a la reducción de tiempos muertos, en horarios de trabajo, generándoles jornadas más eficientes.

Segmentos de clientes

Decidimos dividirlo en tres, separando a las aseguradoras del aglomerado de empresas de servicio.

Aseguradoras: Hoy hay más setenta aseguradoras de vehículos vigentes en el mercado²⁷, que se encuentran brindando el beneficio de servicio de auxilio mecánico a sus clientes. En su mayoría el servicio es deficiente al subcontratar a empresas especializadas que no tienen una red de prestadores significativa para atender la demanda. Una propuesta innovadora, que elimina intermediarios y aumenta la oferta, le generaría más rapidez y seguridad al servicio brindado.

Empresas de servicio: Es un mercado muy amplio y según el relevamiento realizado entendemos que podría haber muchos interesados en adquirir el beneficio para sus clientes, ya que entienden que es la solución a un problema común en la sociedad. Bancos, tarjetas de beneficios, telefonías, etc.

Particulares: Tratar de captar a gente que esté dispuesta a obtener un mejor servicio de asistencia mecánica cuando tenga un inconveniente. Entendemos que va ser gente de clase ABC1/C2. Dados sus ingresos, estaría dispuesto a incurrir en un gasto para una solución más rápida y segura, en vez de esperar a su seguro.

Canales

La app va a estar disponible para el sistema Android y IOS. El marketing se va a realizar de manera offline, enfocado en las empresas y de manera online ya sea Instagram, Facebook y Google. Además, entendemos que cada empresa que adquiera el beneficio va promocionar el mismo por sus medios, generándonos sinergias. Por otro lado, va a haber un soporte online de Whatsapp con las preguntas frecuentes y facilidades de uso.

²⁷ Archivo público de la superintendencia de Seguros de la Nación, brindado por gerente de una de las empresas más conocidas del mercado en entrevista.

Relación con los clientes

La relación con el usuario final se plantea siempre dentro de la app. La facilidad de la misma no le generará complicaciones en la interacción y, de ser así, tendremos la opción on-demand de chatear con nuestro chatbot especializado o un profesional disponible para llamados. Como comentamos anteriormente la idea es tratar de eliminar los intermediarios que hacen menos eficiente la gestión y aumentar la oferta. El asegurado va a poder chatear directamente con quien le brinda el servicio generando transparencia y seguridad. Entendemos que una mala experiencia hará que el usuario no esté a gusto con la app sino que también con su aseguradora, nuestro cliente. Con los clientes estaremos en constante relación con envío de información y análisis para mejorar la experiencia de sus asegurados.

Con respecto a los prestadores, estos al darse de alta se los incorpora a un grupo de whatsapp donde se le enviarán las últimas actualizaciones y podrán consultar cualquier inquietud.

Fuentes de ingreso

Nuestros ingresos principales en este modelo estarán dados por los contratos que podamos acordar con los clientes target dichos. Nuestro sistema de acuerdos puede ser:

Abono Fijo + variable prestacional: Este es el modelo que se utiliza con aquellas empresas de servicio que tienen gran cantidad de asegurados. El abono fijo representa el costo operativo de la administración de la app (administración, cobranzas, facturación, backoffice, etc). El variable prestacional se valúa según los usos mensuales, en la cual el cliente le paga a Asapp y esta le paga al prestador.

Unidad de pago por capitación: Se les ofrece a las empresas que no son aseguradoras o más pequeñas, con menor capacidad de pago. Entendemos que esto genera comunicación masiva a bajo costo, queriendo así que el cliente estimule el uso, ya que no nos genera mayores costos. Se le calcula una frecuencia de uso estipulada considerablemente menor a la de las aseguradoras.

Particulares Fee Variable: Precio por uso del servicio. El cliente le paga a Asapp y Asapp le paga al prestador.

Publicidad en App: Nos manejaremos con publicidad nativa, sin perjudicar la experiencia del usuario. Vamos a tener los **Banner Ads**, banners no intrusivos, que se colocan abajo de la pantalla (Especialmente en los tamaños 300x50 y 320x50). Estos banners pueden aparecer hasta 2 veces por minuto de uso de la aplicación.

Recursos clave

Nuestros recursos claves para tener éxito son la tecnología y base de datos de prestadores. Necesitamos que la interacción entre los distintos protagonistas sea lo más amigable y rápido posible. Tratando de lograr que toda la interacción del usuario se produzca en la misma pantalla sin generar ningún tipo de duda ni dificultad al usuario final. El desafío va a ser encontrar a la empresa desarrolladora de la app que pueda lograr el producto que deseamos, entendiendo también que necesitamos del constante soporte y actualización. Con respecto a la base de datos, precisamos tener la mayor cantidad de personas capaces de brindar el servicio segmentados según su ubicación geográfica.

Actividades claves

La primera actividad clave es garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación. La aplicación es el canal en el que los protagonistas interactúan. Una vez desarrollado y aprobado por el equipo emprendedor, debemos asegurarnos de que el mantenimiento de la aplicación sea constante y permita a los usuarios tener una excelente experiencia sin fricciones. Además, debemos asegurarnos de que su uso sea simple y amigable, ya que debemos atraer a una audiencia de un sector conservador.

La segunda actividad clave del negocio es la adquisición de proveedores de servicios. Necesitamos tener una oferta de prestadores interesantes para lograr la tracción correcta de la aplicación en su etapa inicial.

Finalmente, la adquisición de los primeros contratos con aseguradoras es primordial para alcanzar una masa crítica que genere lealtad de los prestadores y se puedan cubrir los costos fijos.

Socios clave

Los socios claves los dividimos en dos: los prestadores, la tecnología. En cuanto a los prestadores creemos que hay que hacer más foco en los dueños particulares de grúas y remolques, que en los de mecánica ligera. Uno de los emprendedores es dueño de una flota de tres camiones y entiende a la perfección los “pains” de estos y la manera de atraerlos.

Otra alianza clave es el proveedor de tecnología. Necesitamos tener fuertes lazos con ellos, ya que dependemos de ellos para ofrecer un producto de excelencia.

Estructura de costos

Los costos más significativos se encuentran en el desarrollo y mantenimiento de tecnología. Después tenemos los gastos legales y administrativos que no son tan significativos en un principio. El resto son costos variables, representados por el pago a prestadores, según la tasa de uso y porcentaje a los agentes comerciales por acuerdos cerrados.

Go to market plan

El Plan de Negocios busca evaluar la viabilidad de un proyecto de negocios en el contexto actual de la Argentina. Con ese fin, primero se identificó una posible oportunidad de negocio al percibir posibles desacoples entre la necesidad de auxilio mecánico y la oferta de manera inmediata, segura y eficiente. Una vez identificada la posible oportunidad de negocios, se utilizaron varias herramientas de management para su análisis.

Nuestra estrategia inicial de penetración de mercado es B2B dado que nos permitirá monetizar la empresa rápidamente y generar el cash flow necesario para explorar nuevas oportunidades de negocios.

En entrevistas realizadas con algunas empresas de servicios, detectamos que varias estarían interesadas en utilizar nuestro servicio. Una de ellas fue la empresa de seguros "Iunigo", por medio de su CFO. Asapp determinó que sería un cliente estratégico muy importante, ya que, si bien todavía tienen muy poca participación de mercado, proponen una propuesta disruptiva al igual que la nuestra. Si conseguimos entrar al mercado junto a esta compañía nos generaría un muy buen posicionamiento de marca, ya que compartimos atributos de marca como son la tecnología y la innovación.

Igualmente entendemos que muchas de las aseguradoras del mercado están interesadas, ya que casi todas subcontratan otra empresa para brindar el servicio y el mismo es ineficiente en los picos de demanda.

Luego de asegurar un buen servicio en nuestros clientes de aseguradoras, saldremos a ofrecer el servicio a los grupos corporativos, por medio de nuestros agentes. Cuanta más gente interactúe en la aplicación mejor es la respuesta y no nos generaría mayores costos.

Lineamientos de marca

Para lograr una comunicación exitosa y homogénea desde Asapp creemos necesario definir una estrategia editorial que permita estructurar el contenido desde el punto de vista del tono y estilo de lo que queremos decir.

Esto es para generar una identidad de marca (tópicos elegidos, orientación, presentación, tonalidad del mensaje) y facilitar la lectura a nuestros usuarios para que sientan que hay una concordancia en el mensaje de Asapp. De esta forma lograr una mejor aceptación y fidelización de nuestros usuarios. Queremos que perciban en cada punto de contacto una misma voz.

Se busca mostrar una imagen de Marca moderna, cercana y disruptiva. Se presentará un lenguaje con un tono informal. Manteniendo palabras simples y accesible, logrando así la confianza del usuario. Se simplificarán las decisiones por medio de gráficos y fotografías representativas.

Marketing Mix: Las 4 P's de Marketing (Jerome McCarthy)

Producto

El producto en sí es una aplicación móvil que conecta dos necesidades. El usuario final que requiere auxilio mecánico y el prestador que precisa un ingreso. Los aspectos más destacados de Asapp son los siguientes:

- Tiempo: Asapp acerca a un proveedor en el área dispuesto a resolver su problema. Del lado del prestador, le permite generar ingresos cerca de su ubicación sin hacer kilómetros "vacíos".
- Seguridad: el sistema de opiniones y calificación es beneficioso para ambos jugadores. Su valor aumenta a medida que hay más interacciones a través de la aplicación.

- **Aplicación integral:** una aplicación a pedido que abarca toda la interacción en una misma pantalla. Es de fácil uso e ilustrativa para no generar mayores complicaciones al usuario.

Precio:

Como indicamos anteriormente, los ingresos van a depender de los contratos con las empresas en el formato conveniente. Se estiman los siguientes valores aproximados para cada contrato.

Ingresos	Fijo	Variable	
	Cant. Afiliados	Mecanica Ligera	Mecanica Pesada
Aseguradoras Abono + Variable	USD 0,20	USD 6,00	USD 19,00
Empresas de servicio por capita	USD 0,10		

Se planifica ser competitivos en el mercado al mantener costos fijos reducidos. Se presentará una propuesta de 0,20 usd fijo por afiliado a aseguradoras, al tener una mayor frecuencia. Mientras que un fijo de 0,10 usd a empresas de alta por capita, que están fuera del sector de seguros y su frecuencia de uso es menor. En un principio la comisión del servicio variable será del 10% para ser más competitivos y atraer oferentes.

En cuanto al valor planteado a los oferentes se asignó un valor según la asistencia realizada. El prestador de remolque, se le pagara 9 uds por la asistencia y un valor por km recorrido de 0,45 uds, valor por encima del precio promedio del mercado. Se estima un recorrido promedio de 20km por acarreo. Con respecto a la mecánica ligera se ofrecerá un valor fijo de 5,40 uds por servicio.

Plaza:

Asapp va a estar disponible para descargar tanto en formato de Android como en IOS. En cuanto a su mercado va a ser inicialmente en Argentina, saliendo por provincias paulatinamente. Entendiendo que a futuro es un modelo que puede ser replicable en todo el continente.

El servicio va a estar a disposición de todo el mercado de empresas de servicio y particulares. Creemos que nuestro target de usuario final abarca a casi todos los afiliados a las empresas de servicio. Obviamente, como indicamos, haremos foco en las empresas de seguros, pero no queremos desaprovechar el mercado de bancos, grupos corporativos, obras sociales, etc.

Promoción:

En cuanto a la promoción entendemos que su propósito final es llegar a los potenciales compradores, que son las aseguradoras. Pero necesitamos que los usuarios finales sepan de su existencia para su consumo. Además, son estos, los que sufren los “pains” descriptos anteriormente y los que en un futuro exijan el servicio en sus suscripciones.

En una primera etapa nos enfocaremos en el usuario final, al ser una propuesta innovadora, el marketing online va ser nuestra primera entrada. Vamos a tratar de generar “branding” con los potenciales consumidores, haciendo foco en nuestra diferenciación de ser una aplicación de economía colaborativa. En una segunda etapa nos enfocaremos en todas las funcionalidades y beneficios que tiene la app, tratando de empatizar con los problemas que tiene generalmente el consumidor final y la solución rápida, segura y sencilla. Creemos que esta publicidad también nos ayudara a atraer los prestadores. En la última etapa se lanzará el servicio al mercado, promocionando sus ventajas competitivas. Es muy importante que las primeras interacciones sean exitosas para un buen marketing de boca en boca, que es el más efectivo. Deseamos que este lanzamiento sea acompañado por “lunigo”, empresa aseguradora que ya mostro cierto interés. Igualmente, queremos dejar en claro la independencia de la empresa, y que el usuario final no la asocie únicamente con una aseguradora específica.

Por otro lado, vamos a centrar una campaña especial para los prestadores del servicio. En cuanto a la mecánica ligera, que pueden ser desde drivers de Uber y Cabify, como motociclistas de Rappi, Glovo, etc., vamos a lanzar campañas apuntadas a ese target, ya que no les requiere ningún costo extra y estarían

optimizando sus tiempos muertos. En lo que requiera a mecánica pesada se va a hacer especial foco con seguimiento personalizado de los dueños de flotas, independientes y mecánicos que puedan brindar este servicio. Sabemos que la oferta en este servicio es menor y necesitamos de la disposición de un porcentaje crítico para el éxito del proyecto.

Factores críticos de éxito sin los cuales la empresa podría fallar

- Captación de los prestadores: La propuesta de valor tiene que ser lo suficientemente atractiva para captar un buen número de oferentes, esta es una de nuestras ventajas competitivas. Estamos dispuestos a resignar margen en un principio para que sea más atractiva la propuesta, sabiendo que a medida que crezca la oferta nos generará más poder de negociación a futuro.
- Tiempo de arribo: Asapp tiene que cumplir con el tiempo de arribo que promete ya que es uno de sus puntos diferenciales, por eso es esencial la cuantía de prestadores. Cada cliente que utilice la aplicación y no quede satisfecho va a ser perjudicial ya que la recomendación boca en boca es clave para cualquier emprendimiento.
- Variedad de oferentes: La propuesta de valor tiene que ser atractiva no solo para las pequeñas flotas de auxilio y acarreo sino también para los drivers de Uber y mecánicos de la zona que requieran tener un ingreso extra. Hay que brindar un servicio con valor agregado.
- Alcanzar masa crítica de clientes.
- La comunicación de la disponibilidad del servicio para alcanzar más clientes.
- Acceso a Smartphone y a internet de alta velocidad por parte de los usuarios, para poder brindar el servicio deseado.

Equipo emprendedor

Santiago Medina Ernst (CFO): Licenciado en Administración de la UBA. MBA de la UdeSA. Actualmente realizando relevamiento por Europa de este modelo de negocio en otro entorno. Cuenta con vasta experiencia en áreas administrativas, contables y financieras tanto en multinacionales como pymes. Su último trabajo fue en Viapool, empresa de traslados corporativos por medio de una app que revolucionó el mercado tradicional de remises. Santiago fue el primer impulsor del proyecto, al ver como la tecnología pudo cambiar su mercado, detectó la oportunidad en el auxilio mecánico. Como director financiero él va a ser el encargado de la planificación económica del proyecto, proporcionando punto de masa crítica, precios e inversión necesaria. En principio también se encargará de la parte contable.

Matías Nomboly (COO): Ingeniero Mecánico del ITBA. Actualmente se desempeña como Ingeniero mecánico en Tenaris. Tiene experiencia en el negocio de grúas y remolques. Posee dos camiones de acarreo, que serían los primeros en ingresar a la aplicación como prestadores. Matías cumplirá el papel de Director de Operaciones. Él estará a cargo de liderar las áreas de soporte, call center y administrar todas las operaciones e interacciones que surjan a través de la aplicación. Tiene el conocimiento en asistencia mecánica y estará a cargo de la retención y seguimiento de los prestadores.

Alejo Milito Bianchi (CEO): Licenciado en Administración de Empresas de la Usal. MBA Candidate de la UdeSA. Actualmente trabaja en una importadora de productos textiles como Responsable Comercial, a cargo de análisis y gestión de toda las ventas e imagen de la empresa en el mercado. Tiene experiencia y larga trayectoria como comprador y comercial en Falabella. En su rol de Director Ejecutivo va a ser responsable de llevar adelante todas las relaciones comerciales e imagen de marca. Su objetivo es la búsqueda de clientes y

trabajar en conjunto con la empresa de Marketing en las campañas publicitarias que permitan que haya tracción en la app. Su objetivo es poder captar los primeros contratos y poder realizar una buena red de agentes comerciales.



Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

Contexto macro y microeconómico

Inflación

La inflación es un proceso económico habitual en nuestro País. Impacta directamente en el poder adquisitivo de la población. Es un índice que hay que tener en cuenta a la hora de cerrar acuerdos y realizar proyecciones. **Asapp** deberá encontrar un índice que le permita lograr unas negociaciones justas tanto con sus clientes como sus prestadores.

El banco central proyecta los siguientes valores en los próximos años²⁸.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-20)	Dif. con REM anterior*
2020	var. % i.a.; dic-20	40,0	0,0 (4)	39,3	-0,3 (4)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	39,5	-0,4 (5)	41,0	+1,1 (1)
2021	var. % i.a.; dic-21	33,0	+2,5 (1)	35,9	+3,8 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	32,5	+2,5 (1)	33,9	+2,1 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	27,2	+0,1 (2)	28,8	-1,2 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (mar-20)

PBI

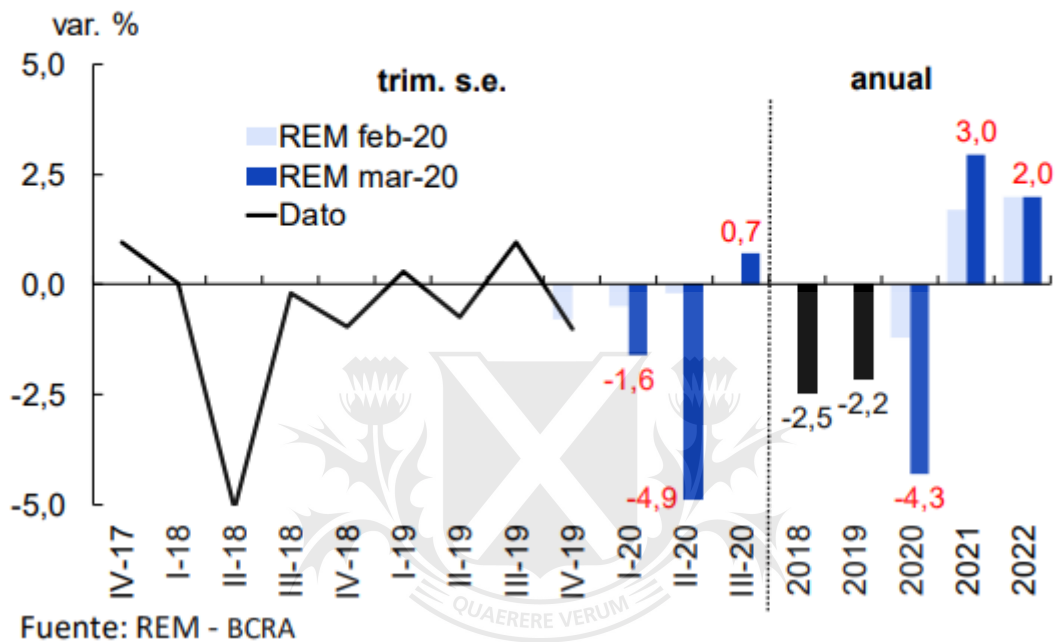
El producto interno bruto de Argentina se encuentra en recesión en sus últimos tres años y según las expectativas el 2020 no va a ser la excepción²⁹. Que el tamaño de la economía se contraiga no es beneficioso para ninguna empresa y

²⁸ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

²⁹ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

menos para un emprendimiento nuevo. Esto nos generaría mayor cantidad de oferentes que necesiten un ingreso extra, el desafío va a estar en poder captar a los nuevos clientes.

Gráfico 0.2 | Expectativas de crecimiento trimestral desestacionalizado del PIB



El gráfico nos indica que se prevé una caída de 4,3 pts para el 2020, pero con una recuperación para el 2021 y 2022.

Tipo de cambio

Argentina es un país dolarizado en muchas de sus industrias. En nuestro caso el proyecto está valuado en dólares. Nuestros ingresos serán en pesos, atados a un índice inflacionario acordado, que debería seguir al tipo de cambio. No todos nuestros egresos serán en pesos, hay que tener en cuenta que la tecnología utilizada se encuentra ligada al dólar. Un tipo de cambio variable afecta mucho a las para las proyecciones, ya que es muy difícil tener una evaluación real y conseguir inversiones.

Cuadro 7.4 | Expectativas de tipo de cambio nominal

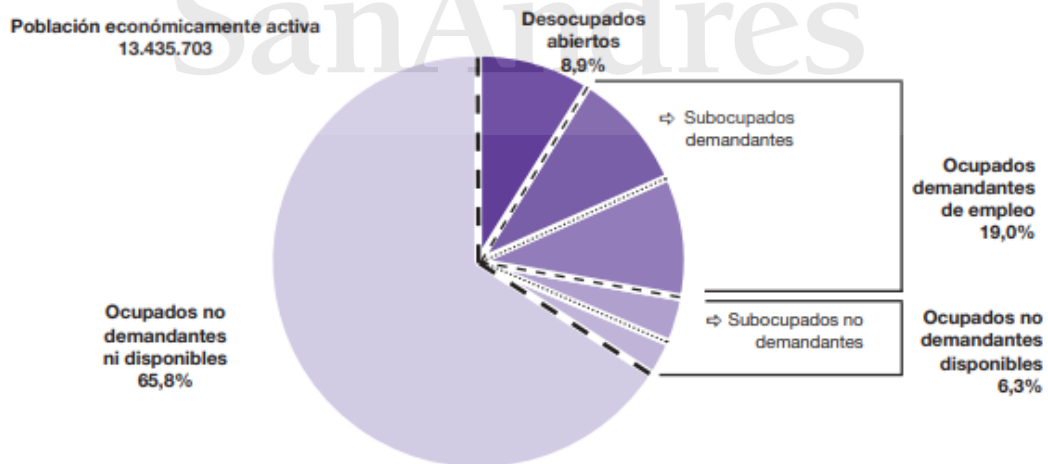
Periodo	Referencia	Tipo de cambio nominal				
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo
abr-20	\$/US\$	65,5	65,7	1,1	70,0	63,8
may-20	\$/US\$	67,3	67,7	1,8	74,0	65,0
jun-20	\$/US\$	69,5	69,9	2,9	80,0	65,9
jul-20	\$/US\$	71,3	71,4	2,8	78,0	67,0
ago-20	\$/US\$	73,5	73,5	3,3	80,2	67,3
sep-20	\$/US\$	75,6	76,0	4,4	90,0	67,3
próx. 12 meses	\$/US\$; mar-21	88,0	88,0	7,0	103,7	70,7
2020	\$/US\$; dic-20	83,1	83,1	6,1	100,0	68,6
2021	\$/US\$; dic-21	107,7	107,7	14,1	140,0	73,4

Se estiman los siguientes valores de tipo de cambio futuro, mientras no haya mayores desvíos se podrán realizar proyecciones correctamente.

Desempleo

La desocupación es un problema constante en la Argentina, la mala reputación de todos los indicadores anteriores desemboca en que este indicador crezca anualmente. En lo que respecta a nuestro proyecto, nos genera una mayor oferta de prestadores dispuestos a generar un ingreso extra, pero también reduce el consumo y con ello la movilidad de la población que necesite asistencia mecánica.

Gráfico 1. Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019



Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

El gráfico muestra la tasa de desempleo del último trimestre del 2019. Hay que considerar que nuestro target no es solamente el 8,9% de desocupados, sino que también hay un 19% dispuestos a tener otro ingreso³⁰.

Modelo de generación de beneficios

Ingresos

- **Abono fijo + variable prestacional.** Cada contrato se posiciona en un valor fijo según el alcance de capitas del cliente y su variable se relaciona con el valor de la prestación más un margen. Los valores prestacionales estarán segmentados por tipo de mecánica (liviana o pesada) y a su vez por tipo de prestación (cambio de rueda, batería, acarreo, etc.). Estos valores estarán representados en dólares o pesos sujetos a un índice de inflación acordado.
- **Capitado.** Se genera un contrato con un monto fijo por cada afiliado que el cliente le brinde el benéfico. Este valor de cápita lo calculamos por medio del costo real de la asistencia promedio, más un margen, multiplicado por una tasa de uso promedio. La tasa estimada de frecuencia es del 0,15%, tasa preventiva según utilización de beneficios en el mercado (asistencias/afiliados). Este tipo de acuerdos está dirigido a empresas más pequeñas, fuera del mercado de las aseguradoras, que tienen menor conocimiento del impacto que el beneficio puede aportar. Entendemos también que no está validada la tasa de uso real de este servicio, ya que sería un beneficio desconocido e innovador en varias industrias. No creemos tener mayores complicaciones en caso de renegociación de contratos con clientes si estos perciben que sus usuarios utilizan el servicio y perciben su valor.

³⁰https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf (Informe INDEC)

- **Ingreso por Publicidad in App.** Assap tiene pensado trabajar con Google Adsense a través de “anuncios nativos” que suelen ser los más efectivos porque esencialmente los usuarios móviles no perciben los anuncios nativos como anuncios digitales normales y, por lo tanto, no les molestan. Estos pueden diseñarse en distintos tamaños e implementarse de distinta manera, haciendo así variar mucho su precio según condiciones. En este caso vamos a tomar los valores mínimos pagados por cada mil impresiones³¹. Tomamos el promedio de 5,35 Usd por cada 1000 impresiones. En cuanto al tiempo promedio en cual el usuario se encuentra en la aplicación, vamos a tomar como referencia el de Uber, de 3 min por utilización.
- **Particulares.** Sería el próximo paso, el formato B2C. Igualmente va a estar disponible, el usuario va a poder descargarse la app gratuitamente y pagar únicamente si utiliza el servicio. El usuario va a tener valores por necesidad de servicio (costo + margen). Una vez finalizado el servicio el usuario le paga a Asapp y Asapp le paga al prestador.

Resumen Ingresos:

Ingresos	Fijo		Variable	
	Cant.	Afiliados	Mecanica Ligera	Mecanica Pesada
Aseguradoras Abono + Variable	USD	0,20	USD 6,00	USD 19,00
Empresas de servicio por capita	USD	0,10		

Ingreso	Precio Prom.	Cantidad	Ingreso x Uso
Publicidad in App	USD 5,35	1.000	USD 0,00535

³¹ <https://www.businessofapps.com/marketplace/app-monetization/research/app-monetization-models/#3>

Costos

Gastos en Desarrollo de Tecnología.

Costo considerado en la inversión inicial, se genera una única vez. Se desarrolla la app según especificaciones consideradas y se patenta la misma.

Mantenimiento de la app.

Se subcontratará el constante mantenimiento y actualizaciones de la app. Se fijará un contrato que estipule fee mensual fijo por el servicio brindado. Ellos se harán cargo de mantener la customización por cliente. Esto implica tener la base de datos, seguridad de la información, la autenticación de los usuarios, etc.

Gasto de Oficina

Los gastos de oficina se refieren a alquiler de oficina, expensas, seguros, artículos de librería, laptop para empleados. Empezaremos en un co-working por la zona norte del AMBA.

Asesoramiento Legal

Corresponden a todos los gastos legales que respalden la implementación y el funcionamiento de la misma dentro de las normas actuales. Luego de la inversión inicial, presupuestamos unos 5.000 uds anuales en los primeros dos años y crecimiento posterior para los problemas que pueden llegar a surgir.

Gastos de Marketing

Como comentamos se va a subcontratar una agencia de marketing encargada de realizar toda la campaña. En un principio necesitamos hacer foco en la

captación de prestadores y marketing dirigido a ellos. Luego se va a enfilar a las aseguradoras y empresas de servicios con emails marketing exclusivos. Entendemos que estas nos van a apalancar para el conocimiento de la app. El contrato estimado se basa en un fee fijo mensual + variables por pautas especializadas según alcance, tasa de conversión, etc.

Gastos de Personal

Corresponden a las remuneraciones mensuales de los trabajadores. En un principio va a estar compuesta por los tres socios emprendedores, que le dedicaran su jornada completa al proyecto, junto con dos personas administrativas para todo el soporte de altas, pago a proveedores, etc.

Idealmente se proyecta un crecimiento paulatino según proyecciones. Igualmente, al ser un proyecto innovador, queremos apoyarnos en la tecnología invirtiendo en un buen desarrollo de soluciones virtuales como chatbots, plataformas descriptivas, etc. Tratando de mantener la nómina reducida.

Costos Variables

Por un lado, se encuentra el pago a los prestadores a los 15 días brindado el servicio. Como indicamos anteriormente tenemos que ser competitivos y tener contraprestaciones atractivas. Se estiman los siguientes montos:

Concepto	Monto Uds
Mecanica Ligera	USD 5,40
Mecanica Pesada	USD 9,00
Valor km	USD 0,45
Prom Viaje (20km)	USD 18,00

Por el otro lado, se localizan las comisiones de los agentes comerciales, se les retribuye según contrato cerrado (se proyecta entre un 3% - 4% según tamaño).

P&L

A continuación, se presenta el estado de resultados, con un proyectado de los próximos cinco años.

Estado de Resultados Anual en USD	2021	2022	2023	2024	2025
Kpi's					
Cliente: Aseguradoras	1	3	6	9	11
Cant. Afiliados Aseguradoras	18.000	186.094	431.027	1.508.596	1.267.221
Asistencias	3.240	33.497	77.585	271.547	228.100
Cientes: Empresas de servicio	-	-	4	15	20
Capitas Emp de servicio	-	-	100.000	300.000	400.000
Asistencia	-	0	150	450	600
Particulares	-	15	50	1.000	2000
Total Auxilios mecanicos	3.240	33.512	77.785	272.997	230.700
Ingresos					
Aseguradoras Abono	3.600	37.219	86.205	301.719	253.444
Aseguradoras Variable prestacional	40.500	418.900	972.312	3.412.466	2.883.746
Empresas de servicio por capita	-	-	10.000	30.000	40.000
Particulares	-	188	625	12.500	25.000
Publicidad en App	-	179	416	1.461	1.234
Total Ventas Brutas	44.100	456.485	1.069.558	3.758.145	3.203.424
IIBB (-)	-1.323	-13.695	-32.087	-112.744	-96.103
Total Ventas Netas	42.777	442.791	1.037.471	3.645.401	3.107.322
Egresos					
Honorarios Prestadores	-36.450	-377.010	-875.080	-3.071.219	-2.595.372
Comisiones Agentes	-	-	400	1.200	1.600
Tot Egresos	-36.450	-377.010	-874.680	-3.070.019	-2.593.772
Tot Margen Bruto	6.327	65.781	162.791	575.382	513.550
Gastos Operativos					
Honorarios empleados	-82.000	-90200	-130790	-130790	-130790
Gastos Publicidad	-20.000	-20.000	-18.000	-18.000	-18.000
Gastos de Oficina	-12.000	-12.000	-15.000	-15.000	-15.000
Mantenimiento de la app	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
Asesores legales y contables	-5.000	-5.000	-5.000	-10.000	-10.000
Otros gastos	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Tot Gastos operativos	-132.000	-140.200	-181.790	-186.790	-186.790
EBITDA	-125.673	-74.419	-18.999	388.592	326.760
Depreciación	-6000	-6000	-6000	-6000	-6000
EBIT	-131.673	-80.419	-24.999	382.592	320.760
Imp a las Ganancias	-	-	8.750	-133.907	-112.266
Resultado Neto	-131.673	-80.419	-16.249	248.685	208.494

El estado de resultados proyecta los próximos cinco años tomando como base la plaza vehicular mencionada, con un crecimiento del 5%. En cuanto a su

market share, se planea un crecimiento del 1,36% para el primer año, 1,63% el segundo, 3% el tercero, 2% el cuarto.

Costo de capital

Para el cálculo del costo del Capital se toma un financiamiento compuesto en su totalidad por equity. Se compone la tasa de retorno para el inversionista del siguiente modo:

- Tasa risk free del 2% de los bonos del Tesoro de EEUU
- Beta de la industria del 1,12³²
- Prima de Riesgo de Mercado 6%
- Prima de riesgo país de 13 puntos básicos³³

Así, el costo de capital es del 21,72% para descontar los flujos de fondos futuros.

Cashflow proyectado

Para calcular el valor actual del negocio con el método Adjusted Present Value (APV), se consideró que a partir del 2025 se crecería un 2% anual. El proyecto presenta un VAN de 410.769 USD y una TIR del 66%.

³² Se utiliza la beta des-apalancada del sector “Software (System & Application)” de Betas by Sector, Damodaran Online, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³³ Se utiliza tasa utilizada por analistas. <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fmi-hizo-una-particular-comparacion-para-los-analistas-es-clave-la-tasa-de-descuento-de-los-bonos-nid2354701>

Flujo de Fondos Proyectado	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado Neto	-	-131.673	-80.419	-16.249	248.685	208.494
Inversión Inicial	-30.000					
Depreciación		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Flujo de Fondos Libres	-30.000	-125.673	-74.419	-10.249	254.685	214.494
Perpetuidad						1.078.418
FFL + Perpetuidad	-30.000	-125.673	-74.419	-10.249	254.685	1.292.912

VAN	USD 410.769
TIR	66%
Inversión inicial	USD 30.000
Inversión hasta break even	-USD 240.341

El proyecto requiere de USD 240.341 hasta llegar al break even. Se estima una pérdida en los tres primeros años, logrando ya en el cuarto obtener beneficios.

Plan Operativo

Validación

Como comentamos anteriormente creemos que el formato B2B2C va a ser la manera más rápida de rentabilizar la empresa y por eso enfocaremos nuestros primeros esfuerzos en ellos. Igualmente entendemos que no hay que descartar la opción B2C, ya que pudimos validar por medio de entrevistas y encuestas que hay personas dispuestas a pagar por el servicio con tal de tener un diferencial en su rapidez y seguridad³⁴.

En un principio, es necesario tener el desarrollo de la app 100% customizada para que el usuario final no se le presente ninguna complicación en su uso. Igualmente, al ser una app colaborativa vamos a ir perfeccionándola constantemente. Los socios fundadores invertirán sus ahorros para su creación y buscaremos capital externo para promocionar el proyecto.

Los tres emprendedores le dedicaran jornada completa a Asapp desde el primer momento. Según la validación realizada por medio de entrevistas,

³⁴Encuesta y entrevistas realizadas incorporadas en Anexos.

encuestas e investigación creemos que es necesario llegar a una masa crítica de prestadores antes de poder ofrecer el servicio, ya que una mala experiencia en su primer uso, nos perjudicaría su crecimiento futuro. Por esto Matías, cofundador y dueño de flota de camiones, estará enfocado en adquirir toda la oferta de mecánica pesada posible en el mercado por medio de red de conocidos, mercado libre, agencia de marketing, etc. De mi parte, me enfocare en la adquisición de oferentes de mecánica ligera. Haciendo centro en Uber/Cabify drivers, remises particulares, mecánicos, etc. Por último, Santiago nos proporcionará los valores de masa crítica mínima para poder generar acuerdos según segmentación de potenciales clientes y cantidad de afiliados a los mismos.

En unas de las entrevistas con el CFO de Lunigo, se mostró muy interesado en el futuro funcionamiento de Asapp, demostraron interés en ser uno de nuestros primeros clientes antes del resto de sus competidores. Lunigo sería un cliente estratégico para nosotros ya que entraríamos al mercado con el respaldo de una empresa innovadora de primer nivel. Actualmente cuenta con una masa de afiliados pequeña (18.000 asegurados), que nos garantiza un % alto de éxito en el uso del servicio. Generando así, no solo fidelización de los clientes sino también potenciales nuevos asegurados. Creemos en el potencial actual de la propuesta de Lunigo y que nuestro servicio le incorporara otro diferencial.

Junto con la implementación del servicio en Lunigo, se realizarán acciones con el objetivo de dar a conocer el servicio a potenciales clientes. Se ejecutará la campaña digital antes mencionada, se elaborarán campañas de prensa en medios afines de aseguradoras y el rubro automotor. Se expondrá stand en expos exclusivas de servicios de movilidad.

A partir de esto, creemos captar nuevos interesados del servicio en el rubro de seguros vehicular.

Nuestro desafío más grande se va a encontrar en la segunda etapa. Se nos presenta el reto de lograr que una empresa de servicios, fuera del rubro asegurador, confié en que este beneficio les genere un valor agregado a sus afiliados.

Fondeo

El equipo emprendedor dispondrá de sus ahorros para realizar la app y su primer acercamiento a los potenciales clientes. Con la misma en correcto funcionamiento, saldremos a buscar inversores de capital de riesgo en el mundo emprendedor. Se aspirará a conseguir ingresar a alguna incubadora. Si no logramos reunir fondos por esta vía, se optará por alternativas más tradicionales (crédito bancario, incorporación de socios con inversión, etc.). Una vez obtenido el capital necesario se realizará la mudanza a las oficinas, incorporación de soporte técnico y promoción del proyecto.

Desarrollo de la App

Se desarrollará por medio de una empresa que es líder en el mercado. Especializada en la creación de aplicaciones a medida. Tecnología 5 es una consultora de TI con 20 años de experiencia, con más de 50 profesionales, todos los cuales tienen una amplia experiencia en el desarrollo y la aplicación de soluciones informáticas y tecnológicas integrales para la empresa. Se continuará contratando a la misma compañía para mantener y mejorar continuamente la aplicación.

Estimamos contar con la app para lanzar al mercado para fines del 2020, principios del 2021.

Campaña de Marketing

La consultora encargada de la campaña de marketing tendrá que ser especializada en start ups y aplicaciones móviles.

Asapp buscará el crecimiento a través del método "lean startup", que se utiliza desde el proyecto hasta que se transforma en compañía, enfocándose en las necesidades del cliente, confiando en sus comentarios y modificando el

producto hasta que se desarrolla. Este es un concepto utilizado en el mundo emprendedor³⁵.

Condiciones para la viabilidad de negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Uno de los factores más críticos para el éxito de Asapp es la adquisición y capacitación de los primeros prestadores. El no contar con la cantidad necesaria de oferentes para la demanda de los primeros contratos, generaría un servicio deficiente, perdiendo la confianza de los que apostaron a nuestro modelo. Como toda app colaborativa en la medida que más usuarios interactúen, mayores son las posibilidades que el usuario cubra su necesidad según sus pretensiones, con lo cual una reducción de clientes y/o transacciones afectaría negativamente al proyecto.

El riesgo financiero es un factor que impactará en el tiempo de éxito del proyecto. Los capitales brindados por los socios son para crear la plataforma y comenzar con recursos básicos, pero son recursos finitos, si la empresa no consigue el fondeo necesario para promocionarse antes de que comience a monetizarse, no podremos seguir re invirtiendo en su expansión, lo que generará un aplanamiento en el crecimiento esperado. El break even planificado se postergaría.

Como contingencia se realizará un primer MVP (Producto mínimo viable), para poder ver la respuesta de los usuarios - se certificará con entrevistados, amigos, familiares - y entender la propuesta de valor brindada. Luego se le presentará a las aseguradoras para su validación con un segmento de clientes. Y luego se desarrollará la app final para lanzar al mercado.

³⁵ <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>

Por último, si el proyecto no puede llevarse a cabo por alguna razón comentada anteriormente o algún factor extraordinario, la empresa intentará venderle la tecnología desarrollada a alguna de las empresas de auxilio mecánico para mejorar su experiencia con el usuario. Creemos que es una de las estrategias más factibles.

Aspectos legales y regulatorios

En cuanto al marco regulatorio, Asapp empezará operando en Argentina como representación de una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada). Pagando los todos los impuestos correspondientes (IVA, Ingresos brutos, etc.). Formamos parte de las empresas que brindan una propuesta de valor de formato colaborativo, territorio en el cual siguen apareciendo lagunas legales en cuanto a lo impositivo. Igualmente estaremos asesorados por especialistas. En cuanto a nuestros prestadores de acarreo, todos deben poseer la documentación necesaria validada por la CNRT para darse de alta.

Hay un gris en la legislación laboral sobre todo modelo de plataforma colaborativa. Se podría definir en un futuro que estos forman parte de la nómina de Asapp.

Conclusiones

Asapp nace de la deficiencia en el servicio de auxilio mecánico brindado actualmente por las aseguradoras. Con su pensamiento innovador ofrece un nuevo modelo de negocio en un mercado tradicional. Su fin es lograr, por medio de la tecnología, satisfacer las exigencias del usuario que sufre el incidente, aumentando la cantidad prestadores disponibles.

Por medio de una App colaborativa el proyecto no solo eficientiza el servicio, sino que también brinda una posibilidad de ingreso a un conjunto de gente que hoy necesita una fuente para generar mayores ingresos.

La propuesta de valor no solo puede brindarse de manera B2B, sino que también posee gran potencial en lo que respecta B2C. El desafío más grande es lograr una cantidad estimada de oferentes para lograr eficacia en el servicio.

Finalmente, considerando que no hay propuestas como la nuestra, es importante resaltar la escalabilidad del proyecto en el resto de Latinoamérica.

Fuentes y Bibliografía

- Stat Counter Global Stats. <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>
- Michael Porter, "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980). Estados Unidos.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. "Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers". (2010).
- Ley automotor-
<https://www.argentina.gob.ar/tema/automotor/vehiculos/seguo-preguntas>
- Nota periodística: <https://www.lanueva.com/nota/2008-2-21-10-0-0-aseguradoras-blanco-de-criticas-por-mal-servicio-de-auxilio>
- Tamaño Parque Automotor
<http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>
- Flota circulante.
http://www.automotrix.com.ar/adm/enviosmasivos/Plantillas/COMUNICADOS%20DE%20PRENSA/FLOTA_CIRCULANTE2018.pdf
- Nota de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) <https://www.cippec.org/-/menos-autos-y-mas-y-mejor-transporte-publico-para-la-region-metropolitana-de-buenos-aires>
- Informe sobre desarrollo de siniestros (Ejercicios 2016/2017) realizado por la superintendencia Seguros de la Nación
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_20162017_desarrollo_siniestros_automotores_anexo.pdf
- Reporte del uso global de internet y aplicaciones realizado por We Are Social <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Nota periodística: <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

- Estadísticas realizadas por GlobalStats
<https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/argentina#monthly-200908-201908>
- Nota periodística: <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>
- Como calcular Tam Sam Som:
<https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calcular-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>
- Análisis de mercado Tam Sam Som
<https://emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>
- Censo realizado en el año 2010 por el INDEC:
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf
- Costos y preguntas frecuentes de Google Ads:
https://ads.google.com/intl/es-419_ar/getstarted/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-000!o3~EAlalQobChMIz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE~78326858076~kwd-127521190~6518825498~383630435693&gclid=EAlalQobChMIz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE
- Informe realizado por el BCRN:
<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

Anexos

Entrevistas realizadas

Ignacio Márquez, Jefe de Siniestros en Ibero Asistencias. Entrevista realizada telefónicamente en febrero 2020.

Gabriel Riera, CFO en Lunigo. Constantemente consultado y entrevistado.

Diego Nicolás Pico, Supervisor de Procesos de Siniestros y Legales Automotores y Riesgos Varios en Federación Patronal Seguros S.A.

Matías Nomboly, dueño de dos camiones con plancha actualmente trabajando para SOS. Forma parte del equipo emprendedor.

Nicolás, dueño de cuatro camiones que trabajan de forma independiente. Entrevista realizada telefónicamente en septiembre 2019.

Débora Villalobo, Jefe de Tesorería y Pagos, Mapfre Argentina Seguros. Entrevista y consultas continuas respecto del negocio.

Gerente de Mecánica & Traslados, empresa de remolque y auxilio mecánico. Entrevista realizada telefónicamente en Julio 2019.

Roberto, dueño de un camión con plancha actualmente trabajando de forma independiente. Entrevista realizada telefónicamente en agosto 2019.

Más de 10 entrevistas y charlas con drivers de Cabify/Uber realizadas por mi persona por medio de llamadas o utilización del servicio.

Consultas y charlas con conocidos sobre el servicio. Muchos de los cuales realizaron la encuesta.

Cuadro 1: Vehículos Expuestos a Riesgo por Entidad Aseguradora

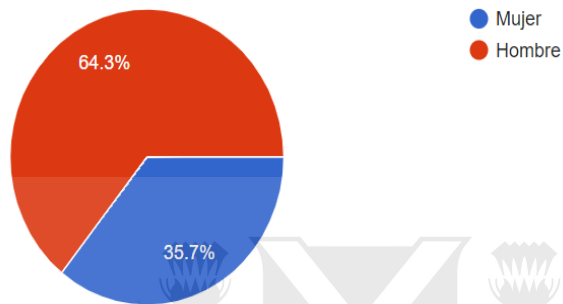
			13.017.856	12.410.269	11.465.958
NUMER	ASEGURADORA	% Mercado	2019	2018	2017
1	FEDERACION PATRONAL	9,6%	1.255.920	1.199.312	1.092.597
2	BERNARDINO RIVADAVIA	9,5%	1.243.007	1.173.873	1.076.554
3	CAJA GENERALES	6,6%	858.240	863.587	849.496
4	SANCOR	6,2%	806.362	752.143	678.790
5	SEGUNDA GENERALES	5,5%	715.800	670.844	590.338
6	SAN CRISTOBAL	5,4%	708.782	692.618	657.195
7	TRIUNFO	4,8%	620.906	554.935	437.285
8	MERCANTIL ANDINA	4,3%	553.339	522.710	493.226
9	RIO URUGUAY	3,7%	484.077	222.231	236.575
10	LIDERAR	2,9%	373.183	429.310	353.161
11	SURA	2,6%	340.610	368.518	345.907
12	ESCUDO	2,6%	336.914	164.564	150.942
13	PROVINCIA GENERALES	2,3%	295.456	309.901	320.240
14	ASEGURADORA TOTAL	2,2%	292.119	296.877	270.543
15	ORBIS	2,2%	282.316	268.698	237.978
16	PARANA	1,9%	252.259	261.038	245.176
17	COOP. MUTUAL PATRONAL	1,9%	251.752	257.918	249.936
18	MAPFRE PATRIMONIALES	1,9%	246.708	261.278	243.078
19	NACION	1,9%	244.792	257.849	261.404
20	ALLIANZ	1,8%	239.808	230.372	246.228
21	AGROSALTA	1,7%	224.547	276.294	226.152
22	ZURICH	1,7%	219.718	206.698	190.802
23	NORTE	1,6%	206.712	201.511	187.608
24	QBE BUENOS AIRES	1,5%	192.674	212.639	211.645
25	PERSEVERANCIA	1,4%	187.705	192.734	160.569
26	MERIDIONAL	1,2%	161.596	158.776	159.170
27	BOSTON	1,0%	134.248	138.220	115.378
28	INTÉGRITY	0,8%	105.601	102.313	94.945
29	ANTARTIDA	0,8%	102.329	89.329	77.119
30	SMG	0,7%	88.441	95.278	84.756
31	CALEDONIA	0,6%	82.712	83.699	92.895
32	NUEVA	0,5%	70.189	69.189	63.478
33	SEGUROMETAL	0,5%	65.632	77.933	72.501
34	BERKLEY INTERNATIONAL	0,5%	63.698	64.181	66.345
35	COPAN	0,5%	62.949	66.847	64.708
36	LIBRA	0,4%	53.731	41.574	14.800
37	SEGURCOOP	0,4%	52.831	58.295	56.888
38	PROGRESO	0,4%	47.929	49.005	51.643
39	INST. ENTRE RÍOS	0,4%	46.803	43.948	42.862
40	PROVIDENCIA ⁽⁴⁾	0,4%	46.060	40.679	20.626
41	NATIVA	0,3%	40.809	39.216	38.239
42	HOLANDO SUDAMERICANA	0,3%	38.690	40.223	40.641
43	PROD. DE FRUTAS	0,3%	33.410	41.327	59.007
44	HDI	0,2%	31.373	26.583	23.964
45	EQUITATIVA DEL PLATA	0,2%	30.205	29.281	27.466
46	NIVEL	0,2%	27.705	26.215	23.743
47	VICTORIA	0,2%	26.713	26.118	24.510
48	PRUDENCIA	0,2%	21.666	22.676	17.909
49	PROTECCION MUTUAL	0,1%	19.053	18.915	18.574
50	CHUBB SEGUROS ⁽³⁾	0,1%	14.039	14.772	14.441
51	HORIZONTE	0,1%	13.625	14.389	16.079
52	COLON	0,1%	12.854	6.909	754
53	GALENO	0,1%	12.662	1.242	-
54	MUTUAL RIVADAVIA	0,1%	12.289	12.714	12.275
55	METROPOL	0,1%	10.718	9.760	8.046
56	HAMBURGO	0,1%	9.880	9.436	8.933
57	ARGOS	0,1%	7.212	8.504	3.786
58	C.P.A. TUCUMAN	0,1%	6.828	6.683	6.605
59	LATITUD SUR	0,0%	5.719	5.663	5.578
60	ARGOS MUTUAL	0,0%	4.685	3.237	4.417
61	CARUSO	0,0%	4.275	4.530	4.823
62	IÚNIGO	0,0%	4.038	-	-
63	METROPOL MUTUOS	0,0%	3.209	2.899	2.872
64	GARANTIA MUTUAL	0,0%	2.066	1.733	1.211
65	LUZ Y FUERZA	0,0%	2.018	2.111	2.227
66	INSTITUTO DE SEGUROS	0,0%	1.745	2.012	2.316
67	FINISTERRE	0,0%	1.253	4.941	5.614
68	EVOLUCIÓN	0,0%	312	209	140
69	CAMINOS PROTEGIDOS	0,0%	262	253	249
70	TPC	0,0%	88	-	-

Encuesta de validación

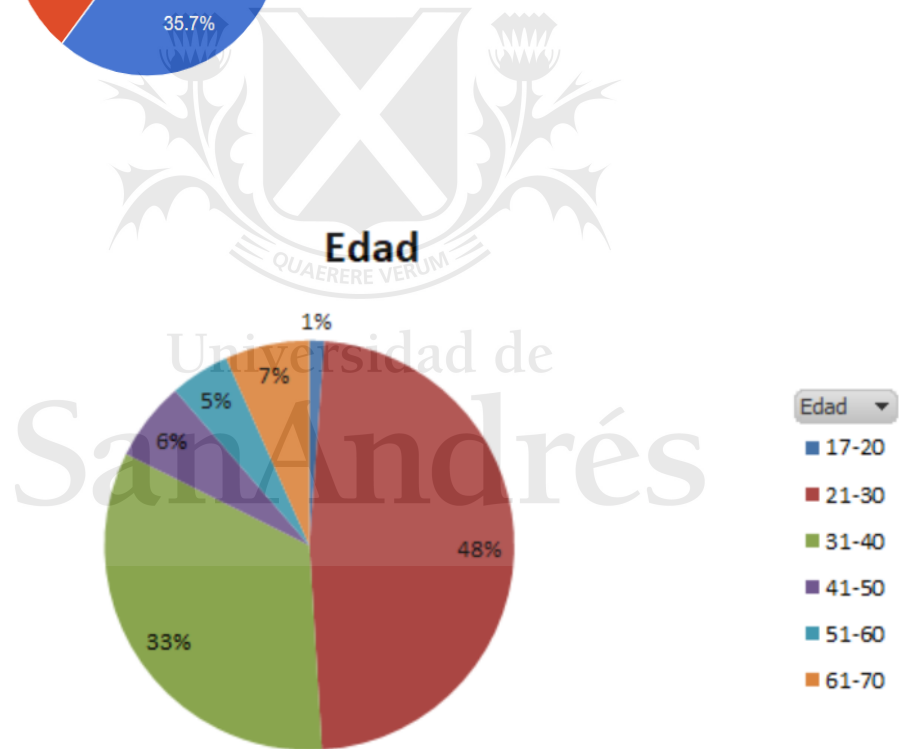
1.

Género

255 responses



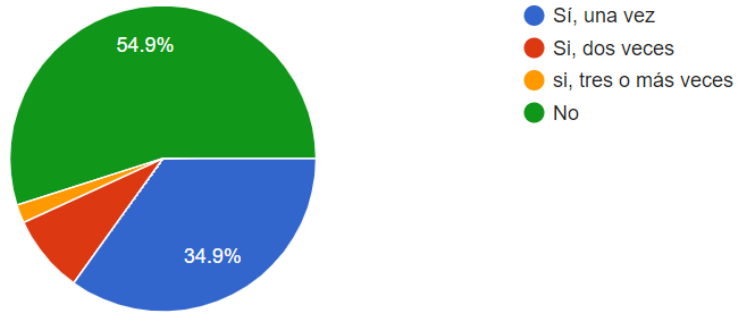
2.



3.

En el último año tuviste algún inconveniente con el auto/moto que
hayas requerido asistencia?

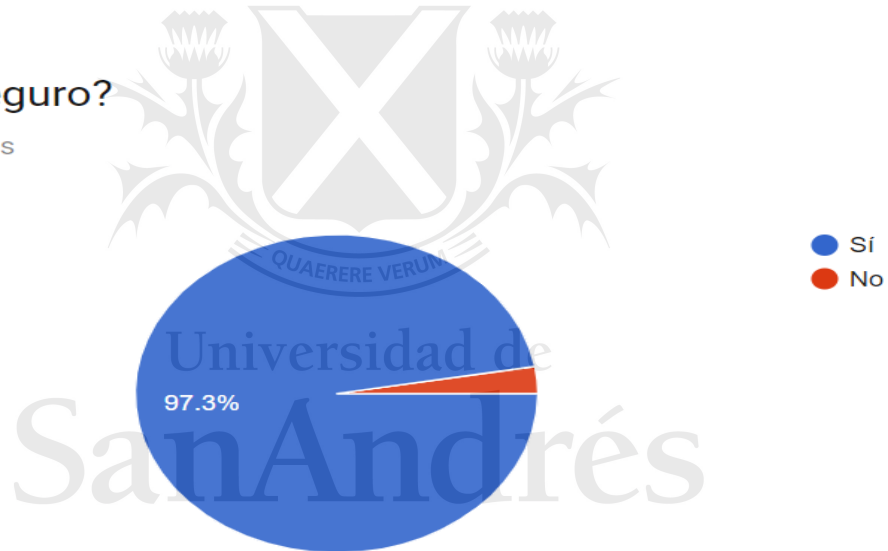
255 responses



4.

Tenés seguro?

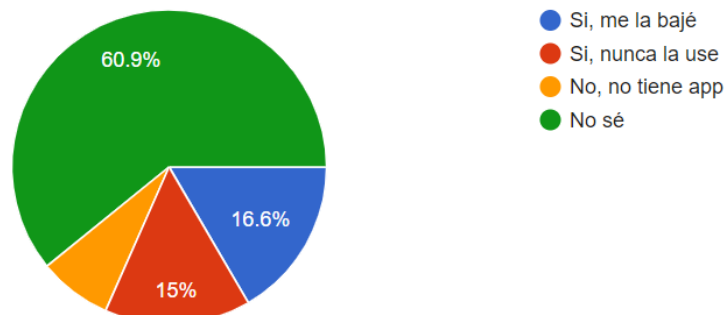
255 responses



5.

Tu seguro tiene app?

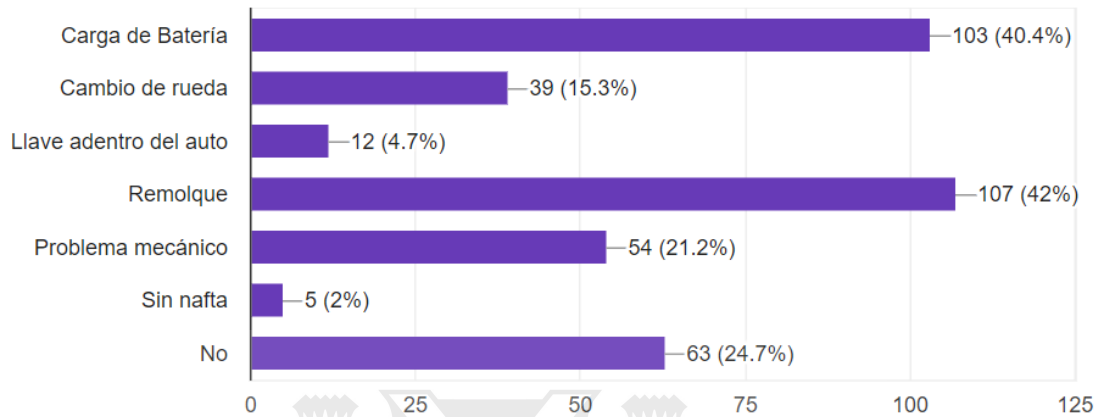
253 responses



6.

Alguna vez requeriste alguna de los siguientes auxilios?

255 respuestas



7.

Cómo lo solucionaste?

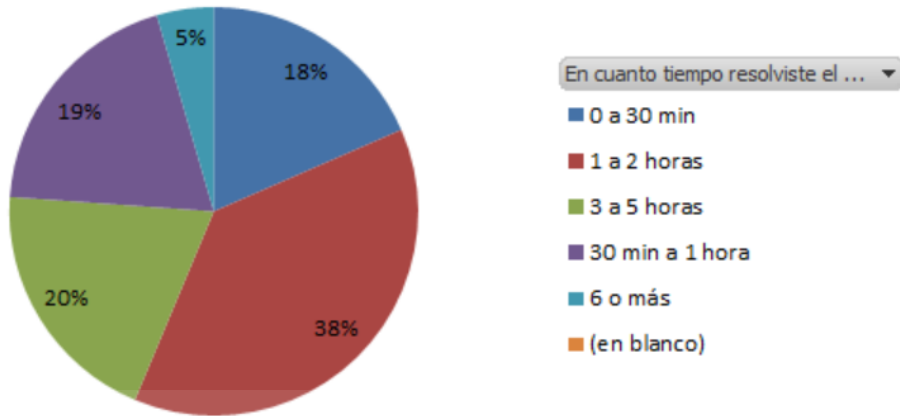
255 respuestas



8.

Cuenta de En cuanto tiempo resolviste el problema?

Total



9.

Si lo solucionaste con un tercero, por qué fue?

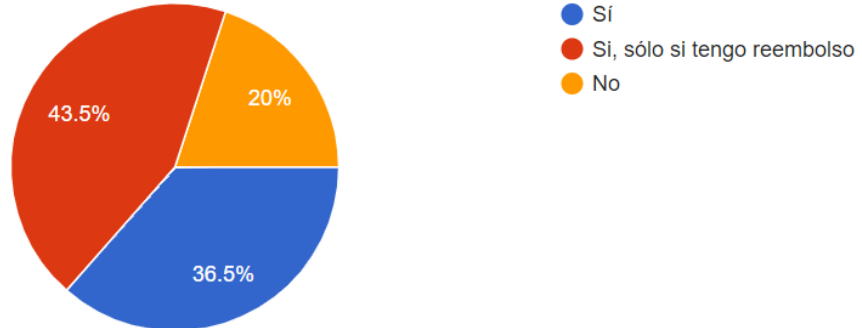
81 responses



10.

Estás dispuesto a pagar para solucionar el problema rápidamente?

255 respuestas



11.

Cuenta de Consideras un valor agregado un trackeo real del auxilio?

