



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Asapp

Roadside Assistance

Autor: Santiago Medina Ernst

DNI: 34.929.580

Mentor del trabajo de graduación: Sebastián Inchauspe

Buenos Aires, Octubre del 2019

Resumen Ejecutivo

En la actualidad la tecnología está cambiando la forma en la cual interactuamos no sólo con el resto de las personas sino también en cómo nos comportamos como consumidores. 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%. Esto permitió que el M-commerce¹ crezca y cuente con una mayor penetración en todo el mundo².

Asapp es una aplicación móvil *on-demand*³ que permite a usuarios que se encuentran con la necesidad de “Roadside Assistance” poder solicitar auxilio de manera rápida, segura y sencilla. La app busca entrar en un mercado en el cual no hay una opción que logre cubrir las necesidades de los consumidores del mundo actual.

El valor agregado de la app no solo se centra en el usuario final. También la propuesta de valor existe para el usuario que brinda el auxilio. La idea es centrarse en dueños de camiones de grúa que trabajan para grandes empresas por valores bajos y también la idea es atacar a los drivers de Uber que tengan las herramientas necesarias para realizar un auxilio de mecánica ligera como por ejemplo recarga de batería, cambio de neumático, etc. Estos dos actores tienen el mismo problema. Realizan una cantidad de dinero que es suficiente para cubrir gastos pero amortizan muy rápido su vehículo y cuando deben cambiarlo no tienen los recursos financieros necesarios.

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 por último, un vendedor con vasta experiencia en distintos mercados.

¹ El m-commerce: se trata de comercio electrónico usando el teléfono móvil, ya sea mediante un navegador o una aplicación como medio para la compra.

² Source: StatCounter Global Stats. <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>

³ En adelante se utilizará el término “on-demand” para referirse a plataformas de consumo colaborativo, donde interactúan dos tipos de usuarios: demandantes (que solicitan un servicio, en este caso, auxilio mecánico) y oferentes (aquellos que tienen disponibilidad para cubrir esa demanda, en este caso empresa de remolques chicas, ubers, mecánicos, etc).

El proyecto requiere de una inversión de 197.000 usd hasta lograr el break even. El P&L proyectado y cashflow proyectado están detallados en el final del trabajo.



Universidad de
SanAndrés

Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	6
Introducción a Asapp	7
Marcos Conceptuales y Herramientas de Management Utilizadas.....	8
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	10
Necesidad.....	14
Idea de Negocio.....	15
Oportunidad de Negocio	16
Cálculo de rentabilidad	17
Fit con el emprendedor.....	17
Innovación del producto	17
Análisis de la industria y mercado objetivo	19
La industria	19
Análisis PESTLE.....	19
Las 5 fuerzas de porter.....	21
Análisis FODA.....	23
Mercado Obetivo	25
TAM – SAM – SOM: El tamaño del mercado.	25
Mapa de empatía: Usuario final	32
Mapa de empatía: Oferente	33
Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva.....	35
Value Proposition Canvas: Usuario final	35
El prestador: usuario clave	36
Competidores.....	37
App similares en el mundo.....	37
Modelo de negocio	39
Canvas Business Model.....	39
Propuesta para las empresas de seguro automotor.....	44
Go to market plan	45
Producto:.....	45
Precio:	45

Plaza:.....	45
Promoción:.....	46
Customer Journey Map	47
Costos de adquisición.....	48
Equipo emprendedor	49
Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados.....	50
Contexto macro y microeconómico	50
Modelo de generación de beneficios.....	53
Ingresos	53
Costos	57
P&L	59
Costo de capital	60
Cashflow proyectado.....	60
Plan Operativo	62
Validación y MVP	62
Fondeo	64
Desarrollo de la App.....	64
Campaña de Marketing	64
Primeros años de vida	65
Condiciones para la viabilidad de negocio	66
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	66
Aspectos legales y regulatorios.....	66
Conclusiones.....	68
Fuentes y Bibliografía	69
Anexos	71
Landing Page Asapp.....	71
Entrevistas realizadas.....	72
Encuesta de validación.....	73

Agradecimientos

Este proyecto final no hubiese sido posible sin la ayuda y apoyo de varias personas. Es por esto que dedico este apartado para mostrarles mi agradecimiento.

Agradezco en mi primer lugar a Alan Sella quien me ayudo a encontrar la idea y la necesidad a cubrir. Además de haberme proporcionado varios contactos para entender el negocio.

A Viapool, especialmente a Alejandro taubas y Alejo Miragaya que me permitieron ausentarme un viernes cada quince días y apoyaron mi desarrollo personal y profesional.

A Alejo Milito que me ofreció hacer el proyecto final junto a él.

A mi mentor, Sebastián Inchauspe por sus consejos, guía y acompañamiento en la realización de este trabajo.

A mi novia y mi familia que siempre me mostraron su apoyo incondicional en este desafío personal.

A la Universidad de San Andrés y todo su staff que siempre estuvo a disposición para dar soporte y feedback, y transmitir todo su conocimiento para contar con las herramientas necesarias para realizar este trabajo.

Por último, a todos mis compañeros del MBA que a lo largo de este año y medio hemos compartido grandes momentos. Especialmente al grupo 3, no me pudo haber tocado un mejor equipo para atravesar esta experiencia.

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 del seguro tiene un promedio de tres horas en llegar al lugar del acontecimiento. Este proyecto busca cuidar el tiempo de los clientes y su seguridad, al indicar 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 con un sistema de calificaciones en una economía colaborativa no ha solucionado enteramente el problema pero si lo ha mejorado considerablemente.

Asapp nace como una alternativa al auxilio estándar que no logra resolver dos de los pains más significativos de nosotros como consumidores. Nuestro escaso tiempo y nuestra seguridad. Además busca resolver un pain muy importante para el prestador. Este cuenta con tiempos muertos al elegir trabajar con una sola empresa de auxilios y eso le restringe la capacidad de generar más ingresos para renovar el equipo.

La propuesta de valor no es únicamente para el damnificado. Nuestra idea incluye a otro cliente, el oferente que brinda el auxilio. Los dueños de camiones para acarreo trabajan a baja rentabilidad con aseguradoras y empresa que pagan un valor muy bajo por el servicio. Cuando tienen hechos la cantidad de kilómetros recomendados para cambiar la unidad, se encuentran que no tienen los fondos necesarios para realizar la inversión. Lo mismo les sucede a los conductores de Uber, 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 servicios por un valor mejor y menores horas de viaje vacíos.

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

Marcos Conceptuales y Herramientas de Management Utilizadas

El presente 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 más profundo:

La Industria y Mercado

Las Cinco Fuerzas de Porter: analiza el atractivo de la industria según el análisis extenso de cinco componente claves de la misma: Competidores actuales, Competidores Potenciales, Proveedores, Clientes, Sustitutos

Análisis PESTEL: Analiza el contexto general más allá de la industria en particular, estudiando en detalle los siguientes componentes del contexto: Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal.

TAM – SAM – SOM: Para comprender el potencial de un proyecto tenemos que fijarnos en una variable clave, el tamaño de mercado. Este concepto lleva asociado tres mediciones que resultarán clave para nuestro negocio: mercado total (TAM), mercado que podemos servir (SAM) y el mercado que podemos conseguir (SOM).

Segmentación: Se utiliza la segmentación para la correcta identificación del mercado potencial, su tamaño en cantidad de personas, en posibles inversiones, sus características y cambios dinámicos en el tiempo.

La Propuesta de Valor

Business Model CANVAS: El modelo CANVAS de Osterwaldervi es un formato práctico para analizar la creación, entrega y captación de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: Segmentos, Propuesta, Canales, Relaciones, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave, Costos, Ingresos.

Plan de Marketing

Marketing Mix – Las 4 P: Aunque el modelo es de 1960, y se han propuesto diversas mejoras y agregados al mismo, su simplicidad es efectiva en identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio

a través de la consideración de los componentes de sus 4 elementos: Producto, Precio, Plaza (distribución), Promoción.

Plan Financiero

Método de valuación de flujos descontados Adjusted Present Value (APV): Considera el valor presente de flujos futuros de una inversión, para comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si la propuesta crea valor económico o no.



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. La mayoría de las veces el auxilio tarda entre 2 y 4 horas, generando grandes esperas a los usuarios. Además de la brecha horaria y la poca información respecto del servicio. Además hay un porcentaje interesante de servicios que no se logran resolver de la manera más eficiente.

Por disposición de la ley, todos los autos y motos en la República Argentina deben estar asegurados⁴. En los últimos 20 años una empresa de seguros empezó a ofrecer auxilio mecánico como un servicio adicional y todas tuvieron que brindar el mismo para no perder clientes. Al día de hoy es uno de los atributos más importantes de una compañía de seguros. Son pocas las que tienen empresas que no lo subcontratan concluyendo en que la mayoría de las veces el cliente no tiene una buena percepción de la atención debido a altas horas de espera que ronda las 3hs promedio⁵.

El segmento está estructurado en tres niveles: las compañías de seguro, que ofrecen la póliza al cliente con el servicio de auxilio incorporado; los prestadores, que atienden a determinadas compañías y subcontratan la asistencia a los asegurados, y los operadores: empresarios, mecánicos o cuentapropistas, que asisten a las víctimas de un siniestro⁶. El cliente depende de la interrelación de estos tres actores. Es lógico que la aseguradora no logre brindar un buen servicio a sus clientes con tantas partes involucradas.

En Argentina hay cada vez una mayor cantidad de autos y motos que requieren auxilio mecánico. Son diversas las causas que generan esto. En mi primer lugar somos cada vez más argentinos. Argentina no es un país que se encuentre sobre habitado pero si 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 del 6,4%⁷. En su primer

⁴ <https://www.argentina.gob.ar/tema/automotor/vehiculos/seguro-preguntas>

⁵ Dato brindado por gestor de siniestros dentro de una de las 3 grandes empresas de auxilio.

⁶ <https://www.lanueva.com/nota/2008-2-21-10-0-0-aseguradoras-blanco-de-criticas-por-mal-servicio-de-auxilio>

⁷ <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>

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 autos⁸.

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 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 exponencial. Entre 2003 y 2013, el sistema de transporte público de pasajeros metropolitano sumó cerca de un millón de pasajeros por día; el automóvil particular pasó de explicar menos de la mitad a cerca del 60% de los viajes en el AMBA, y el tráfico en los accesos a la Ciudad de Buenos Aires (CABA) creció más de 80%⁹. 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, en el cual hay ciertas soluciones, más bien tradicionales pero también hay espacio 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 acelerar el tiempo de respuesta que como consecuencia mejora la seguridad de todos.

⁸ <https://www.pressreader.com/argentina/clarin/20170224/281509340958755>

⁹ <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

10

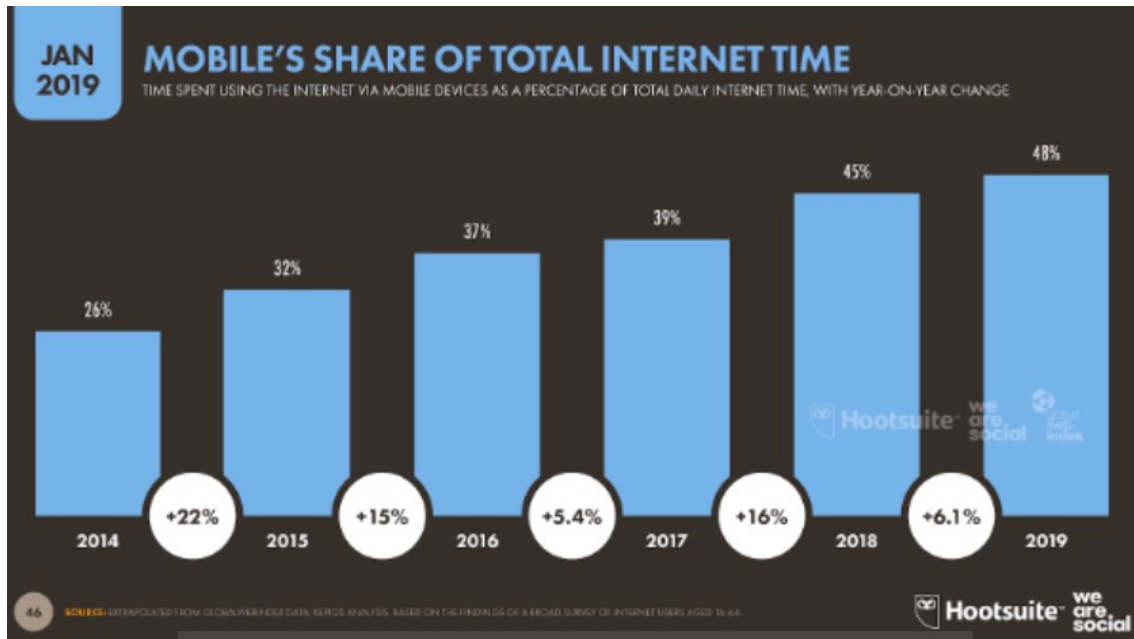
También es importante entender la penetración del uso de aplicaciones Mobile. Se puede notar una tendencia mundial al uso de los celulares para acceder a internet e interactuar con las empresas que ofrecen servicios y productos. Según un estudio realizado por “We are Social” el tiempo que pasamos en internet a través de nuestro celular crece cada año¹¹.

10

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_20162017_desarrollo_siniestros_automotores_anexo.pdf

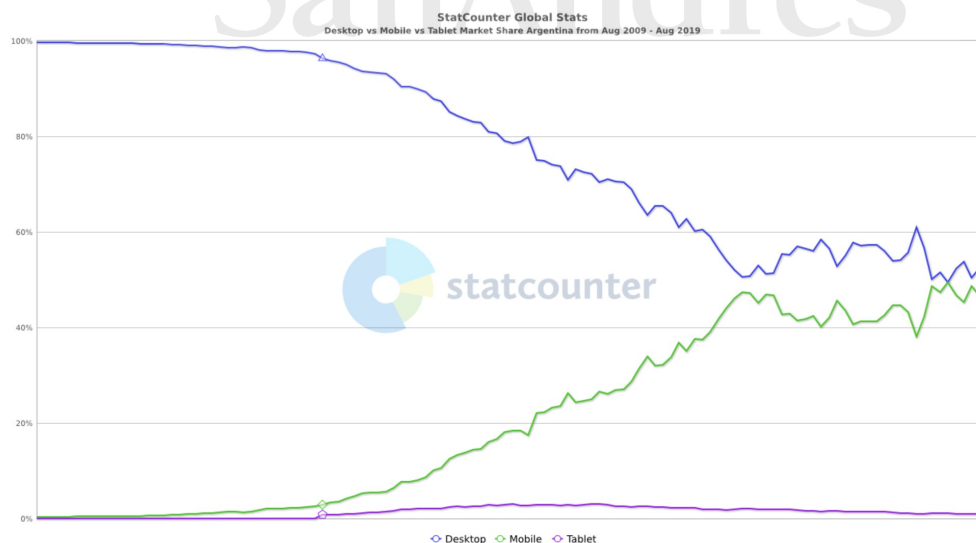
¹¹ <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

12



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 celular¹².

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 muestra cómo fue creciendo y se puso a la par del uso de las desktops¹³.



¹² <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

¹³ <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/argentina#monthly-200908-201908>

Necesidad

Es claro que cada vez valoramos más nuestro tiempo. Como consumidores queremos que todo sea ya. Cada momento que tenemos libre queremos que sea de ocio o disfrute. Además en un contexto de inseguridad es fundamental contar con cierta información que nos permita saber por dónde está y en cuanto llegaría.

Actualmente las aseguradoras subcontratan este beneficio con empresas que se especializan en esto. Estas empresas cuentan con flota propia pero también se apoyan en prestadores independientes. Al no ser constante la demanda no incurren en costos de vehículos propios por lo cual tienen una red de prestadores a nivel nacional. Esto termina impactando negativamente en el asegurado ya que en picos de alta demanda son cuando surgen los casos en el que el servicio no es el esperado. Además al prestador independiente muchas veces le solicitan su servicio en una zona alejada que le exige incurrir en gastos de combustible y tiempo.

Hoy en Argentina no existe una aplicación que busque una solución integral y sencilla a los problemas de auxilio mecánico. Las empresas grandes de este segmento con gran trayectoria en el país tienen su propia aplicación pero que 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 generando la rentabilidad necesaria para poder cubrir la reinversión necesaria de su herramienta de trabajo. Estos son los dueños de grúas y camiones que con el valor de kilómetro que cobran a través de las aseguradoras 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 para una de estas grandes compañías. 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 nuevo¹⁴. Lo mismo sucede con los 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. Una oportunidad es captarlos ya que muchos cuentan con cables de carga de batería o un gato de calidad para cambiar un neumático. Además suelen contar con el conocimiento necesario para brindar el servicio. La misma oportunidad se encuentra con los motoqueros de Glovo y Rappi que cuentan con el conocimiento y mismo podrían tener cables de carga de batería en la mochila de la moto. Un dato de mercado afirma que el 50% de las solicitudes de auxilio son de mecánica ligera, que se dividen en mayor medida entre cambio de neumático y carga de batería. Sumando a estos

¹⁴ Uno de los integrantes del proyecto lo vive al ser dueño de dos camiones. Uno con ya tiempo de ser renovado. Además validado con otros dos dueños de flota.

jugadores claves (drivers de Uber, mecánicos de la zona, Glovers) de la economía colaborativa, se podría reducir exponencialmente el tiempo de respuesta para los inconvenientes que no requieren remolque.

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, quien lo realiza y en donde 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 que permite que a través de grandes desarrollos tecnológicos todos los servicios se conviertan en uno similar a Uber en donde dos actores y dos tipos de usuarios se conectan para cubrir una necesidad. Apps del estilo Uber existen en varios segmentos, por ejemplo, AirBnB en turismo, Glovo en envíos, y otros tantos.

La propuesta de negocio es una app Mobile integral llamada Asapp que busca facilitar la necesidad 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 de esta magnitud, convirtiendo a Asapp en el “Uber del auxilio mecánico”. Es una idea pionera en utilizar el modelo colaborativo en este segmento. 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, como pueden ser drivers de Uber o Cabify, mecánicos cercanos de la zona, y demás actores sociales que quieran formar parte de una solución colaborativa.

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 un B2C en principio pero tiene gran potencial como B2B orientada a las aseguradoras. En cuanto a la escalabilidad, el negocio está pensando para posicionarse en toda América Latina.

La intención es comenzar en el área metropolitana de Buenos Aires. La segmentación del cliente se divide en tres. El usuario que tiene la necesidad per se. Vamos a empezar atacando un segmento de la población que está dispuesta a pagar por una solución diferencial. El otro segmento y partner estratégico del proyecto, son los dueños de flotilla o de un único vehículo que

ofrecen sus servicios en MercadoLibre y suelen trabajar con empresas grandes como SOS o Ibero que no les es tan rentable, como pudimos recolectar a través de varias entrevistas con dueños de camiones. Es fundamental poder integrar usuarios que quieran formar parte de esta solución colaborativa, por lo cual, la intención es incluir a drivers de Uber, mecánicos, y otros que cuenten con la experiencia en resolución de problemas de mecánica ligera. En un futuro la propuesta puede ser vendida en un formato B2B a las aseguradoras y las empresas de auxilio que requieren **subcontratar** por altos picos de demanda.

Oportunidad de Negocio

El promedio del mercado, indica que las aseguradoras reciben solicitudes de auxilio, sea remolque o mecánica ligera, de un 1,5% de sus clientes. AMBA cuenta con el 47% del parque automotor¹⁵. Siendo casi 14 millones de autos en la Argentina y por lo cual, 6,5 millones en CABA y GBA, significa que hay 97mil autos que requieren asistencia en el mes. Más del 95% se encuentra asegurado por lo cual tienen ese beneficio dentro de su aseguradora, pero no todos pueden siempre canalizar su necesidad a través de ellos y hay un mercado y un público de personas que estarían dispuestos a pagar por esperar menos y sentirse más seguros a la hora de esperar el auxilio. Según la encuesta realizada (Ver en Anexos), el 29% está dispuesto a pagar un extra para resolver el problema con mayor velocidad. Además el 50% estaría dispuesto a pagar si después cuenta con el reembolso de la aseguradora.

El parque automotor creció en un 100% los últimos 10 años. En promedio crece en un 7% cada año. Cada día las grandes ciudades van creciendo en población y en cantidad de autos. Esto decanta en que cada día allá una mayor necesidad de auxilio mecánico.

¹⁵ <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>

Cálculo de rentabilidad

Fuentes de ingreso:

- Porcentaje de cada auxilio mecánico que se realiza a través de la app. Asapp va a definir un valor porcentual dependiendo el auxilio.
- Publicidad In-App: La publicidad in-app es uno de los mecanismos que más terreno está ganando como modelo de monetización. Según App Annie la publicidad in-app en 2021 ascenderá a 201 billones de dólares. Se ha convertido en un modelo de ingresos exitoso para los publishers como Facebook y Youtube, o apps de juegos, que obtienen la mayoría de sus ingresos a través de distintas formas de publicidad¹⁶. Se incluirán distintos espacios de anuncios que se comercializarán principalmente con el modelo CPM (costo por cada mil impresiones)¹⁷.

Egresos:

- Desarrollo de la tecnología. Sueldos de los desarrolladores, diseñadores y recursos externos.
- Marketing. Posicionamiento online y offline de Asapp.
- Staff de soporte, call center y comercial.

Fit con el emprendedor

El equipo de Asapp comienza con tres integrantes con distintos perfiles y trayectoria. Uno cuenta con experiencia en una empresa de tecnología y servicios de traslados, otro es dueño de dos camiones especiales para grúa y otro una gran trayectoria comercial.

Innovación del producto

Es una app innovadora en América Latina. En una economía colaborativa no existe nada similar en la región. En 3 simples pasos te permite solicitar auxilio, indicando donde estás y cuánto va a costar. Además te da información concreta en tiempo real de quien va a realizar el servicio y por donde se encuentra.

En la actualidad hay ciertas apps de asistencia mecánica que sirven como formulario preliminar para solicitar auxilio. Lo llenas y en un tiempo no

¹⁶ <https://splitmetrics.com/blog/mobile-app-monetization-strategies-2019/>

¹⁷ **CPM**, o **Costo por mil impresiones**, es una métrica que representa el costo generado cada mil impresiones del anuncio. Obviamente no son impresiones literales, sino que el número de veces que determinada publicidad fue exhibida al público en internet.

determinado te contacta un asistente para verificar los datos. El mismo te vuelve a pedir ubicación y que problema tenés.

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 le permite a ciertos actores de esta nueva era tener otra forma de ingreso, desde dueños directos de acarreos que se llevan poco margen al trabajar con otras compañías, hasta ubers que tienen picos negativos de demanda. La intención no es sólo pagar un valor más competitivo sino generar eficiencia en sus costos.

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

La intención es ser únicamente una app ya que no hay aspectos sobresalientes que hagan que Asapp cuenta con una plataforma web para desktop. Como hemos visto antes, la tendencia es que el mundo va al celular.



Análisis de la industria y mercado objetivo

La industria

El análisis está principalmente basado en Argentina como país de lanzamiento y de validación de propuesta de valor. Intenta explicar también la manera en la que juega y se posiciona Asapp, justamente en un mundo que requiere rapidez y transparencia para consumidores cada día más exigentes que entienden que están en el centro del mercado. La aplicación tiene potencial en toda América Latina pero la intención es ir cubriendo las necesidades en los mercados más cercanos y que más conocemos. Inicialmente vamos a lanzar la app en CABA y GBA, luego ir por el resto de las grandes ciudades hasta cubrir toda La República Argentina.

Análisis PESTLE

Para analizar el contexto de la industria y de la Argentina en general vamos a utilizar el modelo PESTLE 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 puede desalentar inversiones en nuevas start ups como la nuestra. El mercado de auxilio mecánico es un negocio tradicional que no sufre 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 los consumidores estén dispuestos 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.

Entorno social

La Argentina cuenta con altos niveles de pobreza. Actualmente tiene un 35% de su población en estado de pobreza¹⁸. Esto afecta a todos. Estamos hablando una suma importante de gente que nunca va a estar insertada en el mercado. Nuestro proyecto está orientado a gente que esté dispuesto a pagar

¹⁸ <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>

un plus para cubrir su pain del momento, en un principio. Por lo cual los mismos deberían tener ingresos medio-altos. También genera inseguridad un contexto así, por lo cual es importante para el cliente conocer quién es el que presta el servicio.

La aplicación le da la oportunidad a sectores de la sociedad más vulnerables a crisis económicas de contar con una posibilidad extra de generar ingresos.

Entorno tecnológico

Argentina es uno de lo país 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 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 celular¹⁹.

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, independientemente 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 negativo respecto a lo ecológico. Nosotros queremos aportar nuestro granito de arena a la causa. Asapp busca efficientizar el auxilio mecánico, reduciendo los tiempos y los trayectos largos hasta el site apoyándose en una perspectiva en

¹⁹ <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

el cual se encuentra más cerca y tiene los conocimientos necesarios puede brindar la ayuda necesaria. Va a ayudar a generar menos consumo de combustible y menor tráfico.

En conclusión hay aspectos positivos ya que cada vez la gente 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 cuando uno está empezando un emprendimiento.

Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter en una app colaborativa tienen una aplicación limitada ya que un competidor se puede convertir en un cliente. Igualmente es interesante para entender el contexto inicial en el cual se va a estar insertando el emprendimiento.

1- Competidores

Los competidores son las grandes empresas de auxilio mecánico con las cuales las aseguradoras **subcontratan** el servicio. Además lo brindan de forma directa. La empresa más grande es S.O.S. Red de Asistencia que cuenta con casi el 40% de market share. También está muy bien posicionada Ibero Asistencias de la firma española Mapfre que no solo le brinda servicios a su compañía de seguros sino que también a varias más. Un poco más chica y con contrato con La Caja está ACA.

Estas empresas 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.

Los prestadores de auxilio particular que ofrecen su servicio en internet y publicaciones de Mercado Libre también son competidores. La intención es captarlos dentro nuestra propuesta de valor pero es importante entender que van a existir pequeñas empresas o remolques independientes que no se adhieren a la tecnología.

La competencia entre las empresas de seguros han generado que el remolque sea un factor “gratuito” que empezó como algo diferencial y se convirtió en un estándar de la industrial. Eso hace que las aseguradoras presionen sobre las empresas de auxilio mecánico para mantener los precios bajos. En esa

dinámica, las empresas de auxilio mecánico quedan con un negocio de bajo margen, con poco poder de negociación. Es por eso que han surgido empresas que han crecido en búsqueda de ganar volumen de negocio y poder de negociación. En ese contexto, los jugadores chicos, incluyendo los unipersonales, están en desventaja. Asapp les da la posibilidad de generar más volumen sin tener que resignar el volumen de las aseguradoras.

2- Nuevos Competidores

Así como comenté los competidores estos mismos podrían desarrollar una app de tipo colaborativa para brindar mejor el servicio. En entrevistas con empelados en las áreas de siniestro y atención pude relevar que no hay en un futuro cercano la intención de crearla.

Por otro lado, 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.

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 como Canadá o Inglaterra.

3- Compradores: Poder de negociación de los usuarios/clientes

Respecto al poder de negociación de los usuarios hay que dividirlo en dos. Primero los usuarios tipo demandante que requieren el auxilio. Al haber una oferta nula de aplicaciones de este tipo en el país el poder de negociación es alto ya que cuentan con el servicio incluido dentro de su seguro. Está claro que entendemos que vamos a ser una segunda opción después de intentar con su seguro o directamente utilizar nuestra app por los beneficios que trae, pero una vez en uso el precio va a estar fijado. Si Asapp no logra seducir a sus potenciales usuarios con los beneficios le va a costar tener éxito.

En cuanto al oferente, la idea es cautivarlo como partner estratégico del negocio. Cuando brinda a servicios a grandes empresas tiene poca rentabilidad debido a que el precio es muy bajo o tiene muchos kilómetros vacíos. Vamos a pagar un valor por kilómetro mayor para que estén motivados a bajar la app. Lo mismo va a suceder con usuarios como drivers de Uber. La propuesta de valor es atractiva ya que realizan un servicio sin costo alguno para ellos salvo por el tiempo.

4- Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.

Actualmente existen 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.

5- Sustitutos: Amenaza de productos o servicios 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.

Como conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos decir que contamos con competidores muy fuertes y es donde se centra nuestro mayor desafío.. Asapp debe ofrecer una propuesta de valor diferencial para todos los players. Lo mismo para poder captar clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio cubierto por su seguro. En cuanto al resto de las fuerzas no deberían traer mayor complicaciones. Asapp tiene la oportunidad de captar un nicho de mercado atractivo. Si logra posicionarse bien va a poder crear barreras de entradas para aplicaciones similares. La mejor estrategia es arrancar B2C para captar prestadores y una vez que contemos con suficiente volumen y buenos indicadores de tiempo y calidad, la intención es convertir a Asapp en un negocio B2B y ser el proveedor el cual las aseguradoras subcontratan.

Análisis FODA

Es importante en un proyecto entender dónde están las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es necesario para realizar un plan estratégico correcto.

Fortalezas:

- El emprendimiento requiere inversión en tecnología pero con pocos costos fijos ya que se centra en una app on-demand. 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. Va a ser necesario subir foto de DNI y antecedente penales limpios con una antigüedad menor a 6 meses.
- Un equipo emprendedor con perfiles diversos y experiencia en el rubro o en start ups de tecnología.
- El sistema de calificación dual aumenta la confianza y la seguridad.
- Sistema de trabajo favorable para los prestadores. Ellos mismos pueden elegir trabajar flexiblemente, incluso elegir trabajar a medio tiempo.

Oportunidades:

- Clientes insatisfechos con las compañías de auxilio tradicionales debido a los largos tiempos de espera y poca visibilidad del servicio.
- Emprendimiento con exponencial salida a toda América latina
- El aumento de nuevos oferentes reducirá aún más los tiempos estimados de llegada.
- Ofrecer el servicio y la app al mercado de motos.
- Gran cantidad de gente que no puede solucionar su problema y debe recurrir a canales tradicionales poco dinámicos y eficientes para resolverlo.

Debilidades:

- Es una App que se utiliza esporádicamente ya que uno no tiene inconvenientes mecánicos con gran frecuencia. Va a haber un público reacio a bajarse una aplicación en el momento.
- Poca lealtad de los oferentes de remolque. Muchos tienen contratos de exclusividad con compañías grandes.
- Captar clientes va a ser una difícil tarea. Poca experiencia en captación de clientes para este tipo de negocios.
- Integran oferentes y que entiendan la tecnología va a ser un desafío. Es un mercado tradicional.

Amenazas:

- La barrera de entrada es baja porque la tecnología es fácil de replicar.
- Contexto económico difícil que influya en que los consumidores cuiden el bolsillo hasta en los segmentos más altos.

El análisis FODA muestra que hay varios desafíos interesantes que Asapp debe superar pero que la oportunidad es muy interesante, apalancándose en costos operativos bajos y un equipo con el know how.

Mercado Obetivo

TAM – SAM – SOM: El tamaño del mercado.

TAM (Total Addressable Market)

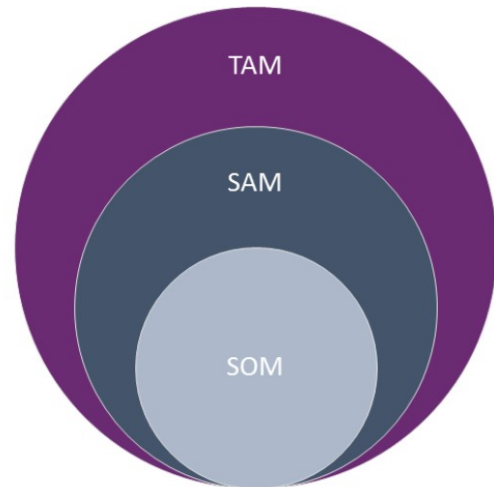
El Mercado total ¿Qué tamaño tiene nuestro universo?

SAM (Served Available Market)

Mercado disponible ¿A cuántos puedo llegar con nuestro canal de ventas? ¿A cuántos podemos servir?

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Mercado Objetivo. ¿Quiénes son mis compradores ahora? ¿Quiénes serán los compradores más probables?



TAM – Total Addressable Market o Mercado total

El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro 'universo'. Con esta herramienta estimaremos 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 escala. Para aplicar este cálculo podemos utilizar la suma de la facturación de nuestros principales competidores a nivel global o dirigirnos a estudios existentes donde se indique el volumen del mercado²⁰.

El tamaño total del mercado son 14 millones de autos. Además de 7 millones de motos. Ya hemos mostrado anteriormente la cantidad de flota vehicular que hay en la Argentina y un estudio de la cantidad de siniestros que suceden por provincia. El 1,5% solicita algún tipo de auxilio mecánico al mes. Son 210 mil autos al mes.

SAM – Serviceable Available Market o 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 startup 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 inicial²¹. Cuando una startup empieza a tener sus primeras ventas, ha de dimensionar muy bien su capacidad, y este indicador le ayuda a hacerlo

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

²¹ <https://emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>

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.

Relevando información y con entrevistas con personas del rubro de las aseguradoras y empresas de auxilio mecánico, nos indicaron que el 1,5% del total de sus asegurados o clientes pide, en promedio, auxilio al mes. Esto representa en promedio 210 mil vehículos al mes. El 50% solicita asistencia de mecánica ligera, y este se divide en un 40% de cambio de neumático, 40% en carga de batería y otro 10% en falta de combustible y otros. Ese 50% son 105 mil autos al mes. Esto no incluye a las motos. El otro 50% es remolque y acarreo.

SOM – Serviceable Obtainable Market o 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. Un dato muy importante a la hora de validar nuestra idea de negocio²².

En una entrevista con un gerente de las tres más grandes compañías me comentó que el 4% de los auxilios solicitados al mes van por reembolso y que el 5% cancela y lo resuelve por otro lado. Asapp va a capturar este nicho que hasta el día de hoy maneja su necesidad a través de canales tradicionales.

Para calcular los tres indicadores anteriores (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 startup, dado que no se basa en datos del pasado sino de tracción que vayas obteniendo.

Para calcular el SOM del lado del prestador lo voy a dividir en dos. Primero en remolque que representa la mitad de la asistencia requerida. En una entrevista con un gerente de una de las empresas de auxilio mecánico más grandes de la Argentina nos dijo que su red es de 650 camiones con plancha, de los cuales el 70% son independientes (me dijo que esa proporción equivale a todas las grandes empresas). Ellos tienen el 30% del mercado nacional. Un estimado sería que en la Argentina hay 2167 vehículos de esta categoría. El 47% en CABA y GBA y como el 70% son independientes y subcontratados por trabajo solicitado, esto es 713 camiones con plancha que trabajan de forma independiente en AMBA. Utilizando la curva de adopción de la tecnología

²² <https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calculiar-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>

explicada más adelante, estimamos poder captar un 2,5% de estos actores en los primeros 6 meses de vida de la App. Al finalizar el segundo año estimamos integrar al segmento early adopters, un 13,5% más. Integrados en la App estarían 27 camiones de remolque dados de alta al principio. Matías, integrante del equipo emprendedor indico que en promedio se realizan 8 auxilios por día. Tomando en cuenta que no van a trabajar exclusivamente con la app, nos basamos en el supuesto que harían 1 servicio por día con nuestra aplicación. Estos son 18 auxilios al día que podrían pasar a través de la App en el primer año. Partir del tercer año, integrando a los early adopters, serían 158 camiones y manteniendo el supuesto de 1 servicio por día.

En resumen:

	Año	2020	2021	2022	2023	2024
	Camiones independientes	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517
	Porcentaje de vehículos	47%	47%	65%	100%	100%
	Cantidad real	713	713	986	1.517	1.517
2,5%	Innovadores	18	18	25	38	38
13,5%	Early Adopters			133	205	205
	Cantidad altas Asapp	18	18	158	243	243
	Auxilios p/día p/usuario	1	1	1	1	1
	Total por día	18	18	158	243	243
	Total por mes	535	535	4.732	7.280	7.280
	Remolques potenciales al año	6.416	6.416	56.784	87.360	87.360

En cuanto a mecánica ligera, 52mil vehículos solicitan al mes en AMBA auxilio de este tipo, como bien hemos nombrado antes. En promedio son 1730 al día. Entre Uber y Cabify suman más de 55mil drivers²³. Logrando captar a los innovadores, estimamos contar en nuestra app a 1375 drivers. Entendemos que Asapp no va a tener una restricción de oferta en los casos de mecánica ligera ya que en promedio se resuelve en menos de 30 minutos este tipo de inconveniente.

En resumen, una estimación bottom up es que podríamos realizar 18 auxilios de remolque y acarreo por día. En un año serían 6416 remolques. En cuanto a mecánica ligera vamos a empezar con una estimación top down (1% del share el primer año, 2% a partir del segundo y 3% a partir del tercer año) ya que lo consideramos más probable que a la estimación bottom up debido a no tener un condicionante de oferentes que se darían de alta en la aplicación. Esto sería 6250 asistencias de tipo ligera en el primer año.

²³ <https://www.iprofesional.com/negocios/279610-ley-ingreso-trabajo-Salida-laboral-40-de-los-conductores-de-Uber-en-Argentina-tiene-a-la-app-como-unica-fuente-de-ingresos>

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado anual mec ligera	624.992	631.242	881.724	1.370.063	1.383.764
Market Share	1%	2%	3%	3%	3%
Cantidad Asapp	6.250	12.625	26.452	41.102	41.513

Factores claves del éxito

Hay ciertos factores claves que se requieren para que Asapp tenga un lanzamiento exitoso.

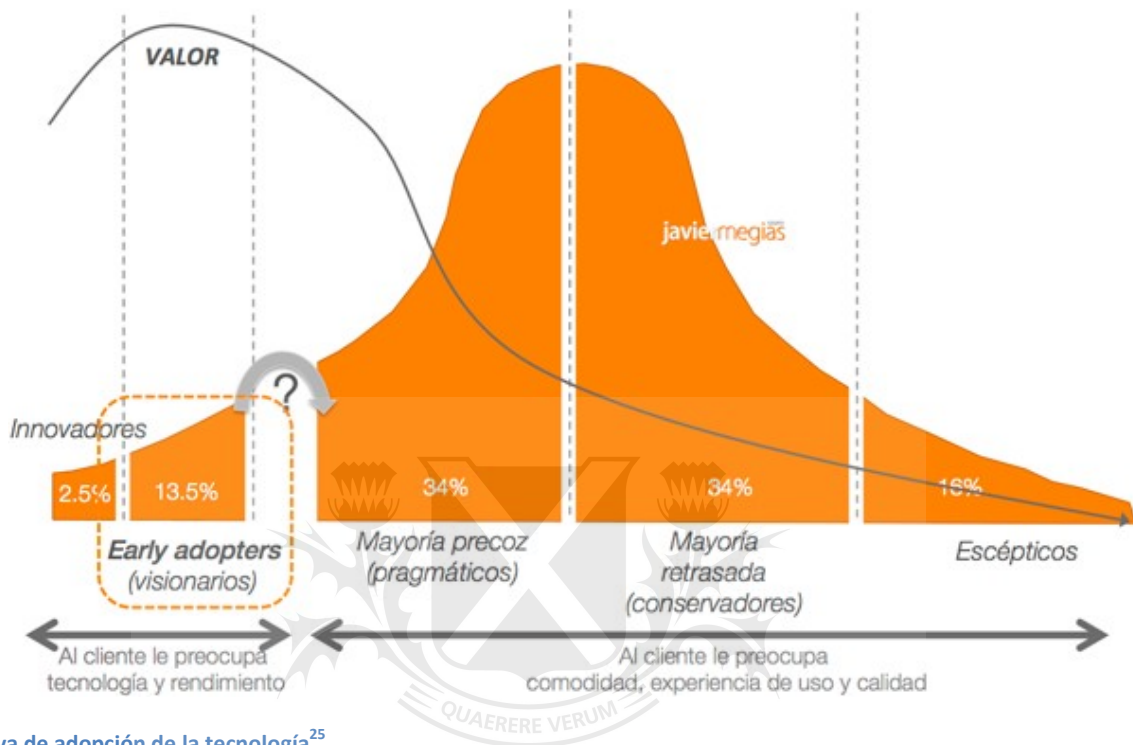
- Captación de los prestadores: La propuesta de valor tiene que ser lo suficientemente atractiva para captar un buen número de oferentes. En principio habrá que resignar comisión para que se sientan atraídos a realizar los auxilios. La intención es tener un 20% de comisión por cada servicio que se realice a través de la plataforma. Actualmente las grandes empresas de auxilio se quedan con el 30/35% del servicio²⁴.
- Tiempo de arribo: Asapp tiene que cumplir con el tiempo de arribo que promete ya que es uno de sus puntos diferenciales. 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.

Segmentación de clientes

Para hablar de segmentos de clientes, es importante distinguirlos dentro de una curva de adopción, muy relevante al tratarse de una aplicación móvil, y que está ingresando una innovación a una industria tradicional. La forma de adopción esperada para Asapp imita la de cualquier app recientemente lanzada al mercado, luego en etapa de crecimiento, y llegando a los early adopters con el Product Market Fit. En esta sección describimos cuáles son, teniendo en cuenta el tipo de servicio que ofrecemos, las características de los segmentos y cómo se componen.

²⁴ Dato brindado por Matías, quien opera sus dos camiones con una de las empresas más grandes.

Curva de adopción de la tecnología



Curva de adopción de la tecnología²⁵

INNOVADORES: Son los que adoptan primero cualquier producto. Se trata de clientes que se sienten muy cómodos con la tecnología, y en los que lo más importante es la función y no la forma. Son personas que se suelen relacionar en lo que a productos se refiere con gente similar. Se preocupan por descubrir nuevos usos a un producto.

Suelen ser jóvenes entre 25 y 35 años, profesionales, generalmente trabajando en industrias de vanguardia, con conocimiento tecnológico, y con un entorno de amigos que frecuentan eventos de tecnología. Están al tanto de las nuevas tendencias, nuevos modelos de negocio de nuevas start ups, y suelen seguir a las empresas innovadoras de primer mundo. Viven en Buenos Aires.

VISIONARIOS O EARLY ADOPTERS: Son aquellas personas que se atreven a adoptar una tecnología o producto cuando entienden que su uso puede ser beneficioso para su vida personal o negocio. Se trata de personas que están dispuestos a probar si el producto soluciona su problema. Son gente que no supera los 45 años que utiliza apps en su vida cotidiana y no tendría inconveniente en bajarse una en el momento que la necesita. Este segmento

²⁵ <https://javiermegias.com/blog/2012/12/early-adopters-clave-nuevo-modelo-de-negocio-curva-adopcion-tecnologia/>

va a ser importante para el lanzamiento de Asapp. El crecimiento va a depender de ellos.

PRAGMÁTICOS o MAYORÍA PRECOZ: Es la gran masa, y espera un producto terminado. Se trata de personas que tardan en adoptar una nueva tecnología) pero están dispuestos a incorporar a su entorno un producto nuevo. En éste grupo es donde se puede llegar al punto crítico donde un producto se convierte en un estándar. Necesitan referencias y ver que otros usuarios usan el producto antes de comprar.

Este es el grupo que va a definir el éxito de Asapp. Estamos hablando de personas de clase alta, o clase media alta. Es una parte de la población que dado sus ingresos forma parte del segmento ABC1/C2. En menor medida clase media en una mejor situación socio económico. Rango etario con alta adopción a la tecnología, desde los 16 a los 45 años. Viven en ciudades grandes o medianas. Es un target de gente que busca comodidad y ganar tiempo. Necesita que su problema se resuelva de manera sencilla y de forma segura.

MAYORÍA TARDÍA: En este segmento incluimos a la gente que demográficamente formaría parte del segmento anterior pero es más reacia a bajarse una app en el momento que la necesita. Pueden estar dentro del rango etario hablado anteriormente o más bien gente mayor a 45 años que tiene un buen uso de la tecnología pero prefiere lo tradicional.

ESCÉPTICOS: Son un grupo que podría llegar a utilizar Asapp dentro de varios años. Puede ser porque momentáneamente este pasando un momento económico difícil o su seguro no lo incluye dentro de los beneficios o es muy reacio a la tecnología pero tiene presión social que lo ayuda a adaptarse. No lo van a ser tenidos en cuenta para el mercado objetivo.

Teniendo en cuenta que vamos a lanzar la app en CABA y Gran Buenos Aires para dimensionar la demanda nos vamos a esforzar en este grupo de personas. Las mismas pertenecen a una clase social ABC1/C2.

La población Argentina proyectada para el año 2020 es 45.516.881²⁶. En el año 2018 un 22% estaba entre el rango etario de 16 a 45 años²⁷. Según el censo nacional del año 2010 un 38% de la población vivía en el Área Metropolitana²⁸. El 21% pertenece a clase social ABC1/C2.

En resumen:

- Hay 45,5 millones en Argentina
- Hay 17,29 millones en AMBA

²⁶ <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2020/>

²⁷ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>

²⁸ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

- 3,8 millones están en el rango etario target y viven en AMBA
- 800 mil son ABC1/C2

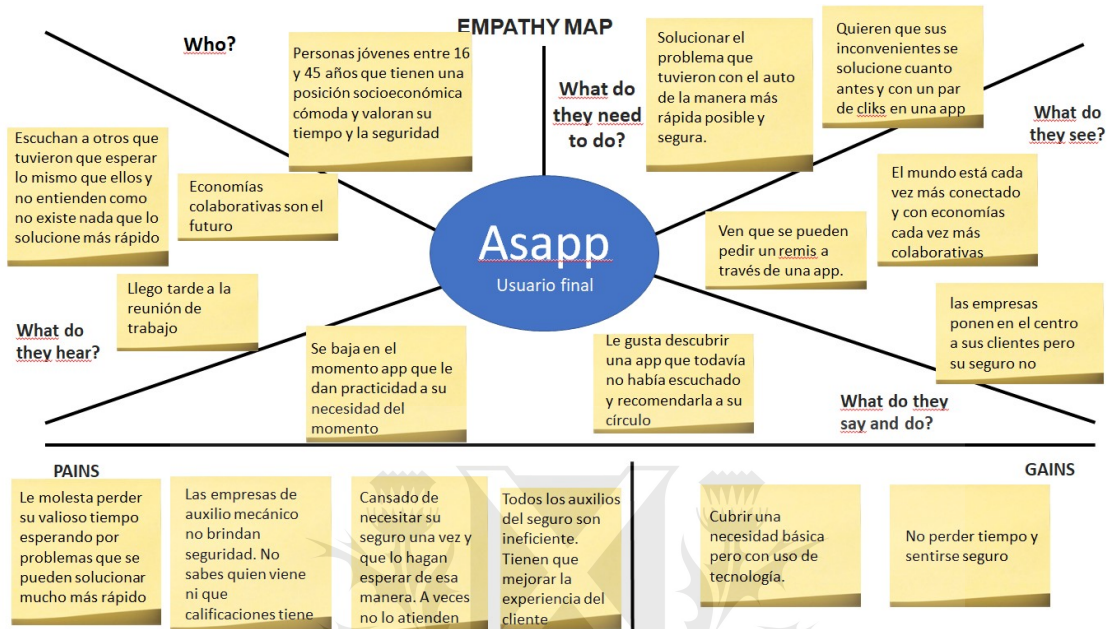
Anteriormente habíamos analizado el mercado en términos de cantidad de autos. Un enfoque interesante es dimensionar el mercado en cantidad de gente ya que por condiciones económicas son un grupo que cuenta con la posibilidad económica de tener un auto. Además muchas veces comparten auto en un grupo familiar pero podrían hacer uso de la aplicación cuando el inconveniente les suceda a ellos. El 55% del parque automotor tiene una antigüedad menor a 10 años²⁹. Un 15% son autos de gama media y gama alta. Son al menos 2.1 millones de autos que pertenecen a gente de ingresos medio/altos. Un millón de estos autos, continuando con la proporción del parque automotor, se encuentra en CABA y GBA.



²⁹ <https://autoblog.com.ar/2018/05/31/en-la-argentina-hay-record-de-vehiculos-en-circulacion-133-millones/>

Mapa de empatía: Usuario final

El siguiente empathy map describe el perfil y lo que siente el usuario final de Asapp.



Este mapa muestra cómo piensa y siente el usuario target de Asapp³⁰. Es como piensa un millennial o centennial que valora su tiempo más que otro aspecto en su vida. Hoy en día esperamos que hayan empresas que nos permitan solucionar y cubrir nuestras necesidades lo más sencillo y rápido posible.

Si con la aplicación logramos que los early adopters tengan una buena experiencia vamos a poder captar una mayor cantidad de clientes que hayan sido referenciados por ellos. Como se comentó en párrafos anteriores, estamos hablando de personas de clase alta, o clase media alta. Es una parte de la población que dado sus ingresos forma parte del segmento ABC1/C2. Rango etario con alta adopción a la tecnología, desde los 16 a los 45 años. Viven en ciudades grandes o medianas. Es un target de gente que busca comodidad y ganar tiempo. Necesita que su problema se resuelva de manera sencilla y de forma segura.

³⁰ Se realizó 20 entrevistas y charlas con personas de ambos sexos entre 20 y 60 años de clase ABC1/C2

Mapa de empatía: Oferente

El que presta el servicio es un jugador clave para Asapp. Sin ellos no hay proyecto viable. Para nosotros es un cliente igual de importante. En varias entrevistas con dueños de camiones o dueños de pequeñas flotas nos ayudó a entender mejor el mercado³¹. Empresas como SOS o Ibero Asistencias **terciarizan** la gran mayoría de sus servicios con ellos. Les exigen contar con un GPS exclusivos de la compañía el cual tiene un costo mensual no excesivo pero que suma en la torta final. Además deben tener el que la ley les exige para operar.

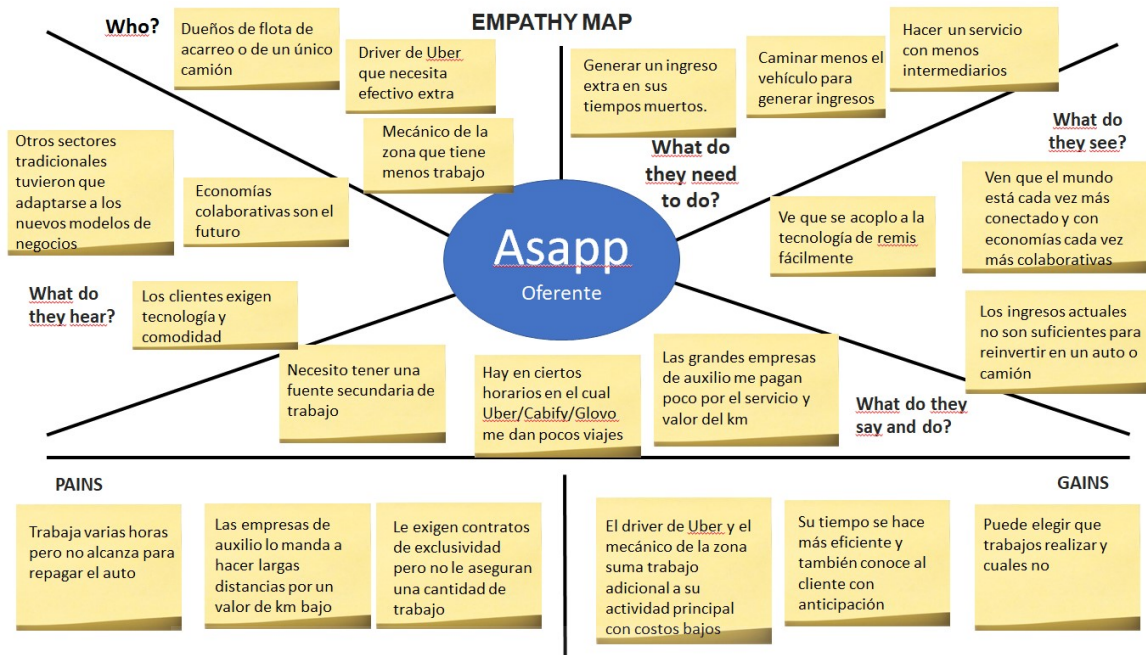
Otro gran PAIN que tienen es que empresas de auxilio mecánico le pagan a 45 días. Asapp va a realizar el pago semanalmente, generándoles un impacto financiero mucho menor. No solo financian a su cliente sino que también trabajan por un costo de kilómetro inferior al necesario para poder reinvertir en su vehículo en 5 años (edad promedio en el cual se cambia el camión).

Los drivers de Uber realizan entre 10 y 12 horas de trabajo diario para llevarse un monto que le sea rentable. Igualmente pasado los años se dan cuenta que les alcanzó para cubrir los gastos pero tienen el mismo problema de no poder cambiar el auto, su principal herramienta de trabajo³². En varias charlas de Uber y Cabify que nos hemos tomado, les presentamos la idea y les pareció interesante poder sumar un ingreso alternativo que no requiera el uso desmedido del auto. La mayoría confirmó que cuenta con cables de carga eléctrica y también con herramientas de buena calidad para realizar un cambio de neumático.

A continuación está el mapa de empatía para este key player dentro de nuestro proyecto.

³¹ Se realizaron entrevistas a dueños de flota independientes y conductores de Uber y Cabify. Las mismas van a estar detalladas en los anexos.

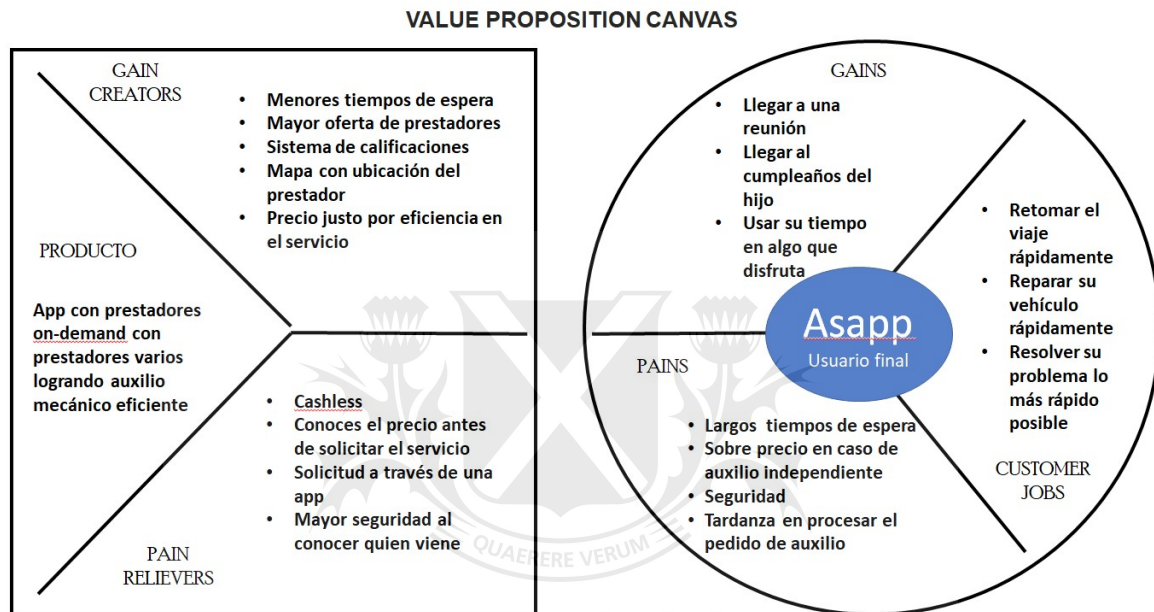
³² Un integrante del equipo trabaja en Viapool por lo cual tiene contacto diario con conductores de Cabify o Uber.



Este análisis es tan importante como el del usuario final. En una app on-demand entender los pains y gains de las dos partes es clave para el éxito del emprendimiento.

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

Value Proposition Canvas: Usuario final



Asapp es una aplicación móvil que permite solicitar auxilio mecánico de manera fácil y rápida en pocos pasos. El usuario debe especificar qué tipo de inconveniente tuvo, tiene la opción de sumar una foto y debe confirmar su ubicación. La app le va a decir en cuanto tiempo llega el prestador, quien es y cuánto va a salir. No debe pagar en efectivo.

Las ventajas competitivas de Asapp son:

Tiempo: Nosotros entendemos que el tiempo es escaso y cuando tenés un inconveniente querés resolverlo lo antes posible. Asapp te acerca a un prestador de la zona dispuesto a resolver tu problema.

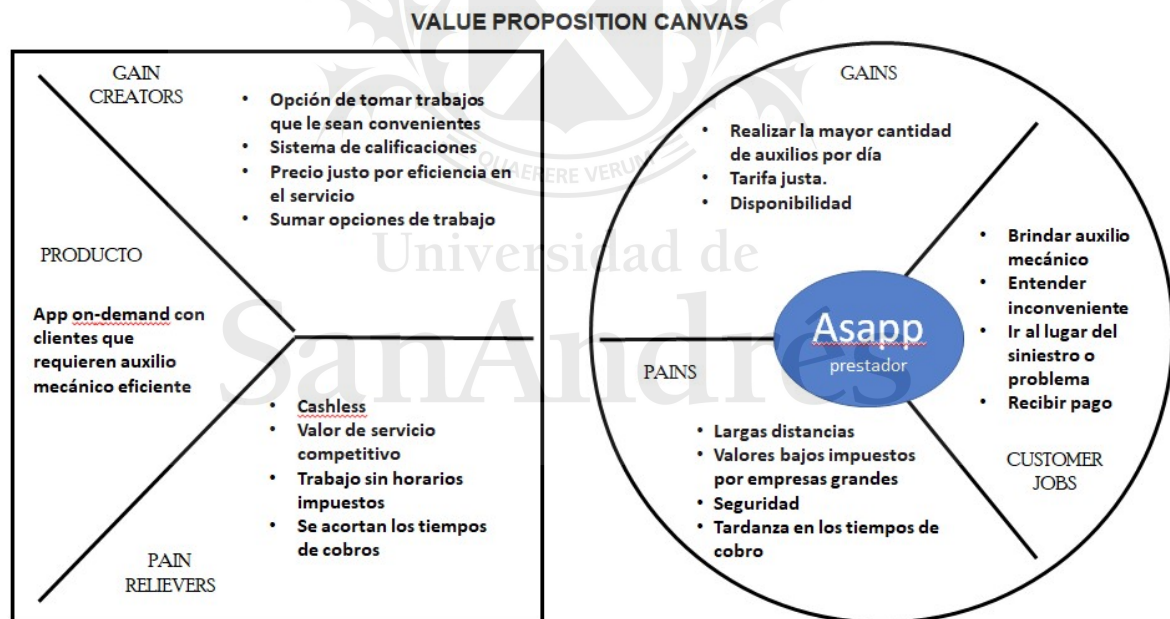
Seguridad: Uno nunca sabe dónde le puede pasar por lo cual quiere que se solucione lo antes posible. Además quiere conocer quien viene. El sistema de calificaciones te permite conocer cuántos auxilios realizó y que calificación tiene.

App integral: Todo ocurre en la misma app. No es necesario llamados telefónicos ni abrir distintas aplicaciones.

Precio y cashless: Estás dispuesto a pagar por solucionarlo antes. Asapp te permite pagar un valor lógico y sin necesidad de efectivo.

El prestador: usuario clave

El usuario clave y sostén inicial del negocio de la plataforma es el **transportista**, a partir del cual puede construirse una plataforma de servicio. Generalmente se plantea en el start-up de negocios on-demand el dilema del huevo y la gallina: ¿qué hay que desarrollar primero, la oferta o la demanda? A diferencia de otros negocios de comercialización directa, donde el oferente es dueño del producto o de la capacidad de servicio, en este caso Asapp simplemente es un intermediario que para generar una mejor interacción entre las partes. Iniciar este modelo de servicios implica asegurar que haya suficiente demanda para los proveedores de servicio, y suficientes prestadores de servicio para los demandantes de auxilio mecánico. Llegar a esta masa crítica y lograr que se desarrolle en forma pareja es el mayor desafío.



Las ventajas competitivas de Asapp respecto al prestador son:

Flexibilidad: Puede utilizar la app para generar ingresos cuando así lo requiera.

Cobro: El valor es más competitivo al haber menos intermediarios. Además los pazos de pago se acortan de 45 a 15 días.

Seguridad: Conoce a quien le va a realizar el auxilio y no va a estar con efectivo encima.

Eficiencia: Le permite conseguir trabajos y no tener kilómetros vacíos.

Competidores

Vamos a realizar un análisis de los principales competidores en la Argentina. Los vamos a dividir en tres: grandes, medianos y pequeños.

Grandes:

- **S.O.S.:** Es una de las compañías más grandes del sector. Con origen en Córdoba y servicios en todo el país. Cuentan con camiones propios y una red de grúas independientes.
Es de las pocas empresas que cuenta con una App. La misma es más bien un formulario para solicitar servicio. Uno completa información y lo llama alguien de atención al cliente.
- **Ibero Asistencia:** Es la empresa que crea Mapfre para asistir a sus asegurados. También le brinda servicios a otras aseguradoras. Con base en Ciudad de Santa Fe tiene mucha fuerza en el interior del país.
- **ACA:** Con contrato con LaCaja y también ofrece seguro para el auto de forma directa es uno de los players más grandes de la Argentina y de la región de AMBA. Todos sus vehículos son propios.
También tiene app, similar a la de S.O.S.

Medianas:

- **Rinkel:** Empresa mediana que ofrece sus servicios a aseguradoras y empresas del sector. Tiene mucha presencia en CABA.
Tiene una app relativamente básica para llenar el formulario online y que te contacten.
- **Assist North:** Tamaño similar al de Rinkel. No cuenta con App.

Pequeñas:

Hay varias empresas pequeñas o dueños de flotillas a lo largo del país que brindan servicio de forma independiente o trabajan para alguna de estas grandes empresas.

App similares en el mundo

Hay algunas aplicaciones como Asapp en el mundo que tienen una propuesta de valor B2C y B2B. Vamos a enumerar algunos de estos casos.

HONK

<https://www.honkforhelp.com/> de Estados Unidos

Su propuesta de valor es igual a la de Asapp. Ya tiene varios años de trayectoria en el mercado estadounidense.

“HONK is powering next-generation roadside assistance for leading brands with cutting edge digital technology and transformational omnichannel customer-first, frictionless experiences. Insurance groups”

URGENT.LY

<https://www.geturgently.com/> de Estados Unidos.

Competidor directo de Honk. Su base está en Washington.

“Urgent.ly’s Roadside as a Service™, the only global digital roadside assistance platform, continues to reimagine the roadside assistance industry to the benefit of global brands, roadside assistance professionals, and consumers. Urgent.ly’s solution delivers the quickest, safest and most innovative roadside assistance service, products and technology by combining location-based services, real-time data, AI and machine-to-machine communication. Urgent.ly’s platform powers roadside assistance solutions in North America, Europe and Asia for leading brands across the automotive, insurance, telematics and other transportation-focused verticals”.

CROSSROADS

<https://www.crossroadshelpline.com/> de India.

Misma propuesta de valor en Asia. Esta empresa también incluye a los mecánicos tradicionales en la propuesta de valor, a diferencia de las dos empresas de E.E.U.U.

“A unique platform to help Car Owners, Garage Owners, Tow Truck Operators to connect with each others in a 100% transparent environment, saving time, effort and money”.

STRANDD

<http://www.strandd.in/> de India

“On-Demand Roadside Assistance. No membership required. Pay per use. Ready to help 24/7. Available everywhere. And we do mean EVERYWHERE”.

En Europa no hay una aplicación bien establecida con esta propuesta de valor. Hay empresas que otorgan información en tiempo de real de donde se

encuentra la estación de servicio más cercana o el mecánico de la zona pero no son una App on-demand. Igualmente Waze ha hecho una alianza con Allianz para ofrecer road assistance en todo Europa³³.

Modelo de negocio

A través de una App Mobile de características on-demand, Asapp buscará conectar directamente a pequeños transportistas, drivers de Uber/Cabify, mecánicos de la zona y motoqueros de Glovo/Rappi con usuarios que requieren asistencia mecánica dentro de su zona de influencia. Lo novedoso de la propuesta se centra en las posibilidades que otorga el acceso a nuevas tecnologías dentro del sector transporte, cada vez más adoptadas en otros ámbitos. En concreto, tanto la penetración de teléfonos inteligentes dentro de segmentos cada vez más amplios de la población, así como la creciente educación digital de los usuarios, permite pensar en sistemas descentralizados, que aprovechen el potencial de las nuevas tecnologías. Más de dos tercios de la población de América Latina está suscripta a servicios móviles, mientras que la industria móvil realiza una importante contribución a la economía de la región. Hoy en día, el ecosistema móvil está experimentando una innovación acelerada, impulsada por el crecimiento de nuevas tecnologías, servicios y casos de uso, siendo la conectividad móvil un habilitador clave para la inclusión digital y el desarrollo socio-económico en América Latina³⁴.

Canvas Business Model

El siguiente es el diagrama de Canvas Business Model que describe el modelo de negocios de Asapp:

³³ <https://www.fleeteurope.com/en/shared-mobility/europe/article/waze-and-allianz-offer-roadside-assistance?a=BUY03&t%5B0%5D=Waze&t%5B1%5D=Allianz&t%5B2%5D=&curl=1>

³⁴ <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>



En función del análisis en base al Business Model Canvas, los Factores Claves de Éxito para el desarrollo de Asapp estarán dados en el desarrollo de una buena aplicación móvil, que sea de fácil uso, y la rápida captación de prestadores de asistencia mecánica, tanto ligera como remolque. Un punto fuerte de este proyecto es que uno de sus integrantes es dueño de tres camiones con plancha y cuenta con conocidos del rubro que se mostraron interesados en la App. Poder integrar players como drivers de Uber o motoqueros de Glovo en los primeros estadios va a ser fundamental. Si los primeros meses de vida de Asapp logramos una buena tracción B2C va a ser más accesible captar clientes B2B.

1) Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el usuario final es la posibilidad de conseguir asistencia mecánica de manera rápida, fácil y segura. A través de una app integral de carácter on-demand puede solicitar auxilio y tener todas las interacciones, incluyendo el pago, dentro de la aplicación.

Del lado del prestador del servicio, la propuesta de valor se centra en otra opción de generar ingresos. Para el dueño de una flotilla o de un único camión, el valor es más competitivo al haber menos intermediarios. Además los plazos de pago se acortan de 45 a 15 días. La app le otorga eficiencia al contactarlo con usuarios de la zona y así no tener kilómetros vacíos. Lo mismo sucede para drivers de Uber o motoqueros de Glovo. Ellos podrían utilizar la aplicación en horarios de poca demanda de su trabajo actual.

2) Segmentos de clientes

Demográficos: Como se comentó en párrafos anteriores, estamos hablando de personas de clase alta, o clase media alta. Es una parte de la población que

dado sus ingresos forma parte del segmento ABC1/C2. Rango etario con alta adopción a la tecnológica, desde los 16 a los 45 años. Viven en ciudades grandes o medianas. Es un target de gente que busca comodidad y ganar tiempo. Necesita que su problema se resuelva de manera sencilla y de forma segura.

Oferentes:

- Dueños de remolques o de flota de camiones con plancha con cierta inserción tecnológica. Deberían ser personas no mayores a 55 años que cuenten con un Smartphone y lo sepan utilizar relativamente bien. Aplicaciones como Uber o Cabify han demostrado que la curva de adaptación para cierto público que parecía resistente terminó siendo muy buena.
- Drivers de Uber o Cabify que cuenten con tiempo ocioso en su rutina laboral. Estos ya manejan el nivel tecnológico necesario y sumarlos a nuestra app no representaría una difícil tarea en términos de uso y adaptación.
- Glovers o motoqueros de Rappi: Motoqueros podrían empezar a tener cables de batería en la mochila de la moto si consideran la posibilidad de trabajar con Asapp como un ingreso más. No suelen utilizar el total del espacio y tienen horarios de poca demanda de pedidos.

3) Canales

El canal va a ser la App que va a estar disponible para Android y IOS. Desde la misma aplicación para haber un punto de soporte en cual se va a realizar por Whatsapp. Además vamos a tener una página web propia con información necesaria y un sector con FAQ (Frequently asked questions) y tutoriales en formato vídeo e imágenes.

4) Relación con los clientes

Para cada uno de los actores involucrados Asapp plantea una relación en particular.

Para los prestadores del servicio vamos a buscar generar lazos y una relación cercana invitándolos a la oficina así conocen al equipo y la aplicación. Vamos a crear grupos de Whatsapp para dudas técnicas respecto de la app. El equipo de soporte va a estar en pleno contacto con los distintos jugadores incentivándolos a formar parte de nuestra propuesta. La intención es contratar a alguien especializado en captar y retener a estos key players.

Respecto al usuario final va a haber un call center siempre disponible para responder consultas y brindar asistencia. Desde la App van a poder

comunicarse con un número telefónico para llamar o chatear a través de Whatsapp.

Además el sistema de ranking le va a permitir interactuar entre ellos valorando los servicios. Mismo va a haber un chat interno entre el solicitante y oferente para que puedan comunicarse.

5) Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso va a ser una comisión cobrada al prestador por cada servicio que realice a través de nuestra Aplicación. Además vamos a potenciar la publicidad In-App. Vamos a trabajar con anunciantes de google a través de Google AdSense. Google AdSense es, junto con Google AdWords, uno de los productos de la red de publicidad en línea de Google. Básicamente, permite a los propietarios de apps móviles obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus aplicaciones y sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada³⁵. La aplicación contará con espacios publicitarios que se monetizaran por la cantidad de impresiones de los mismos (modelo CPM). Los distintos formatos de anuncios son principalmente:

- Banner Ads: banners no intrusivos, que se colocan abajo de la pantalla (Especialmente en los tamaños 300x50 y 320x50). Estos banners pueden hasta 2 veces por minuto de uso de la aplicación
- Interstitial Ads: son anuncios a pantalla completa que cubren la interfaz de la aplicación en la que se alojan. Generalmente, se coloca entre transiciones naturales de una aplicación y el usuario tiene la opción de cerrarlo o tocar la pantalla e ir a la página de destino del anuncio.

6) Recursos clave

El recurso clave más importante que va a necesitar Asapp es su tecnología. Al ser una app de economía colaborativa en la cual interactuarán distintos actores, la esencia del proyecto reside en la tecnología. El equipo emprendedor debe encontrar una empresa desarrolladora de apps que se encargue de la producción y entregue un producto de primer nivel. Además de darle continuo soporte una vez lanzada al mercado.

Una alianza con una agencia de marketing es otro de los pilares de este proyecto. Para que sea exitoso debemos realizar una buena salida al mercado ya que necesitamos que haya tracción e interacción a través de nuestra app. Los primeros meses son claves y está empresa juega un papel protagónico.

³⁵ https://ads.google.com/intl/es-419_ar/getstarted/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-000!o3~EAlalQobChMlz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE~78326858076~kwd-127521190~6518825498~383630435693&qclid=EAlalQobChMlz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE

El equipo emprendedor forma parte de los recursos clave. Somos tres perfiles de distinto background que aporta aspectos claves al emprendimiento, desde conocimientos específicos del sector a atributos más softs necesarios para captar clientes y alianzas.

Una vez que el negocio este on going, va a ser fundamental un call center y área de soporte que pueda brindar asistencia a los dos tipos de usuario. Los mismos van a requerir información minuto a minuto de donde se encuentran los prestadores a través de la API conectada a google maps. Además, en los primeros años van a forjar una estrecha relación con los dueños de remolques para solicitarles que utilicen la app y reciban un servicio. Este equipo va a acompañarlos en la curva de adopción.

7) Actividades claves

La primera actividad clave es garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación. La aplicación es el canal en el cual interactúan los clientes. Una vez desarrollada y aprobada por el equipo emprendedor, debemos asegurarnos que el mantenimiento de la app es constante y permite a los usuarios tener una excelente experiencia sin roces. Además debemos asegurarnos que su uso es sencillo y amigable ya que debemos captar a un público de un sector conservador.

La segunda actividad clave del negocio es la adquisición y captación de los prestadores del servicio. Necesitamos contar con una oferta de prestadores interesantes para lograr la correcta tracción de la app en su etapa inicial. También lo va a ser la captación de clientes, ya que dependemos de los dos para que el negocio funcione.

8) Socios clave

Un grupo de socios clave que debemos contar para el correcto desarrollo y funcionamiento de esta aplicación son los dueños independientes de camiones de remolque.

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

Google va a ser un socio importante para nosotros ya que no solo vamos a utilizar Google AdSense sino que también requerimos de sus servicios para que nos provean la API de Google Maps.

9) Estructura de costos

Los principales costos están destinados al desarrollo de la tecnología y el mantenimiento. Otro gasto importante es el que se va a incurrir en la agencia de marketing para el posicionamiento online y offline de Asapp. También va a haber gastos administrativos y de soporte los cuales incluyen Staff de soporte, call center, staff comercial, oficina y otros sueldos.

Propuesta para las empresas de seguro automotor

Como bien hemos comentado anteriormente Asapp es una propuesta B2C. Igualmente nace de un servicio deficiente por parte de las aseguradoras a sus clientes. Un par de décadas atrás una empresa de seguros empezó a ofrecerlo entre sus servicios y todas se vieron obligadas a copiar este plus. La realidad es que no es su core bussines y les terminó trayendo problemas en la percepción de sus clientes. Los seguros **subcontratan** con empresas que al tener un modelo de negocio tradicional en picos de alta demanda tienen un servicio deficiente.

La intención es crecer B2C pero entendemos que el flujo de trabajo más grande viene de una propuesta B2B2C. Nuestra propuesta para las aseguradoras es que agreguen como una opción a Asapp para que sus clientes puedan solicitar auxilio.

Muchos de los seguros automotor cuentan con contratos de exclusividad mientras que otra gran parte no. Es un mercado potencial muy interesante para explotar, tanto en la Argentina como el resto de América latina.

Go to market plan

Se utiliza el modelo del marketing mix, originalmente propuesto por Jerome McCarthy en 1960 para evaluar los detalles del posicionamiento de la oferta de Asapp.

Producto:

El Producto en sí es una App Mobile que conecta dos clientes: el usuario final que requiere asistencia mecánica y el prestador que lo brinda. Los aspectos sobresalientes de Asapp son los siguientes:

- Tiempo: Asapp te acerca a un prestador de la zona dispuesto a resolver tu problema. Del lado del prestador te permite generar un ingreso cerca de tu ubicación sin realizar kilómetros “vacíos”.
- Seguridad: El sistema de ranking y calificaciones es beneficioso para ambos players. Su valor va aumentando cuanto más interacciones hay a través de la aplicación.
- App integral: Una app on-demand que engloba toda la transacción sin necesidad de contar con efectivo. Es un beneficio para ambas partes ya que uno no requiere contar con dinero en el momento y otro no requiere circular con plata en el bolsillo.

Precio:

El precio va a estar dado dependiendo del servicio requerido. En caso de remolque el precio va a estar dado por un valor de km más un plus por los 30 minutos promedio que requiere cargar el auto en la plancha. En cuanto al servicio de cambio de rueda o carga de batería va a tener un valor fijo similar a un viaje en remis de 10km³⁶.

Los ingresos de Asapp van a estar dados por una comisión del 20% al prestador. El usuario final va a pagar un valor y Asapp le va a pagar cada 15 días el total de los trabajos realizados menos la comisión.

En secciones posteriores se detallarán los ingresos y valores.

Plaza:

Al tratarse de un App on-demand, la distribución es a través de la misma aplicación. La app se va a poder descargar tanto en Android como en iOS.

Asapp en primera instancia va a ser lanzada en CABA y GBA únicamente como hemos mencionado anteriormente. Casi la mitad del parque automotor y de la población se encuentra en AMBA. Por lo tanto si el proyecto es exitoso en

³⁶ El valor fue pensado debido a la similitud en el tiempo que requiere. Fue validado en las charlas y entrevistas.

esta zona se va a ir expandiendo al resto del país, empezando por las grandes ciudades de la provincia de Córdoba y Santa Fe. Dado que la cantidad de usuarios es crítica para la efectividad de la app, la estrategia es que vaya captando cada vez más usuarios (finales y prestadores) y regiones hasta lentamente poder captar todo el mercado nacional. Teniendo en cuenta que el producto es una App, este se puede ajustar y replicar a cada provincia con un costo marginal cercano a cero. Si la app es exitosa en nuestro país, la intención es expandirse al resto del mercado latinoamericano.

Promoción:

La estrategia de promoción tendrá su foco en los atributos de que la app es un producto innovador que se centra en una economía colaborativa. La idea es crear un lanzamiento de 3 etapas. La primera etapa es la introducción al mercado. Esperamos entrar al mercado a través de acciones de marketing online y marketing offline. Al tratarse de una propuesta de valor basada en una app vamos a centrar la mayor cantidad de esfuerzos en el marketing online, mientras que los esfuerzos menores de posicionamiento tradicional acompañarán para generar branding. Esta primera etapa va a centrarse en el usuario final. Para que este conozca la marca y se genere intriga entre los clientes potenciales y que sepan que en un futuro cercano van a poder utilizar una app con funcionalidades atractivas. Se utilizarán teasers³⁷ para lograr captar la atención del usuario final. La publicidad constará de imágenes con frases cortas como: “tu auxilio mecánico ASAPP”, “el Uber de la asistencia mecánica”, “Faltan 30 minutos para que arranque la reunión y no viene el acarreo?”. Al tratarse de un segmento de usuario masivos y de una propuesta digital, las campañas online estarán realizadas en plataformas conocidas y de mayor alcance como Facebook e Instagram ads, por un lado, sumado a Google ads, mostrando las preguntas y el logo de la marca únicamente. La intención es que este tipo de publicidad genere conversaciones entre personas que se preguntan de que se trata. En menor medida se va a realizar a través de marketing tradicional. Se van a utilizar carteles con los mismos teasers en la vía pública. Específicamente en zonas de AMBA con segmentos de población ABC1/C2 como Recoleta, Microcentro, Palermo y todo el norte de la ciudad y del Gran Buenos Aires.

En la segunda etapa, una vez que se lancé la aplicación y esté disponible en “Play store” y “appstore”, también se van a realizar campañas de marketing online a través Instagram, Facebook y Google Ads. Acá ya van a poder ingresar a la página web, y ver imágenes y vídeos explicativos de las funcionalidades de la app.

³⁷ Formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo sólo información fragmentaria. Es una técnica habitual en el lanzamiento de un producto o servicio y puede adoptar diversos formatos, como páginas web en desarrollo o anuncios enigmáticos en los que nunca se llega a desvelar la identidad del anunciante responsable ni el producto o servicio promocionado.

La tercera etapa es la más importante para el proyecto. En esta etapa nos vamos a concentrar en incluir y asegurarnos que los prestadores estén listos para el lanzamiento. La clave del negocio es la adquisición y captación de los prestadores del servicio. Es necesaria una estrategia de marketing centrada en ellos para después tener una oferta interesante para el usuario final. La clave del producto y por ende de la adquisición girará en torno a la usabilidad de la app, que permitirá una rápida adopción del usuario prestador. Se trata en este caso de un actor poco familiarizado con las aplicaciones Mobile y la tecnología, por lo que el esfuerzo de desarrollo está enfocado en reducir, lo más posible, pasos innecesarios dentro del proceso. La clave estará en deducir, con la menor información posible, características y necesidades del usuario.

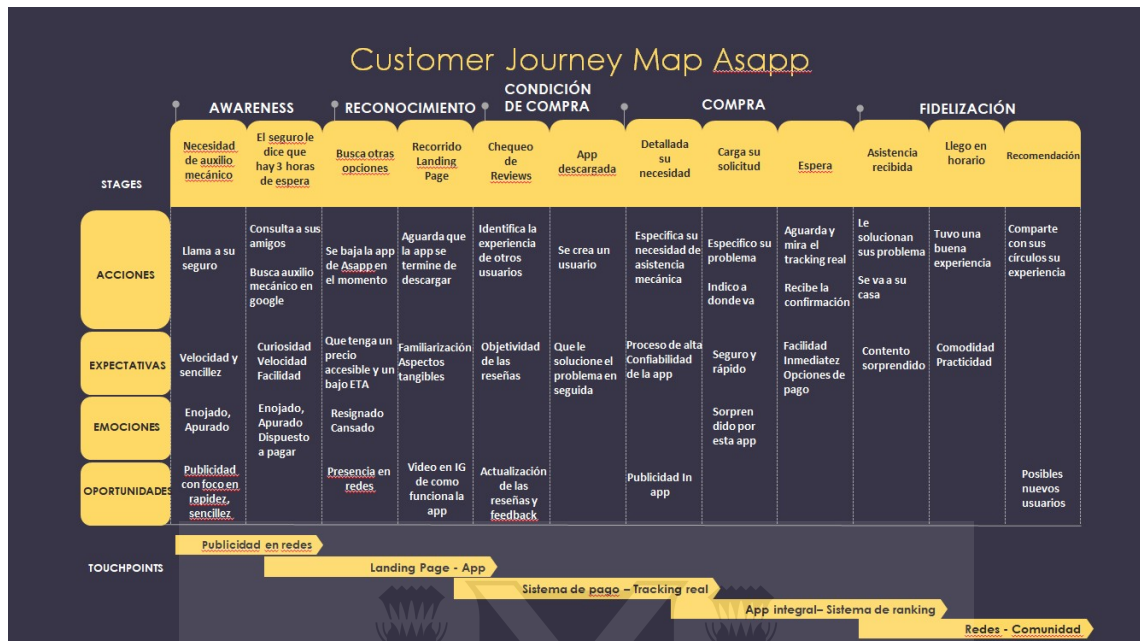
Para una rápida implementación de la app dentro del segmento prestador se iniciaron campañas en redes sociales. De esta manera se comenzó a difundir el proyecto en Facebook, Instagram, e-mailing (newsletter a bases de empresas consolidadas del sector). Los grupos de Whatsapp van a ser una herramienta importante ya que dos de los integrantes del equipo emprendedor tienen contactos dentro del sector. Uno con drivers de Uber y cabify y otro con prestadores de remolque. Se definió no utilizar canales tradicionales u offline para este público, porque se entendía que eso complejizaría el proceso de adopción y onboarding para la captación de los oferentes. Se apeló, de esta manera, al sector más digitalizado de los usuarios, que mínimamente estuviesen utilizando redes sociales y otras aplicaciones mobile, lo cual facilitaría el traspaso a la aplicación.

Para llevar a cabo el plan de Marketing de Asapp, en sus tres etapas, vamos a contratar una agencia de publicidad especialista en posicionamiento de social media. Van a tener la capacidad de realizar la campaña digital de manera más eficiente enfocándose en los segmentos de población que anteriormente hablamos. Por el lado del usuario, personas entre 16 y 45 años pertenecientes a una clase alta y media/alta dentro de AMBA. Del lado del prestador, filtros relacionados a personas en contacto con sectores de remolque, auxilio mecánico, remises y apps tipo Uber o Glovo.

Customer Journey Map

El customer journey map fue pensando en el usuario final. Asapp va a tener muchos clientes que van a descargar la app al momento de necesitarla, es decir, en el momento que requieren auxilio mecánico y su seguro no les está dando el servicio esperado, ya que les determina entre 2 o 3 horas de espera o porque directamente no los atiende, como le ha sucedido a algunos de los entrevistados. El usuario debe tener una excelente experiencia y Asapp debe cumplir con los tiempos y la sencillez que promete en su propuesta de valor. Si

logramos que el customer o user journey map sea exitoso, vamos a lograr mucha publicidad en boca en boca.



Costos de adquisición

Los costos de adquisición para una aplicación innovadora en un mercado tradicional como este son altos. Sobre todo en los primeros meses en el cual a través de publicidad se busca generar awareness de marca, tanto para el usuario final como para el prestador.

En los años por venir se entiende que este costo debe ir bajando a partir de campañas de marketing exitosas. También va a ser de gran importancia una excelente user experience ya que el boca en boca es una de las formas más eficaces de hacer conocer una app. Usuarios que hayan logrado solucionar de la forma espera su inconveniente mecánico van a traer consigo nuevos usuarios que hayan escuchado de la buena experiencia de ellos.

La inversión se va a realizar en google Ads y social media, tanto para el usuario final como para el prestador. Se va a dividir en campañas de display network y campañas apuntadas a search específicos del rubro. La ventaja de la primera es que el reach es mucho más alto en la primera pero en el otro tu target esta bien enfocado.

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor de Asapp está conformado por tres profesionales de distintos rubros y background que tienen mucho para aportar al proyecto. Los integrantes son:

Matías Nomboly (COO): Ingeniero Mecánico del ITBA. Actualmente se desempeña como Ingeniero mecánico en Tenaris. Él cuenta con la expertise en el negocio de las grúas y remolque. Es dueño de dos camiones con plancha los cuales serían los primeros en ingresar como prestadores a la aplicación.

En Asapp va a cumplir el rol de Chief Operational Officer. Va a ser el encargado de liderar las áreas de soporte, call center y manejar todas las operaciones e interacciones que surjan a través de la aplicación. Él cuenta con los conocimientos en auxilio mecánico y va a ser el encargado de retener a los oferentes.

Alejo Milito (CEO): Licenciado en Administración de Empresas de la UCA. MBA Candidate de la UdeSA. Actualmente trabaja en una importadora de productos textiles y de moda en el cual desempeña un rol comercial pero también tiene una visión holística del negocio al tratarse de una pyme. Tiene experiencia y larga trayectoria como comprador y comercial en Falabella.

En su rol de Chief Executive Officer va a ser responsable de llevar adelante las relaciones comerciales y de marketing. 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 responsabilidad en un inicio también va a ser la captación de prestadores.

Santiago Medina Ernst (CFO): Licenciado en Administración de la UBA. MBA Candidate de la UdeSA. Con experiencia en distintas áreas administrativas, contables y financieras tanto en empresas grandes como pymes. Actualmente trabaja en Viapool, una empresa de tecnología que a través de una plataforma y una app gestionan traslados corporativos. Esto le permite aportar el equipo el know how de trabajar en una empresa de tecnología que revolucionó un segmento tradicional. Va a llevar a cabo el rol de Chief Financial Officer encargándose de fondear y captar inversiones. Estar encargado de los estados de resultados de la empresa y de los requerimientos de inversión.

Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

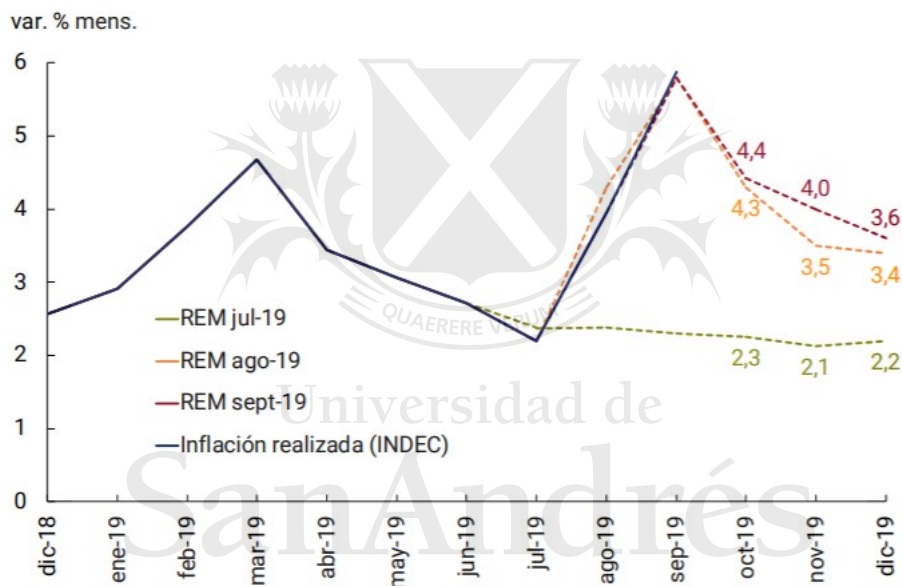
Contexto macro y microeconómico

En esta sección analizaremos ciertas variables claves de la macroeconomía que pueden impactar en el proyecto.

Inflación

La inflación es un problema histórica de la República Argentina. Impacta en el poder adquisitivo de la gente y nuestros potenciales consumidores. El informe de Política Monetaria publicado por el BCRA en Octubre de este año muestra que la inflación en los próximos meses va a rondar entre un 3 y 4%³⁸.

Gráfico 4.14 | Expectativas de inflación mensuales



Fuente: BCRA en base a datos de INDEC y REM

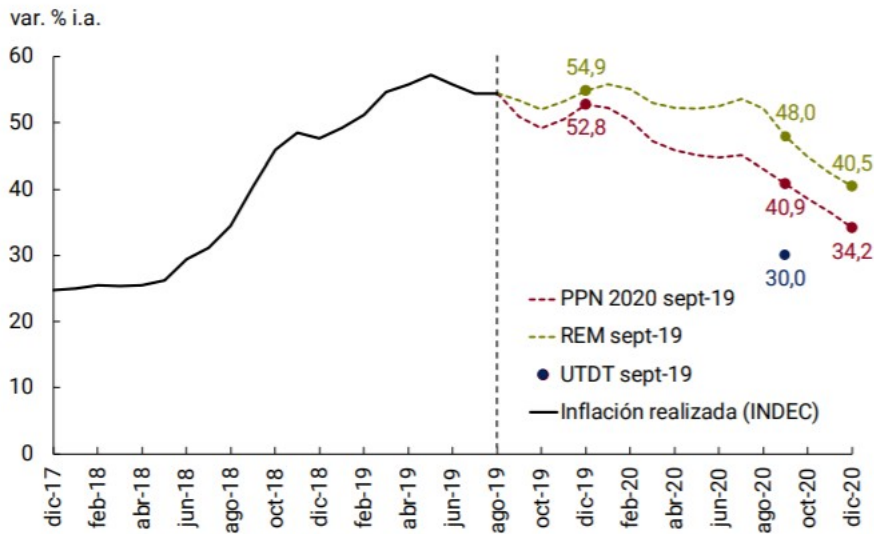
Asapp deberá encontrar un índice que le permita lograr una negociación justa para actualizar los valores. La UTN (Universidad Tecnológica Nacional) emite un índice denominado CEDOL que contempla los costos logísticos.

<http://www.cedol.org.ar/indices-logisticos.html>

Las proyecciones de inflación interanuales no son positivas y se espera que siga siendo un problema que ataca el bolsillo de los argentinos.

³⁸ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM1019.pdf>

Gráfico 4.16 | Expectativas de inflación interanuales



*Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2020 correspondiente a sept-19.
Fuente: BCRA en base a datos de INDEC, REM, Oficina Nacional de Presupuesto (Ministerio de Hacienda) y UTDT

PBI

Argentina es un país que le cuesta contar con un crecimiento sostenido. De hecho, ya están previendo que no solo va a caer el PBI real en el 2019 sino que también va a suceder lo mismo en el 2020³⁹.



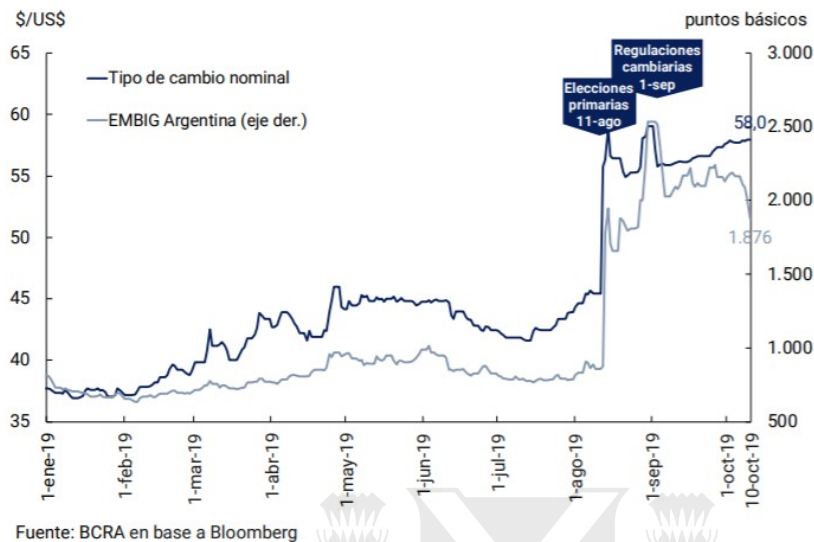
Tipo de cambio

La Argentina es una economía dolarizada y mismo estás inversiones están evaluadas en dólares. Un tipo de cambio que se dispara constantemente afecta

³⁹ <https://www.cronista.com/economiapolitica/Recortan-los-pronosticos-del-PBI-y-ya-preven-caida-tambien-para-2020-20190821-0067.html>

a este proyecto ya que muchos de nuestros costos pueden estar dolarizados, como la tecnología, y nuestros ingresos están en pesos.

Gráfico 5.1 | Tipo de cambio bilateral \$/US\$ y riesgo país



Este gráfico muestra el tipo de cambio del último año y el incremento del riesgo país. El Riesgo País afecta la evaluación del negocio.

Desocupación

El desempleo es uno de los grandes problemas que tiene la Argentina, que se acentuó los últimos dos años debido a que la economía está pasando por un ciclo recesivo, con índices de gran inflación como hemos mostrado anteriormente. Otra variable que descendió mucho los últimos años fue el consumo. Todos estos problemas y otros llevan a que la desocupación vaya aumentando desde el 2018.

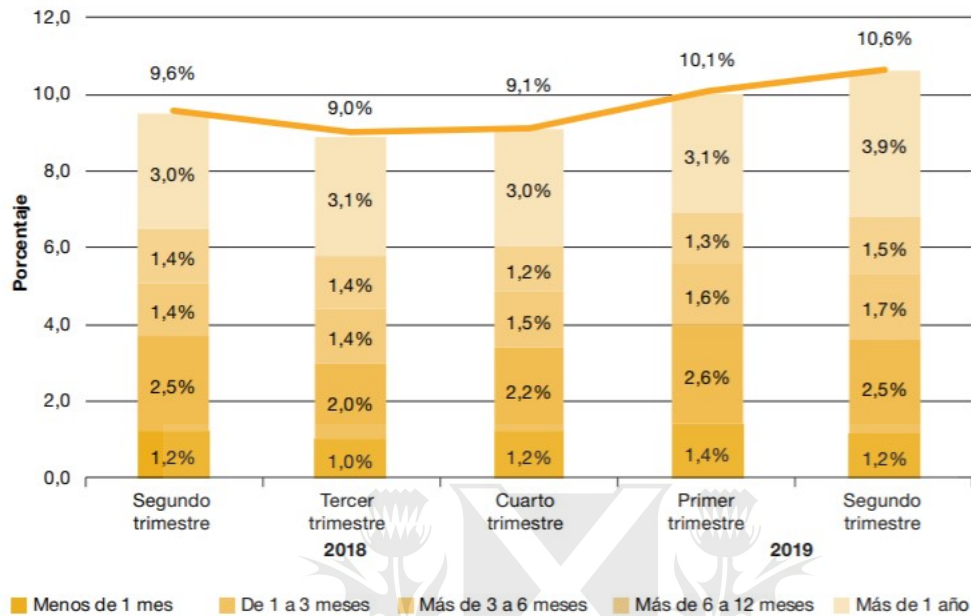
El cuadro extraído de la página oficial del INDEC⁴⁰ que podrán ver muestra que el desempleo aumentó a 10,6% en el segundo trimestre del año corriente. Esto impacta de dos maneras en nuestro proyecto. Principalmente en que al aumentar la desocupación baja el consumo y los consumidores están más atentos a cuidar su bolsillo. Al mismo tiempo, en las entrevistas realizadas con los drivers de Uber pudimos detectar que muchos habían empezado esa actividad debido a que habían perdido su trabajo y salían a “trabajar” el auto. Esto es un punto positivo para Asapp ya que nos permite contar con más población que cumpla con los requisitos para formar parte del lado oferente de nuestra app on-demand. Si hay más Drivers de Uber, va a haber cada vez momentos con menos picos de demanda y tiempo ocioso en el cual deberán

40

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19ED75D3E4D2.pdf

buscar alternativas para generar ingresos. En el año 2018 se registraban entre 300 y 400 conductores en la App de Movilidad originaria de San Francisco⁴¹

Composición de la tasa de desocupación según tiempo de búsqueda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2018-segundo trimestre 2019



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Modelo de generación de beneficios

Ingresos

Las proyecciones son en moneda constante (u\$s) ya que el modelo no implica un peso mayor de importaciones o de exportaciones, ni atrasos significativos en los pagos o cobranzas, que requieran analizar los efectos de la inflación combinada con la devaluación. Se asume que la inflación afectaría de igual manera a los ingresos y a los egresos.

Como se ha comentado en apartados anteriores, la generación de ingresos va a estar dada por dos conceptos. Primero, la comisión del 20% por cada transacción que se realice a través de la aplicación. Segundo, publicidad In-App dentro de la aplicación.

Como se ha indicado anteriormente la intención es lanzar la App en AMBA los dos primeros años, 2020 y 2021, y después en el 2022 lanzar a Córdoba y Santa Fe. Este cuadro detalla el porcentaje de parque automotor de cada

⁴¹ <https://www.infobae.com/economia/2018/09/25/argentina-registro-el-mayor-crecimiento-de-uber-en-todo-el-mundo/>

provincia. Vamos a tomar en cuenta el estudio emitido por AFAC y vamos a dar como supuesto que esta proporción se mantiene⁴².

Parque automotor 2018

Provincia	Porcentaje
CABA y GBA	47%
Córdoba	10%
Santa Fe	8%
Resto del País	35%
Total	100%

Teniendo en cuenta a esto vamos a volcar en un cuadro el tamaño del mercado y año por año en cual intentaríamos competir. Se estimó un 5% de crecimiento en la flota vehicular Argentina para el 2019, ya que es un porcentaje promedio que se fue manteniendo en los últimos años y 1% para el resto de los años. Además, como varias personas del sector nos han confirmado, el promedio del mercado indica que el 1,5% solicita auxilio al mes y que se divide en partes iguales entre mecánica ligera y Remolque o Acarreo. El siguiente cuadro muestra el mercado en cantidades.

Crecimiento Flota Circulante		5%	1%	1%	1%	1%	1%
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Cantidad de autos (Argentina)	14.628.931	14.775.220	14.922.972	15.072.202	15.222.924	15.375.153	
Porcentaje de vehículos		47%	47%	65%	100%	100%	
Mercado a cubrir		6.944.353	7.013.797	9.796.931	15.222.924	15.375.153	
1,5% Auxlios requeridos al mes		104.165	105.207	146.954	228.344	230.627	
Cantidad de auxilios al año		1.249.984	1.262.483	1.763.448	2.740.126	2.767.528	
50% Remolque y Acarreo		624.992	631.242	881.724	1.370.063	1.383.764	
50% Mecánica Ligera		624.992	631.242	881.724	1.370.063	1.383.764	

Cantidad de Remolques y acarreos

Como hemos comentado anteriormente, hemos realizado una estimación bottom up respecto del mercado a cubrir. Teniendo en cuenta que es un mercado bien tradicional consideramos que el primer año vamos a poder captar a los Early Adopters (2,5%). Uno de los integrantes del emprendimiento cuenta con dos camiones y hemos hablado con dos colegas de él, con 3 y 4 vehículos respectivamente y se mostraron muy interesados en la propuesta. Igualmente preferimos ser cautelosos con el número debido a lo innovador que es el proyecto. La estimación bottom up nos dio los siguientes resultados:

⁴² <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=3450>

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Camiones independientes	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517
Porcentaje de vehículos	47%	47%	65%	100%	100%
Cantidad real	713	713	986	1.517	1.517
Innovadores	18	18	25	38	38
Early Adopters			133	205	205
Cantidad altas Asapp	18	18	158	243	243
Auxilios p/día p/usuario	1	1	1	1	1
Total por día	18	18	158	243	243
Total por mes	535	535	4.732	7.280	7.280
Remolques potenciales al año	6.416	6.416	56.784	87.360	87.360

2,5%
13,5%

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado Remolque	624.992	631.242	881.724	1.370.063	1.383.764
Cantidad Asapp al año	6.416	6.416	56.784	87.360	87.360
Market Share Asapp	1,03%	1,02%	6,44%	6,38%	6,31%

Cantidad de Asistencia mecánica ligera

En el caso de la asistencia mecánica ligera optamos por una estimación top down ya que era menor la cantidad que nos daba y decidimos ser cautos en la estimación.

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado anual mec ligera	624.992	631.242	881.724	1.370.063	1.383.764
Market Share	1%	2%	3%	3%	3%
Cantidad Asapp	6.250	12.625	26.452	41.102	41.513

Cantidad Total

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Remolque	6.416	6.416	56.784	87.360	87.360
Mecánica Ligera	6.250	12.625	26.452	41.102	41.513
Total	12.665	19.040	83.236	128.462	128.873

Precios

Los precios están divididos en dos. Un valor fijo por mecánica ligera (carga de batería y cambio de neumático). Analizando, las dos tareas deberían poder realizarse en menos de 30 minutos y sin ningún costo significativo. En cambio el remolque se compone de un valor fijo que consiste en subir el auto a la plancha más un valor variable por kilómetro recorrido. El siguiente cuadro muestra los valores actuales de Asapp en pesos y dólares. Para las estimaciones de demanda no preferimos contemplar los viajes de larga distancia en un principio, los cuales van a tener una configuración de precio distinta.

Concepto	Monto ARS	TC	Monto USD
Mecánica Ligera	350,00	60	5,83
Valor fijo Remolque	600,00		10,00
Valor km	27,00		0,45
Promedio viaje (20km)	1.140,00	-	19,00

Para estimar los ingresos, se va a calcular como viaje promedio una distancia de 20km.

Ingresos por comisión

Ingresos por comisión	2020	2021	2022	2023	2024
Cant Remolque	6.416	6.416	56.784	87.360	87.360
Precio unitario	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Total Remolque	121.895	121.895	1.078.896	1.659.840	1.659.840
Cant Mecánica Ligera	6.250	12.625	26.452	41.102	41.513
Precio unitario	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83
Total Mecánica Ligera	36.458	73.645	154.302	239.761	242.159
Suma totales	158.352	195.539	1.233.198	1.899.601	1.901.999
Comisión 20%	31.670	39.108	246.640	379.920	380.400

Ingreso por publicidad In App

Como se ha comentado anteriormente, Asapp va a trabajar con Google AdSense a través de un modelo CPM. En Asapp vamos a tomar los valores mínimos pagado por mil impresiones para cada tipo de publicidad⁴³.

In-App Digital Advertising (CPM)	Valores USD Android	Valores USD IOS	Prom	Cantidad	Valor unitario
Interstitial Ads	3,5	7,2	5,35	1000	0,00535
Banner Ads	0,15	0,2	0,18	1000	0,000175

Vamos a tomar como supuesto, usando de base la experiencia Uber, que cada una de las partes está en promedio 3 minutos en la aplicación. Para que el cálculo sea lo más acertado posible vamos a tomar únicamente las transacciones realizadas y no vamos a contemplar los usuarios que entraron pero decidieron no hacer uso de Asapp.

En promedio, en las aplicaciones gratuitas, hay un banner ads cada 30 segundos. En el caso de Asapp serían 6 banners ads por usuario y 12 por transacción realizada. Además estipulamos que va a haber dos ads intersticial por usuario, es decir dos por transacción.

⁴³ <https://www.businessofapps.com/marketplace/app-monetization/research/app-monetization-models/#3>

Publicidad In App por transacción

In-App Digital Advertising (CPM)	Cantidad por usuario	Cantidad por transacción
Interstitial Ads	2	4
Banner Ads	6	12

Ingreso por publicidad In App

Cantidades

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Transacciones x año	12.665	19.040	83.236	128.462	128.873
Interstitial Ads	4	4	4	4	4
Banner Ads	12	12	12	12	12
Total Interstitial Ads	50.662	76.161	332.943	513.848	515.492
Total Banner Ads	151.985	228.484	998.829	1.541.543	1.546.475

Ingresos en dólares

Ingresos por Publicidad	2020	2021	2022	2023	2024
Suma Transacciones	12.665	19.040	83.236	128.462	128.873
Interstitial Ads	4	4	4	4	4
Banner Ads	12	12	12	12	12
Valor Unitario Interstitial ad	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
Valor Unitario Banner ad	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002
Total Interstitial Ad	271	407	1.781	2.749	2.758
Total Banner Ad	27	40	175	270	271
Total Ingresos Publicidad	298	447	1.956	3.019	3.029

Costos

Gasto de personal

El egreso más significativo que tiene Asapp, además de la inversión en la aplicación, es el gasto en personal. Dentro de los sueldos, se encuentra el sueldo de los 3 emprendedores que se van a dedicar full time al proyecto. Además en el primer año se van a contratar dos personas para realizar soporte de la aplicación. Siendo una aplicación el primer año va a traccionar a través de los emprendedores. A partir del segundo año el equipo va a empezar a crecer. En el cuadro se detalla los puestos que se proyectan para el equipo de Asapp. Se han utilizado datos actuales del mercado laboral. Se pasaron a dólares al tipo de cambio actual y se proyecta que van a acompañar el tipo de cambio en el futuro. La intención es que el área de soporte y call center no supere ese número a través de los años. Los primeros años vamos a invertir en capital humano pero cuando el negocio siga creciendo vamos a desarrollar un asistente virtual que nos permita no contratar más personal para esa área.

Gastos de Personal	2020	2021	2022	2023	2024
CEO (Alejo)	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones		1	1	1	1
Soporte y call center	2	4	4	4	4
CFO (Santiago)	1	1	1	1	1
Administrativo		1	1	1	1
COO (Matías)	1	1	1	1	1
Ejecutivo de Cuenta			1	1	1
IT		1	2	2	3
Valores	101.400	152.100	178.858	178.858	178.858

Gasto de Marketing

El marketing va a ser muy importante para Asapp para crear awareness entre los potenciales usuarios. Vamos a trabajar con una agencia especializada en este tipo de campañas de marketing. La misma nos ha pasado un valor de 1.500 usd mensuales. La mayor inversión se encuentra en Google Ads y Social Media. Vamos a utilizar dos tipos de herramientas. Primero display network el cual tiene un reach muy importante, de aproximadamente un millón de personas pero con un conversion rate de 0,5%. La otra mitad del presupuesto se va a centrar en campañas de Search, la cual tiene un reach de alrededor 100mil personas pero más enfocado y con un conversion rate del 3%. Esto va a ser para los primeros 6 meses de Asapp. A partir del sexto mes, se va a mantener la misma cantidad de gasto pero un 20% se va a utilizar en push y email marketing.

Gasto de Oficina

Los gastos de oficina se refieren a alquiler de oficina, expensas, seguros, artículos de librería, laptop para empleados.

Mantenimiento de la app

Va a ser contratado con la misma empresa que se va a encargar del desarrollo.

Asesores Legales y Contables

Esta categoría incluye los gastos de estudios jurídicos y estudios contables que brindaran asesoramiento legal e impositivo. Los gastos por este asesoramiento los estimamos en USD 5.000 anuales para los dos primeros años, 7.500 para el tercero y 10.000 para el cuarto.

Otros gastos

Se estiman 5mil usd anuales en otros gastos que podrían surgir y que no estamos contemplando en detalle.

Costos Variables

El único costo variable es el que le debemos pagar a Mercado Pago por procesar los pagos. El siguiente cuadro detalla los costos⁴⁴. Nosotros hemos decidido optar por la opción de 3,49%.

Cuando cobrás con Mercado Pago en tu tienda online

Medio de pago	Pagás	Tenés el dinero disponible
Con dinero en cuenta de Mercado Pago, tarjeta de débito, crédito, efectivo, transferencia, depósito o Mercado Crédito	5,99% + IVA	En el momento.
	3,49% + IVA	14 días después de acreditado el pago.
	1,99% + IVA	30 días después de acreditado el pago.

P&L

En el cuadro a continuación se presenta un resumen de lo planteado anteriormente en cuanto a ingresos y egresos proyectados para los próximos 5 años, llegando al break even a partir del año 2022.

Estado de Resultados Proyectado

	hoy	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso por comisión		31.670	39.108	246.640	379.920	380.400
Ingreso por publicidad In App		298	447	1.956	3.019	3.029
Total Ingresos		31.968	39.555	248.596	382.939	383.428
Gastos operativos						
Gasto de personal		101.400	152.100	178.858	178.858	178.858
Gastos de Marketing		18.000	18.000	18.000	18.000	90.000
Gastos de oficina		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Mantenimiento de la App		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Asesores legales y contables		5.000	5.000	5.000	7.500	10.000
Mercado pago		5.526	6.824	43.039	66.296	66.380
Otros Gastos		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total Gastos		152.926	204.924	267.897	293.654	293.654
Ebitda	-	120.958	-	165.369	-	19.301
Depreciacion	-	6.000	-	6.000	-	6.000
Ebit	-	114.958	-	159.369	-	13.301
Impuesto a la ganancia				96.015	4.655	33.350
Resultado Neto	-	114.958	-	63.354	-	8.646
					33.350	61.935
						61.935

⁴⁴ <https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos> 220

Costo de capital

Para el cálculo del costo del Capital se toma un financiamiento compuesto en su totalidad por equity. Se componer 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 1,12⁴⁵
- Prima de Riesgo de Mercado 6%
- Prima de riesgo país de 8 puntos básicos

Así, el costo de capital es del 16,72% 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 99.000 USD y una TIR del 32%.

Flujo de Fondos Proyectado

	Hoy	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado Neto	-	114.958	63.354	8.646	61.935	61.935
Inversion Inicial	30.000					
Depreciacion		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Flujo de Fondos Libres	30.000	108.958	57.354	2.646	67.935	67.935
Perpetuidad						429.169
FFL + Perpetuidad	30.000	108.958	57.354	2.646	67.935	497.104
VAN						\$ 98.956,56
TIR						32%
Inversión inicial	30.000					
Inversión hasta break even	196.313					

El proyecto requiere una inversión inicial de 196.000 USD que se van a utilizar principalmente para el desarrollo de la app, las campañas de Marketing y la inversión en Capital Humano.

El negocio es auto sustentable a partir del tercer año y no requeriría deuda financiera con bancos ya que cobraría a los 14 días y pagaría en el mismo plazo. En el momento de captar empresas aseguradoras como clientes es

⁴⁵ 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

posible que Asapp requiera una nueva ronda de inversión debido a que va a contar con una NOF para financiar.



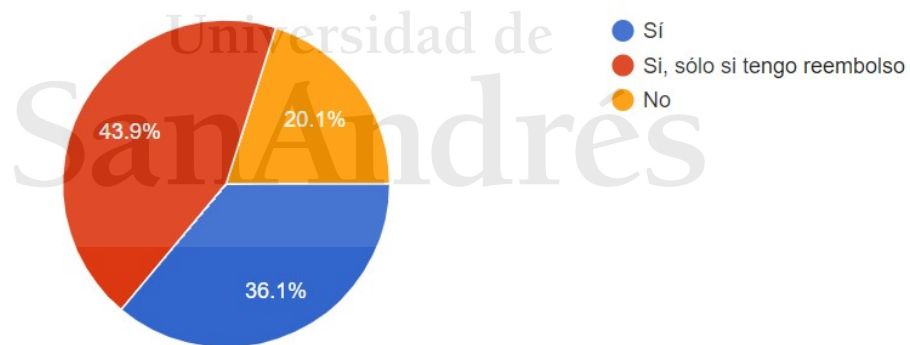
Plan Operativo

Validación y MVP

A principios del 2020 los tres emprendedores renunciarán a sus respectivos trabajos para enfocarse un 100% en Asapp. La primera tarea consistió en la validación de demanda a través de un Ads en Facebook, la cual se detalla en los anexos, que dirigía a los interesados a una landing page para dar a conocer el proyecto. Además realizamos varias entrevistas con dueños de flota de camiones que contactamos a través de MercadoLibre, colegas de Matías que tienen camiones como el, drivers de Uber y Cabify. Por el lado del usuario final, tuvimos charlas con líderes del sector asegurador y además entrevistas con personas que cumplían con las características del segmento target. También realizamos una encuesta a 250 personas que cumplían con las características del segmento a atacar. Una de las preguntas fue si estarían dispuestos a pagar para resolver el inconveniente mecánico rápidamente. Estas fueron las opciones y respuestas.

Estás dispuesto a pagar para solucionar el problema rápidamente?

244 respuestas



Un 36% dijo estar dispuesto a abonar para seguir en marcha y no perder más tiempo. El resto de la encuesta va a ser incluida en los anexos.

El próximo paso es pulir la propuesta de valor, crear un MVP (producto mínimo viable)⁴⁶ y lanzar al mercado un Producto de prueba⁴⁷.

⁴⁶ Este acrónimo viene de las palabras en inglés: "Minimum viable product", es decir, aquel producto mínimo viable que te permita validar por lo menos una parte de tu negocio. Este será el primer prototipo que llevarás al mercado para encontrar las primeras reacciones de tus clientes. <https://tiempodenegocios.com/que-es-un-mvp-como-disenarlo-para-el-lanzamiento-de-una-startup/>

El primer paso es armar un sólido prototipo. Una primera versión de Asapp que permita ver y entender mejor como va a ser la interacción dentro de la App. En primer lugar vamos a crear un MPV ficticio a través de Marveapp⁴⁸ para mostrar a los entrevistados, familiares y amigos para entender mejor que funcionalidades podrían interesar. Esto va a llevar a un ida y vuelta de mejoras y correcciones pero sobre todo aprendizajes fundamentales para el proyecto.

El siguiente paso consiste en que entre los tres emprendedor vamos a invertir nuestros ahorros en el primer MVP. Al haber validado el proyecto con entrevistas y charlas con key players y al haber conseguido un buen aprendizaje vamos a invertir en un MVP de alta fidelidad (Hi-Fi).

Los grandes beneficios y exigencias de realizar un MVP como estrategia primer paso operativo para Asapp son:

- Validación por parte de los usuarios. Un primer prototipo real para acercar a los primeros entrevistados, amigos y familiares para que puedan ver y entender mejor la propuesta de valor.
- La idea es experimentar, equivocarse, pero fallar rápido y barato; es uno de los beneficios más del MVP.
- Asapp tiene que ser viable en el mercado, debe funcionar, aportar valor y no sacrificar la rentabilidad del proyecto.
- A medida que obtenemos mejores validaciones y feedback de nuestros usuarios, podemos incrementar la versión del producto y generar mayor valor a través de él, hasta llegar al producto soñado.
- Nos va a permitir pivotear. Nos sirve para entender que funcionalidad de Asapp le aportará más valor al usuario y poder enfocarnos en eso.

Estimamos que esta etapa va a tomar entre 6 y 9 meses. Desde desarrollar el primer MVP en Marvel hasta lograr el modelo definitivo después de las validaciones y el feedback.

Todos estos esfuerzos están enfocados en la oportunidad de captar inversores. Sin un buen MVP y la propuesta de valor validada al equipo de Asapp le va a costar fondearse. Acá nace oficialmente el plan de implementación, el cual se va a dividir en tres etapas y esfuerzos simultáneos, el fondeo, el desarrollo de la app y la campaña de marketing.

⁴⁷ Steve Blank lo define como: “El proceso de validación de clientes prueba que has encontrado un grupo de clientes y un mercado que reacciona positivamente a tu producto: solucionas un problema y te pagan por ello” <https://innokabi.com/product-market-fit-haz-coincidir-tu-producto-con-el-mercado/>

⁴⁸ <https://marvelapp.com/>

Fondeo

Dentro de las alternativas tradicionales de adquisición de capital (inversión de socios, búsqueda de capital de riesgo, crédito tradicional, bootstrapping⁴⁹, etc.), Como he comentado en el apartado anterior al principio optamos por invertir nuestro capital para la creación del MVP. Con el MVP en un estadio de mayor madurez el equipo saldrá a buscar inversores de capital de riesgo dentro del sector emprendedor, mismo dentro de la Universidad de San Andrés o en incubadoras como Wayra o MELI Fund. Con esta inversión Asapp ya desarrollaría la aplicación final, sumaría gente al equipo y alquilaría una oficina. La zona de la oficina no está definida pero lo más seguro va a ser que su localización sea en zona norte, en barrios como Vicente López, Olivos, San Isidro.

Desarrollo de la App

Asapp va a contratar una empresa que lidere la creación de la tecnología. En el mercado hay varias empresas de tecnología que arman aplicaciones a medida. Una de ellas es Tecnología5, es una consultora de IT con 20 años de experiencia y una dotación de más de 50 profesionales, todos ellos con amplia experiencia en el desarrollo y aplicación de soluciones informáticas y tecnológicas integrales para empresas⁵⁰. La misma empresa seguirá siendo contratada para el mantenimiento y continua mejora de la app.

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

Campaña de Marketing

La campaña de Marketing va a ser liderada por una consulta especializada en start ups y aplicaciones móviles. De nuestro lado va a acompañar estos esfuerzos, nuestro CEO, Alejo Milito, quien va estar a cargo de la captación de clientes.

En resumen, Asapp buscará crecer a través de la metodología Lean Start Up. El método lean startup es el sistema utilizado para pasar de proyecto a empresa poniendo el foco en las necesidades del cliente, contando con su

⁴⁹ Bootstrapping es una palabra inglesa que se utiliza en el mundo anglosajón para expresar la idea de “iniciar un negocio con pocos recursos” o “emprender únicamente con los medios que hay a tu alcance”. Contempla el conjunto de técnicas para desarrollar una idea y convertirla en negocio sin apenas recursos.

⁵⁰ <https://tecnologia5.com/>

retroalimentación e ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final. Es el concepto de moda en el mundo emprendedor⁵¹

Primeros años de vida

Nos imaginamos siendo una start up que crece a buen ritmo centrando su operatoria en la satisfacción de sus dos clientes. Todo el equipo de Asapp, tanto los que arrancan desde el principio, como los que se sumen más adelante, deben entender que el usuario está en el centro y la vida de la empresa depende de él. Es importante lograr un buen grupo de personas que trabajen en equipo y que tengan el mismo objetivo, CRECER. Creciendo de manera orgánica vamos a poder captar clientes B2B interesantes que nos permitan generar mayores operaciones e ingresos.



⁵¹ <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>

Condiciones para la viabilidad de negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El factor crítico para el éxito de Asapp es la tracción de usuarios en sus primeros meses de vida. Especialmente la captación de oferentes que realicen el auxilio mecánico.

La reducción de usuarios y transacciones afectaría negativamente al proyecto en varias formas. En mi primer lugar no contaríamos con la necesidad de oferentes para cumplir con los ETA requeridos. Al mismo tiempo, si contamos con una buena cantidad de oferentes en los primeros meses pero no hay demanda, la fidelidad de los mismos reduciría drásticamente y no volverían a darle una oportunidad a la app. En segundo lugar la aplicación se volvería menos atractiva para empresas que estén buscando espacios publicitarios, ingreso clave en Asapp

Existen riesgos financieros. En primer lugar los tres socios utilizar capital propio para crear el primer MVP y comenzar con la campaña publicitaria. Entendemos que en los primeros años cualquier emprendimiento requiere inversión e ir a pérdida hasta llegar al break even.

Como contingencia, la primera decisión tomada es armar un primer MVP para entender lo mejor posible el negocio antes de desarrollar una aplicación final que no cuente con las funcionalidades que el mercado este requiriendo.

Las estimaciones de demanda detectan que es un negocio potencialmente viable. Igualmente como toda start up conlleva riesgo y existe la posibilidad de no llegar a la Masa Crítica para que la aplicación logre el revenue necesario. Como bien hemos comentado anteriormente, la iniciativa es armar una propuesta B2C pero con proyección B2B para las empresas aseguradoras de autos. Este es un mercado potencial muy importante para Asapp que piensa explotar una vez que la App tenga cierto renombre y una cantidad lógica de usuarios que nos permita captar este tipo de clientes.

La estrategia de salida más factible que cuenta Asapp, es vender la tecnología a una de las empresas de auxilio mecánico que estén buscando mejorar la experiencia de usuario.

Aspectos legales y regulatorios

Asapp va a nacer como una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) entre sus tres socios. Es más sencilla de crear y operar que una Sociedad

Anónima. En un futuro si el negocio crece en altas proporciones habrá que analizar la posibilidad de cambiar a una SA.

En cuanto al pago de impuestos se deberán abonar tres impuestos principales. El primero es el Impuesto a las Ganancias que se paga de manera anual a la AFIP. Se estima que los primeros años no se pagará este impuesto ya que será una etapa de inversión y no de beneficios. Otro impuesto, de índole provincial es el Impuesto a los Ingresos Brutos. Por último, está el IVA (Impuesto al Valor Agregado). Es un impuesto indirecto que repercute en el usuario final. Igualmente Asapp debe pagar al fisco la diferencia entre crédito y débito IVA.

Asapp va a formar parte de las empresas con una propuesta de valor con formato colaborativa. Es algo que debemos tener en cuenta ya que en la Ciudad de Buenos Aires hubo inconvenientes con el marco legal de Uber. En nuestro caso no consiste en llevar pasajeros pero igualmente debemos averiguar con un especialista en que marco legal debemos estar insertos en cuanto a los servicios de asistencia mecánica ligera. En cuanto al remolque, todos los usuarios dados de alta deberán presentar la documentación necesaria con la habilitación de la CNRT.

En cuanto a cuestiones sindicales, no creemos que sean un inconveniente en el futuro.

Conclusiones

Asapp es una idea innovadora en un mercado tradicional. A través de una app on-demand buscamos revolucionar un sector con alta deficiencia en el servicio brindado a los usuarios finales en el cual la oferta actual no logra poder satisfacer de la manera que lo exige el consumidor, en un mundo en el cual el mismo sabe y entiende que debe ser el centro de la propuesta. Además, al ser una app colaborativa, no solo el proyecto está en condiciones de mejorar mayor eficiencia si no que incluye a un grupo de actores que requieren una opción de ingresos alternativas para mejorar su situación financiera.

Luego de analizar y validar la propuesta de valor para el usuario final y para los distintos oferentes, creemos que Asapp es una alternativa con alto potencial tanto en un modelo B2C en principio como en un modelo B2B una vez que se haya logrado una cantidad de usuarios y transacciones interesantes. Para lanzar con éxito Asapp es necesario contar con una masa crítica de oferentes que puedan satisfacer la necesidad de los consumidores de la forma y rapidez propuesta.

Desde el punto de vista económico financiero el proyecto es viable, con un VAN y TIR positivos. Es importante no perder de vista la necesidad de captar oferentes para que estos resultados sean viables. Igualmente el equipo fue muy cauto con los números presentados para realizar las proyecciones financieras.

Finalmente es importante destacar la escalabilidad del producto para todo América Latina, teniendo en cuenta que no hay ninguna propuesta similar a la nuestra.

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.
- Michael Porter, “Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance” (1985). 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/seguropreguntas>
- 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>
- Nota periodística:
<https://www.pressreader.com/argentina/clarin/20170224/281509340958755>
- 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>
- Estrategias de generación de ingresos para Apps:
<https://splitmetrics.com/blog/mobile-app-monetization-strategies-2019/>
- Nota periodística: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>

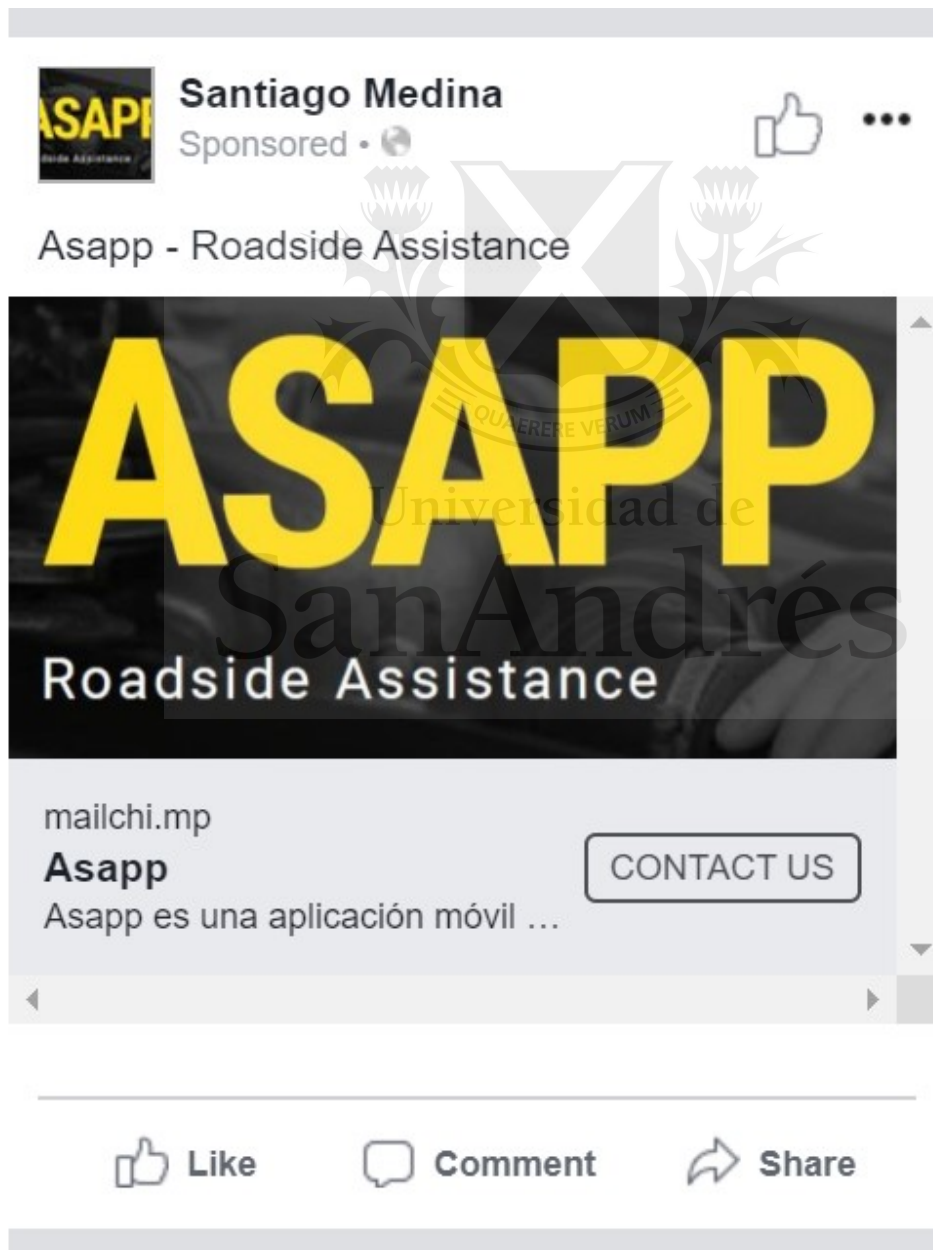
- Nota periodística: <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>
- Como calcular Tam Sam Som: <https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calcular-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>
- Análisis de mercado Tam Sam Som <https://emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>
- Nota periodística: <https://www.iprofesional.com/negocios/279610-ley-ingreso-trabajo-Salida-laboral-40-de-los-conductores-de-Uber-en-Argentina-tiene-a-la-app-como-unica-fuente-de-ingresos>
- Curva de adopción de la tecnología: <https://javiermegias.com/blog/2012/12/early-adopters-clave-nuevo-modelo-de-negocio-curva-adopcion-tecnologia/>
- Proyección demográfica de la Argentina: <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2020/>
- Censo realizado en el año 2010 por el INDEC: https://www.indec.gob.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~EAlalQobChMlz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE~78326858076~kwd-127521190~6518825498~383630435693&gclid=EAlalQobChMlz-WruMCw5QIVi4SRCh0sTAZ2EAAYASAAEgIrYfD_BwE
- Informe de Política Monetaria realizado por el Banco Central de la República Argentina en Octubre 2019: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM1019.pdf>
- Índice de desocupación. Informe realizado por el INDEC. Segundo Trimestre 2019: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_e_ph_2trim19ED75D3E4D2.pdf

Anexos

Landing Page Asapp

Armamos una landing page y un FB Ads para validar la propuesta. Con pocos datos y una página con poca información, igualmente tuvimos un número interesante de suscripciones.

<https://mailchi.mp/2c1dd21cd760/asapp>



The image shows a screenshot of a Facebook post. At the top left is a profile picture for 'Santiago Medina' with a 'Sponsored' tag. To the right are icons for 'Like' and a menu. The post text reads 'Asapp - Roadside Assistance'. Below this is a large graphic with 'ASAPP' in yellow and 'Roadside Assistance' in white on a dark background. Underneath the graphic, it says 'mailchi.mp' and 'Asapp' with a 'CONTACT US' button. At the bottom of the post are icons for 'Like', 'Comment', and 'Share'.

Entrevistas realizadas

Ignacio Márquez, Jefe de Siniestros en Ibero Asistencias. Entrevista realizada telefónicamente en octubre 2019.

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

Nicolás Arancibia, Jefe de Siniestros en Sancor Seguros. Entrevista realizada telefónicamente en Julio 2019.

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

Esteban Alonso, Head of portfolio management LatAm en Zurich Insurance Company Ltd. Entrevista realizada telefónicamente en Junio 2019.

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. Consultas continuas respecto del negocio.

Fernando Cabello, Gerente Comercial de tecnología5. Entrevista realizada telefónicamente en octubre 2019.

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.

Gerente de ITB, empresa de remolque y auxilio mecánico. Entrevista realizada telefónicamente en Julio 2019.

Entrevistas y charlas con más de 30 drivers de Cabify, Viapool y Uber realizadas por mí. Tanto en viajes que me tomé personalmente como también he llamado telefónicamente para tener feedback de la propuesta.

Nicolás Provasi. Dueño de dos camiones con plancha que trabajan para empresas privadas e Ibero Asistencias.

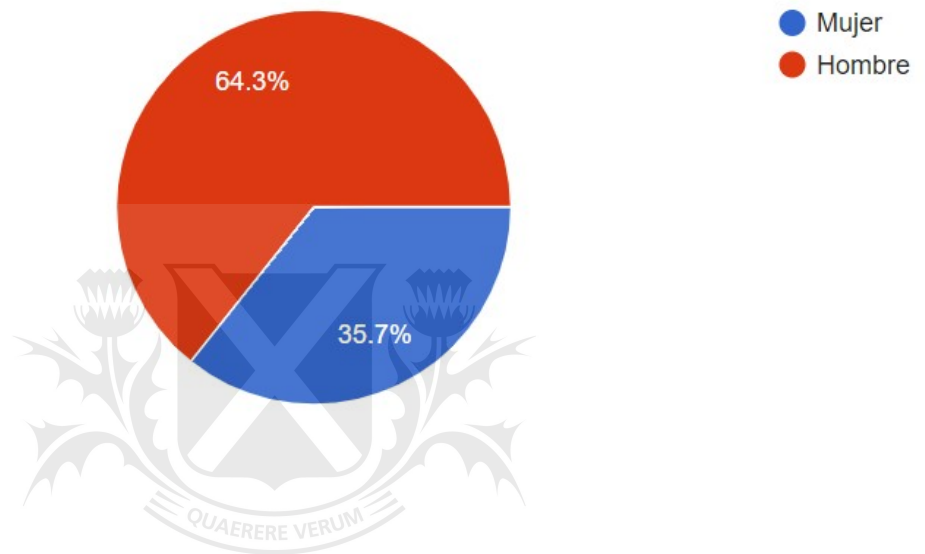
Entrevistas y charlas realizadas con conocidos pertenecientes a una clase socio económica ABC1 en las cuales se les comentó la idea y el proyecto para tener su feedback. EL mismo fue positivo en la mayoría de las veces. Se les hizo preguntas similares a la de la encuesta detallada más abajo.

Encuesta de validación

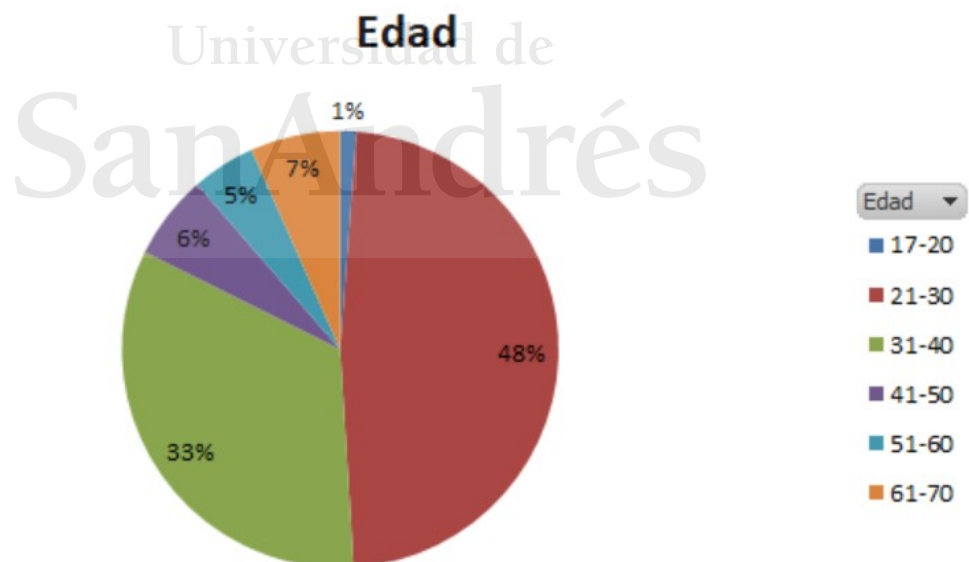
1.

Género

255 responses



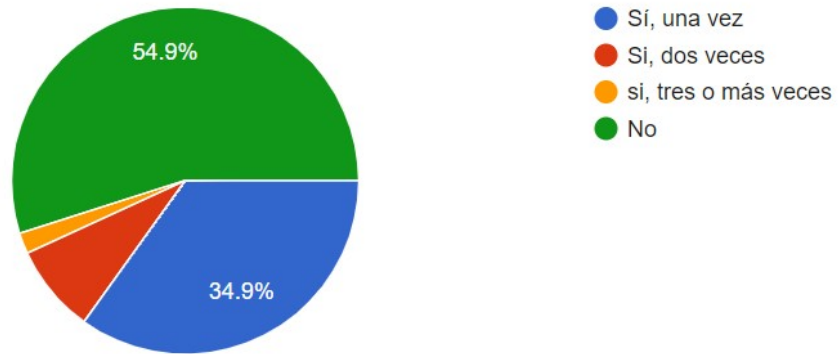
2.



3.

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

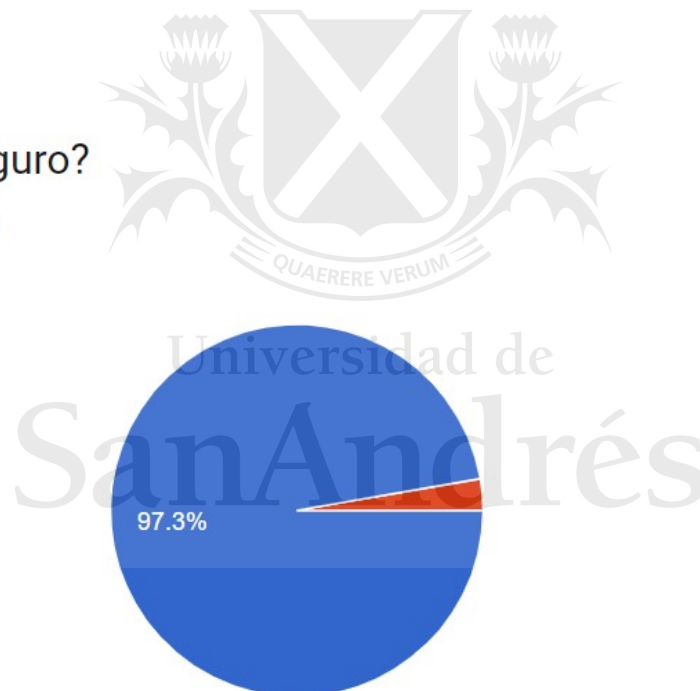
255 responses



4.

Tenés seguro?

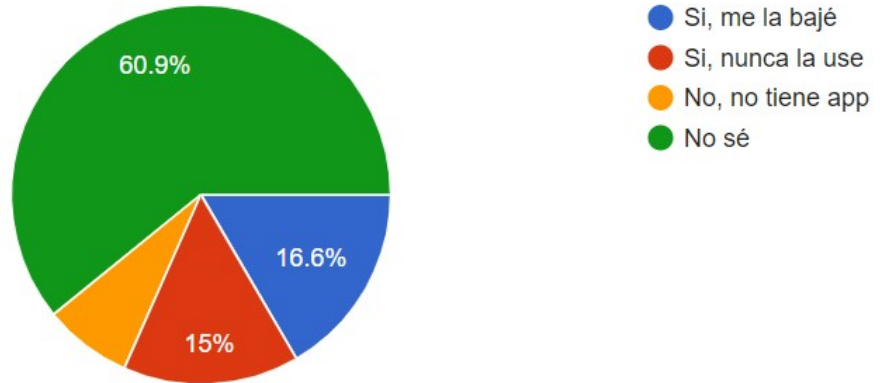
255 responses



5.

Tu seguro tiene app?

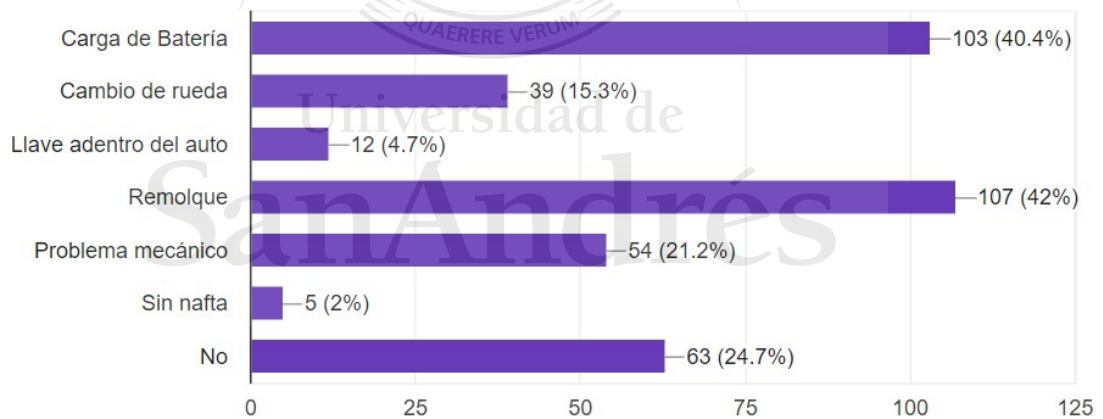
253 respuestas



6.

Alguna vez requeriste alguna de los siguientes auxilios?

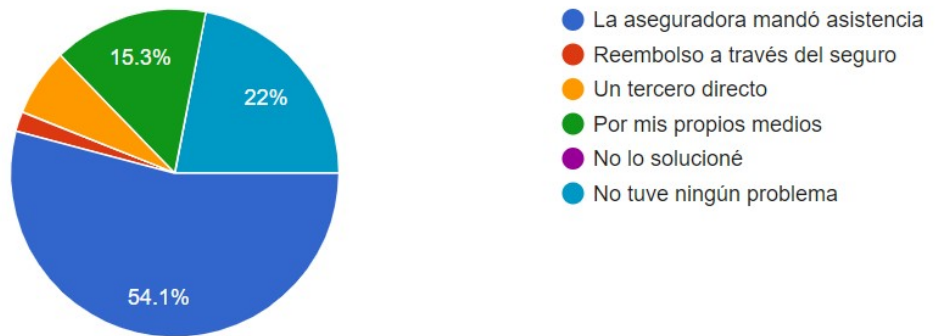
255 respuestas



7.

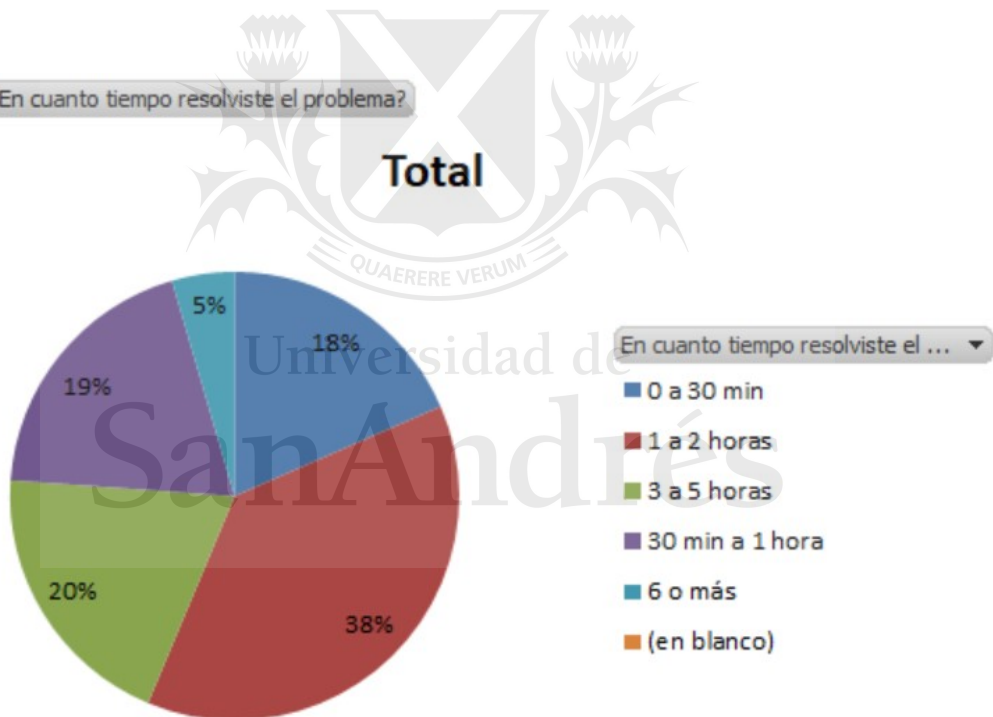
Cómo lo solucionaste?

255 respuestas



8.

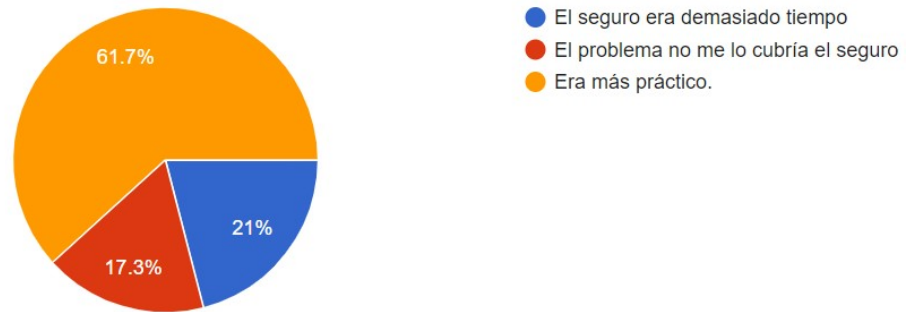
Cuenta de En cuanto tiempo resolviste el problema?



9.

Si lo solucionaste con un tercero, por qué fue?

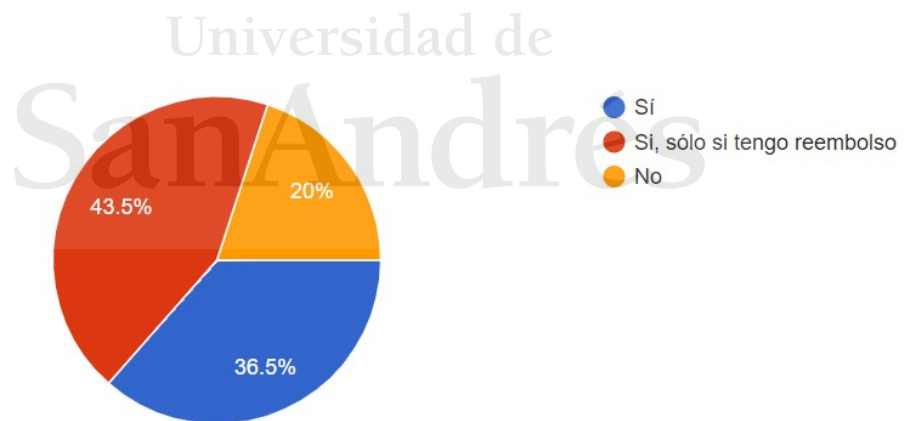
81 responses



10.

Estás dispuesto a pagar para solucionar el problema rápidamente?

255 responses



11.

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

Total

