



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
Maestría en Administración de Negocios (MBA)

## Moovers

**Alumno:** Leticia Mordkovitch

**DNI:** 29.392.495

**Mentor:** Alejandro Mashad

Buenos Aires, junio 2020

## Resumen ejecutivo

La transformación digital está desafiando a todas las industrias y sectores, pero la adopción de nuevas tecnologías y cambios en los modelos de negocios aun es baja y con heterogeneidades según el sector. En la industria de la logística, específicamente en el sector de mudanzas, se ha detectado una oportunidad.

En la Argentina, esta industria tiene aproximadamente 167 millones de dólares anuales - en base a fuentes públicas, y se estima que aún es mayor, pero debido a la informalidad no hay registro de estas operaciones.

**Moovers** es un Marketplace que conecta personas que necesitan mudarse con aquellas empresas que brindan este servicio. El diferencial en su propuesta de valor es que garantiza una experiencia de mudanza sin stress, ofreciendo **seguridad, comodidad y facilidad de pago**. Conectará a los usuarios con aquellos fletes y empresas de mudanzas, brindando respaldo sobre esta operación, asumiendo responsabilidad ante cualquier eventualidad, accidente o daño.

Dentro del mercado potencial, se han diferenciado tres target audiencias, Y dadas las características de una start up, el Go Live del proyecto se hará por etapas. El primer año, el desembarco será en CABA y GBA, apuntando al "Primary target audience".

En el segundo año, expandiremos a nuevas plazas como Córdoba, Rosario, Mendoza, Bahía Blanca y Mar del Plata; e incorporaremos features que darán respuesta a las necesidades de nuestro "Secondary target audience".

Por último, en el tercer año se realizará el lanzamiento de servicios orientados al "tertiary target audience". De modo que desde el tercer año del proyecto, contemplaremos diferentes *Customer segment* en las principales ciudades del país.

Para el Go Live de **Moovers**, se requiere una **inversión de U\$S 68.200**, generando resultados positivos a partir del segundo año y con un payback a los dos años. Con una tasa de descuento de 30%, contemplando la evolución del negocio a 5 años, obtenemos un **VAN de U\$S 345.657**. El modelo de negocio de este marketplace es de fee transaccional, por lo cual se le cobra una comisión por transacción a los fletes y mudanceros. Este negocio también contempla alianza con una compañía de

seguros y una empresa que brinda distintos servicios vinculados al hogar - limpieza, decoración, plomería, arquitectos - y se cobrará una comisión sobre la comercialización de estos servicios (a estos partners). Para el usuario de la plataforma, el servicio es completamente gratuito.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Índice

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
ÍNDICE .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	7
PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA .....	7
DRIVERS DE LA CATEGORÍA .....	8
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	10
IDEA DE NEGOCIO .....	10
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	10
CÁLCULO DE RENTABILIDAD .....	12
FIT CON EL EMPRENDEDOR .....	13
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO .....	13
CAPÍTULO III: EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO .....	14
MERCADO OBJETIVO .....	14
CUSTOMER SEGMENTS .....	16
CLIENTES .....	17
<i>Primary Target Audience:</i> .....	18
<i>Secondary Target Audience</i> .....	19
<i>Tertiary Target Audience</i> .....	20
<i>Arquetipos de Usuarios del servicio</i> .....	21
PROVEEDORES .....	23
<i>Fletes y mini fletes</i> .....	23
<i>Empresa de mudanza</i> .....	24
CICLO DE ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN - CLIENTES Y PROVEEDORES .....	25
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE VALOR .....	28
PROPUESTA DE VALOR - CLIENTES .....	28
PROPUESTA DE VALOR - PROVEEDORES .....	34
CAPÍTULO V: PRODUCTO - DESCRIPCIÓN DE MOOVERS .....	37
CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO .....	40
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	45
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	45
<i>Entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL)</i> .....	45
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	49
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	49
<i>Análisis de la oportunidad. Matriz FODA</i> .....	51
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	52
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS INTERNO .....	54
CADENA DE VALOR .....	54
FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE) .....	56
CAPÍTULO IX: MARKET FIT .....	56
CAPÍTULO X: GO TO MARKET PLAN .....	64
CAPTURING VALUE (MARKETING MIX – 4 P’s) .....	65
PLAN DE MARKETING .....	65

GO TO MARKET .....	67
CUSTOMER JOURNEY .....	71
<i>Relacion con los clientes</i> .....	71
<i>Relacion con los proveedores</i> .....	72
<b>CAPÍTULO XI: COSTOS, FINANZAS E INVERSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO XII: EQUIPO EMPRENDEDOR .....</b>	<b>80</b>
<b>ASPECTOS LEGALES IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS .....</b>	<b>81</b>
<b>RIESGOS .....</b>	<b>82</b>
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>85</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Agradecimientos

Este trabajo final de graduación no sería posible sin el apoyo y colaboración de estas personas e instituciones.

A mis **padres**, que con su dedicación y cariño me han transmitido el valor de la educación y de no dejar de aprender nunca; a **Andrés** y **Miriam**, que me han impulsado a seguir adelante, aún en momentos de cansancio.

A **Alberto D'Alessandro**, quien ha sido un maestro en temas de Product Management, de quien he aprendido mucho, y quien siempre *challengea* los modelos de negocio e ideas permitiendo la reflexión y el aprendizaje en el proceso.

A mi mentor, **Alejandro Mashad**, también profesor de este MBA, que nos ha enseñado los framework del Lean Start Up, Design Thinking, y con su pasión por el emprendedurismo nos enseñó principalmente a pensar "*out of the box*".

A la **Universidad de San Andrés** y sus profesores, todos excelentes docentes que han dejado huella y con quienes ha sido un honor haber cursado.

Por último, a mis **compañeros de MBA**, con quienes compartí dos años de cursada intensos, llenos de desafíos, y quienes demostraron ser grandes personas y profesionales.

## Capítulo I: Introducción

### Presentación de la necesidad y la idea

Hace unos años comencé a notar que cuando personas cercanas tenían la necesidad de realizar una mudanza, dar con la empresa de mudanza o flete indicado era una cuestión casi de suerte. Las maneras de llegar a éstas era a través del “boca en boca”; a través de algún encargado de edificio que tuviera el dato; la web o guías multi-rubro como Hibu (Páginas Amarillas). A su vez, el hecho de mudarse lleva emparejado grandes gastos – sea el caso del alquiler (y los depósitos correspondientes) o en la compra de un inmueble – generalmente una mudanza conlleva un gasto importante, y las empresas que brindan el servicio aceptan pagos en efectivo únicamente.

De ahí surgió la idea de **Moovers**, un Marketplace para mudanzas, que permite conectar organizaciones que ofrecen servicios para el traslado de mobiliario – tanto flete como mudanceros – y usuarios que necesitan realizar la mudanza. Este negocio de plataforma comienza el camino de transformación digital en una industria que aún no ha dado esos pasos. El uso de Internet y nuevas tecnologías, especialmente en este período que muchos denominan “Revolución 4.0”, han impulsado nuevos modelos de negocio con una tendencia hacia una economía colaborativa.

Además de tener como objetivo la transformación digital en la industria de logística, en el sector de mudanzas, el proyecto busca generar una mayor tasa de bancarización, y por ende, lograr una mayor inclusión financiera en el país. De acuerdo a la Encuesta Global Findex 2017<sup>1</sup>, la Argentina es uno de los países con menor índice de bancarización en la región. Solamente el 48% de la población mayor a 15 años tiene acceso a una cuenta bancaria en una entidad financiera.

Esta plataforma invertirá en marketing y acciones comerciales para captar a las empresas que brindan el servicio de mudanza, y luego, campañas *on* y *offline* para

---

<sup>1</sup> <https://globalfindex.worldbank.org/>

generar tráfico al sitio web y app. Este Marketplace se presentará al mercado como una solución integral ante “uno de los momentos más estresantes de la vida cotidiana”, según expertos en psicología.

### Drivers de la categoría

Como he mencionado, la mudanza es considerada como una de las tres situaciones que generan mayor nivel de estrés<sup>2</sup> en los individuos, debido a la incertidumbre que conlleva, así como el agotamiento físico y emocional.

**Moovers** busca convertirse en el **aliado** ante esta situación transformando la misma en una experiencia agradable, brindando soporte, los servicios que ayudan a planificar y coordinar el traslado al nuevo hogar, y ofreciendo **confianza, seguridad y tranquilidad** en su propuesta de valor. El solo hecho de pensar que dejamos ese lugar familiar y conocido para trasladarnos a uno nuevo – ya sea porque finalizó el periodo de contrato de alquiler o porque hemos comprado un nuevo inmueble – resulta abrumador y puede afectar el bienestar. Como parte del proceso de una mudanza, hay una etapa donde el individuo debe realizar un análisis para conseguir quién realizará esta tarea. En general, para ello se consulta a personas cercanas, encargados de edificios, guías telefónicas o digitales y a través de búsquedas en Internet.

**Moovers** se presenta como una propuesta para minimizar esa preocupación, y ofrecer un único lugar donde gestionar lo necesario para realizar la mudanza, a través de opciones de fletes y compañías de mudanza que cumplan con los requisitos necesarios y sean confiables.

Si bien en nuestro país ya se han desarrollado modelos de economía colaborativa en otras industrias – Uber, Cabify, Airbnb, The Fork – aún no ha abarcado el mundo de los fletes y mudanceros, lo cual representa una oportunidad de negocio a explotar.

---

<sup>2</sup> <https://www.sinmordaza.com/noticia/773070-para-el-80-de-los-argentinos-la-mudanza-es-un-proceso-estresante.html>



Por otro lado, en relación a las empresas que realizan las mudanzas - fletes y mudanceros - podemos decir que sumarlos al Marketplace les representará grandes oportunidades de expandir su negocio. **Moovers** será quien invertirá en campañas de marketing para generar mayor demanda; y solamente se les cobrará un fee por transacción; por lo cual, siempre les ofrecerá un beneficio.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo II: Evaluación de la Oportunidad de Negocio

### Idea de negocio

**Moovers** es una solución digital que permite conectar oferta y demanda en una plataforma (a través de un sitio web y/o una app) que ofrece la mejor experiencia para aquel que necesite un servicio de mudanza. Este negocio genera: confianza al seleccionar fletes o mudanceros calificadas; seguridad e impacto social a través de la inclusión financiera.

### Oportunidad de negocio

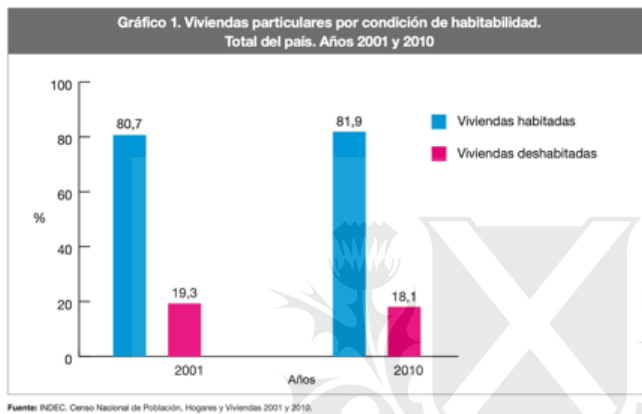
El objetivo de **Moovers** es realizar el lanzamiento de su MVP (*mínimum viable product*) en la Argentina. Primero se llevará a cabo un *soft launch* en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y en Gran Buenos Aires (GBA); para luego posicionar la marca en otros centros urbanos con alta tasa demográfica como Córdoba, Rosario, Mendoza, Mar del Plata y Bahía Blanca.

Esta estrategia de mercado – que se lanzará primero con un piloto – estará orientado a un segmento de personas físicas o humanas. En una segunda instancia, se ofrecerán servicios al segmento corporativo.

En cuanto a los números de la industria de logística especializado en mudanzas en la Argentina, este sector de la economía se caracteriza por la informalidad. Por este motivo, dado que estas empresas no están registradas - en su mayoría – como personas jurídicas ni aportan al sistema tributario, no hay registros de volúmenes de mudanzas que se realizan por año, ni de facturación en este rubro.

Para estimar el mercado potencial, se tomó como base el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010)<sup>3</sup>, para comprender la cantidad de viviendas particulares que existen en el país.

Se han censado en la Argentina 13.812.125 viviendas particulares, de las cuales 11.317.507 estaban habitadas.



Según la Federación de Inquilinos Agrupados, que en 2018 realizó la Primera Encuesta a Inquilinos Argentinos, en ese entonces había 7.480.000 inquilinos en el país.

Si consideramos que los alquileres vencen en un plazo de dos años - y pueden renovarse por dos años adicionales -, un estudio realizado en diciembre de 2019 por Zonaprop<sup>4</sup> relevó que el 55% no renovarían el alquiler actual.

Por lo tanto, la cantidad de demanda de servicios de mudanza por alquiler, y si a esto sumamos aquel sector de la sociedad que accede a la compra del inmueble; es un mercado interesante y en el cual hay una gran oportunidad de brindar una propuesta diferencial. El mercado potencial es de aproximadamente 235.000 mudanzas en CABA y GBA para el primer año (escenario conservador que solo toma los datos de fuentes formales). Para el segundo año, se incorporan otras plazas (Córdoba, Mendoza, Rosario, Mar del Plata), lo que incrementa el mercado potencial a casi 500.000 mudanzas por año. El revenue potencial es de U\$S 81 MM el primer año y

<sup>3</sup> INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>4</sup> <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/el-55-de-los-inquilinos-no-piensa-renovar-su-alquiler-actual/>

de U\$S 167 MM para el segundo año de negocio, donde se incorporan 5 plazas a la de CABA y GBA.

## Cálculo de rentabilidad

### Ingresos

La suscripción a la plataforma - tanto para los oferentes como los demandantes del servicio (usuarios) - será gratuito.

Los ingresos estarán dados a partir del siguiente esquema:

- **Fee por transacción:** los fletes y mudanceros podrán crear el perfil (que contará con fotos, descripción de los servicios, y valoración por parte de la comunidad de **Moovers** que haya utilizado sus servicios) sin cargo alguno.  
En función de las conversiones que le genere la plataforma a cada empresa, se les cobrará una comisión del 12%.  
Si se quisiera ofrecer pago en cuotas, el *fee* será de 14%.  
En caso de que se desee que el perfil aparezca destacado o en primeras posiciones de los resultados, el *fee* será de 16%.
- **Comisión por venta de Seguro:** se realizará un *partnership* con una compañía de seguros para que los usuarios puedan contratar un seguro *one shot*, que permite asegurar los bienes trasladados. El *fee* por cada transacción será cobrada a la aseguradora.
- **Comisión por servicios de valor agregado:** se ofrecerá servicios de limpieza, decoración, etc. Mediante una tercerización. Se cobrará una comisión por cada transacción realizada a dicha empresa.

### Egresos

- **Tecnología:** capex para el desarrollo de la plataforma.
- **Marketing & Alianzas:** para generar campañas de *branding*, dando a conocer y posicionando a marca a fin de generar tráfico y descargas de la app.
- **Comercial:** para comenzar a reclutar fletes y mudanceras.
- **Recursos Humanos**

### Fit con el emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por personas con amplia experiencia y desarrollo de productos a partir de lean start up. Sus socios son Leticia Mordkovitch, Licenciada en Cs. de la Comunicación, Magister en Marketing y Comunicación, y Magister en Administración de Empresas; con una trayectoria en desarrollo de productos utilizando metodologías de Lean Start-up en el ámbito de telecomunicaciones y tecnología; y Carolina Olmedo, Licenciada en Comunicación, con una basta experiencia en estrategia de marca y User Experience, y productora de seguros. Para lograr la implementación y operaciones del proyecto, se sumará un CTO y un Director Comercial a fin de impulsar la captación de fletes y mudanceros, así como desarrollar alianzas estratégicas para la expansión del negocio.

### Innovación del Producto

**Moovers** es un Marketplace que invertirá en distintas actividades de marketing para dar a conocer y difundir la marca para generar demanda de usuarios que necesiten realizar una mudanza y conectarlos con aquellas empresas que brindan servicio: fletes y mudanceros.

A través de una app y con solo unos click, aquella persona que necesite mudarse podrá indicar sus necesidades y como resultado verá los perfiles de empresas que puedan satisfacerlo, con sus precios y reputación.

La ventaja competitiva es la seguridad que brinda. Valida que todos los perfiles tengan los papeles en regla, y en caso de algún accidente, inconveniente o daño, dará respaldo, dando tranquilidad a los clientes. **Seguridad, confianza y calidad** son sus pilares.

## Capítulo III: el cliente y el mercado objetivo

### Mercado objetivo

Los usuarios de nuestros servicios pueden ser tanto individuos como empresas.

En esta primera etapa, el servicio está orientado a personas físicas o humanas.

Dentro de este target, diferenciaremos tres segmentos, en base a las necesidades de cada uno de ellos.

Estimar a ciencia cierta el número de compra-venta de inmuebles y de contratos alquileres firmados en la Argentina ha sido tarea difícil ante la ausencia de datos oficiales y la abundancia de informes producidos por el mercado inmobiliario.

A fin de comprender y analizar este mercado, tomé los datos brindados por el Colegio de Escribanos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires para tener visibilidad de la cantidad de transacciones realizadas en base a inmuebles en dichas jurisdicciones.

Para analizar la cantidad de alquileres que se firman en estas zonas geográficas, me basé en datos provistos por el Censo Nacional de Hogares, Personas y Viviendas (2010), Encuesta Permanente de Hogares (2019), informes que ha publicado el sitio Reporte Inmobiliario y otras inmobiliarias. Se estima que los números de inquilinos son mayores a los que se han considerado - pero hay un alto porcentaje de alquileres de dueño directo que no quedan registrados.



Fuente: diario Clarín

Como observamos, debido a la coyuntura económica, la cantidad de escrituras de compra-venta han caído drásticamente en 2019. Esto se debe a factores como la falta de créditos hipotecarios - por los que menos personas pueden acceder a una vivienda propia - y también a que los precios en dólares de los inmuebles se han retraído por lo que los propietarios los retiran del mercado. En Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires contamos con un volumen de escrituras anuales de aproximadamente 103.000.

En relación al análisis sobre los inquilinos, la Agrupación de Inquilinos ha relevado que en el país existe 8 MM. De acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (2019), tenemos 641.000 hogares alquilados (1.731.911 personas) en Provincia de Buenos Aires, y 300.000 hogares en CABA (900.000 inquilinos).

Analizando el mercado potencial (con un escenario conservador), en base a esto que se ha comentado, es de aproximadamente 235.000 mudanzas en CABA y GBA para el primer año. Para el segundo año, se incorporan otras plazas (Córdoba, Mendoza, Rosario, Mar del Plata), lo que incrementa el mercado potencial a casi 500.000 mudanzas por año.

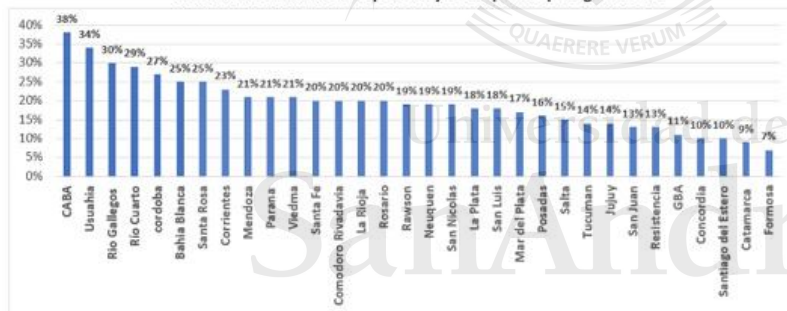
Si tomamos que el precio de una mudanza promedio es de U\$S 345, nos da un revenue potencial de U\$S 81 MM y de U\$S 167 MM para el segundo año de negocio, donde se incorporan 5 plazas a la de CABA y GBA.

**Cuadro 7. Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 6 aglomerados urbanos de la provincia de Buenos Aires. Primer semestre 2019**

	Hogares		Personas	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Propietario de la vivienda y el terreno	3.137.762	68,0	9.827.982	68,6
Propietario de la vivienda solamente	307.155	6,7	1.074.894	7,5
Inquilino/arrendatario de la vivienda	640.077	13,9	1.731.911	12,1
Ocupante (excepto en relación de dependencia)	463.541	10,0	1.545.881	10,8
Otros	64.413	1,4	151.638	1,1
<b>Total <sup>(1)</sup></b>	<b>58.151</b>	<b>100,0</b>	<b>180.405</b>	<b>100,0</b>

(1) No incluye hogares compuestos por pensionistas o servicio doméstico con cama adentro ni hogares sin cuartos de uso exclusivo  
 Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.  
 Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Permanente de Hogares. INDEC.

**Gráfico N°1: Distribución del porcentaje de inquilinos por aglomerado**



Fuente: Elaboración propia en base a Instituto de Estadísticas de CABA (Aglomerado CABA) Y EPH INDEC II trimestre 2017 (Resto de los aglomerados)

## Customer segments



## Cientes

En principio, el mercado objetivo será aquellas personas mayores de 18 años, que viven en ciudades o grandes centros urbanos. Están bancarizados, tienen acceso a Internet - ya sea a través de una computadora o un dispositivo móvil (lo cual no representa una gran barrera ya que en la Argentina se registran 35 millones de dispositivos móviles). Tienen una necesidad puntual: realizar una mudanza - que puede ser para ellos o para un familiar, amigo o pareja).

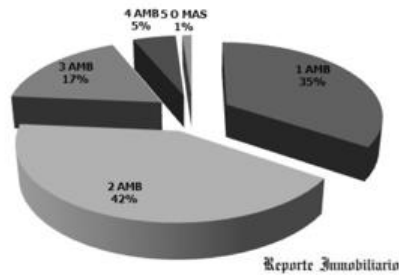
Analizando el tipo de cliente en las 3 categorías propuestas por Bygrave y Zacharakis (2008)<sup>5</sup>, podemos segmentarlos de la siguiente forma:



Con el objetivo de segmentar el target, se tomó de base un análisis estadístico con el porcentaje de personas que ocupan las viviendas con distinta cantidad de ambientes.

<sup>5</sup> Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis. 2008. Entrepreneurship: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 89-93

Distribución de la oferta de alquileres por composición ambiental



Se han desarrollado un mapa de empatía por customer segment, y en base a ellos se desarrollaron los arquetipos y se armó un value proposition canvas teniendo en cuenta las características y necesidades de cada uno de ellos.

#### Primary Target Audience:

Es un target con NSE ABC amplio. En su mayoría inquilinos, de propiedades de 2 o 3 ambientes. Tienen entre 25 y 45 años. Han estudiado y trabajan, y deben realizar mudanzas cada dos o cuatro años. Ya cuentan con amoblado más importante, cantidad de ropa y objetos que mudar.

Desean que la mudanza sea, dentro de lo posible, lo menos estresante; y priorizan un equilibrio entre precio y calidad. Son *millenials* y/o *generación X*. Ya han adoptado el uso de las apps. Utilizan Mercadolibre para ganar practicidad a la hora de comprar; y para vender aquello que no utilizan; piden delivery con Rappi o PedidosYa.

Valoran las recomendaciones de las comunidades, se fijan en las reputaciones de los usuarios a la hora de ofertar o adquirir un servicio.



## Secondary Target Audience

Es una audiencia joven, en edad universitaria, que se ha independizado de sus padres o que se han mudado a alguna ciudad para estudiar. Pueden ser extranjeros que han venido a país por un tiempo y alquilan en forma temporal. En general no tienen demasiados bienes que trasladar, pero buscan practicidad. Valoran el precio por sobre otros atributos. Pertenecen al nivel socioeconómico ABC amplio.

Debido al rango etario, son *centennials*. Son nativos digitales que están acostumbrado a realizar casi todo a través de la web o una app. Tienen gran afinidad por las variables tecnológicas. Son fan de Tik Tok, Instagram, usan Uber, Rappi o Glovo. Utilizan *homebanking* y no entienden por qué uno iría a una sucursal física cuando algo se puede resolver en unos click.



### Tertiary Target Audience

Es un segmento de rango etario más alto, con mayores ingresos. Pueden ser propietarios o inquilinos, y poseen mas bienes a trasladar o simplemente valoran demasiado su tiempo y prefieren la practicidad y que les resuelvan todo. Prefieren las soluciones "llave en mano". Son aquellos que a la hora de planificar un viaje, años atrás recurrían a un agente de viajes, y hoy lo realiza a través de Despegar o Almundio al comprar paquetes cerrados. Utilizan la tecnología, y van a priorizar la calidad y servicio de excelencia.



Estos mapas de empatía han sido de ayuda para el armado de los distintos arquetipos y segmentos y principalmente con el fin trabajar sobre la propuesta de valor de **Moovers**, que expondremos en el próximo capítulo.

### Arquetipos de Usuarios del servicio

En **Moovers**, el foco está en nuestros clientes. Por eso trabajamos en identificar los *insights* de los arquetipos. Entendemos que a partir de ellos que podemos generar un lenguaje y una propuesta de valor más específica. Para ello identificamos los siguientes arquetipos:

- **Delfi:** es una joven estudiante. Recién independizada de su familia. Alquiló un mono ambiente en Palermo. Trabaja part time en atención al cliente en una empresa de reparación de celulares y estudia en la UBA. Utiliza el celular para realizar todo trámite o pedido posible (compras en el super, uber o cabify, envíos con Rappi, algún delivery de comida cuando llega muy cansada). Pocas veces fue a una sucursal bancaria: ama el homebanking. Cuida precios, compara antes de realizar una compra; tiene pocos muebles. Es práctica, con un presupuesto acotado.

- **Customer Jobs:** busca fletes en Google, y pide recomendaciones a sus papás y amigos más cercanos (sobre todo a los que se mudaron hace poco). Compara los resultados por precio. Necesita trasladar sus cosas a buen precio porque estudia y trabaja part-time, y es su primer mudanza. Tiene poco tiempo entre la facu y el trabajo; necesita algo práctico.
  - **Pains:** que la estafen, un precio moderado. Destesta hacer trámites o perder tiempo recorriendo lugares hasta encontrar lo que busca. Tener que pedir opciones a conocidos, llamar, comparar precios, etc. la embola.
  - **Gains:** encontrar alguien que le de confianza y ayude en su mudanza (evento que marca su independencia y la hace feliz), que pueda resolverlos en clicks desde su celu.
- **Natalia:** es una mujer profesional, casada y con un hijo. Tiene poco tiempo, le gusta planificar el día a día, y resolver todo de la manera más práctica. Está alerta a ofertas o promos. Busca equilibrio entre precio y calidad.
    - **Customer jobs;** no llama a fletes que ha contratado en mudanzas anteriores porque no ha tenido buenas experiencias. Por eso busca en Internet y espera dar con el indicado. La mudanza la estresa, trabaja todo el día y es mamá, pendiente de su hijo, sus juguetes, los muebles, y todo lo invertido en decoración en el último tiempo.
    - **Pains:** tiene experiencia en mudanzas porque lo hace cada dos años; pero ahora, con esposo e hijo, la situación le genera más estrés. Algunos fletes no llevaron mantas, o las sacaron antes de tiempo y han dañado sus muebles alguna vez. Tiene muchos gastos y necesita poder pagar en cuotas,
    - **Gains:** busca contratar aquel que le de confianza y la entienda. Que cuide sus muebles, le de seguridad; y si tiene plan de cuotas, mejor.
- **Jorge:** es un hombre profesional, y no tiene problemas de presupuesto. Le gusta que le resuelvan las cosas para dedicar su tiempo a su trabajo y su hijo. Utiliza la tecnología cuando le resuelve un tema. Tiene un departamento de un piso, y quiere que le resuelvan temas que no le suman: comida, limpieza,

organización de vacaciones, etc. Prefiere pagar más mientras todo esté resuelto.

- **Customer jobs:** está sumamente avocado a su trabajo; por lo que pide a su secretaria o a la ama de llaves que se ocupe de conseguir opciones para la mudanza.
- **Pains:** tiene miedo que le arruinen o roben esos muebles exclusivos que consiguió hace unos años en Italia y son imposibles de reponer; y tener que acomodar las cosas en su lugar.
- **Gains:** desea tener toda la mudanza resuelta. Ingresar a su nuevo hogar con lo mas posible acomodado, y con alguien que cuide sus muebles como si fuesen suyos.

## Proveedores

En este punto tenemos dos segmentos diferenciados: los flete y mini flete; y las empresas de mudanza o “mudanceros”.

### Fletes y mini fletes

Utilizan la camioneta para realizar mudanzas pequeñas, ya que tienen capacidad reducida. En la mayoría de los casos es solo el conductor, y hace la carga y descarga de bultos; y en ocasiones un peón si es requerido.

No se dedica solo a mudanzas, sino a changas; a trasladar lo que fuese necesario. A veces no es su actividad principal, sino un rebusque en los tiempos ociosos. Que consiguen a través de recomendaciones, el “boca en boca”, y quizás alguna publicación en guía o en panfleto.

- **Carlos:** es un hombre de 55 años, casado y con un hijo adolescente. Es plomero y trabaja en varios edificios hace 25 años. Aprovecha a hacer traslados cuando no tiene trabajo de plomería; y sus clientes son los que viven en esos edificios en que trabaja. Hace mudanzas, busca compra de electrodomésticos en las tiendas; etc. Vive al día, nunca tuvo tarjeta de crédito ni cuenta en un banco. Tiene una camioneta hace 14 años, y con la situación del país se le hace difícil cambiarla.

Toda oportunidad de generar un ingreso extra es bienvenida. No es propenso a la tecnología, pero su hijo le insistió y compró un celular de gama media, con whatsapp. No lo usa demasiado mas que para recibir trabajos o hablar con su esposa e hijo. Su medio por excelencia sigue siendo la radio AM, y el diario el domingo.

- **Customer Jobs:** recorre el barrio y genera relaciones que le consiga clientes (para mudanzas, changas, cualquier ingreso adicional). Se compró un Smartphone y aprendió a usar whatsapp para que la clientela lo pueda contactar.
- **Pains:** le da miedo quedarse sin clientes porque vive al día; no le alcanza para cambiar su camioneta; y le preocupa que le den billetes falsos cuando le pagan.
- **Gains:** conseguir más clientela, no solo en su barrio donde ya es conocido sino en todo Capital Federal. Aspira a conseguir un crédito para cambiar la chata.

### Empresa de mudanza

Se trata de empresas familiares, con más envergadura. Tienen uno (o varios) camiones que permiten ofrecer mudanzas grandes. Ofrecen servicios de embalaje y desembalaje, percheritos, guardamuebles, como adicional al traslado. El servicio consta de un conductor y la cantidad de peones depende del volumen de muebles y cajas a transportar. Se especializan en mudanzas. Llevan mantas, protector de muebles, cintas, para proteger aquello que trasladan. Tienen amplia experiencia y *know how* para subir muebles, pianos, somniers, por escalera o con sogas (trabajos en altura).

Tradicionalmente pautaban en guías; pero la aparición de la publicidad digital les exigió adaptarse, y utilizarlas para difundir sus servicios. Hoy compiten por las palabras clave “mudanzas”, “servicios de mudanza”, “embalaje” con muchas otras empresas que brindan un servicio similar. En algunos casos algún familiar se da maña con las redes sociales y las campañas en Google; y en otros han tenido que contratar recursos.



- **Roberto:** 62 años, casado, con cinco hijos. Todos trabajan en la empresa. Su esposa es quien atiende los llamados y se ocupa de la agenda. Hizo esta empresa desde cero. Toda su vida y esfuerzo están invertidas en ella; y espera que sus hijos y nietos continúen su legado.

**Customer Jobs:** busca oportunidades de negocio; invierte y renueva el vehículo cada pocos años. Está analizando ofrecer cuotas para ser más competitivo. Le preocupa perder mercado, y que no pueda seguir en marcha esto que valora tanto.

- **Customer Jobs:** invierte en publicidad para difundir su empresa, y se ocupa de redes sociales, si bien no es su know how; y promueve avisos en sitios como Mercadolibre, OLX, sitios o blogs de mudanzas.
- **Pains:** no sabe cómo diferenciarse de las otras empresas de mudanzas en un mundo donde está predominando la publicidad digital. Le preocupa perder clientes. El legado de su empresa, que pueda haber negocio a futuro.
- **Gains:** que le generen demanda, y tener más canales de distribución que sean eficaces. Conseguir clientes que no solo necesiten la mudanza sino otros servicios que él ofrece, permitiendo un ingreso mayor.

Universidad de

### Ciclo de adopción de la innovación - clientes y proveedores

Como hemos mencionado, la utilización del servicio requiere de acceder a la plataforma tecnológica. Es cierto que actualmente, cada vez es mayor la cantidad de personas que han adoptado servicios a través de aplicaciones móviles o sitios web. Tal es el caso de Mercadolibre para la compra y venta de productos; Uber para reemplazar el uso del taxi; Rappi o Glovo, entre otros.

Debemos destacar que por lo general, el cambio genera resistencia. Sin importar si la nueva solución trae mayores beneficios, la adopción de servicios innovadores sucede en etapas. Esto es lo que Rogers<sup>6</sup> llama “el ciclo de adopción de la

---

<sup>6</sup> <https://www.deusens.com/ciclo-adopcion-de-innovacion-de-royers/>

innovación”, y abordaremos brevemente cómo actúan las personas frente a un nuevo producto o servicio.



**Innovators:** son los usuarios que les gusta experimentar y no tienen miedo de probar los nuevos productos. Son *fan* de la tecnología y representan un porcentaje pequeño. Por lo general, son un segmento joven, profesional, y disfrutan de ser los pioneros en “testear” lo que es lanzado al mercado.

**Early adopters:** se animan a utilizar nuevos productos siempre que éstos les genere un beneficio claro. Están dispuestos a invertir - su tiempo o dinero - si hay una ventaja asociada. Actualmente funcionan como *influencers* o gurúes que marcan tendencia a los “early majority” (conocidos como “mayoría precoz”).

**Early majority:** son aquellos que adoptan las nuevas soluciones cuando en el mercado ya se han demostrado sus beneficios de manera robusta y con la experiencia y feedback de otras personas. Los *early adopters* con los que tienen que tratar de convencer a esta mayoría.

**Late majority:** en un principio ofrecen resistencia hacia lo nuevo, no confían lo suficiente. Se adaptan la tecnología una vez estandarizado en el mercado.

**Laggards:** son reaccionarios a la tecnología y sus avances. No desean adoptar los nuevos productos o servicios.

El target de **Moovers** está vinculado a los *innovators*, y en una segunda etapa en los *early adopters*. El *innovator* es el primero en llegar a la plataforma para averiguar de qué se trata, y cuando tenga la necesidad de mudarse, utilizará los servicios de mudanza a través de la misma. Haremos foco en ellos para poder iterar y mediante test A/B conoceremos su *feedback* que será tenido en cuenta para hacer mejoras continuas. Son personas que están acostumbradas a utilizar app en su vida cotidiana, y que esto los ayuda a resolver un tema en el incómodo momento en que se mudan. Serán **influencers** que ayudarán a que el uso de la app se masifique.



Universidad de  
SanAndrés

## Capítulo IV: Propuesta de valor

De acuerdo a estudios realizados por psicólogos y psiquiatras, mudarse se encuentra entre las primeras situaciones que generan estrés<sup>7</sup>. Ya sea por la incertidumbre ante lo nuevo, por preocupaciones económicas, porque viene de la mano de alguna separación o divorcio; lo cierto es que una mudanza provoca cambios en nuestro estado emocional. A partir de este *insight* y como respuesta a los mapas de empatía, **Moovers** desarrolló la siguiente propuesta de valor para cada segmento.

En términos generales, **Moovers** es un Marketplace que permite conectar a aquellos que tienen la necesidad de mudarse con quienes proveen servicios de mudanza - fletes y mudanceros. Según la teoría, “una plataforma es un modelo de negocio que crea valor a partir de facilitar la interacción directa entre uno o más tipos de clientes”. Se presenta como un **aliado**, que ofrece **seguridad, confianza y calidad** en un sector que está caracterizado por la informalidad en la que es difícil conseguir referencias de aquellas empresas (fletes y mudanceros) que trasladarán nuestras mas preciadas pertenencias.

### Propuesta de valor - Clientes

En relación a los clientes, para el “Primary Target Audience” que hemos descrito anteriormente, la propuesta de valor es:

- **Seguridad:** los fletes y mudanceros tienen los papeles al día y seguro; así como reputación de la comunidad *Moovers*. Además, nos hacemos responsables ante cualquier inconveniente o mala experiencia (pérdida de bienes, choque, daños, etc.). El pago se libera cuando el cliente confirma que todo ha ido bien.

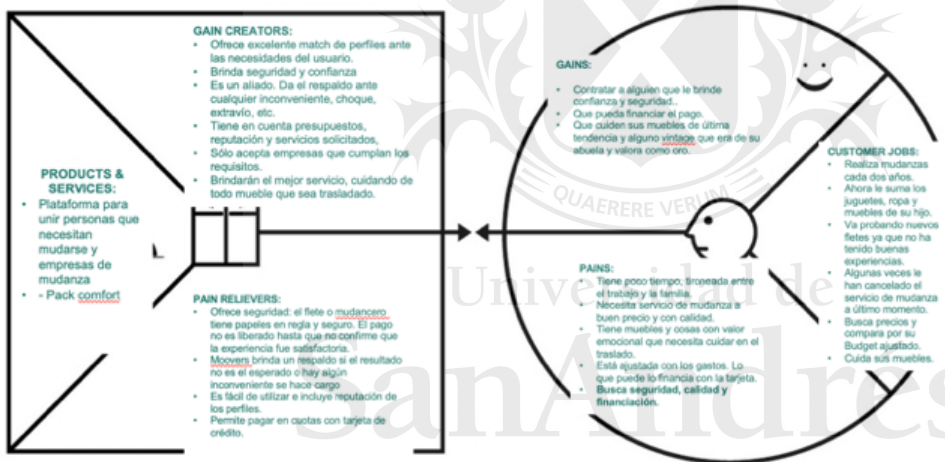
---

<sup>7</sup> <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/como-afrontar-una-mudanza-sin-estres-13139>

- **Practicidad:** desde el celular, en unos clicks se resuelve la contratación; se elección del perfil (por precio y/o reputación), se elige fecha de mudanza y se paga. ¡Hace que la mudanza sea más simple!
- **Financiación:** permite el pago con tarjeta de crédito en cuotas sin interés.
- **Calidad:** nuestros moovers se esfuerzan por dar experiencia agradable y cuidan los detalles (¡y los muebles!). Esto da tranquilidad que los muebles con valor emocional, o por su valor económico, serán tratados de la mejor manera para que lleguen en óptimas condiciones a destino.

## Value Proposition Canvas

Customer segment: Clientes - Primary Audience Target



En relación a los clientes, para el “Secondary Target Audience” que hemos descrito anteriormente, la propuesta de valor es:

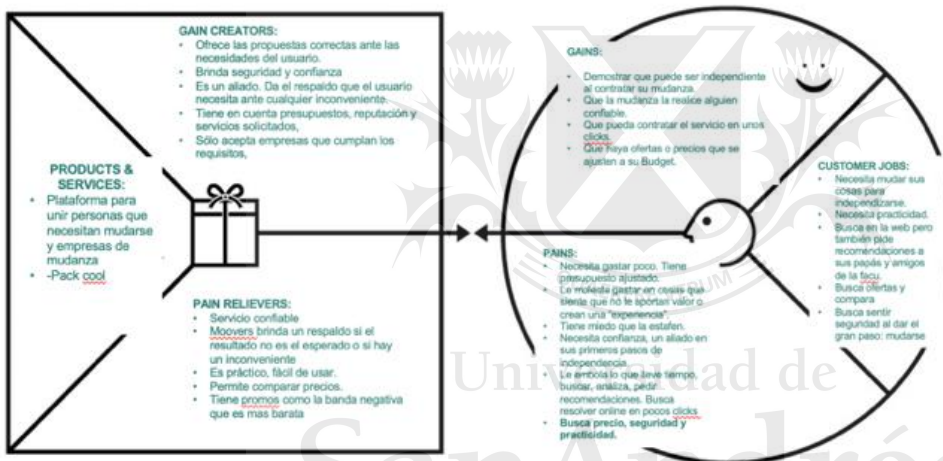
- **Precio:** puede elegir perfiles con menores precio y/o aprovechar las promos como “banda negativa”. Se amolda a presupuestos ajustados.
- **Seguridad:** los fletes y mudanceros tienen los papeles al día y seguro; así como reputación de la comunidad *Moovers*. Además, nos hacemos responsables ante cualquier inconveniente o mala experiencia (pérdida de

bienes, choque, daños, etc.). El pago se libera cuando el cliente confirma que todo ha ido bien.

- **Practicidad:** los jóvenes no hacen trámites ni pierden tiempo. Desde el celular, en unos clicks se resuelve la contratación; se elección del perfil (por precio y/o reputación), se elige fecha de mudanza y se paga. ¡Hace que la mudanza sea más simple!

## Value Proposition Canvas

Customer segment: Clientes - Secondary Audience Target



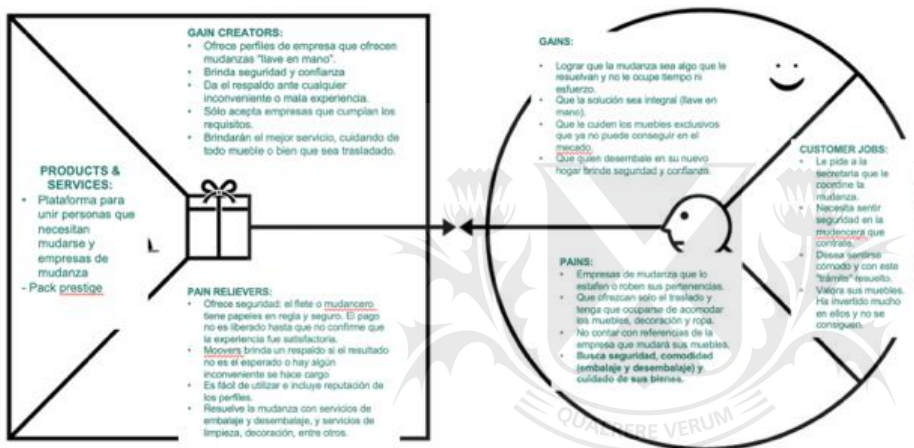
En relación a los clientes, para el "Tertiary Target Audience" que hemos descrito anteriormente, la propuesta de valor es:

- **Seguridad:** los fletes y mudanceros tienen los papeles al día y seguro; así como reputación de la comunidad *Moovers*. Además, nos hacemos responsables ante cualquier inconveniente o mala experiencia (pérdida de bienes, choque, daños, etc.).
- **Comodidad:** encontrará perfiles que brindarán servicios de mudanza "llave en mano" (con embalaje y desembalaje, roperitos, servicio de limpieza, etc.) y puede contratar todo esto en la misma operación.
- **Calidad/ Cuidado:** nuestros moovers se esfuerzan por dar experiencia agradable y cuidan los detalles (¡y los muebles!). Esto da tranquilidad que los

muebles con valor emocional, o por su valor económico, serán tratados de la mejor manera para que lleguen en óptimas condiciones a destino.

## Value Proposition Canvas

Customer segment: Clientes - Tertiary Audience Target



Los pilares de la propuesta de valor son la garantía de calidad en esta experiencia, con profesionalidad y eficiencia.

Las opciones que tiene el cliente (usuario de la app) son:

- **Pack Cool:** está orientado al "Secondary Target Audience", segmento de jóvenes que están dando los primeros pasos en la independencia familiar; extranjeros que han venido y alquilan en forma temporal, o aquellos inquilinos de monoambientes. Poseen poco volumen de bienes a ser trasladados. Priorizan el precio por sobre otros atributos. El servicio será brindado por un flete o mini flete y su conductor.

Una oferta diferencial en este sabor es la posibilidad de contratar la **banda negativa**. Esta opción tiene un 30% de descuento sobre el precio de lista, ya que se realiza en tandas horarias que no son pico y con baja demanda. Una de las condiciones para contratar esta alternativa es que el lugar de destino debe permitir

estos horarios. En este caso, es responsabilidad del cliente validar esta información. Es una excelente propuesta para presupuestos ajustados.

- **Pack Comfort:** su target es el “Primary Target Audience”, con mudanzas medianas, de aproximadamente 2 o 3 ambientes. Puede tratarse de un flete o un mudancero. Incluye servicio de conductor y peones para la carga y descarga de los muebles.

Se incluyen varios servicios de valor agregado (*add ons*) que el usuario puede seleccionar, y al aplicar estos filtros, mostrará únicamente las empresas que brindan esos servicios.

- o Kits de embalaje: cajas de cartón o madera, canastos o valijas especiales.
- o Percheros.
- o Roperos.
- o Canil para mascota.
- o Guarda muebles.
- o Servicios de altura: sogas y escaleras.
- o Subida por escalera de la propiedad: se cobra por pisos.

- **Pack Prestige:** las características de este servicio están relacionadas con el “Tertiary Target Audience”, y se trata de mudanzas grandes o cuyos clientes quieren una solución “llave en mano”, donde se ocupen del proceso integral de la mudanza. Se trata de empresas de mudanza con conductor y peones; incluye kit de embalaje, roperos, servicio de altura y/o escalera, así como el embalaje y desembalaje, y traslado de la ropa a los placard).

Como servicio de valor agregado podría contratarse:

- o Guardamuebles.
- o Canil para mascota.

Adicionalmente a la propuesta elegida por el usuario, se hará un *cross selling* de servicios que agregan valor en el momento en que se necesita llevar a cabo una mudanza.

**Servicios de valor agregado:**



- **Seguro de mudanza:** si bien los fletes y mudanceros contarán con seguro de responsabilidad civil, y ante cualquier eventualidad, **Moovers** responderá ante la misma; se generará un *partnership* con Lunigo, para ofrecer un seguro ante daño y/o extravío de los bienes. Es un seguro “one shot”, que ofrece mayor tranquilidad al cliente.
- **Servicio de limpieza:** se ofrecerá personal de limpieza para realizar estas tareas. Puede seleccionarse la opción “previo a la mudanza”, “posterior a la mudanza” o ambas. Se contrata por bloque de horas.
- **Diseñador de interiores:** se brinda la posibilidad de acercar estos servicios previo a la mudanza. Se cobra en base a los honorarios estipulados por el profesional.
- **Organizador de espacios:** se promociona el servicio de un experto en ordenar los ambientes, de ayudar a evaluar qué sirve, que se puede donar o tirar. Se trata de un estilo “Marie Kondo” a domicilio. Se cobra en base a los honorarios estipulados por el personal.
- **Veterinarios de pequeñas mascotas:** una mudanza es estresante para las personas y también para las mascotas que viven con ellas. Hay animales, especialmente los gatos, que son territoriales y sufren el cambio de espacio. Por este motivo, y dado que fue algo que se relevó en la etapa de investigación, se ofrece una alternativa para aliviar las preocupaciones de quien tiene que afrontar la mudanza. Se cobra en base a los honorarios estipulados por el profesional.

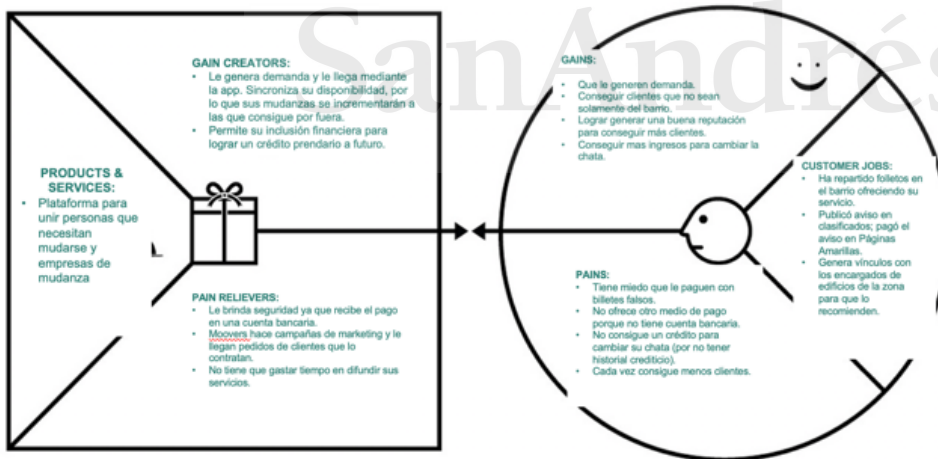
## Propuesta de valor - Proveedores

Como mencionamos anteriormente, tenemos dos segmentos: flete y mini flete; y empresas de mudanza.

La propuesta de valor hacia los fletes y mini fletes es:

- **Seguridad:** generamos demanda de clientes que abonaran con medios electrónicos, por lo cual no tendrán riesgo de que sean estafados o le paguen con billetes falsos.
- **Generación de demanda:** invertimos en campañas de marketing para darlos a conocer y matchearlos con los clientes que necesitan sus servicios.
- **Inclusión financiera:** les permitirá estar dentro del sistema financiero y poder aspirar a conseguir un crédito prendario.

### Value Proposition Canvas Customer segment: Proveedor – Fletes y Mini fletes

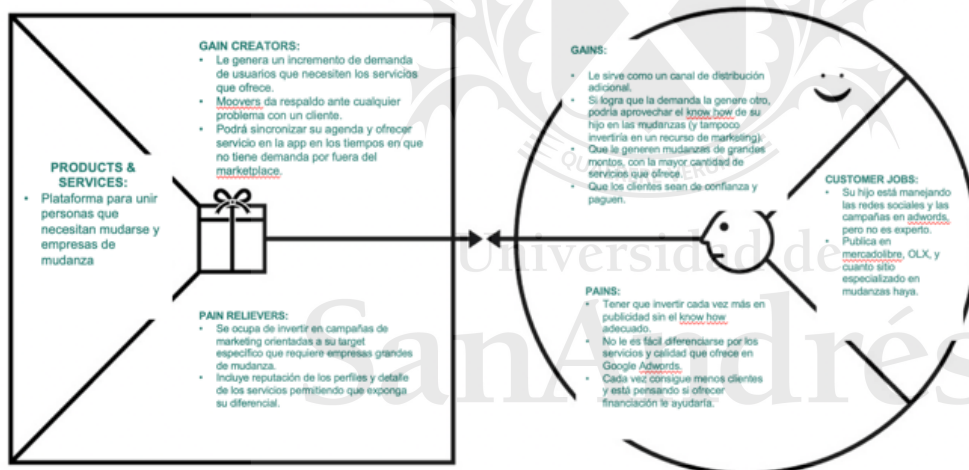


En cuanto a los mudanceros:

- **Canal de distribución:** es un canal de distribución más que no le genera esfuerzos ni gastos fijos.
- **Generación de demanda:** su perfil aparecerá en resultados de búsquedas con mayor preponderancia de necesidad de mudanza con servicios integrales o de valor agregado.
- **Posicionamiento:** a través de nuestras campañas de marketing y know how, se posicionará su marca dentro del segmento de clientes al que apunta; por lo que no tienen que continuar invirtiendo ni incrementar la inversión en publicidad.

## Value Proposition Canvas

Customer segment: Proveedor – Empresas mudanceras



Nuestros proveedores pueden seleccionar el tipo de publicación en el que desean participar (dependiendo de este dependerá los servicios que les ofrecemos y el fee por transacción). Pueden optar por cambiar de plan cuando lo deseen.

- **Categoría Tradicional:** muestra el perfil en los resultados de búsqueda. Se les cobra 12% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 30 días.
- **Categoría Premium:** muestra el perfil destacado en los distintos resultados de búsqueda. Se les cobra 14% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 7 días.
- **Categoría Black:** muestra el perfil destacado en los distintos resultados de búsqueda y permite ofrecer pago en cuotas con tarjetas de crédito Visa y Mastercard. Se les cobra 16% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 3 días.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo V: Producto - Descripción de Moovers

A esta plataforma tecnológica se puede acceder mediante una página web o una app móvil. La aplicación para dispositivos móviles es gratuita y se podrá descargar desde Google Play (Android) y App Store (iOS).

**En el backstage, Moovers** verificará que todos los fletes y mudanceros cuenten con la documentación necesaria para ofrecer el servicio, que sean propietarios de los vehículos así como la contratación del seguro de responsabilidad civil. En el momento de alta de cada perfil, se firman contratos de prestación de servicios que nos dan la posibilidad de contar con respaldos legales para poder tomar acciones de cualquier tipo en situaciones excepcionales.

Al ingresar al sitio, el cliente podrá seleccionar entre las diferentes propuestas de valor, que fueron diseñadas en base a la necesidad de cada segmento: pack **Cool**, pack **Comfort** y **Prestige** - cuyo *offering de add ons* tendrá una propuesta diferencial en cada caso.

La plataforma contará con opciones donde ingresar la localidad donde se debe comenzar el traslado de bienes y el lugar de destino. Este es un primer filtro para ir mostrando los resultados con mayor concordancia.

Se incluye un calendario para que el usuario pueda seleccionar el día que desea mudarse y bloques horarios.

De acuerdo a la selección del tipo de servicio, zona geográfica y fecha, la plataforma mostrará los perfiles de las empresas que cumplen con los requisitos para dicha búsqueda.

Los perfiles, tal como sucede en la mayoría de las economías colaborativas, mostrarán las calificaciones y evaluación por parte de la comunidad Moovers; y los precios que cada empresa cotiza para atender ese trabajo. Una vez que el usuario

selecciona el perfil que más le gusta, realiza el pago; y mediante la web o app podrá ponerse en contacto con el flete o mudancero para coordinar la mudanza.

En el sector de mudanzas está instaurado el pago en efectivo para pagar la contraprestación del servicio. **Moovers** ofrece la posibilidad de aliviar el gasto que la mudanza representa ofreciendo realizar el pago con tarjeta de crédito y en cuotas a través de *gateway* de pago como Mercadopago o Todo Pago.

Una vez que se elige la empresa que llevará a cabo la mudanza, se procede al pago. Éste podrá realizarse a través de dos *Gateway de pago*: Mercadopago o Todo Pago. Si bien la financiación apareció como un pain en algunos customer segment, aún queda validar si los usuarios tendrán predisposición a pagar el servicio antes de que el mismo sea prestado. Este punto será testeado en el MVP y se analizarán los resultados para validar o re-pensar esta alternativa. Como precedente tenemos el caso del pago anticipado en Airbnb, Booking, Despegar, Iguanafix. Sin embargo, habrá que analizar el comportamiento y preferencia de clientes en este sector en particular.

El beneficio es poder abonar con tarjeta de crédito - de acuerdo a las promociones bancarias -, o en algunos casos que el perfil brinde como parte de su oferta el pago en cuotas sin interés.

Este último punto no es menor, ya que trae seguridad para ambos actores - ya que no intercambiarán dinero en efectivo. Ninguno los llevará encima, y evita la posibilidad del pago con billetes falsos. Además, es una ventaja financiera para los usuarios, así como permite la bancarización e inclusión financiera de los fletes y mudanceros.

Cuando se realiza el pago, ambas partes podrán contactarse mediante la mensajería de la app. A través de la misma, el usuario irá recibiendo notificaciones, acompañándolo en este proceso de mudanza.

Si la mudanza solamente incluye el traslado de los bienes, el usuario podrá ver en la app, mediante GPS, cuando el vehículo esté próximo a llegar en la fecha y bloque horario establecido. En caso de que se haya solicitado cajas, canastos, percheros, etc. la compañía mudadora coordinará con antelación la entrega de las mismas.

El tracking mediante GPS también ofrece la tranquilidad de visualizar el camino recorrido por el vehículo al realizar el traslado de los muebles y bienes.

Al finalizar el traslado, el usuario calificará el servicio otorgado. Esto permite nutrir a la plataforma con evaluación sobre la satisfacción de sus clientes, así como liberar el pago a los fletes y mudanceros.

Las empresas que brindan el servicio también calificarán a los usuarios o completarán determinados detalles de la mudanza - y esto permitirá ir recopilando una base para luego trabajar con big data e ir logrando *customización*.

Si bien se han diferenciado tres segmentos de mercado, dentro de cada uno de ellos, el principal target es el inquilino, ya que realiza mayor cantidad de mudanzas a lo largo de su vida. El objetivo de **Moovers** es que la experiencia transitada sea agradable y superadora a la de contratar un flete por su cuenta. La app registrará algunos datos, por ejemplo, si es alquiler, y cercano a la fecha de vencimiento del contrato enviará notificación para recordar el servicio y ofrecer algún incentivo para que el usuario vuelva a utilizarla. También se hará foco en que recomienden la app y a cambio obtengan descuentos a utilizar en la siguiente mudanza.

## Capítulo VI: Modelo de negocio

### Canvas Business Model

El diagrama de Canvas Business Model permite describir el modelo de negocio de **Moovers** en forma sencilla.





El modelo de negocio es el de un *two-sided* Marketplace con un fee transaccional sobre aquellas empresas que brindan servicios de mudanza, ya que permite generar revenue a través de cobro de una comisión por servicio brindado a los fletes y mudanceros. La utilización de la plataforma es gratuita para los clientes (usuarios). Uno de los KPI es la eficiencia en el *matching* entre usuarios y empresas de mudanza.

Una de las ventajas del modelo de plataforma cloud es que permite crecer exponencialmente en poco tiempo, y dado que el activo principal es el desarrollo tecnológico, puede implementarse en diferentes mercados.

Siguiendo la línea de los Marketplace más conocidos como Uber, Airbnb o Amazon, **Moovers** será mas liviana en activos ya que no tiene ningún vehículo propio.

Como hemos explicado en el capítulo anterior, se apuntará a tres segmentos de usuarios con propuestas de valor que generen una experiencia única y agradable en la ocasión de la mudanza. **Moovers** se posiciona entonces como el aliado que hace ese momento más fácil.

Las maneras en que se monetizará la plataforma tecnológica son las siguientes:

- **Fee por transacción:** los fletes y mudanceros podrán optar entre tres tipos de publicación con comisiones particulares en cada caso:
  - o **Categoría Tradicional:** muestra el perfil en los resultados de búsqueda. Se les cobra 12% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 30 días.
  - o **Categoría Premium:** muestra el perfil destacado en los distintos resultados de búsqueda. Se les cobra 14% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 7 días.
  - o **Categoría Black:** muestra el perfil destacado en los distintos resultados de búsqueda y permite ofrecer pago en cuotas con tarjetas de crédito Visa y Mastercard. Se les cobra 16% de comisión y se permite el retiro del dinero a los 3 días.

Este modelo de negocio permite que los costos fijos sean bajos, y que los variables vayan asociados a un revenue generado.

- **Comisión por comercialización de seguros:** se realizará un *partnership* con Lunigo - que es una compañía nativo digital - para que los usuarios puedan contratar un seguro *one shot*. El *fee* por cada transacción de 10% sobre la prima será cobrada a la aseguradora.
  - o **Seguro de mudanza**
  - o **Seguro de caución**
  
- **Comisión por servicios de valor agregado:** se ofrecerá servicios de limpieza, decoración, etc. Mediante una tercerización. Se cobrará una comisión de 20% por cada transacción realizada a dicha empresa.

Por otro lado, dado que la plataforma va capturando los datos de aquellos que interactúan en la misma, se convertirá esta data en *assets*, a partir de los cuales se analizarán insights para ofrecer nuevos servicios. En esta primera instancia, por ejemplo, a través de la creación de score no financiero para que los fletes puedan acceder a créditos prendarios; o en el caso de los clientes que necesiten, a un seguro de caución.

Como se ha mencionado, hay tres puntos clave en el éxito de este negocio: la experiencia amigable a través de **la plataforma tecnológica, los *partnership* o alianzas** para crear valor a todos los *players* de este Marketplace - fidelizando a los fletes y mudanceros y fomentándolos a dar el mejor servicio, y a los clientes, para que encuentren una propuesta diferencial; y las acciones de **Marketing** para construir *awareness* y generar demanda.

En cuanto a las estrategias de crecimiento del marketplace, la idea es poder utilizar cada una de ellas pero en diferentes estadios del negocio:

- 1) **Follow de rabbit:** para el *release* del piloto - en base a la metodología *lean start-up* y *design thinking*, se va a crear una pequeña comunidad que permita iterar y detectar oportunidades de mejoras para las versiones de la plataforma. Dado que el modelo de negocio es *customer centric*, la experiencia del usuario y los insights son

la principal fuente para mejorar el desarrollo. Se buscará captar a importantes empresas de mudanza y fletes que son reconocidos por su calidad y experiencia en Capital y Gran Buenos Aires.

2) **Piggyback:** generaremos tráfico a nuestro sitio a partir de otros marketplaces o guías donde los usuarios buscan servicios de mudanza, para redirigirlos a **Moovers**.

3) **Seeding:** se implementarán campañas de marketing digital dar a conocer y posicionar la marca. A partir de las A/B test y las mediciones en el marketing funnel se hará un refinamiento de los mensajes que tienen mayor efectividad en cada segmento.

4) **Marquee:** a través de campañas con *influencers* que relaten la excelente experiencia con nuestro servicio, y brinden consejos para disminuir el estrés en momentos de mudanza. Por otro lado, al utilizar a Mercadopago y Todo Pago, así como la alianza estratégica con inmobiliarias de renombre, universidades y difusión en empresas, generará confianza en la marca.

#### Vínculo con el proveedor: fletes y mudanceros

Las actividades de recruitment son fundamentales, ya que necesitamos que los mismos cumplan con los requisitos para brindar seguridad y calidad a la hora de hacer el *delivery* del servicio.

Antes del lanzamiento de **Moovers** al mercado, con la web y la app ya desarrolladas (MVP), comenzarán las actividades de captación y reclutamiento de éstos. Con este objetivo, contaremos con una fuerza comercial que se contactará con ellos con el fin de dar a conocer la marca, el proyecto, y las oportunidades de negocio que les traerá. Como se mencionó anteriormente, se utilizará la estrategia "follow the rabbit", lo cual incentivará a otros fletes a subirse a la plataforma.

La fuerza de ventas logrará comunicarse a partir de las bases de datos disponibles: guías telefónicas, Páginas Amarillas (Hibu), sitios especializados en mudanzas, blogs, comunidades en Facebook u otras redes sociales donde hoy estén publicando sus servicios.

Como principal beneficio se le contará las ventajas de esta transformación digital, que **Moovers** será el que invertirá en publicidad, alianzas y otras acciones promocionales para la generación de demanda; que el pago de comisión es únicamente sobre servicio realizado - no les implica un costo fijo; accederán a productos financieros, y a la posibilidad de que BBVA les otorgue un préstamo prendario si logran que el score generado en función de las calificaciones de usuarios sea buena.

En otra etapa, cuando ya se haya realizado campaña de *go to market*, se pautará en radio AM con spot orientados a ellos; se invertirá en carteles en vía pública ofreciendo sumarse y ser un **moover**. También se hará campaña en digital (display y rich media).



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo VII: Análisis de la industria

### Análisis del macro entorno

Para realizar el análisis externo sobre el sector de mudanzas realizaremos la evaluación de su entorno, ya que el éxito de este proyecto no solo depende de la gestión interna de los recursos sino también de cómo enfrenta las variables macro.

### Entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL)

Mediante el análisis PESTEL se puede identificar y evaluar las oportunidades y amenazas en el entorno en el que opera la empresa, a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis estará basado en la Argentina, país donde se realizará el lanzamiento del proyecto.

#### 1.1 Entorno Político

En el país, el contexto político es bastante inestable y cambiante. En las últimas décadas, venimos alternando entre partidos políticos que promueven un Estado neoliberal vs. un Estado de Bienestar, gobiernos que se han orientado hacia políticas orientadas al mercado externo vs. modelos de sustitución de importaciones que promueven el proteccionismo. En pocos años hemos alternado entre gobiernos con modelos democrático liberal y democrático popular<sup>8</sup>. Las políticas adoptadas por el gobierno de turno claramente tienen impacto en las proyecciones de **Moovers**. Éstas afectan las posibilidades de inversión, consumo, y las expectativas de mercado.

Es importante mencionar que nos encontramos bajo un marco institucional debilitado, donde es fundamental sentar las bases para ganar la legitimidad de las nuevas políticas, definir nuevas reglas de juego y poder avanzar con las reformas estructurales necesarias para lograr el crecimiento sostenido.

---

<sup>8</sup> Daniel García Delgado, "Estado y Sociedad", Grupo Editorial Norma, 2000.

## 1.1 Entorno Económico

En 2019, el PBI ha tenido una caída interanual de 2,2%. En 2020, en medio de una coyuntura influida por una crisis mundial potenciada por la pandemia del coronavirus, la Argentina redujo sus obligaciones de pago de la deuda externa y esto trajo como consecuencia que la calificación actual del país sea “default restringido”, con un riesgo país que ha superado los 3900 puntos.

Esto tiene impacto directo en la compra-venta de inmuebles, en fenómenos de inflación y recesión de la economía. La volatilidad macroeconómica tiene un impacto negativo sobre el crecimiento de la Argentina.

## 1.2 Entorno Social/ Cultural

Como se ha mencionado, en un contexto con 11.317.507 viviendas particulares habitadas, casi 8.000.000 de las mismas - el 71% de las mismas - corresponden a alquileres; es decir, personas que no ha podido acceder a la adquisición de un inmueble.

En la Argentina, el INDEC ha anunciado que el porcentaje de hogares bajo la línea de pobreza es de 25,9%, donde reside el 35,5% de la población - esto significa que 9.936.711 personas no tienen acceso a los recursos económicos indispensables para la satisfacción de necesidades básicas.

En la última década, el desarrollo de Internet y el crecimiento de la penetración en la población han modificado hábitos, tanto en la búsqueda de información, entretenimiento, trabajo y consumo. Inclusive, la conexión al mundo digital ya no se realiza solamente desde la oficina o el hogar, sino que la conectividad también se lleva a cabo desde el teléfono móvil y dispositivos inalámbricos. Según las estadísticas de World States<sup>9</sup>, el 88% de los ciudadanos se conecta al menos una vez al día a Internet, y siete de cada diez lo hacen a través del celular.

---

<sup>9</sup> <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

Debido a los desafíos económicos que la población argentina atraviesa, además de que la frontera tecnológica se va modificando y tiene impacto sobre los hábitos de consumo, la sociedad comienza a generar prácticas de consumo más conscientes, potenciadas por el nuevo perfil de consumidor: *prosumer* o “prosumidor”, quien se asesora e investiga y comprueba precios antes de adquirir un producto o servicio.

### 1.3 Entorno Tecnológico

La Argentina cuenta con 37,5 millones de usuarios únicos de Internet<sup>10</sup>, con un 78,6% de penetración en Internet, lo que la convierte en el país que lidera el nivel de penetración de Internet en la región de América Latina<sup>11</sup>.

Actualmente, las posibilidades tecnológicas han permitido y colaborado al surgimiento y expansión de las economías colaborativas, a través del desarrollo de plataformas, a las cuales se accede mediante páginas web o aplicaciones móviles.

Sin embargo, pocas empresas del sector de mudanzas han desarrollado una transformación digital de sus negocios. Esto representa una oportunidad de negocio.

La evolución de las plataformas tecnológicas influyen en los posibles modelos de negocio y acompañan su crecimiento. Las tendencias están orientadas a construir una plataforma ágil, flexible y portable, para lograr mayor rentabilidad para las empresas.

Por otro lado, estamos atravesando la Revolución 4.0, que implica una fusión entre los planos físico y digital, y trae aparejado un cambio de paradigma.

### 1.4 Entorno Ecológico

---

<sup>10</sup> <https://www.telam.com.ar/notas/202001/424224-sube-a-375-millones-la-cantidad-de-usuarios-unicos-de-internet-en-argentina.html>

<sup>11</sup> <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>

Si bien existen leyes ambientales y normativas que las empresas deben cumplir a fin de cuidar la cantidad de recursos naturales que se utilizan en la actividad productiva y la contaminación generada, el desarrollo industrial basado en criterios de sustentabilidad aun es bastante precario en la Argentina.

En relación a este sector, donde el transporte aporta entre el 10% y 20% de los gases de efecto invernadero, hay un largo camino por recorrer.

A nivel mundial, en 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas define 17 objetivos para un desarrollo sostenible. Uno de ellos está vinculado a la energía asequible y no contaminable, que implica una reducción de la huella de carbono que aportan las empresas actualmente.

Uno de los objetivos a lograr en esta industria es la reducción de la huella de carbono generada por los vehículos de transporte.



### 1.5 Entorno Legal

La Argentina se destaca por el espíritu emprendedor y actualmente cuenta con “unicornios” como MercadoLibre, Despegar, Globant y OLX.

En cuanto al marco regulatorio, en 2017 se decretó una ley que facilitaba los trámites para la conformación de una persona jurídica, a través de las Sociedades por Acción Simplificadas (SAS); fomentando la constitución y desarrollo de pequeñas y medianas empresas sin barreras burocráticas.



## **Análisis del micro entorno**

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Para analizar el microentorno de la industria de transportes especializados en servicios de mudanzas, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter 1980), dando lugar al estudio del sector de una manera integral, con el objetivo de determinar el nivel de atracción de la industria.

#### **1.1 Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes**

Actualmente no hay un Marketplace o app que permita conectar oferta y demanda de servicios de mudanza con la propuesta de valor de **Moovers**, que brinda confianza, seguridad, opciones de pago y tranquilidad, son un diferencial clave.

Se ha encontrado competidores como las guías como Hibu (Páginas Amarillas), Mercadolibre, OLX, Facebook y Habitissimo. Sin embargo, las guías son multi-rubro por lo que no hacen foco en la captación de empresas especializadas en mudanzas, ni en tráfico por parte de usuarios que busquen esta opción específicamente; así como tampoco brindan la misma propuesta de valor.

#### **1.2 Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector**

La opción de que nuevos *players* deseen invertir en esta industria es alta. Las barreras de ingreso son medianas, y las posibilidades tecnológicas hoy permiten replicar el modelo pero se requiere una inversión para el desarrollo de una plataforma tecnológica. De allí que es importante realizar el Go Live, con una fuerte estrategia de marca para posicionarlo en el *top of mind*.

#### **1.3 Poder de negociación de los Clientes**

Los compradores - clientes que requieren servicios de mudanza - no están concentrados ni han formado grupos para tener mayor poder de negociación.

Éstos podrán optar por contratar los servicios a fletes en forma particular, pero la propuesta de valor de **Moovers** les brindará seguridad, confianza y planes de pago más atractivos.

Como se ha mencionado, los clientes tienen un bajo poder de negociación, por ser un gran número de personas. No obstante, se debe tener en cuenta que son sensibles al precio, ya que si bien priorizan atributos como la calidad, la comodidad y seguridad, un incremento en la tarifa puede darse hasta cierto límite. Es importante evaluar la elasticidad de precio (si bien no se le cobrará el fee a ellos, los fletes y mudanceros, seguramente incrementarán sus precios para absorber el pago de la comisión por transacción).

#### **1.4 Poder de negociación de los Proveedores**

El principal proveedor de **Moovers** es el área de tecnología. Por eso mismo se contempla un CTO dentro del equipo emprendedor, quien a través de metodologías ágiles, bajo un framework de Safe, bajará los lineamientos para el desarrollo del MVP. Por otro lado, se contratará un equipo de Devops para que trabajen en el desarrollo de los features planteados en el roadmap del Marketplace.

Los otros proveedores serán los *gateway* de pago: Mercadopago (Mercadolibre) y Todo Pago (Prisma), con las que se negociará la comisión por utilizar sus servicios. Una de las dependencias en relación a ellas está vinculada a los acuerdos que las mismas generan con los bancos o entidades financieras para ofrecer cuotas sin interés.

#### **1.5 Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Podemos identificar como competidores a aquellos fletes o mudanceros que no se suban a la plataforma y continúen ofreciendo sus servicios en forma tradicional; o que los usuarios realicen las mudanzas por sí mismos con sus propios vehículos, prescindiendo de servicios de mudanza.

### **Conclusión**

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter, esta industria es atractiva, hay una oportunidad ya que las empresas que se dedican a ofrecer servicios de

mudanza aun no han atravesado la transformación digital y tampoco ha llegado al país alguna start-up que plantee este modelo de negocio para este sector. Es vital realizar el lanzamiento del MVP lo antes posible, demostrar a los fletes y mudanceros la oportunidad que la plataforma les generará; posicionar la marca en el mercado y traccionar potenciales clientes que utilicen la plataforma.

### **Análisis de la oportunidad. Matriz FODA**

A través del siguiente análisis se evaluarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contemplan una visión del análisis interno y externo, lo cual es clave para el planeamiento estratégico y definir si se utilizarán estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas o de supervivencia.

#### **1.1 Fortalezas**

- Plataforma tecnológica/ sistemas integrados.
- Innovación y solución “llave en mano”.
- Accesibilidad y simplicidad en la UX de la app.
- Nuevas formas de pago en este sector (tarjeta de crédito y cuotas sin interés).
- Seguridad, confianza y tranquilidad (para el cliente como los conductores de flete o mudanceros).
- La experiencia y skills del equipo de **Moovers**.
- Redes de contacto con el ecosistema emprendedor en Argentina (Entrepreneurship Organization y Wayra).

#### **1.2 Oportunidades**

- No existe un negocio similar en la Argentina.
- La adopción de distintos negocios con modelos de economía colaborativa viene en aumento por parte de la población de nuestro país (Uber, Cabify, Airbnb, Mercadolibre).
- El alto nivel de gasto que implica una mudanza, y que actualmente no haya empresas que ofrezcan el pago en cuotas.
- Incremento del nivel de penetración de Internet y dispositivos móviles.

- Oportunidad de escalar el negocio a otros países de la región. Por ejemplo, Brasil o Colombia.

### 1.3 Debilidades

- Reclamos o quejas por parte de los clientes.
- Modelo de negocio fácil de imitar.
- Sistema de comisión no aceptado por los fletes o mudanceros.

### 1.4 Amenazas

- Surgimiento de empresas que copien el modelo.
- Desembarco en la Argentina de Mobbitt (empresa mexicana, que no ofrece exactamente lo mismo pero cuyo modelo de negocio es similar y orientado a las mudanzas).
- La coyuntura político-económica del país, la desaceleración y enfriamiento de la economía, que genere recorte de gastos y que los potenciales clientes realicen las mudanzas por sí mismos.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

- Respeto por la fecha y horario del servicio pautado por parte del flete o mudancera en respuesta de la solicitud del cliente.
- Calidad en el servicio: desde el momento en que el cliente solicita el servicio hasta la finalización de la mudanza.
- Cobertura: lograr amplia oferta en las distintas zonas de los centros urbanos.
- Evaluación asertiva de los fletes y mudanceros por parte de los usuarios.
- Tamaño de la red de fletes y empresas de mudanza, lo cual permite garantizar la oferta en todo momento.

En cuanto a innovación tecnológica:

- Confiabilidad de la app, para que el cliente esté dispuesto a ingresar sus datos
- Adopción de la app por parte de usuarios y fletes/ mudanceros.

En cuanto a las modalidades de pago:

- Medios de pago, variedad de opciones a través de tarjetas de distintos bancos



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo VIII: Análisis interno

El análisis interno de la organización se realiza para identificar y fortalecer los recursos y las capacidades internas, descubrir las competencias principales e identificar las ventajas competitivas para crear valor en los clientes

### Cadena de Valor

Se utilizará el análisis de la cadena de valor de McKinsey (1980) para identificar y clasificar las actividades principales que agregan valor al servicio - estratégicas - y de soporte o auxiliares. Con este análisis, podremos comprender mejor el valor que generan, sus relaciones y el impacto en los costos, en los márgenes y en la rentabilidad.

### Actividades Primarias

**Actividades de Infraestructura (Tecnología y UX):** las actividades de infraestructura representan un aspecto clave en el desarrollo del negocio debido a que el modelo de negocio está sustentado en la plataforma y se accede mediante la web y/o app. Por este motivo será necesario asegurar el mantenimiento y mejoras de interfaces para generar que tanto la experiencia como la usabilidad sean fáciles y prácticas. También será necesario también contar con soporte técnico permanente para prevenir resolución de bugs o saturación en los servidores.

**Actividades de Marketing (On y Offline) y Alianzas:** mediante campañas de publicidad en ATL (diarios, radio, vía pública) y en digital (creación de campañas en Google Adwords, Facebook Ads, Instagram, Google Display, Rich Media) se buscará dar a conocer la marca, posicionarla. En primer lugar las campañas estarán orientadas al *branding*, y luego se enfocarán en llegar al target para lograr tráfico a la web, uso de la app y conversiones.

También se realizarán acciones de PR comunicando el lanzamiento de la marca, y alianzas con inmobiliarias, universidades, centros académicos, agrupaciones de

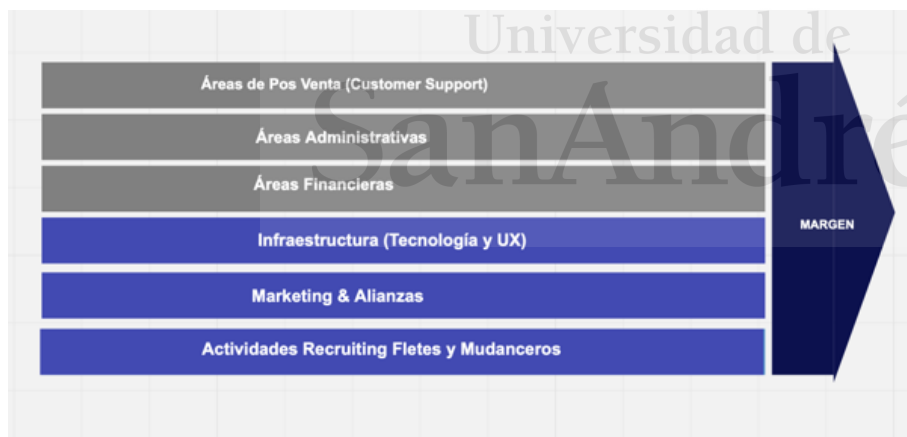
inquilinos, y contactando a las áreas de HR de empresas para que éstas ofrezcan como beneficio un descuento a sus colaboradores cuando utilicen nuestros servicios.

**Actividades de Recruiting:** se refiere a las actividades necesarias que llevará la fuerza de ventas para reclutar y seleccionar a las empresas de fletes y mudanceras en las ciudades en que el servicio estará disponible, a fin de que haya oferta para satisfacer la demanda de los usuarios.

### Actividades de Soporte

**Actividades de Pos Venta:** para ayudar a gestionar cualquier inconveniente durante una mudanza, reclamos, y cualquier tema vinculado a la atención al cliente.

**Actividades Administrativas y Financieras:** gestionará los cobros que se realizan mediante los *Gateway* de pago; así como realizará procesos relacionados con el pago a proveedores (relación con las compañías de seguro, con la empresa que terciariza el personal de limpieza, las inmobiliarias).



### Factores clave de éxito (FCE)

Los factores principales de éxito son atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro del mercado.

- **Experiencia del usuario:** la experiencia que el usuario tenga en la utilización de nuestros servicios depende de dos puntos clave:
  - o **UX amigable:** se requiere que la interfaz de la web y app sea intuitiva, sencilla de usar. Que rápidamente el usuario entienda qué sabores tiene el *offering*, cómo cargar los datos y que le transmita seguridad y confianza - pilares de **Moovers**.
  - o **Experiencia con los fletes o mudanceros:** se espera que el servicio brindado cumpla con el estándar de calidad prometido. Es cierto que el usuario podrá seleccionar a la empresa de mudanza que le conviene por precio así como en base a las calificaciones y comentarios de otros usuarios que han utilizado el servicio. Por este motivo, se pondrá foco en el reclutamiento y selección de las empresas; y se hará un seguimiento analizando el feedback de la comunidad, para evaluar que puedan continuar dando servicio.
- **Tamaño de la red de empresas de flete y mudanceros:** es importante que haya un gran volumen de empresas que puedan ser elegibles para satisfacer la demanda. Cuanto mayor sea la cantidad de precios, tipos de servicio ofrecido, mejorará la calidad y precios debido a la competencia propia que generará la plataforma.
- **Alianzas:** es fundamental poder generar *partnerships* con inmobiliarias para que acerquen nuestra marca a los propietarios e inquilinos, que llevarán a cabo una mudanza y podrán realizarlo a través de este Marketplace.

### Capítulo IX: Market Fit



**Moovers** es una compañía basada en la metodología Lean Start up. Ésta fue creada por Eric Ries, y permite validar las hipótesis para el desarrollo de un negocio sin hacer grandes inversiones. Se va desarrollando prototipos o *minimum viable product* (MVP) que luego son testeados por una muestra del mercado objetivo para recibir *feedback* y entender si hay fit con la necesidad del mercado. El modelo es *customer centric*, y a partir del input de los clientes se van incorporando oportunidades de mejora en las distintas iteraciones. El lema que sigue es "falla rápido, falla barato". Esto también permite ir lanzando distintas versiones al mercado, incorporado los aprendizajes a partir del input que proviene del feedback de clientes.

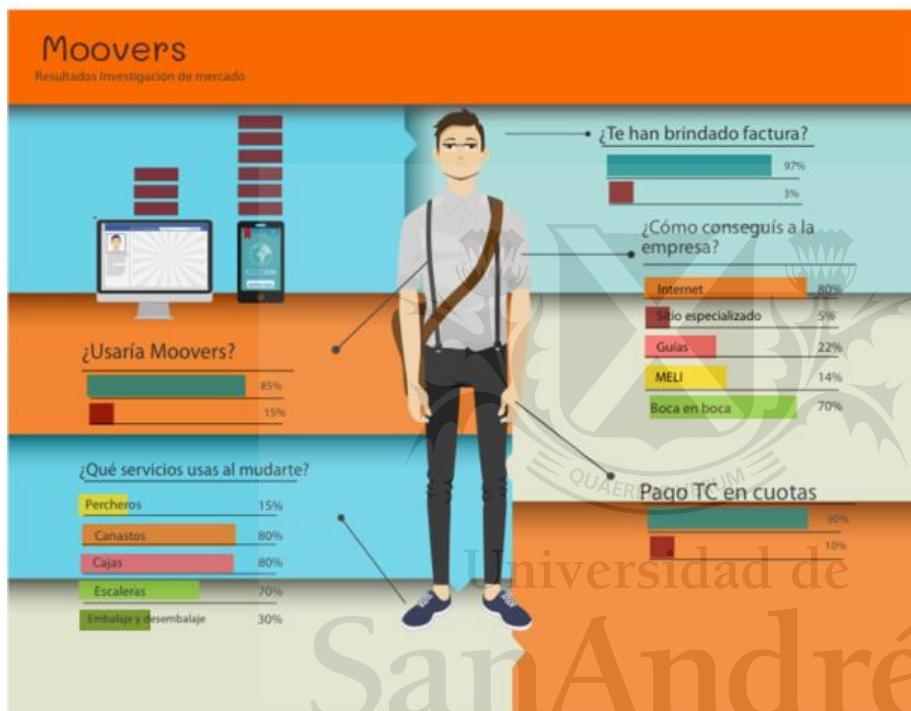
Primero se ha validado la oportunidad de negocio con los jugadores del Marketplace: se ha realizado **encuestas** y luego **entrevistas en profundidad** a empresas que ofrecen servicios de mudanza - entre ellas grandes mudanceros con trayectoria en el mercado, fletes de barrio y mini fletes que brindan este servicio en tiempo ocioso. El objetivo era entender cómo ganaban clientes actualmente, qué servicios ofrecían, formas de pago, y la predisposición a utilizar una plataforma a cambio de una comisión por transacción, entendiendo que esto les traería una mayor oportunidad para captar mercado, poder ofrecer pago en cuotas, acceder a una cuenta bancaria, y únicamente pagar el fee cuando hay ingreso asociado.

Por otro lado, se realizaron 100 **encuestas** a través de la herramienta Survey Monkey - en las cuales se tuvieron en cuenta los rangos etarios que luego se utilizaron para crear los *customer segment*. **Objetivo:** comprender los drivers para la utilización de una app a la hora de mudarse; si existía o no barreras, qué priorizan a la hora de mudarse, si eran propietarios o inquilinos, y cuál es la mayor preocupación en el momento de la mudanza, precios que están dispuestos a pagar, y qué otros servicios han necesitado o creen que necesitan y ninguna compañía se los ha ofrecido.

En una segunda etapa, se realizaron 5 **entrevistas en profundidad** para comprender los *custom Jobs, pains* y *gains*; y poder armar los *customer segments*. **Objetivo:** poder profundizar sobre los pain y gains que han atravesado en las mudanzas y entender las preferencias de cada segmento para mejorar la propuesta de valor.

Los resultados de la investigación de mercado validaron las hipótesis del proyecto y demuestran que hay potencial de mercado, así como también una gran oportunidad para nuestros key partners, que estarían dispuestos a sumarse, aún pagando una comisión por cada mudanza.

### Resultados encuestas a potenciales clientes



Como se observa en los resultados, el 85% dijo que aceptaría utilizar una plataforma como **Moovers** y que valoran el pago con tarjeta de crédito, en cuotas.

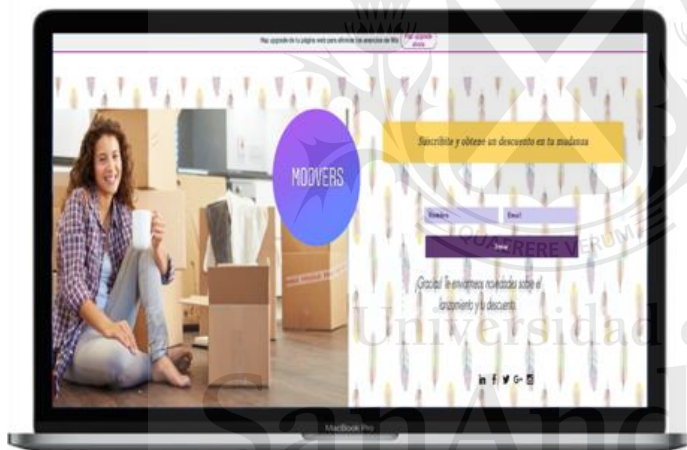
El 70% de los encuestados son inquilinos, el 30% propietarios; y la mayoría ha tenido entre 3-5 y 6-7 mudanzas en su vida.

Para comprender cómo han llegado a contratar este servicio, la respuesta - de opción múltiple - nos indica que el 80% lo hace a través de Internet y luego, por recomendaciones (boca en boca). A comparación de otras épocas, donde las guías tenía predominancia, vemos que solo un 22% lo hace mediante las misma; y MercadoLibre, que está muy instalada a modo de Marketplace, para este sector solo

presentó un 14% de resultados (esto se vincula a que no hay gran volumen de empresas de mudanzas publicando en el sitio).

Como acción adicional y validar algunas hipótesis sobre el interés y la predisposición del mercado en utilizar una plataforma a la hora de mudarse, se realizó una **campaña de mailing** con un call to action que derivaba en una landing page - que resulta un mockup de lo que sería el MVP-, donde se presentaba la propuesta de valor, se explicaba el funcionamiento y se ofrecía suscribirse para obtener un descuento en una mudanza en el momento del lanzamiento. Sobre 100 mails enviados, el open rate fue del 80% y el click rate de 70%.





El objetivo de la **landing page** era que el tráfico que visitaba la página conociera la marca y la propuesta, y los interesados se suscribieran dejando sus datos para obtener un descuento en el Go Live del proyecto, si contrataran nuestros servicios.

### **Campañas digitales**

Se realizó una campaña en **Google Adwords** con dos objetivos: analizar la puja de las keywords relacionadas con servicios de mudanza, para entender valores de CPC y calcular la inversión necesaria; y comprender la cantidad de impresiones y clicks (el anuncio derivaba en la landing page), dándonos el *Click through rate*. Esta campaña

es contextual, lo que significa que únicamente se muestra a personas que estén realizando búsquedas en Google sobre alguno de los términos seleccionados como *keywords*. Para el lanzamiento, primero se pondrá foco en campañas de branding ya que es recomendable dar a conocer la marca y generar awareness; y luego invertir en adwords.

#### ¿Estás por mudarte? | Contactate con tu Moover ideal

[Anuncio](#) [moovers.com.ar](https://moovers.com.ar)

Llegó Moovers, la plataforma que hace tus mudanzas fáciles y seguras! Entrá en Moovers, encontrá el pack a tu medida, pagalo en cuotas y disfrutá de tu hogar.

#### Con Moovers mudate sin stress | Con un click y en cuotas.

[Anuncio](#) [moovers.com.ar](https://moovers.com.ar)

Si ya elegiste tu nuevo hogar, la mudanza ya no es un problema. Te la hacemos super facil! Con un solo click, Moovers te contacta con el mejor servicio de mudanza.

#### Mudate fácil y seguro | Mudate con Moovers

[Anuncio](#) [moovers.com.ar](https://moovers.com.ar)

Mientras vos soñás con instalarte, Moovers traslada tus muebles en forma rápida y segura. Venite a Moovers con un solo click y elegí el plan en cuotas que más te conviene.

Las **keywords** utilizadas fueron las siguientes:

Mudanzas - fletes - traslado de muebles - mudanza - transporte - empresas de mudanzas - mudanzas baratas - fletes y mudanzas - servicio mudanzas - transportes y mudanzas -cuanto cuesta una mudanza - compañías de mudanzas - muebles y mudanzas - transporte de muebles - costo de mudanzas - transporte para mudanzas

La cantidad de impresiones fue de 13.000, y se obtuvieron 465 clicks. Esto nos da un CTR de 27,9%. El CPC es de \$3,2 (pesos argentinos). Es un costo un tanto elevado - no tanto como industrias como el turismo - pero se deriva de que hay muchos *players* pautando.

También se realizó una campaña de **Instagram ads**. El anuncio iba dirigido a aquellos que necesitan mudarse, con una pequeña descripción de la llegada de **Moovers**. El *call to action* era el de “más información” (o “conocer más”) rediriéndolo a la landing.



La campaña tuvo 21.500 impresiones y 291 visitas al sitio. Entendemos que esto demuestra interés por conocer la propuesta. Se debe mencionar que el rubro mudanzas tiene menor engagement en redes sociales que marcas de ropa, juguetes, belleza, ya que es difícil generar un vínculo de marca sobre algo que hasta el momento se asocia a una situación de stress, incomodidad, una ocasión “molesta”. Este es uno de los desafíos y objetivos a mediano plazo: instalar la propuesta de valor, que se comience a percibir la experiencia de mudanza de manera más positiva, y poder incrementar el engagement en la categoría.

Un ejemplo de los posts que se crearon para la campaña de Instagram es el siguiente:



Los resultados dentro de nuestro sitio: [www.moovers.com](http://www.moovers.com), se ha conseguido 850 visitas, con una cantidad de leads (suscripciones para obtener el descuento) de 89. El *conversion rate* es de 10,5%, lo que demuestra que hay afinidad hacia esta solución. Entendemos que a mayor inversión de marketing y con un mayor nivel de *awarenes*, esta tasa podría mejorarse.

Cabe destacar que una vez desarrollado el MVP, aún queda testear la usabilidad - si resulta fácil e intuitiva -, así como si el mercado potencial acepta - o no - utilizar los *Gateway* de pago, realizando el pago antes de que se efectúe la operación.

## Resultados entrevista a fletes y mudanceros



Si analizamos los resultados de las entrevistas a los mudanceros y fletes, hemos validado que es un sector que es informal y no está bancarizado. Realizan los trabajos con pago en efectivo, sin emitir factura, y el 80% de los entrevistados no cuenta con un seguro que brinde confianza y tranquilidad a los clientes.

Para captar mercado, hay diferencia entre ambos segmentos - como se ha mencionado anteriormente -, pero la mayoría de las operaciones proviene del boca en boca o de guías como Páginas Amarillas.

Algunos - las empresas de mayor envergadura - han desarrollado página web y pautan en campañas online. Sin embargo, confiesan que lo han hecho para adaptarse al cambio cultural y tecnológico, pero que no cuentan con amplio know how.

Ante la propuesta de subirse a **Moovers**, 70% se mostró interesado en participar ya que sería un nuevo canal de distribución.

## Capítulo X: Go to Market Plan



### Capturing Value (Marketing Mix – 4 P's)

- **Product & Services:** conecta usuarios que necesitan mudarse con aquellas empresas (fletes y mudanceros) que cumplen los requisitos para brindar un servicio de calidad, con seguros, emisión de factura, pago a través de gateways de pago; y la comodidad de resolverlo mediante una web o app móvil.
- **Place / Channels:** Marketplace online (web o app)
- **Promotion:** campañas online, ATL, BTL y comunicación D2C, segmentada para cada *customer segment*.
- **Pricing:** permite al usuario seleccionar la propuesta y perfil de la empresa de mudanzas que más le conviene de acuerdo a su presupuesto, o preferencia por la reputación del flete. De cara al cliente, el Marketplace es gratuito

### Visión

Ser el Marketplace número 1 para aquellas personas que necesitan realizar una mudanza.

### Misión

La misión de **Moovers** es ser el aliado que hace tu mudanza más fácil.

### Posicionamiento

**Moovers**, la manera más fácil de mudarte!

### Plan de Marketing

#### Un nuevo consumidor: el *prosumer*

Con la penetración de Internet, el mayor acceso a la información ha dado lugar a un nuevo tipo de consumidor: el consumidor inteligente o *prosumer*. Esto significa que se ha tomado el hábito, antes de realizar una compra, de navegar en la web y obtener información, precios, comparar, etc.

Rishad Tobaccowala resume esta actitud del prosumer con la siguiente frase: "When consumers hear about a product today, their first reaction is: "Let me search online for it". And so they go on a journey of discovery: about a product, a service, an issue, an

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

opportunity". Esto dio origen a lo que Google denomina **ZMOT** (Zero momento of truth)<sup>12</sup>.



Fuente: Google

En el año 2005, la empresa Procter & Gamble definió **FMOT** ("Primer momento de verdad") como la instancia en la que el cliente se encuentra frente a un abanico de productos disponibles, justo antes de que tome la decisión de compra.

Pero Google plantea un cambio de paradigma a **ZMOT** indicando que hay un "momento cero de la verdad", que tiene lugar cuando el cliente obtiene información sobre el producto o servicio antes de realizar la compra. De acuerdo a investigaciones de mercado, el 89% de las personas hace búsquedas en Internet, por lo cual los buscadores poseen un papel fundamental. En la nueva era digital, todo comienza con una búsqueda y es allí donde es importante estar presente.

Teniendo en cuenta estos cambios a nivel cultural, las empresas - fletes y mudanceros - deben repensar sus estrategias y puntos de contacto con sus clientes. Ya no es suficiente estar presente con un comercio, oficina, local sino que se ha

<sup>12</sup> Lecinski, Jim; ZMOT winning the zero moment of truth. Google, 2011. URL: <http://www.zeromomentoftruth.com/google-zmot.pdf>

creado la necesidad de tener presencia en medios digitales, que es donde los clientes buscarán información sobre los servicios. El sector de fletes y mudanceros carece de *know how* en marketing digital, y qué mejor que **Moovers** se ocupe de generar la demanda.

## Go to Market

### Marketing Digital

- Campañas en Google Adwords (SEM): porque es contextual
- Campañas en Google Display: para generar awareness
- Rich media en sitios web (principales diarios, MercadoLibre, en las guías multi-rubro, en web de inmobiliarias - Zonaprop, Argenprop)
- Publicidad in app
- Facebook Ads
- Instagram Ads
- Emailing
- Campañas de remarketing

#### *Objetivo: Alcance*

Cómo es un servicio nuevo la campaña de alcance te permite penetrar en el mercado de una manera más agresiva con la publicidad desde Instagram y Facebook Ads. La idea es lograr la mayor cantidad de alcance para dar a conocer y posicionar el nuevo servicio

Medición: total de Alcance

#### *Objetivo: Tráfico Web*

Este objetivo ayuda a que los usuarios interesados ingresen a la web y conozcan el nuevo servicio. Los usuarios al ingresar a la web quedan registrados a través del Pixel de Facebook Ads (un código que brinda la plataforma para hacer seguimiento de los usuarios que ingresan y permite armar base de datos). Luego con esa Base de datos se puede generar nuevas campañas de remarketing y ampliar la base con la herramienta de público similares y así llegar a más personas con publicidad.

Medición: total de CLICKS A LA WEB

*Objetivo: Nuevos Me Gusta* (sólo en Facebook por posibilidades de la plataforma)

Como es una plataforma nueva, hay que invertir en hacer crecer la comunidad en la Red Social para posicionar el servicio

Medición: total de Nuevos me gustas a la fanpage.

#### **Publicidad Offline**

- Vía pública (séxtuples en las principales avenidas; microcentro, cerca de universidades, OOH para que a través del código QR la audiencia llegue a nuestra web)
- PNTs en programas de radio: en La Metro, La 100, etc. a través de conductores con personalidad moderna, jovial, práctica.
- Material POP en inmobiliarias, universidades, centro de capacitación o idiomas (CUI, Digital House, UdeSA, UP, UB, etc.)

#### **Relaciones Públicas (PR)**

- Notas en medios con alto índice de afinidad por parte del target
- Publicaciones en sitios vinculados a los inquilinos (Por ej, Inquilinos Agrupados, Unión Argentina de Inquilinos, Reporte Inmobiliario)
- Speakers del ámbito de la tecnología y negocios que puedan dar a conocer el desarrollo. Por ej, Bilinkis, Freire, etc.
- Influencers (Youtube/ Instagram): aquellos que dan consejos sobre cómo ordenar el hogar; cómo decorar; cómo reparar (mamá albañil).

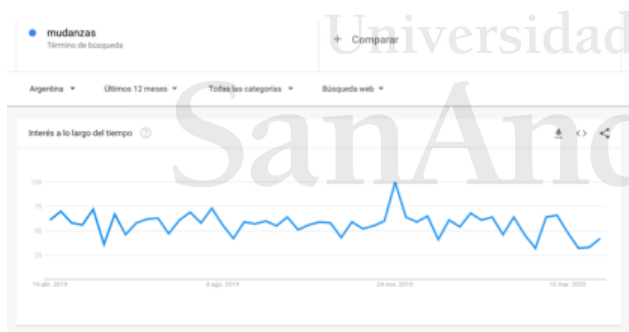
#### **Partnerships**

- A través del área de HR de las empresas, ofrecer un descuento para que éstas comuniquen a los empleados o colaboradores. De esta manera se logra un doble objetivo: *awareness* y clientes.
- *Cross-selling* con inmobiliarias: cuando éstas cierran un alquiler o compra-venta, ofrecerán nuestros servicios (Remax, Zonaprop y las empresas de Navent).
- *Cross-selling* con bancos que ofrezcan créditos hipotecarios, garantías hipotecarias (Supervielle).
- *Cross-selling* con clientes de Lúnigo.

## Contenido

- En redes sociales (Facebook/ Instagram) donde se subirán tips y recomendaciones para realizar una mudanza más organizada, menos estresante, para presupuestos ajustados, entre otras temáticas. Será interactivo: a partir de dudas o sugerencias se irá subiendo el contenido. Ofrece el “*how to*”.
- Content Lab en diarios en formato digital.

Quiero destacar que la mayor inversión publicitaria - una vez que la marca esté medianamente posicionada - será en Google Adwords, ya que para lograr conversiones, las campañas contextuales (donde se muestra publicidad relacionada al contenido que se está buscando en Google) tienen excelentes resultados. Además, se pautará con un modelo de Costo por click (CPC), por lo que arrojará el volumen de impresiones elevado y sólo descontará de la inversión en medios, aquellos clicks que se hayan hecho sobre el anuncio - y que han traccionado visitas a nuestro sitio. En base a esto, y habiendo analizado la cantidad de búsquedas vinculadas a las *keyword* “mudanzas”, “fletes”, etc. podemos ver que es un número interesante de potenciales clientes.



**Tendencia de búsquedas en Google (abril 2019 - marzo 2020)**

Keyword	Promedio Mensual	Abr 2019	May 2019	Jun 2019	Jul 2019	Ago 2019	Sep 2019	Oct 2019	Nov 2019	Dic 2019	Ene 2020	Feb 2020	Mar 2020
fletes	9333	8100	8100	8100	9900	9900	8100	9900	9900	12100	9900	9900	8100
mudanzas	3558	3600	4400	3600	3600	3600	4400	3600	3600	2900	3600	2900	2900
traslado de muebles	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

### Tendencia de búsquedas por keywords en Google (abril 2019 - marzo 2020)

En cuanto al mensaje de las campañas, se llevará a cabo una primer campaña de *branding* para dar a conocer la marca y generar *awareness*. El objetivo es generar el interés en la empresa y llevar tráfico a la web o descargas de la app.

Luego, se implementarán campañas con distintos mensajes según los *custom segments*, haciendo foco en los drivers que los llevarían utilizar nuestra plataforma.

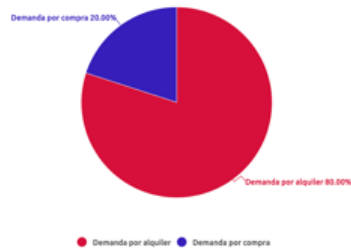
En las campañas de Google Adwords, así como en las de vía pública - donde se puede segmentar geográficamente además de contemplar otras variables socio demográficas - se realizará mayor inversión en las zonas que tienen mayor distribución de oferta de alquileres.

Por ejemplo, en CABA la pauta se centrará en Palermo, Belgrano, Caballito, Recoleta, Balvanera, Retiro y Almagro. Definir la ubicación para las acciones en vía pública es fundamental debido al alto costo que representan.



Fuente: Reporte Inmobiliario

Evolución de las consultas de inmuebles según Zonaprop



## Customer Journey

### Relacion con los clientes

Existen dos etapas en la relación con el cliente: cómo ganarlo y cómo fidelizarlo.

En el *customer journey*, las principales acciones en su primer año estarán enfocadas en **prospecting** (llevar tráfico a la web y generar clientes). La primera etapa estará caracterizada por campañas de marketing cuyo objetivo es dar a conocer la marca, generando *awareness* y posicionándolo como una solución innovadora.

En esta etapa, la inversión en publicidad y en alianzas será alta, ya que es fundamental posicionar la marca en el mercado y que la plataforma comience a tener tráfico, y luego usuarios. El costo de adquisición por cliente será más elevado en esta fase inicial, ya que es una propuesta diferente, desconocida, y hay que comunicar los beneficios de la misma mediante campañas de branding. Una vez que la tasa de usuarios y transacciones vaya incrementando, dicho costo irá disminuyendo.

En cuanto a los canales de atención de venta y pos venta, **Moovers** contará con un chat bot para dar servicio al cliente; y ante cualquier eventualidad que ocurra durante una mudanza, habrá atención personalizada a la que se accede a través de la web o app.

A su vez, una vez que la marca esté instalada y sea *top of mind* cuando una persona necesite mudarse, la inversión en marketing requerida será menor.

En relación a la fidelización, **Moovers** se ha planteado como objetivo que la experiencia sea única, que alivie tensiones de una situación estresante<sup>13</sup> como la mudanza, y que acompañe y ofrezca al cliente lo necesario en todo el proceso.

De cara al cliente, contaremos con un programa de *loyalty* que les otorga un descuento - o crédito a favor - en la siguiente mudanza, así como también suma puntos por referirnos a sus familiares y amigos.

Esto llevará a que la satisfacción del cliente sea buena, y vuelva a utilizar el servicio y nos recomiende a sus conocidos.

### Relacion con los proveedores

Si bien en el reclutamiento de los fletes y mudanceros se tendrá en cuenta los requisitos necesarios, hay un factor externo que es la performance en el momento de la mudanza llevada a cabo por la empresa que brinda el servicio. Una manera en que se entiende que éstas se esforzarán por dar un servicio destacable es a través del sistema de reputación, que les permitirá que luego sean seleccionados entre los distintos perfiles con que compiten.

Generaremos una alianza con el banco BBVA con dos fines: el primero vinculado a la bancarización y que accedan con un beneficio a un crédito prendario.



## Capítulo XI: Costos, Finanzas e Inversiones

### Modelo de generación de beneficios

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los beneficios provienen de distintos conceptos: **comisión por venta sobre el flete o mudancero; comisión por venta de seguros y comisión por venta de servicios de valor agregado**. En el primer caso, el fee será del 12%, 14% o 16% dependiendo del plan que el proveedor haya elegido; en relación a los seguros y SVAs, la comisión es de 10% en cada uno de ellos.

Para el análisis de escenarios financieros hemos optado por realizarlo en dólares - con el *assumption* de una inflación igual a la devaluación en la Argentina, lo cual nos permite eliminar el factor de la fluctuación del peso en el horizonte temporal.

En relación a la inversión inicial, son necesarios U\$S 68.200, que incluyen los costos necesarios para que el proyecto comience a funcionar. Incluye el desarrollo de la plataforma adaptado a la web; y a las apps para sistemas operativos Android y iOS, y gastos vinculados a la consolidación de la persona jurídica, así como el desarrollo de la marca y su *brandbook*. Con el paso del tiempo, y el incremento de la demanda, estos costos se irán licuando.

Debido a las características del proyecto y de la start up, si bien hemos descrito como nuestro target ideal **tres customer segment distintos**, el desarrollo del MVP estará orientado al Primary Target Audience. De esta forma, en el año 1, los esfuerzos estarán enfocados a generar awareness y traccionar demanda por parte de este *customer segment*. En el primer año de negocio, trabajaremos en el desarrollo de *roadmap* para que en el año 2, tengamos disponible los *features* necesarios para alcanzar a nuestro "Secondary Target Audience". A través de estos *releases*, y a partir de métricas y feedback sobre user experience, continuaremos con el prototipado y desarrollo para nuestro "Tertiary Target Audience", a quienes apuntaremos incorporar en nuestras campañas en el año 3. Esto se verá reflejado en el cashflow.

En cuanto al costo de adquisición, en el año 1 comenzamos con un CAC de U\$S 16 - principalmente debido a las inversiones en marketing y en la estructura de puesta en marcha del proyecto; y porque la demanda se irá incrementando a medida que la marca consiga el *awareness* necesario y el posicionamiento deseado. Este costo irá decreciendo, y en el año 5 alcanzaría U\$S 1,4.

Al analizar el *lifetime value*, consideraremos que de nuestras transacciones, el 80% pertenecen a inquilinos y el 20% a propietarios. El *lifetime value* fue calculado en base al proyecto con un período de 5 años. Del universo de inquilinos, que realizan mudanzas cada dos años, estimamos que el 50% de ellos, gracias a los programas de fidelización y por la experiencia positiva que han tenido con **Moovers**, volverán a contratarnos en sus próximas mudanzas. Esto significa que utilizarán nuestros servicios 3 veces, generando revenue por U\$S 48. Cuando hablamos de propietarios, se parte del supuesto que se mudan cada 7-10 años; por lo que nos contratarán *one shot*, permitiéndonos generar ingresos por U\$S 63.

Como conclusión de dicho análisis, podemos indicar que el *lifetime value* es mayor que el costo de adquisición.

#### INVERSION INICIAL - Detalle

CONCEPTO	MONTO
Servicios Contables, Jurídico y Legales	\$ 200
Desarrollo Web + App	\$ 7.000
Marca + Brandbook	\$ 1.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.700</b>

#### INVERSION INICIAL - Operaciones Año 1

NOTA: no contempló costos variables

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>GASTOS</b>													
<i>Inversión Inicial</i>	\$ 8.700												
<b>Empleados directos</b>													
RRHH		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>Servicios</b>													
Internet	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Tecnología (Plataforma & Hosting)	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Marketing</b>													
Campañas Online	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 700	\$ 700	
Campaña ATL	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Prensa	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Alianzas	\$ 300	\$ 300	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 8.700</b>	<b>\$ 5.150</b>	<b>\$ 5.150</b>	<b>\$ 5.050</b>	<b>\$ 5.050</b>	<b>\$ 5.050</b>	<b>\$ 4.950</b>	<b>\$ 4.950</b>	<b>\$ 4.950</b>	<b>\$ 4.950</b>	<b>\$ 4.950</b>	<b>\$ 4.650</b>	<b>\$ 4.650</b>
<b>TOTAL INVERSION AÑO 1</b>	<b>\$ 8.700</b>												

La generación de demanda estará dada principalmente a través de las campañas de marketing; y una vez que las experiencias de los usuarios sean agradables, a través

de incentivos como descuentos en las próximas mudanzas (donde el mismo tiene una fecha de expiración de entre 2-3 años), se espera que la recomendación o referidos sea otra fuente que incremente las transacciones. Si bien en el país hay plataformas que tienen un alto nivel de aceptación y tasa de uso, como Uber, Cabify, Rappi, Glovo, Pedidos Ya, Airbnb, Mercadolibre, entre otras; estimamos que en este sector particular, tiene que ocurrir una transformación cultural a partir del lanzamiento de **Moovers**, y que tendrá un período de adopción por parte de los usuarios. Por este motivo, el escenario de transacciones es conservador. En un mercado potencial de 235.000 mudanzas (dato estimado en base a fuentes públicas: cantidad de escrituras anuales del Colegio de Escribanos de las distintas jurisdicciones y de encuestas sobre inquilinos), contemplamos una tasa de conversión del 0,69%, es decir, 1635 operaciones en el primer año. Dado que estaremos realizando el Go Live con el *pack Comfort*, orientado a nuestro “Primary Target Audience”, el 100% de las operaciones se comercializarán a un precio promedio de U\$S 328.

SIMULADOR VOLUMEN (mensual)			
Escenario conservador			
Cool	(Q) Transacciones	0%	-
	(P) Ticket Promedio USD		\$ 82
	(P*Q) Volumen		-
Comfort	(Q) Transacciones	100%	1.635
	(P) Ticket Promedio USD		\$ 328,0
	(P*Q) Volumen		536.280
Prestige	(Q) Transacciones	0%	-
	(P) Ticket Promedio USD		\$ 746
	(P*Q) Volumen		-
Volumen Fletes	(Q) Transacciones Total	100%	1.635
	(P*Q) Total	100%	\$ 536.280
Ingresos Seguros	(Q) Transacciones		11
	(P) Ticket Promedio USD		\$ 313
	(P*Q) Volumen		\$ 3.443
Ingresos SVA	(Q) Transacciones		120
	(P) Ticket Promedio USD		\$ 30
	(P*Q) Volumen		\$ 3.600
Ingresos (Comisiones)	Comisión 12%	0%	\$ -
	Comisión 14%	100%	\$ 64.354
	Comisión 16%	0%	\$ -
	Fee Seguros 10%		\$ 1.025
	Fee SVAs 20%		\$ 361
	<b>Total Revenues</b>		<b>\$ 65.740</b>
Costo de Ventas (IVA y Tasas)	IVA 21%	21%	\$ 13.805
	Comisiones Gateway	5,5%	\$ 3.616
	<b>Total</b>	<b>26,5%</b>	<b>\$ 17.421</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 48.319</b>	

PROYECCIÓN DE UTILIDAD - Año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL Año 1
<b>INGRESOS</b>													
Tasa de Crece. Ventas		200%	67%	59%	53%	30%	15%	15%	18%	15%	15%	4%	
Q Pack Good	10	30	50	75	100	130	150	170	200	230	240	250	1.635
Q Pack Comfort													
Q Pack Prestige													
<b>Cantidad Total</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>200</b>	<b>230</b>	<b>240</b>	<b>250</b>	<b>1.635</b>
<b>Valor Unitario</b>	<b>\$ 304</b>	<b>\$ 119</b>	<b>\$ 1.968</b>	<b>\$ 2.952</b>	<b>\$ 3.096</b>	<b>\$ 5.117</b>	<b>\$ 6.500</b>	<b>\$ 6.641</b>	<b>\$ 7.827</b>	<b>\$ 9.055</b>	<b>\$ 9.448</b>	<b>\$ 9.840</b>	<b>\$ 64.524</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 6</b>	<b>\$ 19</b>	<b>\$ 31</b>	<b>\$ 47</b>	<b>\$ 63</b>	<b>\$ 81</b>	<b>\$ 94</b>	<b>\$ 107</b>	<b>\$ 125</b>	<b>\$ 144</b>	<b>\$ 150</b>	<b>\$ 157</b>	<b>\$ 1.025</b>
<b>Ventas SV/As</b>	<b>\$ 4</b>	<b>\$ 7</b>	<b>\$ 9</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 27</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 39</b>	<b>\$ 42</b>	<b>\$ 53</b>	<b>\$ 57</b>	<b>\$ 381</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 403</b>	<b>\$ 1.207</b>	<b>\$ 2.008</b>	<b>\$ 3.017</b>	<b>\$ 4.025</b>	<b>\$ 5.234</b>	<b>\$ 6.033</b>	<b>\$ 6.833</b>	<b>\$ 8.036</b>	<b>\$ 9.239</b>	<b>\$ 9.650</b>	<b>\$ 10.053</b>	<b>\$ 65.740</b>
<b>DETALLE DE COSTOS</b>													
<b>COSTOS VARIABLES</b>													
Comisión Fuerza de Ventas	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 250	\$ 200
Comisión Fuerza de Ventas	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Campaña ATL	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Campaña ATL	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.000
Alquiler	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
IBBB	\$ 12	\$ 36	\$ 180	\$ 91	\$ 121	\$ 157	\$ 181	\$ 205	\$ 241	\$ 277	\$ 289	\$ 302	\$ 1.972
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 2.512</b>	<b>\$ 3.236</b>	<b>\$ 3.240</b>	<b>\$ 2.491</b>	<b>\$ 2.571</b>	<b>\$ 2.457</b>	<b>\$ 2.461</b>	<b>\$ 2.295</b>	<b>\$ 2.291</b>	<b>\$ 2.327</b>	<b>\$ 2.039</b>	<b>\$ 2.002</b>	<b>\$ 28.372</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>													
Equipos oficina	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 2.000</b>
<b>Servicios</b>													
Internet	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Tecnología (Plataforma & Hosting)	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 1.150</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 3.150</b>	<b>\$ 37.800</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 5.662</b>	<b>\$ 6.386</b>	<b>\$ 6.390</b>	<b>\$ 5.641</b>	<b>\$ 5.671</b>	<b>\$ 5.607</b>	<b>\$ 5.631</b>	<b>\$ 5.495</b>	<b>\$ 5.441</b>	<b>\$ 5.477</b>	<b>\$ 5.189</b>	<b>\$ 5.152</b>	<b>\$ 66.172</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>-\$ 5.259</b>	<b>-\$ 4.480</b>	<b>-\$ 3.002</b>	<b>-\$ 2.624</b>	<b>-\$ 1.646</b>	<b>-\$ 373</b>	<b>\$ 402</b>	<b>\$ 1.428</b>	<b>\$ 2.595</b>	<b>\$ 3.762</b>	<b>\$ 4.460</b>	<b>\$ 4.902</b>	<b>-\$ 433</b>
<b>TOTALES del Año 1</b>													
Ventas	\$ 65.740												\$ 65.740
Costos Variables	1.635												1.635
<b>GASTOS en Operaciones</b>	<b>\$ 66.172</b>												<b>\$ 66.172</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>-\$ 433</b>												<b>-\$ 433</b>

**FLUJO DE CAJA - Año 1**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>												
Ingresos	\$ 403	\$ 1,207	\$ 2,008	\$ 3,017	\$ 4,025	\$ 5,234	\$ 6,033	\$ 6,833	\$ 8,036	\$ 9,239	\$ 9,650	\$ 10,053
Comisión Fuerza de Ventas	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (250)	\$ (250)	\$ (250)	\$ (250)	\$ (200)
RRHH	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)	\$ (2,000)
Servicios	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)	\$ (1,150)
Campañas Online	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (700)	\$ (700)
Campaña ATL	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)
Prensa	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (100)	\$ (100)	\$ (100)	\$ (100)	\$ (100)	\$ (100)
Alianzas	\$ (300)	\$ (300)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)
IIBB	\$ (1,021)	\$ (1,121)	\$ (1,221)	\$ (1,420)	\$ (1,529)	\$ (1,629)	\$ (1,729)	\$ (1,828)	\$ (1,928)	\$ (2,042)	\$ (2,242)	\$ (2,441)
<b>TOTAL Flujo de Operaciones</b>	<b>\$ (6,268)</b>	<b>\$ (5,564)</b>	<b>\$ (4,762)</b>	<b>\$ (3,953)</b>	<b>\$ (3,054)</b>	<b>\$ (1,845)</b>	<b>\$ (1,145)</b>	<b>\$ (195)</b>	<b>\$ 908</b>	<b>\$ 1,997</b>	<b>\$ 2,508</b>	<b>\$ 2,762</b>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>												
Inversión Inicial	\$ (68.200)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mejora de Plataforma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de Plataforma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL Flujo de Inversiones</b>	<b>\$ (68.200)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FLUJO FINANCIERO</b>												
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL Flujo Financiero</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>\$ (68.200)</b>	<b>\$ (6.268)</b>	<b>\$ (5.564)</b>	<b>\$ (4.762)</b>	<b>\$ (3.953)</b>	<b>\$ (1.845)</b>	<b>\$ (1.145)</b>	<b>\$ (195)</b>	<b>\$ 908</b>	<b>\$ 1.997</b>	<b>\$ 2.508</b>	<b>\$ 2.762</b>
------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-----------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------



### FLUJO DE FONDOS - Primeros 5 años

	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>					
Ingresos	\$ 65.740	\$ 145.881	\$ 336.941	\$ 438.024	\$ 613.233
Comisión Fuerza de Ventas	\$ (4.700)	\$ (5.170)	\$ (5.170)	\$ (2.585)	\$ (2.585)
RRHH	\$ (24.000)	\$ (25.200)	\$ (25.200)	\$ (26.460)	\$ (26.460)
Servicios	\$ (13.800)	\$ (13.800)	\$ (13.800)	\$ (13.800)	\$ (13.800)
Marketing	\$ (21.700)	\$ (22.785)	\$ (22.785)	\$ (22.785)	\$ (22.785)
IIBB	\$ (1.972)	\$ (4.376)	\$ (10.108)	\$ (13.141)	\$ (18.397)
<b>TOTAL Flujo de Operaciones</b>	<b>\$ (433)</b>	<b>\$ 74.550</b>	<b>\$ 259.878</b>	<b>\$ 359.253</b>	<b>\$ 529.206</b>
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>					
Inversion Inicial	\$ (68.200)				
Mejora de Plataforma	\$ -	\$ (15.000)	\$ (10.000)	\$ (5.000)	\$ (5.000)
Venta de Plataforma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL Flujo de Inversiones</b>	<b>\$ (68.200)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (15.000)</b>	<b>\$ (10.000)</b>	<b>\$ (5.000)</b>
<b>FLUJO FINANCIERO</b>					
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL Flujo Financiero</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>\$ (68.200)</b>	<b>\$ (433)</b>	<b>\$ 59.550</b>	<b>\$ 249.878</b>	<b>\$ 354.253</b>
<b>FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>	<b>\$ (68.200)</b>	<b>\$ (68.633)</b>	<b>\$ (9.083)</b>	<b>\$ 240.795</b>	<b>\$ 595.048</b>

Tasa de Descuento	30%
Payback	2,0 Años
VAN	\$ 345.657
TIR	113%

Como se observa, el payback tiene lugar a los 2 años; y con una tasa de descuento del 30%, el VAN es de U\$S 345.657 y la TIR es de 113%, lo cual demuestra que el negocio es realmente atractivo. Su valor se multiplicaría ampliamente en caso de reutilizar la plataforma y hacer el desembarco en países como Colombia, Chile y Brasil.

# Plan Operativo



**Plan de Implementación**

	2019		2020				2021				2022		2023		
	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Definición Idea de Negocio															
Validación Idea de Negocio															
Análisis del entorno															
Validación Idea de Negocio															
Desarrollo Propuesta de Valor															
Prototipo Producto															
Estrategia y roadmap															
Constitución de Sociedad															
Contratación CTO															
Contratación DevOps															
Desarrollo Plataforma Back-end															
Release Web Backend															
Release App Android															
Release iOS Backend															
Contratación Gte Comercial															
Campaña Recruitment Moovers															
Desarrollo Plataforma Front-End															
Lanzamiento del piloto															
Campaña digital específica															
Testing y desarrollo															
Lanzamiento masivo Primary Target															
Campaña ATL															
Campaña online															
Alianzas															
Desarrollo Plataforma															
Desembarco en nuevas plazas															
Lanzamiento Secondary Target															
Desarrollo Plataforma															
Lanzamiento Tertiary Target															

## Capítulo XIII: Equipo emprendedor

El equipo emprendedor es uno de los activos más importantes del proyecto. Es un equipo interdisciplinario con mucho *know how* y trayectoria del mundo emprendedor así como en desarrollo de proyectos utilizando metodologías ágiles en multinacionales. Cuentan con especial conocimiento en el desarrollo e implementación de producto, marketing y estrategia de marca, tecnología y los modelos de negocios digitales.

**Leticia Mordkovitch (CEO):** Licenciada en Cs. de la Comunicación, Magister en Marketing y Comunicación y finalizando una Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés, se ha desarrollado en planificación de medios, y en los últimos años como Product Manager en Equifax y actualmente en EY. Su rol será liderar la estrategia de **Moovers** y correcta implementación, comprendiendo el contexto y buscando cómo adaptar el negocio en sus distintas etapas.

**Carolina Olmedo (CMO):** Licenciada en Cs. de la Comunicación y Productora de Seguros, ha comenzado su trayectoria laboral en la comercialización de seguros; para luego volcarse al marketing, y enfocar su desarrollo en estrategia de branding y gestión de redes sociales. Actualmente es la CMO de Conrad Uruguay. Su rol en la empresa será el liderazgo de las actividades de marketing: el awareness y posicionamiento de la marca en el país; definición y ejecución de la estrategia de marketing en todos los canales. También desarrollará las alianzas con key partners: inmobiliarias, bancos, universidades. A través de la medición de las campañas y de la obtención del feedback de la experiencia de los usuarios, este input será utilizado en el roadmap para la mejora continua de la plataforma.

**(CTO) Búsqueda a definir:** Ingeniero en Sistemas con amplia experiencia en start ups, transformación digital y metodologías ágiles. Debe tener conocimientos sobre arquitectura, desarrollo, ingesta de datos. Es un rol clave en la compañía ya que el negocio está basado en la tecnología.

Coordinará al equipo devops, con presentación de demos al finalizar cada PI (program increment). De esta manera, cada nuevo release habrá contemplado el feedback del



mercado, a fin de ir adaptando las versiones de acuerdo a las necesidades detectadas. Adaptará las apps para Android, iOS y la plataforma web (responsive) en HTML5.

**(Comercial Manager) Búsqueda a definir:** tendrá la responsabilidad de realizar campañas de recruiting de proveedores (fletes y mudanceros), a partir de llamados telefónicos a bases de datos (guías telefónicas, enriquecimiento de datos de Veraz y Nosis, sitios especializados de Internet). Tendrá un salario fijo más un variable a medida que vaya consiguiendo el alta de los proveedores en la plataforma, y que éstos comiencen a brindar servicio.

## Aspectos Legales impositivos y propietarios

### Aspectos Societarios

Se optará por la constitución de una Sociedad por Acción Simplificada (SAS), ya que como emprendedores nos otorgan un marco jurídico y el capital mínimo requerido es significativamente menor al de una sociedad anónima.

Este tipo de sociedades esta inscripta en los siguientes impuestos:

- IIBB (3% de la facturación, correspondiente a una sociedad con dirección fiscal en Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- Ganancias (35% de las ganancias)
- IVA (21%)

### Contratos con fletes y mudanceros

- Términos y condiciones al darse de alta en la web o app
- Contrato de prestación de servicios

### Contratos con usuarios

- Términos y condiciones al darse de alta en la web o app
- Política de privacidad (Ley de Protección de Datos Personales 25.326)

### **Contrato con colaboradores y/o proveedores**

- NDA
- PIIA
- Contrato de trabajo que contemple no competencia por tres años - vinculado a los clientes, al servicio y a los RRHH)

### **Propiedad Intelectual**

- Registro de la marca y patente

### **Riesgos**

Debido a la coyuntura económica del país, actualmente con un “default” parcial, con un riesgo país que ha superado los 3.800 puntos, y con una situación de pandemia a nivel mundial debido al Covid-19; los riesgos a tener en cuenta son varios. Está sucediendo lo que Nassim Taleb denomina “cisne negro”<sup>14</sup>, caracterizada por la incertidumbre.

Por otro lado, los precios en dólares de los inmuebles se han caído y al mismo tiempo no hay créditos hipotecarios, lo cual trae como consecuencia una disminución de la compra-venta de propiedades.

Sin embargo, si la compra-venta de inmuebles decae, aquellos individuos que no pueden acceder a la vivienda propia continúan alquilando; y teniendo que realizar mudanzas al finalizar cada contrato (en caso de que no renueven).

Otro factor a considerar es que debido a la situación socio-económica, hay impacto en el comportamiento de la población. Por ejemplo, que los jóvenes demoren su independencia y continúen viviendo con sus padres, lo cual disminuirá la cantidad de alquileres (por ende, mudanzas).

---

<sup>14</sup>Nassim Taleb, “El cisne negro” (2007), Estados Unidos.

## Fuentes y Bibliografía

- Eric Ries, “*El método Lean Startup*” (2011). Estados Unidos.
- Everett Rogers, “*Diffusion of Innovations*”. (1962). Estados Unidos.
- 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.
- CACE (Cámara de Comercio Electrónico). “Estudio Anual de Comercio Electrónico” (2018). Argentina.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Información de población y tendencias. Argentina.
- David L. Rogers; *The Digital Transformation Playbook*; Columbia Business School Publishing
- Nassim Taleb, “*El cisne negro*” (2007), Estados Unidos.
- Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis. *Entrepreneurship: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*, (2008). Estados Unidos.
- Lecinski, Jim; ZMOT winning the zero moment of truth. Google, 2011. URL: <http://www.zeromomentoftruth.com/google-zmot.pdf>
- <https://www.telam.com.ar/notas/202001/424224-suba-a-375-millones-la-cantidad-de-usuarios-unicos-de-internet-en-argentina.html>
- <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>
- <https://globalfindex.worldbank.org/>
- <https://www.sinmordaza.com/noticia/773070-para-el-80-de-los-argentinos-la-mudanza-es-un-proceso-estresante.html>
- <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/el-55-de-los-inquilinos-no-piensa-renovar-su-alquiler-actual/>

**Con formato:** Inglés (Estados Unidos)

**Con formato:** Inglés (Estados Unidos)

**Con formato:** Hipervínculo, Fuente: (Predeterminada)  
Times New Roman, 12 pto, Color de fuente:  
Automático, Inglés (Estados Unidos)

**Código de campo cambiado**

- <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/como-afrontar-una-mudanza-sin-estres-13139>
- <https://www.reporteinmobiliario.com>
- <https://www.maureinmobiliaria.com>
- <https://www.inquilinosagrupados.com.ar/encuestas/>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-aseguradoras-se-reinventan-para-ser-100-online-nid2143272>
- <https://www.baenegocios.com/saludybienestar/Mudanzas-a-ocho-de-cada-diez-argentinos-les-genera-estres-20191216-0049.html>

**Con formato:** Hipervínculo, Fuente: (Predeterminada)  
Times New Roman



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo

### Encuesta a potenciales clientes

#### Moovers

1. ¿Cuál es tu rango etario?

- 18-25
- 26-37
- 38-55
- +56

2. ¿Sos inquilino o propietario?

- Inquilino
- Propietario

3. ¿Cuántas mudanzas has tenido en tu vida?

- Ninguna
- 1
- 2
- 3-5
- 6-7
- +8

4. ¿Cómo realizas la mudanza?

- Por mí mismo (auto, taxi, auto amigos o familiares)
- Mini Flete
- Flete
- Empresa mudadora

Si la respuesta es 1 va a pregunta 11, de lo contrario, continúa el cuestionario.



5. ¿Cómo llegaste a contactarlo?

- Internet
- Recomendaciones (boca a boca)
- Encargado de un edificio
- Guía telefónica (Páginas Amarillas)
- Blog de servicio de mudanzas
- Mercadolibre
- Otros
- Otro (especifique)

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué servicios has contratado?

- Cajas
- Canastos
- Percheros
- Canil
- Guadamuebles
- Servicio de escalera
- Servicio de Subida (sogas)
- Embalaje y desembalaje
- Otros
- Otro (especifique)

\_\_\_\_\_

7. ¿Sabes si el flete o mudancero tenía seguro?

- Sí
- No
- NS/NC

8. ¿Qué forma de pago ofrecieron?

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Mercadopago
- Todo Pago
- Cheque
- Transferencia bancaria



Universidad de  
**San Andrés**

9. El flete o mudancero ¿te ha brindado factura?

- Sí
- No
- NS/NC

10. El hecho de mudarte ¿te genera estrés o preocupaciones?

- Sí
- No
- NS/NC

11. ¿Por qué motivo elegiste esta opción?

- Me gusta resolver las cosas por mí mismo
- No confío en empresas de mudanza
- Porque es caro
- Porque no podía pagar en efectivo
- Otros
- Otro (especifique)

12. Si pudieras abonar la mudanza con tarjeta de crédito y cuotas, ¿lo valorarías?

- Sí
- No
- NS/NC

13. ¿Crees que te serviría consejos de expertos para aliviar ese momento?

- Sí
- No
- NS/NC

14. Si tuvieras una plataforma gratuita a la que accedes por web o app en tu celu, y podes filtrar los servicios que necesitas para la mudanza y elegir el perfil que mas te cierra por reputación y precio ¿la usarías?

- Sí
- No
- NS/NC



Universidad de  
**San Andrés**

## Encuesta a fletes y mudanceros

### Moovers

1. ¿En qué zonas ofrece o ha ofrecido servicios de mudanza?

- En mi barrio
- En zonas cercanas a mi barrio
- Todo CABA
- Todo GBA

2. ¿Cuántas mudanzas realiza en el mes?

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- +51
- Otro (especifique)

3. ¿Cómo consigue clientes actualmente?

- Publicidad
- Boca en boca
- Publicación en guías (Por ej, Páginas Amarillas)
- Mercadolibre
- Blogs
- Sitios especializados en mudanzas
- Facebook
- Otros



Universidad de  
**SanAndrés**



4. ¿Qué servicio brinda?

- Cajas
- Canastos
- Percheros
- Canil
- Guardamuebles
- Servicios de subida (sogas)
- Servicios de escalera
- Embalaje y desembalaje
- Otros

5. ¿Qué formas de pago ofrece?

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Mercadopago
- Todo Pago
- Transferencia bancaria
- Cheque

6. ¿Entrega factura por cada servicio de mudanza?

- Sí
- No
- NS/NC



Universidad de  
**San Andrés**

7. ¿Tiene contratado algún tipo de seguro para dar servicio?

- Sí  
 No  
 NS/NC

8. Si tuviera la posibilidad de ofrecer su servicio en una plataforma - donde ellos pagan publicidad para traer clientes - y solo le cobran una comisión por mudanza, cree que usaría esta plataforma?

- Sí  
 No  
 NS/NC

9. ¿Cómo cree que estará la semana de mudanzas en los próximos años?



Universidad de  
**SanAndrés**