



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

MuMe

Autor: Yamile Jaluf

DNI: 34357826

Mentor del Trabajo de Graduación: Tomás Pugliese

Buenos Aires, diciembre 2021



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA



Autor: Yamile Jaluf
DNI: 34357826

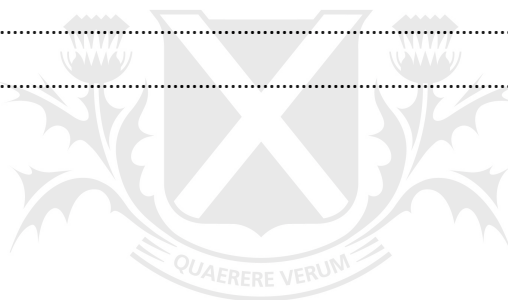
Mentor del Trabajo de Graduación: Tomás Pugliese

Buenos Aires, diciembre 2021

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Introducción a MuMe	5
Identificación de la Oportunidad de Negocio	6
Necesidad	6
Idea de Negocio	7
Oportunidad de Negocio.....	7
Análisis de la Industria.....	9
Modelo PESTEL.....	9
Las Cinco Fuerzas de Porter	13
El Cliente y el Mercado Objetivo	15
Segmento de Mercado.....	15
Mapa de Empatía	18
Arquetipo de Cliente	19
Tamaño de Mercado Potencial	20
Propuesta de Valor	22
¿Por qué MuMe?	22
Competidores.....	23
Modelo Canvas.....	24
Modelo de Negocio	29
Propuesta de valor por tipo de proveedor/consumidor.....	29
MuMe como canal adicional.....	30
Otras propuestas en el mundo	31
Plan de Marketing	33
Marketing Mix - Las 4 Ps.....	33
Relación con el Cliente	37
Costo de adquisición	39
Alcance	39
Equipo emprendedor	41
Yamile Jaluf	41
Ignacio Ramos Defferrari	41
Plan Operativo	42

Localización de la empresa	42
Recursos Claves	42
Actividades Claves	43
Proceso.....	44
Plan de Implementación	45
Plan Financiero	46
Modelo de generación de ingresos	46
Estructura de Costos	47
Requerimientos de Inversión y Proyección Financiera	49
Conclusiones	52
Fuentes y Bibliografía	53
Anexos.....	56
Anexo I.....	56
Anexo II.....	61



Resumen Ejecutivo

A todos nos pasa alguna vez que necesitamos un producto para satisfacer una necesidad específica pero esporádica, cuyo elevado costo nos hace resistente a realizar la inversión. Actualmente en Argentina no existe una solución integral que permita a los consumidores, alquilar productos de múltiples categorías para resolver esa necesidad de una manera rápida y económica.

MuMe es una plataforma online que brinda un espacio en donde puedan alquilar productos para utilizarlos y satisfacer la necesidad sin tener que invertir demasiado dinero, ni comprar algo que no van a utilizar de manera recurrente o continua. Tanto demandantes como oferentes podrán ver la puntuación de la otra parte en la aplicación o página web. La trazabilidad de las actividades realizada es fundamental para crear confianza en los clientes quienes podrán tener un seguimiento detallado de todo el proceso.

El equipo emprendedor está formado por dos socios uno con experiencia en economías colaborativas y otro con experiencia en finanzas dos pilares fundamentales para el desarrollo y rápido crecimiento de MuMe.

El potencial financiero de MuMe se estima un valor presente neto de \$16.7 millones de dólares considerando el flujo de fondos descontados de los primeros 5 años, partiendo de una inversión inicial de \$370 mil dólares y un repago de la misma en tres años. El proyecto arroja una TIR de 181% y la TIR del inversión con un 30% de participación es de 113%.

MuMe logrará que las personas o empresas puedan satisfacer sus necesidades de manera rápida, fácil y económica.

Agradecimientos

La realización de este trabajo final no hubiera sido posible sin el apoyo y ayuda de algunas personas. Es por ello que les dedico este apartado para mostrarles mi gratitud.

A mis **padres** que siempre me enseñaron y demostraron que con trabajo duro, esfuerzo y perseverancia uno puede lograr cualquier meta que se proponga y me han incitado a tomar siempre las decisiones con el corazón.

A mis **amigos**, que son la familia que elijo, que me acompañan y empujan cuando mi familia está lejos y hacen que cualquier lugar se sienta como casa.

A **ExxonMobil**, empresa en la que me desarrollo y crezco como profesional día a día, por confiar siempre en mí, por impulsarme a postularme en la maestría, además de haber costado el programa.

A **la Universidad de San Andrés** y su cuerpo docente, por haber puesto todos sus recursos disponibles para mi aprendizaje y crecimiento. Por haberse adaptado rápidamente en este nuevo y desconocido contexto de pandemia y habernos permitido seguir adelante con nuestra educación.

A **Tomas Pugliese**, mentor en el armado de este trabajo, por su acompañamiento, su criteriosa opinión, pero por sobre todo por su empuje constante para lograr los resultados.

Por último, a mis compañeros del **grupo 1 del MBA** con quienes transitamos juntos estos años. Un grupo comprometido y divertido que hizo que este camino sea mucho más fácil.

Introducción a MuMe

MuMe brinda un espacio para que las personas tengan la posibilidad de acceder a productos de uso esporádico, que satisfacen una necesidad específica y con un costo elevado. Un nexo entre personas que necesitan un producto y personas que lo tiene y están dispuestas a darlo en alquiler, teniendo así una fuente de ingreso extra amortizando el gasto efectuado.

¿Cuántas veces no quisiste comprar algo o te costó tomar la decisión de hacerlo debido al alto costo y bajo uso? ¿Cuánto te hubiese gustado tener la posibilidad de alquilar ese objeto para su uso específico? MuMe llega para brindarte un espacio en donde esto se convierte en una posibilidad, de fácil acceso y que te brinda una solución rápida y económica.

¿Te imaginas tener una app en tu celu que te permita buscar múltiples categorías de producto u objetos que están disponibles para ser alquilados? Y mejor aún, ¿te imaginas poder dar tus cosas que usas poco en alquiler y obtener así un ingreso extra en lugar de tenerlas guardadas en un baúl? MuMe te da ese espacio en donde las personas puedan acceder para publicar los productos y por el otro lado quienes requieren el producto para solucionar la necesidad.

¿Te preocupa el estado de los productos que vas alquilar o la confiabilidad de quien lo ofrece? MuMe te brinda sistema de scoring online en donde puedes ver la categoría y nivel de confiabilidad del dueño del objeto como así también las opiniones de quienes interactuaron con él/ella previamente.

MuMe te permite acceder a todo aquello que vos necesitas y que otra persona tiene disponible. Esto no solo te permite ahorrar dinero mientras resolver una necesidad, si no que te brinda la posibilidad de cuidar nuestro ambiente a través de una economía colaborativa, evitando el consumo masivo y todos los impactos medioambientales negativos que esto conlleva. Además, MuMe te da la posibilidad de acceder a cosas para darte un gusto ya que si no fuese por alquiler no tendrías la posibilidad económica de disponer de las mismas.

Identificación de la Oportunidad de Negocio

Necesidad

Está claro que los negocios de plataforma han tenido una gran expansión en los últimos años, y que la situación pandémica debido al COVID19, ha favorecido ampliamente las actividades online, adelantando el desarrollo de estos modelos de negocios. El uso de las plataformas online se ha convertido mundialmente y para determinadas generaciones, es la nueva manera de realizar todo tipo de actividades y/o transacciones.

Sumado a una nueva conciencia social medioambiental, de tratar de evitar el consumo masivo “innecesario”, más las infinitas posibilidades que la globalización ha abierto a las personas, el gastar dinero en cosas a las que se le dará un uso esporádico o poco frecuente, se ha convertido en un gasto “poco inteligente”; o el tener un producto que se usa poco y sobre el cual se podrían obtener algún beneficio extra durante el tiempo que no se utiliza, es una pérdida de oportunidad, un costo hundido para la mayoría de las personas.

En base a estas nuevas corrientes de pensamientos existentes en la actualidad, no encontramos con un trade off en la sociedad. *“Existen personas que tienen una necesidad que requiere de un objeto específico para poder satisfacerla, pero no están dispuestas a invertir el dinero que mencionado producto requiere, en contraposición, existen personas que se encuentren con una cantidad de objetos en su poder que usan muy esporádicamente o que probablemente no vuelvan a usar, y están dispuestas obtener un ingreso extra de los mismos”*

Actualmente en Argentina no existe una solución integral que permita a los consumidores, alquilar productos de múltiples categorías para resolver una necesidad de una manera rápida y económica, se pueden encontrar algunos locales de alquiler pero para categorías determinadas como equipos de ski o productos para el catering de un evento. A diferencia de otros servicios de plataforma como la compra de pasajes o la compra de productos, que si tienen claros referente en el mercado nacional, como lo son Despegar o Mercado Libre.

Idea de Negocio

MuMe brinda un espacio en donde puedan alquilar productos para utilizarlos y satisfacer la necesidad sin tener que invertir demasiado dinero, ni comprar algo que no van a utilizar de manera recurrente o continua.

Se basa en tipo de negocios que están mundialmente probados que funcionan. Las apps se han convertido, de un tiempo a esta parte, en las respuestas a todos los problemas. ¿Por qué no convertirlo también en la solución para obtener productos baratos, rápidos y de manera sencilla?

Por otro lado, si bien no está activo en Argentina, este negocio ha sido desarrollado con gran éxito en otros países, lo que ya nos da un indicador de la respuesta de las personas frente a la propuesta; solo nos queda adaptarlo a las necesidades y requerimientos de nuestro país o región. Brindándole a las personas la oportunidad de obtener lo que necesitan, por el tiempo que lo necesiten, a un bajo costo, y garantizando el cuidado de sus productos.

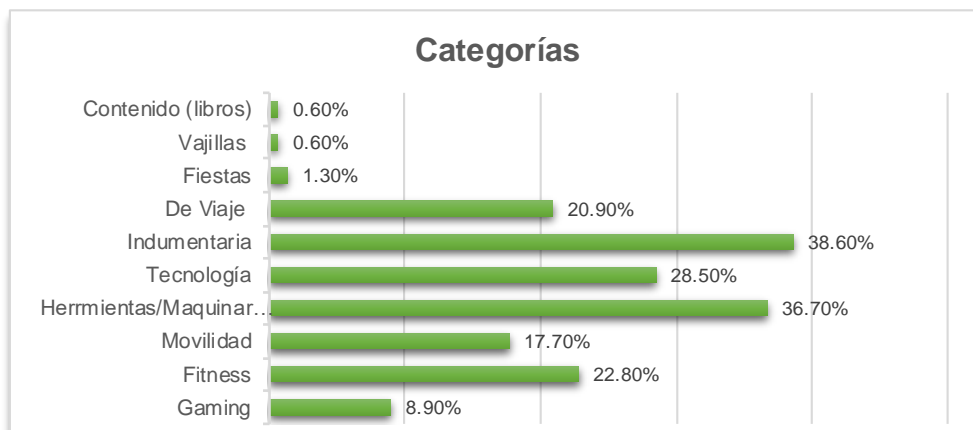
Oportunidad de Negocio

Según información publicada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 124% durante 2020 y el 90% de los adultos argentinos ya compró online al menos una vez, esto represente 1.2 mil millones de personas (CACE, 2020). A su vez, en un informe publicado por tienda nube, Argentina fue el país con mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico alcanzando un 79% de incremento en ventas online (Tienda nube, 2020).

La información de productos, como la búsqueda de precios y promociones lidera los determinantes a la hora de hacer una compra online (CACE, 2020). Esto posiciona muy bien a la propuesta de MuMe, ya que nos brinda acceso a productos de manera económica y no solo otorga información sobre el objeto en cuestión, sino que además, nos ofrece una puntuación digital que nos permite determinar el nivel de confiabilidad para ambas partes a la hora de definir si realizar o no una transacción.

Por otro lado, en base a las encuestas y entrevistas realizadas, muchas y muy diversas son las categorías/áreas en las cuales el concepto y la propuesta que presente MuMe pueden ser llevados a cabo con éxito. Las categorías que lideran

los resultados son Indumentaria junto con Herramientas/Maquinarias para el hogar, seguidos por Tecnología y artículos para fitness.



Fuente Gráfico: Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada. La suma supera el 100% por que en las encuestas se podía seleccionar más de una categoría

Esto nos confirma el potencial que presenta MuMe tanto de inserción en el mercado como de escalabilidad en el futuro, debido a la amplia gama de productos que podrá abarcar y ofrecer a sus usuarios.

En conclusión, tomando como punto de partida la necesidad existente de alquiler de productos, sumado a la gran expansión de los negocios de plataforma online en nuestro país y la ausencia de una solución integrada en el mercado. Claros son los indicadores del gran potencial de desarrollo que presenta MuMe, al cubrir dicha necesidad existente e insatisfecha en múltiples y diversos sectores.

Análisis de la Industria

Si bien, la propuesta de MuMe presenta un gran potencial por no tener competidores activos en Argentina, es fundamental analizar y comprender las condiciones de la industria en donde se desarrolla el negocio; es por eso que el análisis está basado principalmente en Argentina como país de lanzamiento y validación de la propuesta de valor. Para esto se utilizarán el modelo PESTEL para el análisis macro y las 5 fuerzas competitivas de Porter para el análisis micro.

Modelo PESTEL

Este modelo es utilizado para el análisis del macro entorno del negocio mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La comprensión del entorno siempre ha sido de gran importancia a la hora de realizar un análisis del negocio ya que afectan directamente el entorno en donde se va a desarrollar y por lo tanto impactan en su resultado; pero hoy cobra aún más vigencia debido a la volatilidad del mismo.

Es por esto que este análisis es crucial para poder formular estrategias de inmediato, corto, mediano e incluso largo plazo. Estrategias que se adapten y ajusten a la realidad y el contexto en la cual se desarrolla nuestro negocio.

Políticos: El entorno político de la Argentina se caracteriza por su inestabilidad y cambios constantes. Cada ingreso al gobierno de un nuevo partido trae aparejados cambios de reglamentaciones que pueden afectar el desarrollo de diferentes empresas o negocios y los cuales son muy difíciles de predecir y anticipar. En lo que respecta al desarrollo de aplicaciones y softwares, nuestro país ha demostrado ser un ecosistema receptor y en gran auge en los últimos tiempos; la facturación creció un 124% en el 2020 y representando un total de 905 millones de pesos; además se comercializan a través del e-commerce un total de 250 millones de productos que representan un 72% más que en el 2019 (CACE, 2020).

Estos datos dan un panorama alentador para invertir en este tipo de negocios en nuestro país pero siempre con las precauciones de los cambios políticos que puedan ocurrir y afectar nuestro negocio.

Económicos: La continúa recesión y contexto inflacionario en el cual se desarrolla la economía local, representa un gran desafío para toda inversión que se quiera realizar en la misma, convirtiéndola, de manera casi automática, en algo de riesgo muy elevado y por ende, costoso de financiar.

La situación propia de nuestro país se vio, lógicamente afectada, por la crisis macroeconómica que afecta a todo el mundo como consecuencia de la expansión del COVID-19. Esta situación ha llevado a que los esfuerzos del gobierno de turno sean dirigidos a medidas e incentivos que puedan suplir las deficiencias del sistema sanitario en un afán por controlar el virus, y por otro lado intentar salvar a miles de PyMES y comercios de diferentes rubros que se han visto enormemente afectados por las medidas tomadas para tratar de controlar la pandemia en curso, en lugar de intentar ordenar las cuentas del Estado y mantener un equilibrio fiscal y monetario. A pesar de la situación descrita y a riesgo de sonar incongruente, consideramos que esto puede favorecer al sector tecnológico y más puntualmente al e-commerce. Por un lado, el hecho de que una economía inestable tiende a favorecer a aquellos sectores que aún no se encuentran muy regulados, como es el caso del desarrollo de aplicaciones o negocios de plataforma en nuestro país. Por el otro, la pandemia ha acelerado la incorporación del uso de las mismas en las personas, incluso aquellas que quizás eran más reticentes a la compra online, han tenido que acostumbrarse y adaptarse a la mismas ahorrándonos varios años de lenta expansión e inserción mundial.

Sociales: Argentina es un país que convive con elevados niveles de pobreza desde hace ya muchos años. El nivel de población por debajo de la línea de la pobreza para el segundo semestre de 2020 alcanzó un 42% (INDEC, 2020). Estos datos hacen que invertir en nuevos proyectos en nuestro país siempre sea muy costoso de financiar y con un gran riesgo asociado, no solo por esto sino también por el complejo contexto económico y social.

En contraposición, MuMe ofrece soluciones más económicas para que las personas puedan acceder a determinados productos sin tener que gastar grandes sumas de dineros para comprarlos; por lo tanto si bien el elevado nivel de pobreza y la complicada situación social de Argentina afecta a todo desarrollo que se realice en el mismo; debido al enfoque de economía sustentable de

nuestra propuesta, hace que países del tercer mundo sean un buen lugar para expandir estas opciones, brindándole a la gente más posibilidades de cuidar su economía sin tener que dejar de hacer cosas que les gustan, quieren o necesitan.

Tecnológicos: El gran avance tecnológico en las comunicaciones que han ocurrido a nivel macroeconómico en los últimos años ha fomentado la creación de nuevos tipo de negocio, y ha modificado las perspectivas y comportamiento de la sociedad hacia ellos.

Este desarrollo se ve también reflejado en las cifras locales de nuestro país de acuerdo a publicaciones de diversas consultoras en el 2020, 32.4 millones de argentinos eran usuarios de Smartphone, lo que representa un incremento del 3.7% en comparación con 2019. Se estima que para 2025, el número de usuarios de smartphones en Argentina supere los 35 millones (Statista, 2020).

Por otro lado, el 34% de los hogares urbanos poseían acceso a computadora en el cuarto trimestre del 2020 y el 90% acceso a internet. Los datos también muestran que de cada 100 personas 88 tienen teléfono celular y 85 utilizan internet desde los mismos (INDEC, 2020).

Claramente, todos estos avances tecnológicos son muy favorables para nuestra propuesta de negocio, ya que generaron un hábitat en el cual muchos cambios de paradigma ya han ocurrido y en donde las personas se encuentran cómodas utilizando las facilidades de la tecnología para realizar actividades que quizás antes prefería no. El e-commerce o los negocios de plataforma son el claro ejemplo, y unos de los principales beneficiados con esta (re)evolución tecnológica.

Ecológicos: La protección y el cuidado del medioambiente han adquirido en los últimos tiempos una gran relevancia y renombre, acercándose lentamente a la que siempre debería haber tenido. La onda Verde o Green se ha extendido en todo el mundo, en mayor o menor medida en los diversos países, pero dando en todos sus primeros grandes pasos. Nuestra propuesta con MuMe no solo se adapta perfectamente a estas “nuevas” olas de pensamiento verde, si no que se inspira en las mismas, ofreciendo una propuesta de economía colaborativa, en la cual se ahorra dinero al poder alquilar en lugar de comprar, y además se reduce el consumo masivo e indiscriminado de productos con todo el impacto medioambiental que esto conlleva, tales como la contaminación, o el abuso de

los recursos naturales sin tomar las precauciones necesarias para minimizar el impacto negativo.

Legales: existen algunas reglamentaciones sobre los comercios de plataforma que rigen en nuestro país, pero lo mismo no son extremadamente rígidos; si bien esto facilita el proceso inicial para la activación del proyecto, la contrapartida es las bajas barreras de entradas a la industria que esto representa, dejándonos muy expuestos frente al posible ingreso de nuevos competidores. Cuando tenemos una idea, la misma en sí no se puede proteger, sí se puede proteger la forma de llevarla a cabo, que sería el programa o aplicación para el celular. Esto, claramente, no impediría que se desarrolle una nueva aplicación, con otro nombre, diseño y programación, pero en base a la misma idea.

La aplicación puede protegerse teniendo en cuenta cómo está compuesta:

- Registrar como marca el nombre de la aplicación y su icono
- Registrar como Modelo de Diseño la interfaz gráfica utilizada
- Depositar como Propiedad Intelectual el programa o aplicación para celulares

De esta manera se otorga la autoría de la aplicación y se protege el diseño de la misma, pero no la idea, quedando la misma expuesta a ser aplicada en otro desarrollo.

Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

En base al análisis realizado sobre todas las variable descriptas, podemos concluir que MuMe tiene un gran potencial de inserción y posicionamiento en el mercado. Principalmente considerando la situación económica, tecnológica y ecológica que nuestra sociedad y país está transitando.

Por otro lado, identificamos que existe una gran necesidad de fidelizar a nuestros clientes debido a la gran posibilidad de ingreso de competidores al mercado, como consecuencia de las bajas o carencia de barreras de entrada al mercado en cuestión.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta utilizada para el análisis del micro entorno del negocio. Posee un análisis horizontal en el que se estudia la competencia, los bienes sustitutos y los posibles entrantes al mercado. A su vez se realiza un análisis vertical en donde se estudia la relación y el poder que se tiene tanto con proveedores como con clientes.

Competencia: Competidores existentes

La propuesta existente hoy en nuestro país son los negocios de alquiler presencial. Cabe aclarar que esto está disponible solo para algunos rubros determinados, y cada negocio ofrece productos dentro de una misma línea específica, no multi-catógoricos, pero aun así puede representar una amenaza debido al conocimiento, experiencia y contactos con los que ya cuentan estos jugadores. Sin embargo, no permite comparar opciones ni contar con una diversidad de rubros suficientes.

Sustitutos: Amenaza de productos sustitutos

El principal sustituto para nuestra propuesta, serían las opciones de compra de los mismos, en lugar del alquiler. Esto significa que la disponibilidad de los mismos es muy amplia y variada, que puede ir desde Mercado Libre, compra en tiendas online, instagram, o incluso la compra personal en los locales.

También existe la posibilidad de tomar productos de mayor precio y uso más intensivo en leasing con opción a compra futura, aunque esto no es una práctica que actualmente este muy desarrollada o arraigada en nuestro país, puede ser una amenaza en determinados rubros como el automotriz.

Cabe aclarar que en todos los casos, la solución es más cara que la presentada por MuMe, por lo cual se considera como una amenaza media o baja.

Entrantes: Amenaza de los nuevos entrantes

El poder de ingreso de entrantes es la mayor amenaza a la que se encuentra expuesto MuMe, ya que en el contexto actual la globalización una herramienta al alcance de todos que permite el rápido conocimiento de soluciones y desarrollo de las mismas. Esto se ve aún más acentuado en el caso de las aplicaciones ya existentes en el resto del mundo y que presentan la misma propuesta que MuMe, las cuales pueden decidir extender sus servicios al resto del mundo incluyendo

nuestro país. Además, considerando la carencia de barreras de entradas sólidas a este tipo de mercado, la posibilidad de ingreso es simple.

Por otro lado, existe la posibilidad de las empresas que se dedican a la venta de productos decidan incorporar la opción de alquiler online de los mismos, como por el ejemplo Toyota con el alquiler de autos.

Proveedores: Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores dependerá mucho del tamaño de los mismos, ya que los proveedores más grandes son jugadores más fuertes y disponen de un mayor poder de negociación, ya que podrían por ejemplo, desarrollar su propia plataforma para brindar el servicio de alquiler (Toyota). En contra posición ofrecer los productos en MuMe les brinda la posibilidad de ampliar sus canales de comercialización y promoción, estando en el mismo lugar de sus competidores y evitar perder participación en el mercado. En cambio los proveedores más chicos tienen menos posibilidades económicas de desarrollar su propio servicio similar a MuMe, ya que no tienen la misma disponibilidad o fondos para el desarrollo.

Clientes: Poder de negociación de los compradores

EL poder de negociación que presentarán los consumidores es relativamente bajo, ya que el no haber actualmente otra opción activa. En el mercado, el poder brindarle una propuesta que para ellos sea razonable será suficiente.

Esto sumado al hecho de que no se ve afectado por un costo por el servicio, al menos de manera directa, hace que el poder de negociación con el que cuentan los mismos sea casi insignificante.

En base al análisis realizado sobre las 5 fuerzas de Porter podemos concluir que es un mercado atractivo y con gran potencial para nuestro negocio. En donde un gran desafío será lograr una rápida expansión para minimizar el riesgo de pérdida de mercado frente a entrantes internacionales o desarrollo de sustitutos locales. En resumen, MuMe se presenta como una propuesta atractiva y de gran potencial. Aunque, dadas las complejas e inestables condiciones del contexto macro de nuestro país, las bajas barreras de entrada y entendiendo que MuMe cubre una necesidad que puede presentarse en cualquier parte del mundo, es fundamental la rápida expansión internacional de la misma para contrarrestar el posible impacto negativo del contexto Argentino o la pérdida de clientes en manos de competidores entrantes.

El Cliente y el Mercado Objetivo

El siguiente análisis se realizó en base a investigaciones efectuadas sobre las tendencias de compras que caracterizan a cada grupo generacional y cuales son su interacción con las compras online y con su concepto de propiedad, como así también de gastos y ahorro, considerando la situación macroeconómica Argentina.

Posteriormente, se realizaron encuestas y entrevistas que nos permitieron corroborar o refutar las teorías formuladas para finalmente poder determinar los mapas de empatía de nuestros distintos arquetipos de clientes objetivos, y por definir planes de fidelización ante posible ingreso de competidores al mercado.

Segmento de Mercado

Las generaciones demográficas están determinadas en función de hitos históricos o etapas comparables que un determinado conjunto de personas comparten en su vida. Si bien los años de cada segmento generacional varía entre los distintos autores, todos coinciden que en la actualidad, hay cuatro grandes grupos demográficos generacionales que los economistas han reconocido como mercados distintos: Los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y (más conocida como Millennials) y la Generación Z (más conocida como Centennials); y cada una de ellas es única en sus perspectivas sobre las tácticas de marketing y las preferencias de compra.

Baby boomers: nacidos entre 1946 y 1964, actualmente entre 57 y 75 años- Se dedican principalmente a la familia y practican deporte, pero la tecnología está mucho más presente en su día a día de lo que piensan.

Los baby boomers cuentan con una mayor cantidad de ingresos disponibles que todas las demás generaciones, por lo cual prefieren la compra directa antes que la búsqueda de otras alternativas como el alquiler online. Incluso, diversos estudios afirman que la mayoría de esta generación si quieren un producto que está disponible en internet o en una tienda cercana, prefiere comprarlo en su tienda local. Es por esto que esta generación no conforma nuestro segmento principal de clientes.

Generación X: Nacidos entre 1965 y 1981, actualmente entre 40 y 56 años. Crecieron durante el período de la evolución tecnológica, y la expansión de la comunicación, en este contexto trabajar y generar son los pilares de su vida. Valoran el reconocimiento más que el tener o poseer cosas.

Esta generación, en comparación con el resto, consume de manera más conservadora, analizan sus gastos y no los toman a la ligera. Es decir, que investigan a fondo cualquier producto u objeto antes de tomar la decisión de comprarlos, si durante el proceso tienen una duda o pregunta que no logran resolver, es muy probable que desistan de concretar la transacción. Además son más escépticos a las diferentes estrategias de marketing, no se los convence con la publicidad llamativa y “brillante”, si no que necesitan comprobar practicidad y rendimiento, pero por principalmente relación positiva entre precio y calidad.

Generación Y “Millennial”: Nacidos entre 1982 y 1994, actualmente entre 27 y 39 años. Llegaron a la edad adulta con el nuevo milenio, es la primera generación que vivió con computadoras personales, teléfonos inteligentes, internet y el flujo global de información desde una edad temprana, aunque no nacieron con ella, sino que de la época analógica en la que vivieron migraron al mundo digital. En su adultez la tecnología forma parte de su día a día, todas sus actividades pasan por la intermediación de una pantalla. Esto generó que las redes sociales sean extremadamente importantes, y aunque valoran las opiniones de familiares y amigos, buscan sobre todo las experiencias de otros consumidores, la gran mayoría de ellos busca opiniones de productos en internet y admiten estar muy influenciados por las publicaciones en las redes sociales, teniendo este al menos cierta influencia en sus decisiones de compra.

Son la generación que más crisis ha atravesado, la del 2008-2009, la recesión mundial del 2015 y la actual crisis por pandemia, y además los millenials se han vuelto más conscientes de los eventos globales, por el flujo de información al cual están expuestos. Estos hitos que los marcan para toda su vida, ha potenciado en este generación, el aprender a mirar desde otra perspectivas o aprender a valorar otras cosas, lógicamente todo, absolutamente todo se ve exacerbado y está al alcance de su mano por él, ya a esta altura famoso, gran flujo de información al que se ven expuestos. Dándole una mayor trascendencia o envergadura al cuidado del medio ambiente, a la inclusión, a las situaciones de pobreza, entre

muchas otras. Todo lo mencionado y analizado sobre la generación Y, nos lleva a concluir en que es un segmento muy atractivo para nuestra propuesta.

Generación Z “Centennial”: Nacidos entre 1995 y 2010, actualmente entre 11 y 26 años. Son nacidos digitales, llegaron con una Tablet y un celular inteligente bajo el brazo. El internet marca su vida, forma parte de todos sus aspectos, del día a día, de su educación, de su forma de sociabilizar, de todo. Les resulta complicado encontrar trabajo y mantenerlo, la competencia en el mercado es voraz.

Su conocimiento tecnológico lo utilizan como herramientas de comprobación de precios, son selectivos al momento de efectuar gastos significativos, muchos de ellos llegan a retrasar la adquisición esperando que llegue el momento de las ofertas de los productos. Al igual que la Generación Y, la Generación Z también es probable que contribuya al contenido generado por los consumidores para las marcas, expresando sus comentarios y preocupación en línea y buscando interacciones con los representantes. Estos adolescentes no sólo responden extremadamente bien al boca a boca, sino que también participan en él.

Al igual que los Millennials han desarrollado una alta valoración por el cuidado del medio ambiente, protección de la sociedad, inclusión y diversidad. Estas características, de compradores selectivos y grandes usuarios de la tecnología los convierten en un cliente target atractivo para nuestra compañía.

En conclusión, si bien tanto la Generación X, Y y Z son potenciales mercados objetivos, nuestro target va a ser la *Generación Y* por su gran utilización de los dispositivos web en casi todos los aspectos de su vida. Además, conjuntamente con los centennials están desarrollando una nueva mirada del mundo en los aspectos ecológicos, sociales, económicos y de inclusión. Esto los convierte en personalidades más desprendidas de lo material y con mayor tendencia a no necesitar la posesión de un objeto que no sea de uso intensivo en su día a día. De igual manera, estarían más dispuestos a “compartir” a través del alquiler, en caso de poseer dichos objetos con aquellas personas que lo necesiten.

En segundo lugar tendríamos como target la Generación Z, ya que son muy selectivos a la hora de realizar grandes gastos y podrían priorizar el alquiler de un producto que no sea de uso intensivo, pudiendo así satisfacer su necesidad a un bajo costo. Además, su activa participación en redes sociales y el boca en

boca del cual participan activamente, será muy útil para recibir un feedback constante, mediante el cual realizar mejoras para el crecimiento del negocio.

Por último, la Generación X quienes, por lo descrito con anterioridad, tienden a comprar de forma más conservadora, lo cual los convierte en potenciales preferentes de alquilar determinados productos, el contexto en el cual crecieron y alcanzaron la adultez los ha “condicionado” para considerar a la propiedad de cosas como determinante de un determinado status necesario en la sociedad.

Mapa de Empatía

En base a todo lo mencionado anteriormente, construimos el mapa de empatía consolidado de los clientes de MuMe. El mapa de empatía es una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer a tus usuarios. Ayuda a profundizar este conocimiento ya que a través de él podemos conocer su visión, su necesidad y su deseo. Es básicamente una representación humana de las características de nuestros clientes.



En líneas generales, el diagrama representado muestra el pensamiento y el sentimiento de poder cuidar determinados gastos y que esto les permita hacer más cosas otorgando la posibilidad de un mayor disfrute. Demuestra también la posibilidad de que a través de la tecnología, una vez más, se puedan resolver problemas de la vida cotidiana, facilitando el acceso de manera rápida y

económica a productos para satisfacer necesidades determinadas. Por último, se ve claramente reflejado el sentimiento de preocupación por el cuidado de los recursos, no solo económico, sino también la protección medioambiental.

Arquetipo de Cliente

El arquetipo de cliente es definir una persona en base a características demográficas y geográficas; nos permite planear nuestra estrategia en base a los gustos e intereses identificados de nuestros consumidores, evitando crear un contenido sesgado por nuestros gustos y preferencias.

Mariana (Falta de espacio)

Mariana es licenciada en relaciones del trabajo y trabaja en una empresa multinacional. Tiene 34 años vive con su pareja en un departamento dos ambientes en Palermo. Además es profe de yoga y tiene un emprendimiento de productos naturales y le gusta hacer actividades manuales en sus tiempos libres, pero como no tiene mucho espacio en su casa no puede tener las herramientas o productos necesarios para poder hacer esas actividades.

Maria José (Para Ahorrar)

Tiene 29 años es de Entre Ríos, vive en un mono ambiente en Recoleta. Es fanática de las actividades al aire libre, principalmente correr, las carreras de montaña son sus preferidas, pero para poder hacerlas las inscripciones, productos específicos, la ropa adecuada que son muy costosos. Para poder hacerlas busca siempre la manera de ahorrar o evitar gastos innecesarios en otras actividades, siempre busca alternativas más económicas, por lo que la opción de alquilar, por ejemplo, un colchón inflable cuando tiene visitas en lugar de comprar uno y usarlo esporádicamente.

Lautaro (Alquila para darse gustos)

Tiene 27 años, es de Oncativo un pueblo de la provincia de Córdoba, emprendedor empedernido, siempre está buscando en qué invertir y lograr generar un pequeño negocio que sobreviva en Argentina. Es fanático de los autos de alta gama y le encanta poder manejarlos por las sierras de Córdoba. La única forma de poder acceder a ellos es a través de alquileres por un tiempo determinado.

Joanna (Alquila para cuidar el planeta)

Diseñadora de indumentaria freelance, vegetariana hace 10 años porque no está de acuerdo con que mueran animales para que nosotros nos alimentemos. Recicla su basura, tiene una huerta y hace compost en su casa. Le preocupa y se ocupa por el cuidado del ambiente, por lo que no le gusta comprar producto que solo se usan de manera muy esporádica y todo el consumo de recursos y contaminación que eso genera.

Tamaño de Mercado Potencial

Como mencionamos anteriormente nuestro mercado objetivo está centralizado en las personas bancarizadas entre 20 y 49 años, es decir principalmente la generación conocida como Millennial.

El objetivo el primer año 2022 es comenzar la inserción al mercado en la ciudad de Buenos Aires (CABA), debido a la densidad poblacional que presenta, lo cual facilitará el contacto y la movilidad de los productos entre las partes. Por otro lado, las personas que viven en CABA están más acostumbradas a realizar transacciones en plataformas online que en muchos otros lugares del país. A su vez, si la implementación en Capital Federal es exitosa, la noticia llegará al resto del país y su expansión será más rápida y fácil. Además en base a las devoluciones y a los resultados obtenidos en este primer lanzamiento, podremos detectar necesidades de mejoras o ajustes necesarios al producto para poder expandirlo de manera más eficaz y eficiente.

Por lo tanto, si tomamos como base la cantidad de personas entre 20 y 49 años que habitan en CABA obtenemos un total de 1.288.507 personas (Ministerio de Hacienda del GCBA, 2020). A su vez, el 83.8% de la población entre 25 y 49 tenía empleo, para la población entre 20 y 24 años supusimos una tasa de empleo del 40% (Estadísticas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2020). Los datos también muestran que de cada 100 personas 88 tienen teléfono celular y 85 utilizan internet desde los mismos (INDEC, 2020). Además, en las encuestas realizadas por MuMe se obtuvo que el 76.8% de la población estaría dispuesta a alquilar objetos que necesiten utilizar a través de una app online. Es decir, que si afectamos el total de personas entre 20 y 49 por la tasa de empleo, por la cantidad de personas que poseen celular con acceso a internet y, por último, por el porcentaje de personas que estarían dispuestas a alquilar, obtenemos un

mercado objetivo para el año 2021 de 673.176 personas, siendo este nuestro tamaño potencial de mercado para el año uno (2022).

En conclusión, siendo MuMe una propuesta de negocio de plataforma, y dadas las características de las generaciones millennials y centenials se convierten en nuestro mercado target, considerando principalmente el gran uso de la tecnología. Sumado a la información obtenida en las entrevistas y encuestas, en donde observamos los distintos motivos que tienen las personas para alquilar, generando varios arquetipos de clientes reconfirmando, una vez más la escalabilidad del negocio propuesto.



Universidad de
SanAndrés

Propuesta de Valor

MuMe es una propuesta digital, tecnológica (apps móviles y páginas web) en donde puedan encontrarse las personas que necesitan alquilar un producto para satisfacer una necesidad específica, de uso esporádico y costo elevado.

MuMe te permite encontrar múltiples categorías de productos disponibles para alquilar, identificando los más cercanos de tu zona indicada de manera fácil, rápida y económica.

En base a lo descripto, MuMe, una plataforma gratuita para sus diversos usuarios, espera poder posicionarse como el espacio al cual acudirán las personas cuando necesiten algo, lo que sea, para resolver sus necesidades de la manera más eficaz y eficiente.

¿Por qué MuMe?

Para Ahorrar: Una alternativa económica para poder acceder al objeto necesario que les permita satisfacer sus requerimientos, sin incurrir en grandes gastos pudiendo destinar luego ese dinero a cualquier otra actividad.

Para Cuidar el Planeta: Esta propuesta de economía colaborativa nos permite realizar una mejor asignación de recursos evitando el uso indiscriminado de los mismos, como también el consumo masivo.

Para darse gustos: Brinda la posibilidad de acceder a productos de “lujo” cuyo elevado costo imposibilita a muchas personas a acceder a los mismos, pero a través del alquiler pueden disfrutarlo por un tiempo.

La propuesta y estructura presentada por MuMe es su principal diferenciador y ventaja competitiva, ya que, como hemos mencionado, en Argentina no se encuentra un competidor directo activo. Esto sumado a su potencialidad de ser fácilmente escalable, lo convierten en una propuesta más que tentadora y con gran probabilidad de éxito en el mercado

Competidores

Mapa de Competidores Potenciales

	 	 	 	 	 
Lanzamiento	TBD	2017	2012	2017	2012
Promesa	Todo lo que quieras alquilar a un click de distancia	Crear un impacto sustentable	Compartir organizado. Cuida la naturaleza. Ahorra dinero	Alquila (Casi) Cualquier Cosa	Pedir prestado y alquilar cosas a los vecinos
Foco	Ahorra o genera dinero de manera sustentable	Impacto Ambiental	Crear Comunidad	Beneficio Económico	Ahorra dinero

En el esquema se presentan todos los competidores potenciales de nuestra propuesta de negocio que están actualmente activos en el resto del mundo, aunque su foco principal no sea exactamente el mismo.

Los consideramos potenciales porque actualmente no tienen actividad en Argentina, pero tienen la posibilidad de expandirse fácilmente a nuestro país, más considerando que la expansión de negocios de plataformas ya desarrolladas es simple de realizar y con poca inversión; y además no existen barreras de ingreso.

Mapa de Competidores Sustitutos

			<u>Locales Físicos</u>
<u>Plataforma</u>	App y Web	App y Web	<u>Ninguna</u>
<u>Modelo de Negocio</u>	Alquiler de productos online	Venta de productos online	Alquiler de productos de cada rubro específico en local
Foco	Ahorra o genera dinero de manera sustentable	<u>Consolidador</u> de venta de productos	Beneficio Económico

Por otro lado, existen otros oferentes que si bien no presenta la misma propuesta, pueden ser considerados una alternativa que permite solventar la necesidad.

El primero que se describe en la tabla es Mercado Libre, plataforma de venta online dominante en Argentina, si bien actualmente no brinda la posibilidad de tomar productos en alquiler, es un sustituto, y el más importante, de nuestra propuesta para quienes pueden optar por comprar en lugar de alquilar.

La segunda opción, es la posibilidad de alquilar en locales físicos. Esta tiene dos diferencias fundamentales con lo propuesto por MuMe, ya que no son un negocio de plataforma y además ofrecen productos de una línea determinada y no de múltiples categorías, además de no brindar la posibilidad de comparar distintos oferentes.

Modelo Canvas

El diagrama de canvas es una herramienta que nos permite describir de manera simplificada un modelo de negocio, a través de 9 elementos principales: Asociaciones Claves, Actividades Claves, Recursos Claves, Propuesta de Valor, Relaciones con Clientes, Segmento de Clientes, Canales, Estructura de Costos y Fuente de Ingresos. El diagrama que se presenta a continuación describe el modelo de negocio de MuMe de una manera simple y práctica.

Canvas Business Model de MuMe



Asociaciones Claves: Uno de los principales objetivos de cualquier empresa es lograr establecer y mantener una red de proveedores y socios que potencien y

contribuyan al funcionamiento y crecimiento del modelo de negocio. Inicialmente MuMe está diseñado como un modelo Consumer to Consumer (C2C) en donde los proveedores son las mismas personas que tienen los productos y están dispuestos a darlos en alquiler. Lograr expandir esa red y generar nuevos vínculos o asociaciones dará la posibilidad de que se pase de un modelo de negocio únicamente Consumer to Consumer (C2C) a uno que incluya Business to Consumer (B2C) o incluso Business to Business (B2B).

Para lograr esto, es fundamental estar en contacto permanente con el entorno en donde se desarrolla, observar el ecosistema de start-ups y las nuevas ideas que surgen en el mercado, buscando crear sinergias con otras instituciones, que sean enriquecedoras para MuMe, logrando asociaciones con empresas que quieran poner sus productos en alquiler a través de nuestra plataforma, logrando así un mayor volumen de transacciones y una mayor exposición de su propuesta. Obtener convenios con compañías para que den en alquiler a través de nuestra plataforma sería un hito muy importante para MuMe, no solo por el crecimiento organizacional que esto representaría, sino también por la gran exposición que nos daría como empresa, logrando atraer la atención de fondos de venture capital que están interesados en invertir logrando así obtener fondos para una expansión exponencial y rápida.

De igual manera, puede ocurrir que empresas busquen productos para alquilar y así se podría lograr todos los escenarios C2C, B2C y B2B.

Actividades Claves: Conjuntamente con los recursos y las asociaciones claves conforman el ¿Cómo? de nuestro modelo canvas. Nuestro objetivo principal es que los usuarios tengan una buena experiencia, que logren encontrar lo que buscan de una manera fácil, rápida y económica, por lo que nuestras actividades tendrán eso como su objetivo principal.

El desarrollo de una plataforma eficiente y con un buen funcionamiento es fundamental. Lograr una relación cercana con el cliente que nos permita obtener información sobre sus requerimientos, críticas, propuestas de mejoras y principalmente poder identificar cuáles son sus necesidades. Para poder lograr todo esto es indispensable tener una base de datos y definir un programa de data analytics que nos permita obtener indicadores claros a través de los cuales definir posibles mejoras a desarrollar

En base a las encuestas y entrevistas realizadas identificamos como principal punto a considerar, los seguros y garantías sobre los productos en alquiler. La devolución del producto en tiempo y correcto estado es una de las principales preocupaciones de nuestro mercado objetivo.

La correcta comunicación y difusión de la propuesta es imprescindible al ser un mercado nuevo que no tiene precedente en Argentina. Las personas deben creer que posible alquilar, debemos lograr que esto sea siempre una opción a al momento de buscar como satisfacer una necesidad; es por esto que el marketing jugará un rol primordial en el desarrollo de MuMe.

Recursos Claves: en línea con las actividades mencionadas, será indispensable contar con especialistas que estén a cargo de cada una de ellas. Desarrolladores de aplicaciones y páginas web serán, lógicamente la pieza principal para comenzar a construir MuMe. Community manager y especialistas en marketing, para lograr el impacto en el público que nos permita un rápido reconocimiento por las distintas locación en donde se lance MuMe al mercado. Este reconocimiento de la marca generará interés en nuevo inversores, que quieran ser parte de nuestro proyecto. Esta combinación de reconocimiento y nuevas inversiones es lo que permitirá la rápida expansión de MuMe.

Otros participantes claves en cualquier organización, son los asesores contables y legales en el inicio fundamentalmente, pero también a lo largo de todo el recorrido. Es primordial contar con el asesoramiento adecuado para determinar las pautas principales para evitar inconvenientes futuros. El ejemplo más claro acá es determinar quien resolverá las disputas entre los socios en caso de que no lograsen ponerse de acuerdo en algún punto, esto permitirá evitar conflictos. Nuestra *Propuesta de Valor* resumida en el slogan “Todo lo que quieras alquilar a un click de distancia” oculta mucho más por detrás. Si bien, como ya hemos mencionado en reiteradas oportunidades, el objetivo de MuMe es brindar un espacio en donde las personas puedan alquilar o dar en alquiler productos que les permitan satisfacer sus necesidades de una manera fácil, rápida y económica, existen muchos motivos por los cuales elegirían una opción como MuMe. Muchos pueden ser los motivos por los cuales deciden alquilar, más allá del beneficio económico. Por qué les gusta hacer algún tipo de actividad recreativa que

requiere una herramienta, máquina de coser, por ejemplo, y no tienen el espacio para tenerla en su hogar.

Por otro lado, existen motivos muchos más poderosos por detrás del concepto de MuMe, como ser la idea de desarrollar una economía colaborativa, en donde las personas pueda utilizar los recursos de una manera más eficiente, en donde se pueda generar una idea de comunidad que comparte y que tiene más conciencia de todo el impacto de sus actividades en el resto. Permitir a personas que logren satisfacer alguna necesidad que antes quizás no podía por cuestiones económicas. Cuidar el medio ambiente, realizando una mejor asignación y utilización de los recursos evitando el consumo masivo (y muchas veces indiscriminado), desmitificando la idea de que “tener cosas” me da cierto status en la sociedad.

Las *Relaciones con Clientes*: Sin duda alguna este es el talón de Aquiles de cualquier empresa, satisfacer a tu cliente es el principal objetivo para lograr que la compañía funcione. Para lograr esto es fundamental saber escuchar al cliente y lograr entender sus demandas y necesidades. Actualmente existen muchas maneras de lograr eso, generar una base de datos y analizarla en profundidad, sabiendo identificar las necesidades en los mismos. Es elemental generar espacios en donde nuestros clientes puedan plantear sus consultas, problemas, quejas, sugerencias y podamos responderles y tomar la información como base de nuestra mejora. La experiencia inicial que tengan con nuestro producto será un gran determinante, por lo que si bien el testeo en el mercado es parte de nuestra implementación y surgirán mejoras después de la primera incursión de MuMe en el mercado es esencial trabajar para disminuir los errores lo máximo posible. Para fortalecer la relación con los clientes realizarán acciones como campañas de fidelización, suscripciones, promociones o sistema de puntos.

Los *Segmento de Clientes* los distinguimos entre particulares para uso personal (C2C), particulares para uso profesional (C2B) y empresas (B2B). Como ya hemos mencionado inicialmente MuMe se lanzara como una empresa C2C para luego buscar expandirse logrando el C2B o incluso el B2B.

Dentro del target etario al que apuntamos, personas de las generaciones X, Y y Z, encontraremos diferentes tipos de usos y prestaciones requeridas según para qué fin se quiera alquilar el producto. Con el análisis de datos que se desarrollara

en base a la información obtenida de los clientes se podrán identificar no sólo mejoras específicas del producto, si no también crear segmentos de clientes más concretos en base a sus similitudes que permitan brindarles una mejor atención y respuesta a sus requerimientos.

Los principales *Canales* a través de los cuales se dará a conocer nuestra propuesta de valor serán en su gran mayoría, medios digitales. Las redes sociales serán un factor fundamental en el desarrollo de nuestra propuesta de marketing digital; las redes sociales combinan el boca a boca de la actualidad, con herramientas destinadas a la promoción de productos y marcas, que son de fácil y económico acceso y que permite una alcance muy extensivo. Debemos ser receptivos sobre nuevas tendencias de comunicación y nuevas aplicaciones que surjan para hacer foco en los sitios adecuados.

La *Estructura de Costos* tendrá tres pilares fundamentales que generarán la mayor salida de dinero de la compañía; **gastos en desarrollo y mantenimiento**, los cuales serán gastos muchos mayores en el inicio para efectuar el desarrollo, y menores en los períodos subsiguientes en el cual solo se hará mantenimientos y mejoras necesarias. **Marketing**, esencial a lo largo de todos los períodos de MuMe, para inversión en el mercado, para mantenimiento en el mismo, para expansión, etc. Por último, **seguros y garantías**, fundamentales para generar la confianza en los usuarios, de que podrán acceder a producto en buenas condiciones y, para quienes dan en alquilar, que les devolverán sus producto en el correcto estado.

La *Fuente de Ingresos* también está conformada por tres partes, siendo la principal la **comisión por transacción**, por cada operación que se concrete dentro de MuMe, se cobra un porcentaje sobre el total de la misma. Existirá también lo posibilidad de abonar **suscripciones** mensuales/anuales para quienes sean usuarios intensivos de la mismas, lógicamente el abono de una suscripción será por un monto menor para el usuario que el pago de transacción por transacción. Por último, **publicidad**, toda empresa que quiere tener publicidad en MuMe podrá hacerlo pagando un costo, mientras más personas usen la app, más será los interesados en utilizarla como medio publicitario.

En conclusión, este modelo de Canvas representa de forma visual y ágil el modelo de negocio de MuMe resaltando su propuesta de valor y pudiendo observar como cada uno de los elementos descripto influye y es un factor necesario para el correcto desarrollo de la misma.

Modelo de Negocio

Se espera que la principal fuente de ingreso se obtenga a través de un revenue share con las personas que publican y ofertan sus productos en nuestra app. El modelo es el más utilizado en plataformas transaccionales como Mercado Libre, al cobrar comisión sobre las ventas realizadas siendo un espacio gratuito, con opciones pagas, para publicar sus productos en venta.

Este término de Revenue Share hace referencia a un sistema de negocio en el que los ingresos obtenidos son repartidos entre todos los usuarios. La cantidad a repartir estará sujeta al total de ingresos obtenidos, dándole esto la posibilidad al negocio de crecer a medida que se incrementan las transacciones, evitando así limitar los ingresos futuros.

Otra de las características distintivas de este modelo es que no representa un riesgo para quienes ofrecen sus productos en la plataforma, ya que presenta la opción de publicar sin tener que pagar ningún costo fijo a menos que se concrete la transacción y generen ingresos propios. Es así como el negocio logra ser atractivo para quienes ofrecen sus productos en alquiler, ya que brinda la posibilidad de obtener una fuente de ingresos extras sin asumir riesgos.

Propuesta de valor por tipo de proveedor/consumidor

Es esencial analizar e interpretar cada segmento de proveedores/consumidores o tipo de estrategia de e-commerce para poder determinar la mejor propuesta de valor para cada uno de ellos, como se describe en la tabla que se presenta a continuación.

Tipo de estrategia	Descripción	Propuesta de Valor
C2C	Es el target objetivo inicial	Bridar un espacio a través de MuMe en donde puedan interactuar de manera directa, logrando, una de las partes, satisfacer sus necesidades de

		manera rápida, fácil y económica. La otra, generar ingresos extras
C2B	Target intermedio, en el cual las personas pueden alquilar productos de empresas	Posicionar a MuMe como una alternativa, para dar a conocer su oferta en un Mercado más extenso que el que permite el alquiler de productos de manera tradicional. Pudiendo aprovechar todos los beneficios y la exposición que un negocio de plataforma hoy nos brinda, de una manera muy económicamente conveniente ya que no represente un incremento en costos fijos
B2B	Target objetivo final	Posicionar a MuMe como un intermediario, no solo entre consumidores finales, sino también entre empresas, logrando generar una sinergia entre las distintas partes que genere una actividad económica más eficiente para todos, pudiendo aprovechar y sacar frutos de los recursos con los que cuentan otros para el desarrollo del negocio propio.

Viendo este análisis es claro que la primera estrategia a implementar es la C2C, la cual luego con la correspondiente expansión, plan de marketing y propuestas realizadas ira creciendo para ir incorporando empresas al negocio, pasando por el intermedio del C2B, hasta llegar a la estrategia B2B como objetivo final planteado.

MuMe como canal adicional

¿Porque MuMe es atractivo como canal adicional para empresas? Actualmente este modelo de negocio no está presente en ningún país de América del Sur; pero si en todos, o en la gran mayoría existen empresas en las cuales se pueden alquilar productos determinados, relacionados a un rubro específico, de manera presencial. Algunas de ellas tienen sus páginas web, como las de alquileres de equipos de ski en nuestro país por ejemplo, pero el mantenimiento de los mismos suele realizarse de manera interna, sin especialista quedando rápidamente desactualizados para lo que es el e-commerce. Esto a su vez, les genera un costo fijo de mantenimiento que no siempre se ve justificado o recuperado por el nivel de actividad de dicha página, ya que muchas veces sus clientes desconocen su

existencia o lo considera de uso “poco amistoso”. Habiendo dicho todo esto, MuMe aparece como una excelente oportunidad para este tipo de compañías, brindándoles un espacio en donde publicar sus productos, sin costo fijo agregado ya que sólo se paga comisión si se concreta la transacción; y dándoles también un gran potencial de expansión, debido a la gran escalabilidad que tienen estos modelos de negocios a un bajo costo, generando una sinergia muy conveniente para ambos, porque entre más empresas existan, mayores serán los inversores interesados en participar en MuMe, y mayor y sobre todo más rápidas serán las posibilidades de expansión.

Otras propuestas en el mundo

A continuación describimos algunas propuestas similares que están activas en el resto del mundo, principalmente en países de América del Norte las cuales nos permiten validar la propuesta y la necesidad latente de los usuarios.

Ruckify: Empresa de origen Canadiense fundada en 2017 por dos vecinos. En 2020 se lanzó en Estados Unidos, país en donde actualmente está activa y donde ha unido fuerzas con Fat Llama para una mejor inserción en dicho mercado. Su propuesta de valor es idéntica a la de MuMe. Hasta la fecha ha recaudado 17.5 millones de dólares en inversiones procedentes de personas particulares con alto poder adquisitivo o empresas familiares. <https://fatllama.com/welcome-ruckify>

Fat Llama: Empresa de origen británico fundada en 2017. Actualmente está activa en el Reino Unido y está iniciando su expansión hacia Estados Unidos: recientemente ha cerrado un acuerdo con Ruckify para unir fuerzas en el país Americano. Los propietarios han ganado más de 6.5 millones de libras alquilando productos en su plataforma. <https://fatllama.com/>

WeeShare: Empresa de origen Suizo fundada en 2012. Actualmente activa en su país de origen. Su propuesta de valor se basa en compartir para ahorrar recursos, tiene un abanico de categorías mucho más amplio que el planeado para MuMe, pero conceptualmente la idea es la misma. Hasta la actualidad los usuarios han ahorrado casi 400 millones de dólares estadounidenses y ha permitido reducir las emisiones de CO2 en 65 millones de kilogramos. La gente comparte cosas y que WeeShare tiene un impacto positivo en el medio ambiente y en el capital de ahorro. <https://www.weeshare.com/en/about>

Peerby: Empresa de origen Holandesa fundada en 2012; diseñada para compartir cosas con gente que viven en tu barrio, actualmente se encuentra activa en su país de origen. La propuesta es idéntica a la de MuMe. <https://www.peerby.com/>

Las cuatro plataformas presentadas son las más relevantes en funcionamiento a lo largo del mundo y demuestran que las plataformas que permiten solucionar necesidades de manera fácil, rápida y económica tienen una gran respuesta por parte de los usuarios, mayoritariamente en países más desarrollados que Argentina. MuMe toma estas propuestas de valor y busca adaptarlas a las necesidades y gustos de nuestro país y así lograr establecerse en Argentina.

En resumen, la propuesta de valor de MuMe es su principal diferenciador, ya que no existe otro oferente activo de la misma en nuestro país, convirtiéndola en una opción muy atractiva tanto para las personas físicas como para las empresas. Si existen plataformas similares o iguales en el resto del mundo, si bien esto nos permite validar el negocio representa una potencial amenaza de ingreso a nuestro país, por lo cual obtener fondos que nos permita una rápida escalabilidad tanto nacional como internacional es fundamental para no perder mercado.

Plan de Marketing

Con el slogan “*todo lo que quieras alquilar a un clic de distancia*” MuMe espera introducirse en el mercado con un sólido plan de marketing, este es fundamental principalmente en los comienzos del negocio, buscando lograr un conocimiento masivo que permita la rápida y necesaria escalabilidad del producto no solo en Argentina si no en el resto del mundo.

Marketing Mix - Las 4 Ps

Para determinar un apropiado plan de marketing se utiliza la estrategia del marketing mix, la cual se centra en el aspecto interno de la compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos y elementales de su actividad.

Este análisis es un clásico dentro de los estudios de marketing en las últimas décadas, desde 1960 cuando McCarthy lo planteó y definió estas cuatro variables como las tradicionales para estudiar el funcionamiento interno de las compañías. Su profundo estudio y combinación serán la clave para las posteriores decisiones de la empresa en la búsqueda de futuros retos comerciales.

Producto: el producto en sí es un espacio o *marketplace* que conecta dos partes que tienen necesidades complementarias. Por una lado, personas que tienen una necesidad que requiere de un objeto específico de uso poco intensivo para poder satisfacerla, pero no están dispuestas a invertir el dinero que mencionado producto requiere, en contraposición, existen personas que se encuentran con una cantidad de productos en su poder que usan muy esporádicamente o que probablemente no vuelvan a usar, y están dispuestas obtener un ingreso extra a través de los mismos. Las características distintivas y sobresalientes que presenta la propuesta son:

Diferenciación: en la actualidad no existe este tipo de propuesta activas en Argentina, ni virtual ni presencial. Si bien hay diversas opciones para alquilar objetos, ninguna consolida los diversos rubros en un solo lugar, ofreciendo variedad de opciones para satisfacer distintas necesidades.

Innovación: Ofrece una propuesta innovadora que permite satisfacer la necesidad existente de una manera rápida, económica y eco-friendly.

Precio: Para quien da en alquiler el precio es la comisión que cobra MuMe por el uso del espacio de su plataforma para ofrecer sus productos. Según la

membresía que elijan el pago puede ser solo al momento en que se concreta una transacción, ya que se cobrará un porcentaje del alquiler cobrado, aunque también existirá la opción de un pago mensual para una mejor ubicación de la publicación en la plataforma. Quien pone el producto en alquiler será nuestro cliente, es por eso que es a ellos a quienes se les cobrará la comisión.

Para determinar la comisión a cobrar nos basamos en el modelo de MercadoLibre, en donde se generan ingresos de dos maneras distintas, por un lado a través de la comisión que se le cobra al proveedor, y por el otro por el costo por publicar en la app. Ambas están categorizadas por el precio que tiene el producto en bajo, medio y alto. (Mercado Libre, 2020)

El costo por publicar está directamente relacionado con el nivel de exposición que tiene la publicación. Se ofrecen diversas categorías (free, standard y premium) y aplica en el caso que el proveedor quiera que su producto aparezca en un lugar o de una manera determinada.

	Costo por publicar		Costo por alquilar		Descripción
	Precio del alquiler	Tarifa	Precio del alquiler	Tarifa	
Free	Gratis		Hasta \$1000	\$100	Duración 30 días. Ubicación baja en el listado
			Hasta \$1001	10%	
Standard	Hasta \$500	\$10	Hasta \$2000	\$160	Duración 60 días. Ubicación media en el listado
	Desde \$501	2%	Hasta \$2001	8%	
Premium	Hasta \$750	\$37.5	Hasta \$3000	\$240	Duración 60 días. Aparece en la página principal de la categoría
	Desde \$751	5%	Hasta \$3001	8%	

Para quienes alquilan el precio es el valor que deben pagar por el alquiler del producto solicitado, el cual será determinado por la parte que da en alquiler, no por MuMe. Dicho precio, lógicamente dependerá del tipo de producto y del tiempo que se tenga en alquiler.

Plaza: Al tratarse de un negocio de plataforma, la distribución de nuestro servicio será a través de la aplicación y las redes sociales. Por otro lado la distribución del producto en sí está a cargo de las partes que ofrecen los productos en alquiler; no es un servicio que MuMe ofrezca como parte de su actividad.

Promoción: MuMe planea poder entrar al mercado de la mano tanto de acciones de marketing online como offline (tradicional), bajo el slogan “todo lo que quieras

alquilar a un click de distancia”. Al tratarse de una propuesta de negocio de plataforma online, es lógico que la mayor cantidad de inversión y esfuerzo sean destinados a las acciones en marketing online. Mientras que menores inversiones se efectuarán en el marketing tradicional para acompañar el branding y posicionamiento de nuestro producto. Ambas acciones estarán orientadas al posicionamiento de la marca por innovación y facilidad.

Dentro del marketing online las campañas estarán destinadas a las plataformas conocidas y de mayor alcance como Instagram, Facebook y Google ads. Este tipo de acciones estará orientados a segmentos de usuarios masivos y con amplio alcance, buscando como principal objetivo la adquisición de nuevos usuarios, descarga de la app.

El contenido de marketing online propuesto estará compuesto por:

Video Presentación: video de 30/50 segundos que explica la propuesta de valor que ofrece MuMe para sus usuarios y como se puede descargar y usar fácilmente. El objetivo principal es generar el conocimiento de la marca, fundamental en los primeros años de inserción en el mercado.

Video Ahorro: en 20/30 segundos mostrar algunos valores comparativos que rápidamente le permita a quien lo vea identificar el beneficio económico que puede obtener al utilizar MuMe en lugar de comprar los productos para su uso esporádico.

Video Concientización: en 20/30 segundos mostrar el impacto medioambiental que genera el consumo masivo e indiscriminado y cómo a través de opciones como MuMe cada persona puede aportar desde su lugar.

Imágenes: Los mismos mensajes que se buscan transmitir a través de los videos pueden presentarse con imágenes rápidas, a las cuales también se les puede dar un estilo más relajado y menos estructurado incluso.

Todas las acciones descritas pueden ser utilizadas para distintos fines u objetivos según el enfoque, configuración o medio a través del cual se la presente o muestre. Entre los objetivos perseguidos se pueden mencionar:

Seguidores/Likes: fundamental para los estadios iniciales del negocio en donde el incremento de seguidores o likes en los perfiles de Facebook o Instagram son fundamentales para dar a conocer la funcionalidad de la aplicación y la marca.

Estas le otorgan mayor valor y mejores posicionamientos en la publicidad basada en algoritmos que ofrecen estas plataformas.

Descargas: Existen acciones que pueden llevar de manera directa o indirecta a la adquisición de la aplicación. Son acciones recomendadas principalmente en períodos iniciales o de inserción.

Uso de la app: acciones que fomentan el uso más intensivo o continuo de la app por aquellas personas que ya poseen la misma. Son más recomendables en estadios ya más avanzados de la propuesta de negocio.

Habiendo dicho todo esto, los primeros pasos para comenzar con las acciones de marketing online de MuMe serían generar perfil de Instagram, Facebook y LinkedIn. Una vez que ya se cuente con esto, se pueden comenzar las acciones de marketing online para dar a conocer la propuesta.

Por otro lado, en lo que respecta al marketing tradicional u offline, estará focalizado principalmente en la publicidad gráfica en la vía pública, principalmente en los comienzos en donde el mercado objetivo se centralizará en la Capital Federal. Al iniciar de manera tan centralizada es importante lograr el efecto de que las personas sientan que MuMe “invade” la ciudad. Para lograr esto se debe determinar de la manera más estratégica posible cual será la ubicación de la cartelería, de modo tal, que nuestro mercado target, sienta que a cada paso que da MuMe está presente. Se debe identificar las zonas que frecuentan en mayor medida, tanto a nivel laboral como recreativo e inundarse con la presencia de MuMe en todos lados.

El objetivo principal, en ambos casos, deberá estar puesto en lograr que se identifique a MuMe como una solución innovadora y económica a muchas de nuestras necesidades que anteriormente nos costaba mucho más poder satisfacerlas. Y que además de los beneficios económicos se logre una concientización medioambiental, interiorizar que MuMe no solo nos permite resolver problemas propios, sino que además lo estaríamos haciendo de una manera más saludable para nuestro planeta.

Relación con el Cliente

En el primer año de vida de MuMe las iniciativas principales estarán destinadas a invitar a la gente a comenzar a usar la app, principalmente dándola a conocer a través de las acciones digitales y de marketing offline descritas con anterioridad. El segundo paso va a estar destinado a lo que se conoce como *retargeting*, es decir aquellas personas que bajaron la aplicación pero no la utilizaron o que la usaron, pero solo una vez. La principal herramienta para utilizar acá sería el mail, utilizando las direcciones utilizadas al momento de inscribirse para generarse un usuario en la app. Para que esta acción sea beneficiosa es importante tener un mecanismo de tracking y seguimiento de los clientes que nos permita determinar qué tipo de productos son los que más buscan, o cuáles son sus preferencias comerciales, para así poder determinar una campaña acorde a cada perfil y que genere el impacto deseado. La correcta recolección y análisis de datos es fundamental en esta etapa del proceso.

Por otro lado, tenemos la relación con los clientes activos, la cual es imprescindible, no solo para mantenerlos y que continúen interactuando en la plataforma, sino también para que la recomienden y compartan. Para lograr esto se debe dar seguimiento al nivel de servicio brindado a través de la medición de los NPS (Net Promoter Score) de satisfacción, mediante ellos se mide como fue la experiencia completa de una persona con la aplicación (Inbound Cycle, 2020). Poder mantener los NPS si son buenos, o poder mejorarlos si son malos, es esencial para mantener a los clientes generando un ingreso de forma inmediata sin tener que efectuar grandes gastos en campañas de marketing.

Si una persona tiene una experiencia inicial buena es ampliamente probable que lo comparta con sus amigos/conocidos generando un impacto positivo e incremental de la actividad de nuestro proyecto. Por otro lado, si la experiencia inicial no es positiva es necesario saberlo para poder realizar los ajustes permitidos para evitar que se repita en el futuro con otro cliente, perdiendo la posibilidad del famoso “boca en boca” que tan efectivo es para dar a conocer una app o marca. A su vez, si se diseña una manera en la que el cliente inicial insatisfecho o poco contento vuelva a intentar con nosotros y pueda identificar las mejoras realizadas en base a sus recomendaciones o críticas el impacto

puede llegar a ser aún mayor, que la recomendación de una buena experiencia inicial sin sobresaltos, ya que las personas sentirán que han sido escuchadas.

Para poder medir los **NPS** se realizarán encuestas de scoring del estilo “Que tanto recomendarías el uso de MuMe?” con score de 1 a 10. Estas podrían realizarse, tanto al momento de finalizar una transacción en la misma plataforma, como a través de mail una vez que el producto fue entregado para su uso o al momento en el cual el producto ya fue devuelto a su propietario. También es posible realizarlo en todos los estadios mencionados sin elegir solo uno tratando de obtener el mayor número de respuestas posibles, ya que no necesariamente todas las personas van a responder con su experiencia.

La opción de scoring estará disponible para que quienes tomen en alquiler puedan brindarle información al resto de la comunidad sobre la persona que da en alquiler, dándole un puntaje final de proveedor recomendado o no. Las principales categorías deberían centrarse en si entrega el producto a tiempo, si el estado del producto descrito en la plataforma se condice con el producto real o no, en la calidad de la atención que brinda, entre otros. De igual manera existirá este scoring para quien tome en alquiler, en donde quienes ofertan producto puedan evaluarlos y así dar parámetros al resto de los oferentes. Las categorías serían similares a las ya mencionadas pero “en espejo” es decir, devuelve los productos a tiempo, devuelve los productos en buen estado y cuidado, etc.

Este mecanismo de scoring en ambos sentidos son fundamentales para las economías colaborativas, ya que es la manera rápida de brindar información sobre los participantes de la misma, y el hecho de que la fuente de información sean pares le da una mayor veracidad.

También es de gran importancia y aporta un gran valor, el conocer las preferencias de los usuarios, tales como qué tarjetas de crédito utiliza, en qué zona geográfica se encuentra principalmente al momento de buscar productos disponibles, cuáles son los sectores de preferencia, entre otros. Esto se logra a través del registro que realizan las personas a la hora de instalar MuMe en cualquiera de sus dispositivos electrónicos. El tener esta información disponible nos permite personalizar y segmentar de manera más adecuada y logrando una mayor eficacia las campañas de marketing a realizar, principalmente para el mencionado retargeting.

Costo de adquisición

El costo de adquisición de los primeros años para ese tipo de propuestas digitales y de alcance masivo suele ser elevado, hasta que se logra alcanzar el nivel de reconocimiento necesario que permita lograr la expansión suficiente para hacer que estos costos sean más bajos.

Luego, no solo con el pasar del tiempo, si no con el desarrollo intensivo de las campañas de marketing, tanto digital como tradicional. Además de las mejoras realizadas a en la aplicación mejorando la experiencia de los consumidores los costos disminuirán y serán absorbidos de mejor manera

Alcance

Todas las acciones de marketings descritas anteriormente, serán efectuadas en una primera instancia en Capital Federal, debido al que es el principal aglomerado de nuestro país, y a que la sociedad de las grandes ciudades está más familiarizada o acostumbrada a utilizar este tipo de aplicaciones que la gente de ciudades más pequeñas. CABA se presenta como el escenario inicial principal, no solo por la cantidad de personas que habitan si no por la cercanía geográfica que existe entre ellas lo cual, lógicamente, facilita el transporte de los productos entre ambas partes.

El segundo paso sería extender el servicio hacia todos los grupos poblacionales mayores a 500 mil personas (como se detalla en el análisis financiero) , buscando expandir la actividad pero manteniendo la idea de operar en poblaciones lo suficientemente grandes, no solo por la extensión del mercado en sí, sino para que justifique el uso de este servicios por las personas y tratando de que el transporte de los mismos no se convierta en una complicación que condicione las transacciones a realizar.

Finalmente, se espera llegar a las 5 ciudades principales de América del Sur, (Lima, DF, San Pablo, Santiago y Bogotá), logrando así la expansión a todo América del Sur en donde no hay ninguna oferta similar. Es imprescindible contar con inversores interesados que nos permitan lograr esta expansión rápidamente, ya que no existen barreras de entrada a esta tipo de negocios y solo es necesario el desarrollo de una plataforma similar para ingresar al mercado.

Para resumir, el plan de marketing desarrollado es indispensable para lograr el reconocimiento en el mercado y la fidelización de los clientes. A mayor reconocimiento de la marca, mayores posibilidades de financiación que nos permitan una rápida expansión internacional de nuestro mercado, neutralizando así la inestabilidad económica de Argentina y evitando la pérdida de mercado por ingreso de nuevos competidores.



Equipo emprendedor

En su etapa inicial MuMe no necesitará contar con un gran equipo permanente, el cual se irá aumentando y adaptando a medida que incrementa la actividad del proyecto.

Yamile Jaluf

Contadora Pública de la Universidad Católica de Córdoba y Magister en Finanzas Corporativas de la Universidad de San Andrés. Con más de 10 años de experiencia en diversas compañías internacionales. Encargada de la Gestión contable y financiera.

Ignacio Ramos Defferrari

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires con diplomaturas y posgrados en energías renovables, nuevas economías y modelos de negocios, MBA candidato en Universidad de San Andrés. Experiencia en sector financiero y sector público. Asesor en el Ministerio de Economía.



Universidad de
SanAndrés

Plan Operativo

En el plan operativo definimos la hoja de ruta que nos permite determinar las acciones específicas para alcanzar nuestros objetivos, asignando los recursos necesarios, logrando una rápida expansión de la propuesta. A través de la definición del mismo se facilita la organización de la estructura de la empresa y las tareas principales que debe realizar cada persona o área. Además, nos brinda una herramienta de seguimiento de lo realizado en comparación con lo planificado.

Localización de la empresa

MuMe estará radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), lugar en donde será el primer lanzamiento de nuestra plataforma. Aunque las actividades tendrán un formato 100% tele trabajo, esto permitirá contar con recursos especializados en diversos lugares, además de que permitirá tener costos fijos mínimos.

Recursos Claves

El equipo emprendedor: Ambos cuentan con una vasta experiencia laboral, estudios de posgrado y se encuentran finalizando un MBA en la Universidad de San Andrés. Durante el MBA realizado han adquirido conocimientos en materia de modelos de negocios de plataforma, análisis de datos, marketing, emprendedorismo entre otras. Esto les permite tener una mirada holística y comprender los aspectos fundamentales de cada una de las principales áreas del modelo de negocio de MuMe, ya que ambos perfiles comprenden los dos pilares básicos de MuMe, financieros/económica, economía colaborativa.³

Experto en IT: Lógicamente, contar con expertos en esta área es imprescindible para el correcto desarrollo y posterior mantenimiento de nuestro producto. Es altamente recomendable contar con dos equipos diferenciados, uno que se encargue del desarrollo de la aplicación y otro de la página web, ya que los conocimientos necesarios no son los mismo; y para MuMe es una pieza fundamental contar con las personas mejor capacitadas para cada una de sus áreas, ya que las personas hacen a la empresa y son un factor fundamental.

Plataformas/Página web: La calidad de nuestros productos debe ser óptima y reflejar la esencia de MuMe a través de ellos. Los usuarios deben sentirse cómodos, y capaces de usarlas sin tener contratiempos. Debe ser clara y fácil de seguir, intuitiva para todas las personas. Lograr que los usuarios confíen en nuestra plataforma y tengan una experiencia tal que quiera volver a usarlas es nuestro objetivo principal.

Capital inicial: El capital inicial de MuMe será aportado por inversores, para lo cual debemos lograr transmitir la idea de nuestro proyecto de manera clara y concisa, en donde no queden dudas del éxito que será MuMe. Es vital mantener siempre el control de la compañía y no entregar acciones a cambio de inversión que nos dejen en una posición minoritaria cuando haya que tomar decisiones.

Actividades Claves

Desarrollo de plataforma: Una vez desarrollada la aplicación y la página web es fundamental trabajar en la mejora continua y mantenimiento de las plataformas.

Análisis de datos: Disponer de una base de datos lo suficientemente extensa y detallada que nos permita realizar un análisis detallado y de calidad, tendiendo desde un comienzo ser una empresa que tome sus decisiones en base a datos, pudiendo identificar necesidades de mejoras y aplicarlas.

Fidelización: Con el proceso de mejora continua se espera lograr satisfacer cada vez mejor las necesidades presentadas por los clientes logrando incrementar la utilización cada vez más frecuente de nuestra plataforma.

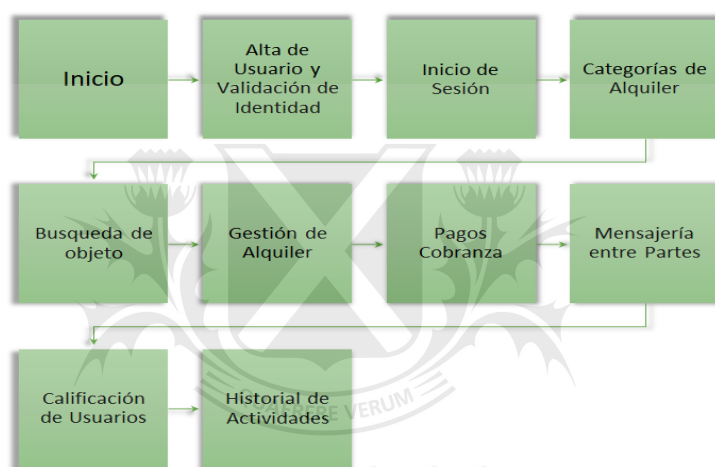
Recursos humanos: El recurso clave de MuMe es el equipo de personas, por lo cual es fundamental trabajar y mantener el foco no solo en atraer el talento, si no en las acciones por mantenerlo. Para ello vamos a diseñar e implementar programas de beneficios, capacitación y compensaciones.

Marketing. Al ser una propuesta que no se encuentra actualmente en el mercado nacional o en América del Sur, debemos trabajar en comunicar correctamente nuestra propuesta de valor. A su vez utilizar herramientas de medición de marketing digital basados en datos por ejemplo OKRs o SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time).

Incentivar a la oferta y a la demanda: en los modelos de negocio de dos puntas como lo es MuMe, se debe trabajar en identificar cuál de los actores (quien alquila o quien da en alquiler) es el que se debe incentivar según cada momento para poder generar una mayor escalabilidad del proyecto en el menor tiempo posible y de la manera más efectiva.

Proceso

El gráfico presentado a continuación describe la experiencia del usuario desde que descarga la aplicación o ingresa a la página web, hasta el final de la transacción que quiere realizar.



Una vez que se ingresa a la página web o a la aplicación se puede optar por dos caminos, navegar sin estar logeado o dar de alta un usuario que permitirá dar inicio a la sesión. Luego se podrán ver las diferentes categorías de productos disponibles para alquilar, como así también estará disponible la opción de poner productos en alquiler. Se podrán ver los precios de los productos, la disponibilidad de los mismos, la puntuación de las partes tanto oferentes como demandantes. Una vez seleccionado el producto se selecciona el medio de pago y formas de envío, una vez efectuado el pago se habilita la mensajería entre partes la cual se mantendrá hasta que se concluya el período de alquiler y se realice la devolución del producto, una vez recibido el mismo de regreso se puntúa que el mismo está en condiciones. Por último las partes recibirán una encuesta para responder con scoring por ambas partes que nos permita generar una base de datos para detectar necesidades de mejora.

Plan de Implementación

En su etapa inicial MuMe contratará personas para el diseño, programación de la app y del sitio web. Simultáneamente los fundadores se ocuparán de las tareas comerciales y administrativas. Entre algunas de ellas podemos mencionar, registro de la marca, branding, constitución societaria, planificación financiera, seguimiento de plan estratégico, desarrollo de KPIs, entre otros.

Estimamos que en un período de entre 3 y 4 meses tendremos listo el MVP y finalizadas las tareas relacionadas a la inscripción de MuME, y se podrá iniciar la prueba piloto en el mercado. En donde evaluaremos tanto la propuesta de valor como el funcionamiento general de las plataformas y experiencia del usuario. En esta etapa es fundamental el análisis de los datos que nos permitan identificar oportunidades de mejora a través de la interpretación de KPIs.

El lanzamiento oficial de MuMe, como ya hemos mencionado anteriormente será en CABA debido a que cuenta con una densidad poblacional alta, lo que facilitará el contacto y la movilidad del producto. En esta etapa inicial es indispensable, realizar un análisis exhaustivo de los datos que se vayan recolectando ya que será nuestro primer “termómetro” de cómo la gente recibe a MuMe y cuáles son sus opiniones y requerimientos de mejora sobre la misma. *Mercado estimado es de 670.123.*

El próximo paso será la expansión a los 10 aglomerados más grandes de Argentina, todos con una población mayor a los 500 mil habitantes, es decir con una alta densidad poblacional, lo que aumentará exponencialmente nuestro mercado y nos preparará en términos de escala para posteriormente introducirnos en mercados internacionales. *Mercado estimado es de 5.521.457.*

El lanzamiento internacional de MuMe será en 5 ciudades principales de América del Sur, Ciudad de México, San Pablo, Bogotá, Lima y Santiago de Chile. Al ser mercados con culturas y características diferentes nos permitirá, a través del análisis de big data, encuestas y entrevistas obtener insights de los usuarios para mejorar y adaptar nuestro producto. *Mercado estimado es de 14.789.446.*

Una vez estudiados otros mercados y con MuMe adaptado a las diferentes culturas internacionales, continuaremos nuestra expansión a las 25 ciudades con mayor población de América del Sur. *Mercado estimado es de 25.749.415.*

Plan Financiero

Modelo de generación de ingresos

Los beneficios de MuMe estarán determinados por la comisión que se aplicará por cada transacción realizada. Como se mencionó en capítulos anteriores el mercado target principal serán los millennials, seguido por los primeros años de la generación Z y los últimos de la X; obteniendo así un rango etario de 20 a 49 años aproximadamente. Al número obtenido por la cantidad de personas en esas edades, lo afectamos por el nivel de empleo, por la cantidad de personas que poseen celulares con acceso a internet y finalmente por el porcentaje de personas que estarían dispuestas a alquilar en base a nuestras encuestas y entrevistas realizadas.

Seguidamente, planificamos la *expansión geográfica* del negocio, el destino inicial es Capital Federal debido al gran aglomerado de personas que tiene la misma, facilitando la movilidad de productos entre las partes y brindando un buen parámetro de la aceptación del negocio en la sociedad. En el segundo año (2023) planificamos una expansión a todos los conjuntos urbanos con más de 500 mil habitantes de Argentina. En el año tres (2024) continuar la expansión en las principales 5 ciudades de América Latina (San Pablo, México DF, Bogotá, Santiago de Chile y Lima), esto nos permite analizar la escalabilidad internacional del producto, como así también su adaptabilidad, debido a la gran diferencia cultural entre las mismas. Por último, en el cuarto año proyectado (2025) continuamos la expansión en América del Sur instalándonos en las 25 ciudades más importantes y estabilizando acá el mercado.

Estimación de Mercado						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población entre 20 y 49	1,288,507	1,282,540	19,638,870	52,603,506	91,586,220	92,134,391
Nivel de empleo	77.30%	77.31%	41.60%	41.60%	41.60%	41.60%
Empleados entre 20 y 49	996,058	991,541	8,169,770	21,883,058	38,099,868	38,327,906
Dueños de SmartPhone	876,531	872,556	7,189,397	19,257,091	33,527,884	33,728,558
Dispuesto a alquilar	76.80%	76.80%	76.80%	76.80%	76.80%	76.80%
Mercado	673,176	670,123	5,521,457	14,789,446	25,749,415	25,903,532

Sobre el total del mercado proyectado suponemos que al menos la mitad de la personas alquilar una vez al año. Calculamos un ticket promedio de \$2.50 que al unir esto con el volumen de ventas proyectado, el cual se determina en base a la expansión geográfica mencionada anteriormente, obtenemos como ingreso por venta del año uno de \$837 mil dólares.

Estimación de Ingresos						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado	673,176	670,123	5,521,457	14,789,446	25,749,415	25,903,532
Alquiler Promedio por año	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Ticket promedio en \$	\$252.50	\$252.50	\$252.50	\$252.50	\$252.50	\$252.50
Tipo de cambio	\$101.00	\$101.00	\$101.00	\$101.00	\$101.00	\$101.00
Ticket Promedio en USD	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50
Ingreso Proyectado en ARS	\$0.00	\$84,603,006.46	\$697,083,972.03	\$1,867,167,573.38	\$3,250,863,592.90	\$3,270,320,954.68
Ingreso Proyectado en USD	\$0.00	\$837,653.53	\$6,901,821.51	\$18,486,807.66	\$32,186,768.25	\$32,379,415.39

Estructura de Costos

Los *costos variables* están dados generalmente por dos componentes; la comisión por procesamiento de pagos a través de **pasarelas de cobro**, estimado en un 4% promedio el cual dependerá de las diferentes herramientas que se utilicen. Por otro lado el costo de adquisición asociados a **marketing online y offline** que se le atribuyen a cada una de las ventas online. El Costo de adquisición se calculó en 20 centavos de dólar por cada venta realizada, y el presupuesto de marketing offline se estima en un 15% del presupuesto de marketing online. Este supuesto se basa en la relación que normalmente tienen las empresas digitales en donde el marketing offline suele resultar más barato que el online.

Los *costos fijos* están representados por dos componentes siendo el principal los salarios de todo el personal necesario para el desarrollo y gestión del negocio:

-Programadores y Desarrolladores de la aplicación y de la página web de MuMe. En los años iniciales se calculan cuatro personas dividida en dos equipos. Uno de los equipos estará a cargo del desarrollo y diseño de la aplicación móvil, el cual estará conformado por un supervisor o “team lead” y un analista o “desarrollador”. El segundo equipo, encargado de la construcción de la página web, lo constituirán también dos personas y siguiendo la misma estructura recientemente mencionada. A medida que el negocio se expande se incrementarán los recursos asociados a esto, pero no de manera proporcional,

ya que una vez el producto se ha desarrollado el mantenimiento del mismo requiere menos recursos.

-Staff Administrativo y Comercial, en los años iniciales la actividad será realizada por una persona en cada posición, para luego ir incrementándose a medida en que se va expandiendo el negocio, alcanzando un total de ocho en cada posición en los años cinco y seis.

El segundo componente de los costos fijos son los cargos a pagar por el hosting de la información para lo cual seleccionamos un paquete de servicios brindado por AWS, empresa de Amazon. Dichos servicios incluyen el almacenamiento de la información como la transferencia de datos, (entrada y salida, desde y hacia AWS y usuarios). La capacidad contratada incrementa con el correr de los años, a medida que aumenta la cantidad de usuarios como resultado de la extensión geográfica del negocio. Además, el costo de los mismos los afectamos por la inflación esperada en Estados Unidos para los próximos años.

Por último existen una serie de costos de única vez los cuales ocurrirán en el primer año de la compañía, estos estarán compuesto por el registro de la marca y la constitución societaria, y el dominio web. El desglose de los costos se incluye en el anexo.

Estimación de Costos						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso Proyectado en USD	\$0.00	\$837,653.53	\$6,901,821.51	\$18,486,807.66	\$32,186,768.25	\$32,379,415.39
Costo Variable						
Marketing Online	\$0.00	-\$76,150.32	-\$1,178,726.32	-\$2,106,361.12	-\$2,490,901.93	-\$35,026.75
Marketing Offline	\$0.00	-\$11,422.55	-\$176,808.95	-\$315,954.17	-\$373,635.29	-\$5,254.01
Comisión Pasarela de Pagos	\$0.00	-\$33,506.14	-\$276,072.86	-\$739,472.31	-\$1,287,470.73	-\$1,295,176.62
Costo Fijo						
Salarios	-\$102,970.30	-\$141,584.16	-\$849,504.95	-\$1,801,980.20	-\$3,114,851.49	-\$3,558,773.16
Hosting	-\$8,650.00	-\$8,823.00	-\$17,901.00	-\$18,669.06	-\$19,042.44	-\$19,423.29
Dominio web	-\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Registro de marca y sociedad	-\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costo Total	-\$115,620.30	-\$271,486.17	-\$2,499,014.07	-\$4,982,436.85	-\$7,285,901.87	-\$4,913,653.83

Resultado Neto: una vez que ya estimamos los ingresos y los costos estamos en posición de calcular el resultado neto. El mismo debemos afectarlo también por los costos impositivos; IVA 21%, Ingresos Brutos (IIBB) 3.5% e Impuesto a las Ganancias 35%.

Estimación Resultado Neto						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	-\$115,620.30	\$566,167.36	\$4,402,807.43	\$13,504,370.81	\$24,900,866.38	\$27,465,761.56
Posición IVA	\$24,280.26	-\$118,895.15	-\$924,589.56	-\$2,835,917.87	-\$5,229,181.94	-\$5,767,809.93
IIBB	\$4,046.71	-\$19,815.86	-\$154,098.26	-\$472,652.98	-\$871,530.32	-\$961,301.65
Impuesto a las ganancias	\$40,467.10	-\$198,158.58	-\$1,540,982.60	-\$4,726,529.78	-\$8,715,303.23	-\$9,613,016.55
Crédito Fiscal	\$0.00	\$68,794.08	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Re Neto	-\$46,826.22	\$298,091.86	\$1,783,137.01	\$5,469,270.18	\$10,084,850.88	\$11,123,633.43

Requerimientos de Inversión y Proyección Financiera

El proyecto necesita una financiación inicial para comenzar el desarrollo del producto, la cual está determinada básicamente por los salarios de los desarrolladores, la comisión por hosting, el pago del dominio web (.com), el registro de la marca y la creación societaria; alcanzando la suma de 115 mil dólares iniciales. En el segundo año, a esto se le debe sumar los gastos en marketing para dar a conocer y poder introducir el producto al mercado. Dichos costos alcanzan la suma de 200 mil dólares. Cabe destacar que, lógicamente, aquí es donde se recogen los frutos del conocimiento del equipo fundador que permite desarrollar un gran proyecto con un requerimiento de inversión inicial por debajo de la media. Se proyecta que el payback de dichas inversiones comenzará a generarse a partir del 2024 para completarse en el 2025.

Para la proyección financiera se consideraron numerosas variables que afectan de manera directa el escenario económico, principalmente a nivel micro, lo cuales por lo tanto afectarán o tendrán incidencia en MuMe.

Una vez determinado el ticket promedio y con el objetivo de efectuar el análisis en moneda homogénea se convierte el mismo a valores en dólares, de esta manera, los ingresos fueron proyectados en dólares. Para los costos los mismos fueron estimados en pesos para luego ser convertidos también a dólares,

obteniendo así el flujo de fondos proyectados en mencionada moneda. Estos cálculos se realizan dentro de los supuestos de que en el mundo no hay inflación o la misma es controlada, y para Argentina partimos del supuesto de que todo lo puedo trasladar a precio. Además asumimos el supuesto de una paridad cambiaria por lo que en todas las líneas la inflación va a ir a la par, por lo que para simplificar el proceso de proyección no se lo incluye ya que el efecto se neutralizaría.

Para determinar la tasa de costo de capital (K_e), se consideró la tasa de riesgo país, la cual nos indica el valor mínimo de rentabilidad que buscan las personas al incurrir en una inversión en nuestro país, ya que la misma está conformada por las condiciones política, económicas, sociales entre otras, del lugar en cuestión (Argentina en nuestro caso). El mismo es calculado y publicado por el JP Morgan Chase Bank, en base al índice de bonos de países emergentes, conocido como EMBI, la cual para este año es de 15.38%. Como tasa libre de riesgo se utilizó la tasa de bonos de EEUU a 7 años la cual es de 1.12%; y la beta desapalancada de mercado libre como industria semejante, la cual es de 1.49 (Yahoo Finance, 2021).

Costo de Capital	
Prima de Riesgo	15.38%
Tasa libre de Riesgo	1.12%
Beta de mercado	1.49
K_e	24%

Como tasa de crecimiento se tomó el promedio de mercado de 5%. Por su naturaleza el proyecto no requiere CAPEX y no se planea tomar deudas financieras, ya que se espera obtener la inversión inicial de business angel.

Flujo de Fondos						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Re Neto	-\$46,826.22	\$298,091.86	\$1,783,137.01	\$5,469,270.18	\$10,084,850.88	\$11,123,633.43
Capital de trabajo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPEX	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo de fondos libres	-\$46,826.22	\$298,091.86	\$1,783,137.01	\$5,469,270.18	\$10,084,850.88	\$11,123,633.43
VR						\$58,421,524.00
FFL + VR	-\$46,826.22	\$298,091.86	\$1,783,137.01	\$5,469,270.18	\$10,084,850.88	\$69,545,157.43
Factor de descuento	0.81	0.65	0.52	0.42	0.34	0.27
Flujos Descontado	-\$37,750.81	\$193,742.32	\$934,321.39	\$2,310,351.96	\$3,434,436.11	\$19,093,697.90
Valor Descontado	\$ 25,928,798.87					
VAN	\$ 7,619,203.51					
TIR	131%					
TIR del inversor	79%					

Con toda la información se efectúa la proyección de flujos de fondos, y se obtiene una TIR del proyecto de 131% y un VAN de \$7.6 millones en dólares descontado, confirmando la viabilidad del proyecto. Teniendo como pilares fundamentales la rápida expansión e inserción de nuevos mercados, característica distintiva de los negocio de plataforma en la actualidad.

Además se calcula la TIR del inversor los cuales tendrán una participación del 30% de los fondos generados.

Conclusiones

Consideramos que MuMe es un proyecto de alto potencial de crecimiento. El avance global tecnológico, las condiciones socioeconómicas de nuestro país lo ubican en una beneficiosa posición para lanzarlo al mercado con éxito.

La competencia actual es inexistente, pero entendemos que al no existir barreras de entrada al mercado es un riesgo latente la posibilidad de ingreso de competidores que ya se encuentran en la industria pero en otra geografía o nacionales pero en industrias semejantes como Mercado Libre. Por lo mencionado es fundamental lograr una rápida expansión de nuestro producto para lograr acaparar el máximo mercado posible y obtener eso como ventaja competitiva ante el potencial ingreso de los competidores.

El roadmap determinado y las posibilidades de crecimiento son claras y las condiciones muy seductoras en un contexto que facilita el desarrollo de este tipo de propuestas.

De esta manera, se puede concluir que los supuestos establecidos pueden ser tomados con alto nivel de veracidad, que la plataforma posee posibilidades ciertas de brindar un servicio de calidad a sus clientes solventando la necesidad existente en el mercado actual.

Fuentes y Bibliografía

- AWS. (2021). *Precio por almacenamiento de datos*. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>
- BCRA. (2021). *Banco Central de la república argentina*. Obtenido de Tipo de cambio: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minor_ista.asp
- CACE. (2020). *Estadística de Comercio Electrónico*. Obtenido de Informe Anual: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Chileno, D. M. (2019). *Censo Población Chileno*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/chile>
- ECLAC. (2021). *Economic Comission of Latin American and Caribbean* . Obtenido de Dimensión población: <https://www.cepal.org/en/demographic-indicators-interactive-data>
- GCBA. (202). *Estadística poblacional CABA por sexo y edad* . Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85570>
- GCBA. (2020). *Nivel de empleo/desempleo en CABA por edad*. Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=82412>
- GCBA. (2020). *Proyección Poblacional de CABA*. Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85570>
- GCBA. (2020). *Tasa de empleo de CABA* . Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=82412>
- IGN. (2020). *Instituto Geográfico Nacional*. Obtenido de Estadística plobaciónal Nacional: <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>
- Inboundcycle. (2020). *Net Promoter Score*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- INDEC. (2020). *Conglomerados Nacionales*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/aglomerados_argentina_500_mil.pdf

- INDEC. (2020). *Nivel de Pobreza en Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INDEC. (2020). *Tecnologías de Información y comunicación*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>
- INEGI. (19 de Enero de 2021). *Instituto nacional de Estadísticas y Geografía*. Obtenido de Censo de población de México: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_CdMx.pdf
- JP, M. (s.f.). *Riesgo País de Argentina*. Obtenido de <https://www.rava.com/perfil/RIESGO%20PAIS>
- Lauterborn, R. F. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. En *Advertising Age*; Vol 41, 26.
- MercadoPago. (2021). *Costo Pasarela de Pago Chile*. Obtenido de https://www.mercadopago.cl/ayuda/costo-recibir-pagos-dinero_220
- McCarthy, J. E. ((1964)). *Basic Marketing, A Managerial Approach*.
- MecadoPago. (2021). *Costo por uso de pasarela de pago*. Obtenido de https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220
- MercadoLibre. (2020). *Estructura de precios ML*. Obtenido de https://www.mercadolibre.com.mx/seguro_tarifas.html
- MercadoPago. (2021). *Costo Pasarela de Pago México*. Obtenido de https://www.mercadopago.com.mx/ayuda/costo-recibir-pagos_220
- PayPal. (2021). *Costo Pasarela de Pago Perú*. Obtenido de <https://www.qempo.com.pe/blog/paypal-peru-cobrar-ventas-internet/>
- PeerBy. (2021). *Modelo de negocio similar*. Obtenido de <https://www.peerby.com/>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. En *Harvard Business Review* (págs. 137-145).
- Queepe. (2021). *Modelo de negocio similar*. Obtenido de <https://quupe.com/>
- Ruckify-Fatllama. (2021). *Modelos de negocios similares*. Obtenido de <https://fatllama.com/welcome-ruckify>

Statista. (2020). *Uso de Celulares*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

Stripe. (2021). *Costo Pasarela de pagos Brasil*. Obtenido de <https://stripe.com/es-br/pricing>

Tienda, N. (2020). *Informe Anual* . Obtenido de <https://www.tiendanube.com/ebooks-ecommerce/informe-anual>

WeeShare. (2021). *Modelo de negocio similar*. Obtenido de <https://www.weeshare.com/en/about>

Yahoo, F. (2021). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/>



Universidad de
SanAndrés

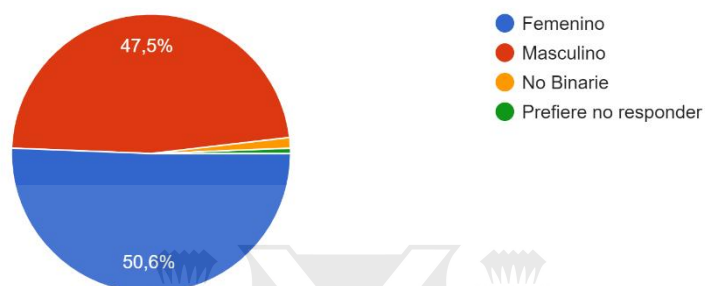
Anexos

Anexo I

Respuesta de encuesta MuMe

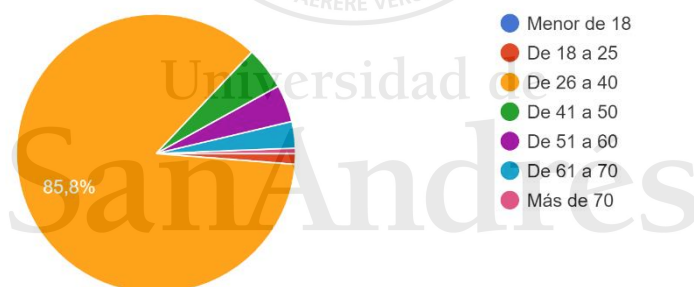
Indica tu género

162 respuestas



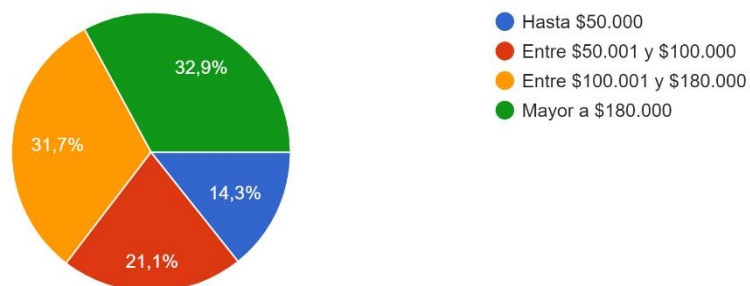
¿Qué edad tenés?

162 respuestas



¿Cuál es tu nivel de ingreso mensual?

161 respuestas



¿Tenés tarjeta de crédito?

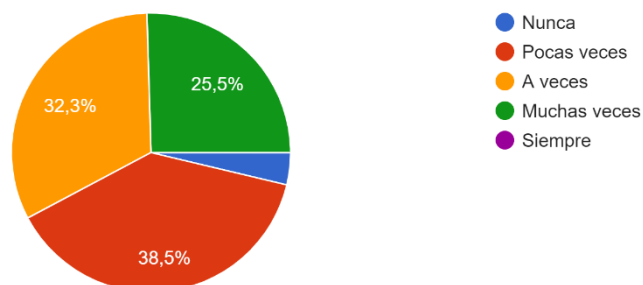
162 respuestas



Universidad de
SanAndrés

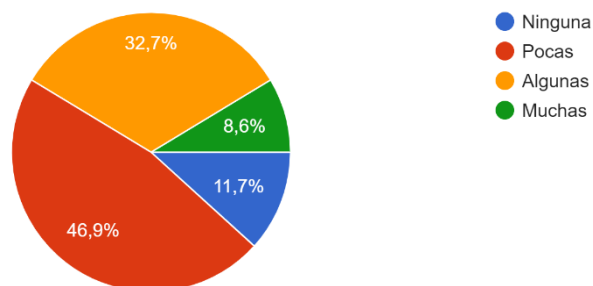
¿Cuántas veces te compraste algo y quedó guardado en un rincón?

161 respuestas



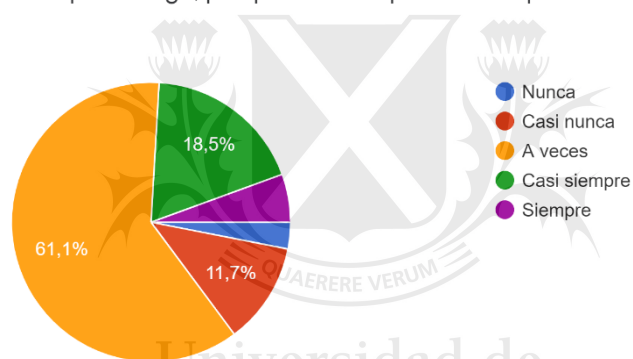
¿Cuántas veces tuviste que comprar algo que te costó mucho y usaste poco?

162 respuestas



¿Cuán seguido no compraste algo, porque era caro para el uso que le ibas dar?

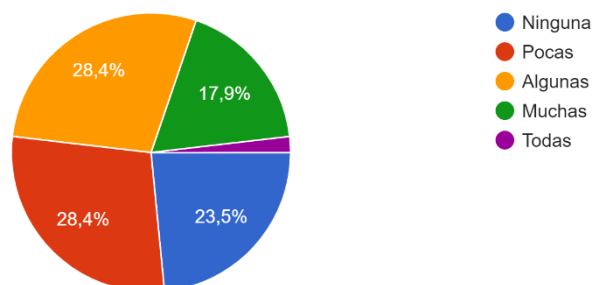
162 respuestas



Universidad de
SanAndrés

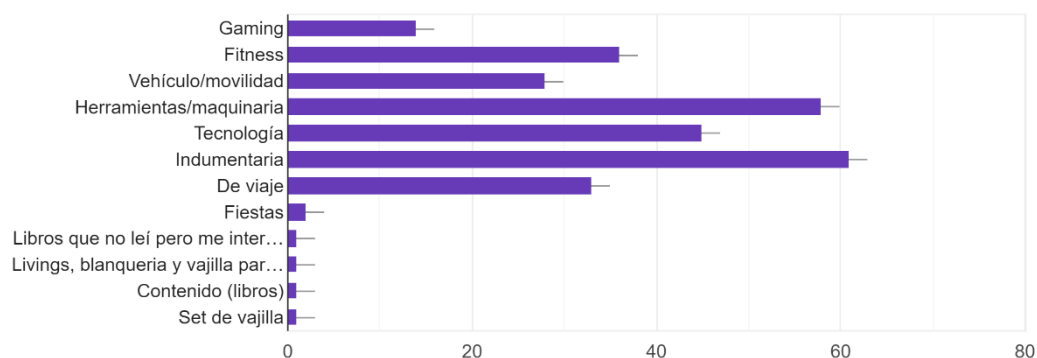
¿Cuántas veces hubieses preferido alquilar en vez de comprar algo que ibas a usar poco?

162 respuestas



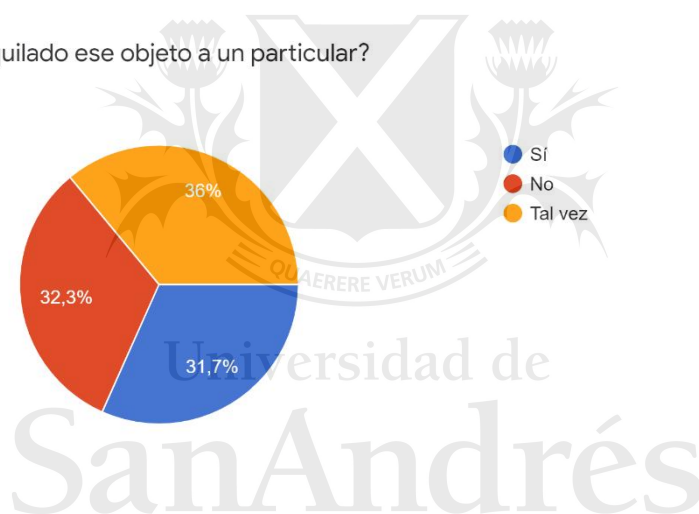
¿En qué categoría te pasó más veces?

158 respuestas



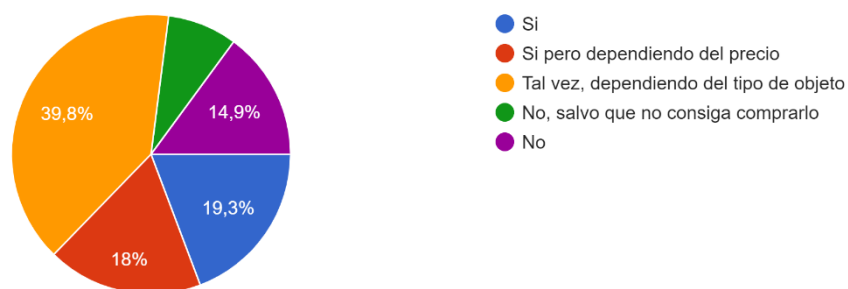
¿Le hubieras alquilado ese objeto a un particular?

161 respuestas



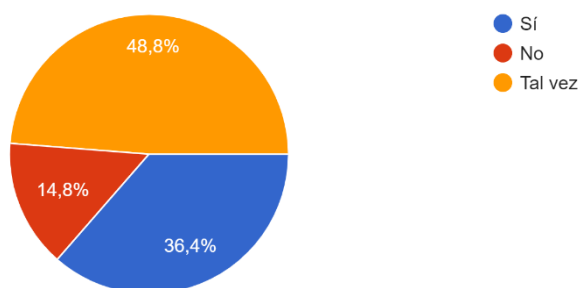
¿Alquilarías o pondrías en alquiler objetos por una app o página web que tenga puntuación de quienes los alquilan y los dan en alquiler?

161 respuestas



¿Te gustaría tener un ingreso extra mediante el alquiler de objetos que utilices poco o nada?

162 respuestas



¿Qué es lo que más te preocuparía a la hora de dar en alquiler un objeto?

160 respuestas



Universidad de
SanAndrés

Anexo II

Costo Variable							Descripción
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Mercado	764,972	761,503	6,274,383	16,806,189	29,260,698	29,435,832	15% de MKT online 4% de ingresos
Incremento de mercado	-	\$761,503.21	\$5,893,631.58	\$10,531,805.59	\$12,454,509.63	\$175,133.77	
Costo adquisicion	-	\$0.20	\$0.20	\$0.20	\$0.20	\$0.20	
Costo MKT online	-	\$76,150.32	\$1,178,726.32	\$2,106,361.12	\$2,490,901.93	\$35,026.75	
Costo MKT offline	-	\$11,422.55	\$176,808.95	\$315,954.17	\$373,635.29	\$5,254.01	
Comisión pasarela de pagos 4%	-	\$33,506.14	\$276,072.86	\$739,472.31	\$1,287,470.73	\$1,295,176.62	
Total Costo Variable	-	\$121,079.01	\$1,631,608.12	\$3,161,787.59	\$4,152,007.94	\$1,335,457.38	

Costo Fijo						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Staff Administrativo	0	1	4	6	8	8
Staff Comercial	0	1	4	6	8	8
Staff Tecnológico	4	4	6	8	10	10
Salario Adm	\$150,000.00	\$150,000.00	\$600,000.00	\$900,000.00	\$1,200,000.00	\$1,371,021.32
Salario Comercial	\$150,000.00	\$150,000.00	\$600,000.00	\$900,000.00	\$1,200,000.00	\$1,371,021.32
Salario Tecnológico	\$200,000.00	\$200,000.00	\$300,000.00	\$400,000.00	\$500,000.00	\$571,258.88
Total Salarios en \$	\$10,400,000.00	\$14,300,000.00	\$85,800,000.00	\$182,000,000.00	\$314,600,000.00	\$359,436,088.71
Total Salarios en USD	\$102,970.30	\$141,584.16	\$849,504.95	\$1,801,980.20	\$3,114,851.49	\$3,558,773.16