



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Lanzamiento de servicio “Willy”

Autor: Delfina Daschuta & Lucas Espina

Legajo: 30061 y 30243

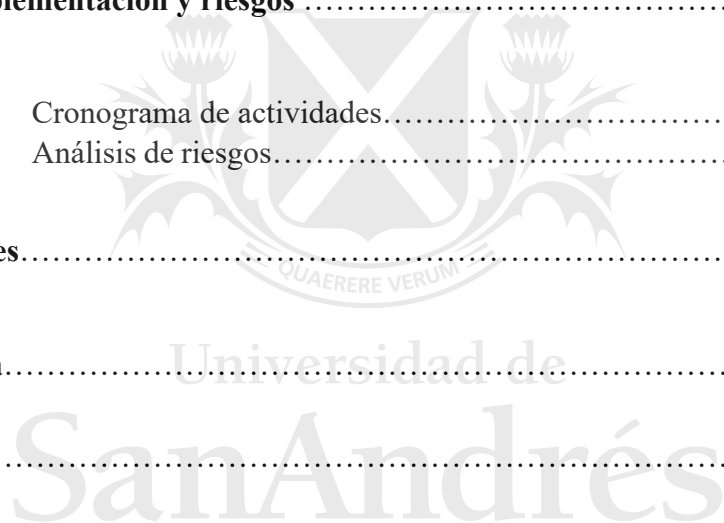
Mentor: María de las Mercedes Gerding

Fecha: 29 de Julio 2022

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	6
3. Evaluación de la oportunidad	7
4. Negocio propuesto	10
5. Análisis del sector	13
6. Investigación de mercado	
6.1 Metodología.....	21
6.2 Necesidad.....	23
6.3 Comportamiento del consumidor.....	24
6.4 Segmentación y targeting.....	26
6.5 Demanda potencial.....	30
7. Descripción del modelo de negocio	32
7.1 Propuesta de valor.....	32
7.2 Clientes.....	33
7.3 Canales.....	33
7.4 Relación con los clientes.....	34
7.5 Ingresos.....	35
7.6 Recursos claves.....	36
7.7 Actividades claves.....	36
7.8 Socios claves.....	37
7.9 Estructura de costos.....	37
8. Plan de marketing	38
8.1 Producto.....	41
8.2 Precio.....	43
8.3 Plaza.....	44
8.4 Promoción.....	45
9. Operaciones del negocio	
9.1 Ubicación y facilidad.....	48
9.2 Equipamiento y calidad.....	49
9.3 Cadena de valor y recursos humanos.....	51
9.4 Políticas de control de inventarios.....	51
9.5 Políticas de compras y proveedores.....	52
9.6 Sustentabilidad medioambiental.....	53

9.7	Requisitos regulatorios.....	54
10.	Costos, finanzas e inversión	
10.1	Inversión inicial.....	55
10.2	Cosos fijos, semifijos y variables.....	56
10.3	Proyección de ingresos.....	58
10.4	Flujo de fondos.....	59
11.	Equipo.....	60
12.	Aspectos Legales	61
13.	Plan de implementación y riesgos	62
13.1	Cronograma de actividades.....	62
13.2	Análisis de riesgos.....	62
14.	Conclusiones.....	63
15.	Bibliografía.....	65
16.	Anexos.....	67



1. Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo se enfocará en el análisis y desarrollo de la propuesta de negocios “Wiily”, una alternativa sustentable a la movilidad, que involucra el concepto de “movilidad compartida”. Se trata de un servicio innovador que busca reducir las emisiones de carbono y a la vez, brindar una solución de transporte rápido y accesible a quienes no poseen un medio de transporte propio.

En las últimas décadas ha habido una creciente concientización a nivel global acerca del uso de dióxido de carbono que generamos como sociedad. Automóviles, motocicletas, fabricas, industrias y mucho más han sido impactados por esta tendencia. Si bien estas se han desarrollado para el bienestar de la humanidad, ofreciendo nuevos productos a mejores precios (tal como la optimización de la movilidad), la huella de carbono trajo muchos movimientos ambientalistas a la escena. Esta nueva ola de “descarbonización” en la rutina del ser humano ha traído increíbles innovaciones: autos eléctricos, bicicletas eléctricas, energías renovables, reciclaje masivo, comida orgánica y vegana, entre otras cosas. Pues si, hay que reconocer y valorar los increíbles beneficios que nos han traído todos los productos que hace 200 años parecían inimaginables. Pero, ¿que si traemos mejoras a los tiempos de movilidad, por ejemplo, sin deteriorar el medio ambiente? Esa es una de las preguntas que moviliza y llama a la acción a una serie de compañías como Tesla, pionera en la movilidad sin combustión, valuada hoy en día como una de las empresas más importantes a nivel mundial.¹ Si bien estas cuestiones fueron desarrolladas y puestas en marcha en países más desarrollados que Argentina (en cuanto a niveles socioeconómicos, usando PBI per cápita como proxy), eventualmente el movimiento ambiental llegará a cada rincón del planeta. Esto, sin duda, se debe a los altos niveles de contaminación que países como China, Estados Unidos o India generan, teniendo en cuenta medidas como población y producción industrial.² Pero entonces, ¿Cuál es el momento correcto para sumarse a esta ola, en un país de baja contaminación como Argentina, que representa solamente el 0,56% de las emisiones de carbono a nivel mundial?³ Pregunta algo ambiciosa de contestar, pero sin duda requiere una perspectiva algo más amplia: cuando el consumidor lo pida.

¹ <https://finance.yahoo.com/quote/tsla/key-statistics/>

² <https://www.worldometers.info/co2-emissions/co2-emissions-by-country/>

³ Ibidem cita anterior. Ocupa el puesto 30 en países.

A su vez, previo a plantear el negocio que tenemos pensado, no podemos dejar de mencionar los cambios respecto a la movilidad que ha habido en los últimos años y su impacto en los consumidores. La movilidad compartida a pesar de tener grandes innovaciones por delante ya ha tenido grandes repercusiones a nivel mundial. El sector de transporte en Estados Unidos ha llegado a ocupar un 27% del total de las emisiones de CO2 del país, siendo el mayor causante de estas emisiones⁴. Estos países están haciendo cada vez más movimientos para lograr reducir estos números ya que preocupan a uniones como la ONU quienes están desarrollando programas metas para un desarrollo sostenible. De acuerdo con esta organización, los vehículos a motor son responsables de una cuarta parte de las emisiones de gases de efecto invernadero, causantes del cambio climático del planeta.

En efecto, ciudades muy reconocidas por el trabajo que hacen sobre la movilidad sustentable son Ámsterdam, en Países Bajos, o Copenhague, en Dinamarca.⁵ Estas han traído la implementación de vías exclusivas para bicicletas y monopatines, para fomentar el uso de transporte sustentable. En ciudades grandes, más que nada, uno puede observar un creciente viraje desde un dominio de automóviles, como pudo ser hace unos años, hacia una predominancia de otros transportes. En la Conferencia sobre Cambio Climático, la COP26 que se realizó hace un mes en Glasgow, más de cien países se pusieron de acuerdo en firmar una declaración sobre emisiones cero de autos y furgonetas que pone fin a la venta de motores de combustión interna en 2035 en los principales mercados y en 2040 a nivel mundial. En rigor a la verdad, esto pudo haber sido el resultado de una concientización de la huella ambiental en una escala masiva, tanto como la conveniencia de uso. Esta última, a veces relegada cuando se trata de movilidad sustentable, representa una idea clave. El tráfico, los accidentes, los tiempos de espera, el escaso espacio para estacionar un coche, e incluso los precios elevados para circular, han sido detonantes en el viraje de automóviles a otros métodos de transporte. Por eso, no es sorpresa encontrarse cada vez más con bicicletas y monopatines en grandes ciudades como Madrid, New York y muchísimas más. Incluso, ha habido recientemente un gran impulso de nuevos conceptos de automovilismo y transporte, introduciendo negocios de “Car Sharing” como OK Mobility, MODO, Share Now y muchas más. En definitiva,

⁴ <https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions>

⁵ <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/ciudades-ejemplo-en-movilidad-sostenible>

las grandes aglomeraciones urbanas han traído sus problemas también, en cuanto a conveniencia de uso de automóviles. Esto no debería sorprendernos, ya que además de que la población fue creciendo a grandes tasas en las últimas décadas e incluso siglos, las zonas urbanas predominan cada vez más.⁶

2. Introducción

El siguiente escrito buscará validar el plan de negocios de instalar Wiily en la zona de Nordelta, mediante el uso de herramientas e hipótesis analizando el mercado actual y los potenciales consumidores. Lo que nos motivó para desarrollar este objeto de estudio fue la propia necesidad con la que crecimos nosotros siendo habitantes de la zona donde se instalara el servicio; tener que depender de nuestros padres de jóvenes para poder trasladarnos de un lado a otro. A su vez, vemos a nuestros hermanos hoy en día con la misma necesidad y ningún producto que satisfaga a la misma de manera rápida y eficaz. Si existen bicicletas y demás productos, pero requieren un esfuerzo del usuario y no son tan veloces como el monopatín. A su vez, hay una creciente movida sustentable que nos llamó y nos impulsó a desarrollar este producto, ya que con el se busca reducir el impacto que los autos generan al medioambiente. Wiily busca unir sustentabilidad con innovación para suplir esta demanda que existe y ofrecer una solución de transporte rápida y efectiva. Las barreras y desafíos que encontramos fueron más que nada analizar la demanda y a los clientes que iban a utilizar el servicio. Si bien apuntamos a jóvenes, el producto también puede ser utilizado por otros segmentos y clientes mayores con otro fin más recreativo. Investigar el mercado fue un desafío. A su vez, al estar desarrollando el producto en un país donde el dólar y la economía cambian constantemente, se nos complicó determinar costos y estimar proyecciones a futuro. Sabemos que si el proyecto se hace realidad, estimar a futuro va a ser un gran desafío para la empresa.

⁶ <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>

3. Evaluación de la oportunidad

Para que un negocio consiga prosperar y tener éxito, es importante definir primero la oportunidad de negocio que esta detecto en el mercado. Sin una oportunidad de negocio solida y fundamentada, es dificil que la empresa prospere, ya que le será difícil encontrar potenciales consumidores y desarrollar una estrategia eficiente para atraerlos. Las oportunidades de negocios no solo refieren a la innovación de productos que satisfagan necesidades existentes, sino que también pueden implicar que la empresa encuentre una manera de ofrecer productos existentes de manera superior, como es el caso de Wiily. Podría creerse que los scooters eléctricos son novedosos, pero la verdad es que fue inventado hace muchos años atrás. Fue una empresa alemana, “Krumpp” quien decidió comenzar su producción en el año 1915, motivados por la falta de gasolina que traía la segunda guerra mundial. El producto, por ende, no es lo novedoso, sino el servicio y el modelo de negocio que se busca implantar. Este se logró incorporar en países como Alemania, Reino Unido, Nueva York, Miami, Brasil, Perú, Singapur, entre otros. En cada uno de ellos, sin embargo, se tuvieron que regular e implementar de manera distinta, ya que cada país cuenta con distintas características y se maneja de distinta manera. Mas adelante se retomará esta cuestión regulatoria para evaluar el caso de Argentina.

Argentina hoy en día, no cuenta con empresas que brinden este tipo de servicio, y relacionando las dos cuestiones mencionadas en el resumen ejecutivo (la creciente concientización a nivel global acerca del uso de dióxido de carbono que generamos como sociedad y los cambios en la movilidad y su impacto en los consumidores), identificamos que hay una oportunidad de negocio para el éxito de Wiily. A nivel mundial, se esta incrementando el numero de vehículos a batería eléctrica, el anexo 1.1. muestra este crecimiento desde el año 2016 al 2020. A su vez, el mercado esta creciendo y con el, la ganancia que se obtiene de esta industria. Se prevé que los ingresos en el segmento de E-Scooter compartido global alcancen los 1.752,00 millones de dólares estadounidenses en 2022 y muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2022-2026) del 13,31 %, lo que da como resultado un volumen de mercado proyectado de 2888,00 millones de USD para 2026⁷. Para la

⁷ Anexo 2

región argentina en particular, se proyecta que los ingresos en el segmento de uso compartido de E-Scooter alcancen los US\$6585,000 en 2022. Por otro lado, se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2022-2026) del 26,27 %, lo que da como resultado un volumen de mercado proyectado de 16 740 000 USD para 2026⁸. El número de usuarios, se proyecta que va a seguir creciendo año tras año, sosteniendo que habrá cada vez más clientes potenciales para Wiily⁹. Estos números apoyan el crecimiento que está teniendo esta industria no solo a nivel global sino también en Argentina.

Las tendencias de mercado por otro lado son en gran parte las responsables de este crecimiento que está experimentando la industria. El transporte es la fuente de emisiones de más rápido crecimiento en todo el mundo y ahora representa el 17 por ciento de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, solo por detrás del sector eléctrico¹⁰. Es por esta razón que varias potencias mundiales están actuando para reducir este impacto mediante campañas y acciones. El gobierno argentino ha implementado medidas en varios rubros incluyendo el transporte, el sector agropecuario, industrial y energético para responder a estos movimientos. En el ámbito de transporte específicamente, reconoció como este sector es uno de los más grandes emisores de GEI a través del uso de combustibles fósiles. *“Medidas efectivas para la mitigación podrían ser una mayor utilización del transporte público, el reemplazo de los combustibles líquidos por el gas natural comprimido, el uso de bicicletas, como así también la implementación de reglas de organización del tránsito y de mejoras técnicas en los vehículos”*¹¹. Podemos agregar a estas medidas la implementación de la ley regulatoria para el uso de scooter eléctricos en octubre del 2020. Por otro lado, se creó un Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, donde se informa y fomenta el cuidado ambiental, tanto con negocios como con propuestas de leyes. En la página

⁸ Anexo 3

⁹ Anexo 4

¹⁰ <https://www.statista.com/topics/7476/transportation-emissions-worldwide/#dossierKeyfigures>

¹¹ <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/mitigacion>

oficial del gobierno de la Nación Argentina se pueden ver las distintas políticas integrales para la construcción de un modelo de desarrollo ambientalmente sostenible¹².

En rigor, se busca atender a las demandas de los consumidores, revolucionando la movilidad en barrios cerrados (también conocidos como “countries”), de manera sustentable y conveniente. Esto se hará utilizando los monopatines eléctricos, donde prevalece el cuidado ambiental sin perder de vista la conveniencia de uso. Hoy, en Argentina, no existen empresas de “scooters eléctricos” en el sentido de “ridesharing” como lo había algunos años atrás.¹³. En cambio, lo que sí existe son scooters eléctricos de particulares. De manera que esta es una propuesta innovadora, al incorporar el sentido de alquilar por uso los monopatines. Algo que está presente y tiene éxito en otras partes del mundo, también lo puede tener en nuestro país. ¿Por qué entonces la escala de barrios cerrados y countries, es decir, más pequeña? Porque resulta ser la mejor forma de empezar con este negocio, por su seguridad y características; mas adelante se detallará esta decisión y sus fundamentos.

Wiily tiene un compromiso claro con el cuidado del medioambiente. Vendría a ayudar a todos los movimientos de hoy en día que son cada vez más conscientes sobre el calentamiento global y los peligros que produce el CO2 en el aire. Ofreciendo a la vez una solución a los vecinos de Nordelta aportando un servicio muy práctico que en definitiva ayude a mejorar la movilidad en distancias cortas. La disponibilidad de los monopatines para quien requiera usarlos en algún momento del día es clave en este sentido, y creemos que es algo que podremos lograr teniendo en cuenta la oferta de proveedores que existen hoy en día.

¹² <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

¹³ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/A-tres-meses-de-su-desembarco-la-firma-de-monopatines-Lime-se-va-del-pais-20200109-0006.html>

4. Negocio propuesto

En cuanto a la propuesta de valor de Wiily esta trae un concepto disruptivo a Argentina, en donde la movilidad y el medio ambiente son aliados. Las personas cada vez se concientizan más sobre el impacto negativo que tienen los vehículos que frecuentan, y buscan una manera de evitarlos. La iniciativa parte de la idea de fomentar la movilidad sustentable para reducir la huella de carbono ambiental y motivar la “movilidad compartida”. Un servicio accesible, seguro y fácil de usar, para todas las personas que quieran marcar una diferencia, y divertirse en el proceso. Es la única empresa que ofrece este servicio en Argentina, y cuenta con las últimas tecnologías para que la experiencia de usuario supere las expectativas.

El servicio que se busca ofrecer consiste en el alquiler de monopatines eléctricos en la zona de Nordelta. La flota inicial es de 100 unidades, ubicados en puntos estratégicos dentro de los límites de esta zona geográfica. Se decidió comenzar por esta zona ya que es la más segura y rentable; más adelante se evaluará abrir mas zonas que incluyan otros barrios privados como Talar del Lago, Puertos, HighlandPark, entre otros. Los monopatines se alquilarían por uso, con un costo inicial de desbloqueo de \$150, y un costo por minuto de \$20. Además de esta opción de “pago por uso”, se habilitará para clientes fijos el “plan de suscripción” con el cual estos obtendrán descuentos y planes fijos por mes que abaratarían sus costos y aumentarían sus beneficios. Para acceder al servicio hay que descargar nuestra APP, disponible en las mayores plataformas como App Store, y Google Play Store, y crear una cuenta anexada a mercado pago.

Por otro lado, existen dos modelos operacionales para este tipo de servicio: el de estación fija o el flotante. Wiily utilizará el modelo de “transporte flotante” en donde no hay una estación física de retiro y estacionamiento, sino espacios abiertos “Wiily Zones” habilitados por la APP. No se puede finalizar el viaje fuera de estas zonas. También se incluirá la opción de “Pausa”, que se utilizará para dejar reservado un monopatín por el tiempo que desee el usuario, sin hacer uso de este. Es una herramienta útil para aquellos clientes que quieran asegurarse la disponibilidad de la unidad

en un momento de alta demanda. La idea es que después de hacer un trayecto inicial puede ponerlo en “pausa” pagando \$10 pesos el minuto, sin necesidad de finalizar el viaje y volver a pagar el costo de desbloqueo.

La misión de Wiily es lograr construir un futuro donde el transporte sea compartido, accesible y libre de carbono. Los clientes podrán ver el ahorro en CO2 que se genera cuando utilizan los scooters en vez de un auto, por ejemplo. A su vez, podrán ver cuanto les sale el viaje en todo momento y previo al inicio así pueden comparar por ejemplo con otro medio sustituto.

La propuesta, si bien ya se implementó en el año 2019 por tres empresas líderes a nivel mundial (Grin, Lime, Movo), hoy por hoy es única en Argentina; actualmente no hay ninguna que lo esté brindando, y Wiily se acercará al mercado y se ofrecerá de una manera distinta a las que brindaban estas. La mayor diferencia es las zonas de operación ya que las empresas líderes operaban en los barrios de Recoleta, microcentro, Puerto Madero, Palermo, Recoleta, Villa Crespo y Belgrano mientras que Wiily solo lo hará en barrios cerrados ubicados mayormente en Tigre. Entre los **factores diferenciales** de Wiily podemos mencionar los siguientes:

- **Accesibilidad:** los monopatines serán distribuidos estratégicamente en los puntos de mayor demanda para prever que los clientes que quieran utilizar el servicio no puedan acceder por falta de oferta.
- **Conveniencia:** los monopatines se pueden dejar en cualquier lugar (que no sea la calle ni obstruya el paso) y no implican una responsabilidad para el cliente.
- **Beneficio económico:** su uso es más económico que tomar cualquier otro medio de transporte eléctrico.
- **Sustentabilidad:** al utilizarlo, no solo se satisface la necesidad principal del usuario que sería la de transportarse sino también las ganas de hacerlo de una manera sustentable (este concepto se abordará en detalle más adelante en la sección de “sustentabilidad ambiental”).

- Practicidad/ → para utilizar el servicio, no se requiere efectivo o tarjetas físicas, sino que es friendly y funcione también con mercado pago. A su vez, el usuario desbloqueará el monopatín utilizando un código qr y su propio dispositivo; a través de la aplicación mobile. En ella podrá aprender a utilizar el servicio (cuenta con videos explicativos e instrucciones) y navegar para explorar nuevos mapas y demás cuestiones.

En cuanto a la logística de recarga de baterías, se alquilará un deposito por la zona para allí realizar el recambio o recarga de los monopatines. A las 21 hs habrá varios camiones recolectando los scooters para luego llevarlos a estos depósitos. Día tras día, se irán analizando las zonas de mayor demanda para al comienzo del día, distribuir los monopatines en aquellas zonas para que los clientes tengan a su disponibilidad el servicio y sea algo accesible en todo momento. A su vez, si notamos que una zona esta teniendo mucha demanda en algún momento del día, va a haber un encargado de ir a recolectar monopatines de zona de poca demanda para llevarlos a las que tienen y así lograr un negocio eficiente. Esto se logrará mediante información recolectada de la aplicación y servicios especiales brindador por programadores especializados. Para la empresa es esencial poner al cliente primero en todo lo que hacemos, por eso vamos a utilizar nuestra APP para conocer a nuestros clientes, ver que zonas frecuentan, el tiempo de uso que le dan al servicio y demás cuestiones que nos ayudaran a brindarles el mejor servicio posible.

Por último, nuestro modelo a seguir por la experiencia en el rubro y su claro liderazgo en el sector de los monopatines eléctricos en este caso es Lime. Esta es una empresa norteamericana fundada en 2017 y que tan solo dos años después ya tenía una financiación de más de 750 millones de dólares. Funciona en casi todos los países de Europa y en las grandes ciudades de Estados Unidos. En la región operan únicamente en Río de Janeiro, Brasil y Santiago de Chile. Como bien mencionamos anteriormente, la empresa tuvo su corta experiencia en el país, pero lo cierto es que debido a distintos factores que creemos que podemos evitar tuvo que terminar con sus operaciones. En el último tiempo desarrolló para sus monopatines una segunda alarma sumada a la que ya tiene interna en caso de hurto de los monopatines que sonaba como si fuera un auto. Lo cierto es que al no ser bien vistos por la gente optaron por sacar esta medida, teniendo en cuenta que menos del

1% de los monopatines en estados unidos de la empresa sufrían intentos de robos según Frazer (2019).

Sin embargo, esta medida de seguridad podría ser aplicada en el producto sumado a la seguridad de los countries en donde operarían los mismos (identificación de quien ingresa, por ejemplo). A la vez habría que establecer correctamente donde deberían ser entregados los monopatines una vez que finalizan el uso dado que hay normas de convivencia que deben seguirse. Actualmente en Lima luego de cada uso se debe tomar una foto del lugar en donde se dejó el monopatín lo cual creemos que sería una excelente idea. A la vez proveería de información adicional acerca del estado en que terminan en que se entrega el monopatín luego del uso, permitiéndonos bloquear usuarios que no cumplan con los requisitos que establecemos tanto para el cuidado de los productos como para las reglas de los barrios cerrados (como por ejemplo el cumplimiento de los lugares de estacionamiento).

5. Análisis del sector

El negocio surge dentro de la industria de movilidad compartida que está teniendo auge en varios países por sus beneficios y contribuciones con el medio ambiente. Empresas como Lime, Bird o Green están desarrollando este negocio en países extranjeros con gran éxito, y detectamos que Buenos Aires puede ser un mercado potencial para introducir este negocio.

A continuación, se analizarán los factores del macroentorno relevantes para inferir las perspectivas futuras de crecimiento. Para ello, se utilizará el **análisis PESTEL**, una herramienta que permite a la empresa realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación mediante la identificación de elementos externos que puedan afectarla. Los factores que lo componen son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Político: La inestabilidad política en Argentina podría implicar nuevas leyes y políticas que dificulten las importaciones (como viene sucediendo) y regulaciones para las operaciones del negocio.

Económico: la crisis económica que esta afectando al país afecta también a los usuarios y por consecuente, a sus hábitos de consumo. Muchas personas que antes podrían acceder a autos y motos ahora no pueden comprarlos por el tipo de cambio del país y la devaluación. Wiily al brindar una alternativa a este medio de transporte, se beneficia de hayan menos de ellos circulando. Cabe aclarar que, igualmente, el segmento de clientes al que apunta Wiily posee un poder socioeconómico alto por lo que no serían los más afectados por la economía del país.

Por otro lado, la economía inestable dificulta a la empresa poder realizar proyecciones a futuro que sean certeras. Se deben realizar análisis de forecast teniendo esto en cuenta.

Sociocultural: existe una corriente ideológica que implica tomar conciencia del impacto ambiental que se está generando con el paso del tiempo. Esto implica que se generen nuevas tendencias de consumo donde las personas buscan reducir el impacto al medio ambiente mediante pequeños y grandes cambios en sus rutinas.

Por otro lado, la pandemia incrementó el e-commerce y los consumos de los usuarios. Estos exigen a las empresas productos inmediatos y cómodos, que no impliquen un esfuerzo; es por eso por lo que resulta fundamental que la oferta del servicio sea accesible y abundante. A su vez, la pandemia impulsó el crecimiento en Nordelta ya que creció la demanda por casas con jardín y naturaleza. Actualmente esta zona sigue creciendo y su población es cada vez más grande, una gran ventaja para la empresa.

Tecnológico: la tecnología está en constante desarrollo; esto permite que se creen nuevos patrones y procesos para mejorar la experiencia de usuario. Cada vez hay más expertos en sistemas y programadores que se vuelcan en este mundo. Esto incrementa la oferta de proveedores de software en la industria. Sin embargo, al estar en auge, los precios incrementan constantemente, al igual que su demanda.

Ecológico: En cuanto a este tema, el nivel de CO₂ que está incrementado y generando el efecto invernadero preocupa a toda la sociedad y las empresas están teniendo cada vez más a ser eco-friendly y sustentables.

Legal: los crecientes impuestos a los negocios y propiedades sin duda va a afectar el negocio poniendo en riesgo la estabilidad el precio que se fija, viéndose forzado a aumentarlo mensualmente.

A su vez, se crearon marcos regulatorios para el uso de Monopatines eléctricos que limitan el uso de estos (se abordara el tema mas en detalla en la sección “Aspectos legales”)

Por otro lado, para determinar la rentabilidad potencial del negocio, se utilizará el modelo de las **cinco fuerzas de Porter**. Estas permiten determinan el poder y competitividad de la industria para que luego la empresa arme su estrategia de entrada y crecimiento de manera exitosa.

Poder de negociación de los proveedores:

Existen dos tipos proveedores: los desarrolladores de software y los proveedores del hardware (monopatines eléctricos). Los de software tienen alto poder de negociación ya que ofrecen servicios especializados y no existe tanta oferta para la demanda del mercado. Actualmente, no existe una empresa en Argentina que desarrolle el tipo de software que llevarían los monopatines eléctricos por lo que contactaremos proveedores extranjeros. Establecer buenas relaciones laborales con estos proveedores resulta clave para nuestro negocio ya que ellos van a ser quienes tengan el know-how del producto y van a manejar todo el desarrollo y funcionamiento de este. En esta industria, cambiar de proveedor resulta engorroso una vez que el producto ya está desarrollado y activo ya que tendríamos que detallar todo tipo de instrucciones e información del mismo para que pudieran ponerse al día con el software ya existente. Es por eso que la empresa debe asegurarse que está tomando una buena decisión al elegir el proveedor que vaya a diseñar el producto y debería apuntar a que sea un proveedor de largo plazo que pueda atender los pedidos en tiempo y forma.

Por el otro lado, los proveedores del hardware, es decir, los monopatines eléctricos en si, poseen un bajo poder de negociación ya que hay una gran oferta de estos productos, más que nada en mercados chinos, y conseguir clientes que compren grandes cantidades de sus productos, resulta fundamental para su negocio. Muchos ofrecen promociones, descuentos y tiempos de entrega cortos como estrategia de su negocio para conseguir un mayor número de clientes.

Rivalidad entre competidores existentes

Como mencionamos previamente, en la actualidad, no existe ningún tipo de empresa que provea en Argentina el producto/servicio que Willy quiere brindar, ya que las empresas que solían proveer estos productos se retiraron del país por temas financieros, legales, y sociales. Entre estas se encontraban: Grinn (pionera en el rubro), Lime, Bird, Movo, Kadabra y Glovo Go. Estas tuvieron su auge allá por el 2019 pero tuvieron que enfrentar desde sus comienzos una serie de eventos que terminaron con ellos. En primer lugar, se enfrentaron a factores culturales como la delincuencia del país, sufriendo seguidamente robos y desapariciones de monopatinés eléctricos que les costaban dinero y tiempo. En segundo lugar, la falta de leyes claras respecto a cómo tenían que funcionar los dispositivos, generaban vacíos legales que la empresa tenía que enfrentar y discutir legalmente. A su vez, cuando ya se encontraban varias de las empresas instaladas en el país, se comenzó a gestar una guerra de costos entre ellas que redujo los márgenes de contribución y generó un desgaste dentro de ellas. Todas brindaban el mismo servicio en la misma zona, por lo que los clientes no elegían por diferenciación de producto, sino por precio. Por último, el mercado inestable combinado con la pandemia paralizó la circulación durante gran parte del 2020 y precipitaron la desaparición de este medio de transporte. Estas condiciones que tuvieron que soportar las empresas, nos ayudan a plantear un margen donde se estaría introduciendo nuestro producto y nos ayuda a anticipar posibles problemas que vamos a tener que enfrentar y soluciones para los mismos. Por ejemplo, la delincuencia la evitaríamos ya que estaríamos instalando productos en países que cuentan con cámaras de seguridad e identificación de todos aquellos que ingresan.

Poder de negociación de los clientes

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que pueden sustituir el producto fácilmente. Hoy en día existen muchas formas de transporte que sustituyen al producto. Los clientes no dependen del mismo y por ende, pueden elegir libremente si utilizarlo o no. La empresa debe tener esto en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos se categorizan en dos tipos: motorizados y no motorizados.

Motorizados	No motorizados
Autos	Bicicletas
Motos	Patinetas
	Rollers

El taxi y el Uber, son otros servicios sustitutos ya que ofrecen movilidad, pero incluyen a un tercero que brinda ese transporte.

Cuando hablamos de vehículos motorizados, podemos sostener que la relación costo-beneficio de estos productos sustitutos bajaría a medida que pase el tiempo debido a medidas impositivas y aspectos medioambientales, mientras que esta relación en nuestro producto aumentaría, haciéndolo más atractivo para el consumidor final. En el anexo 5 se puede ver la clara diferencia en emisiones de carbono promedio por tipo de transporte; exponiendo que el e-scooter emite $\frac{1}{4}$ menos carbono de lo que emite un auto.

Las bicicletas, los rollers y las patinetas son utilizados normalmente para trayectos cortos por lo que serían nuestros principales sustitutos, pero no poseen el confort que brindaría el monopatín eléctrico donde no hay que realizar actividad física para transportarse de un lado al otro. Los autos y las motos son las formas más comunes de desplazamiento a nivel mundial, pero estas emiten una gran cantidad de CO₂ que con nuestro producto se reduciría.

Amenaza de nuevos competidores

Sin duda hay que tener cuidado de la posible entrada de nuevos jugadores ya que al ser un nuevo mercado que actualmente no está explotado, podría rápidamente resultar atractivo. Sin embargo, las barreras de entrada al mercado son altas ya que se requiere un gran monto de inversión inicial y conocimiento aduanero y de importación para traer los servicios. Se le agrega a esto los gastos de mantenimiento y el grado de complejidad de las operaciones que se requieren para mantener los dispositivos andando perfectamente. El desarrollo del software operativo es sumamente importante en este negocio y conlleva tiempo, dinero y organización, que resultan difíciles para alguien que no tiene conocimiento del tema.

Habiendo hecho el análisis de la industria y el entorno, se pasará a realizar un análisis FODA con el objetivo de definir una estrategia que apalanquen las oportunidades y amenazas del entorno respecto a las fortalezas y debilidades de Wiily.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Negocio novedoso: Es un modelo de negocio que se diferencia del resto de los medios de transporte, y es la primera vez que se implementa en los barrios cerrado en Argentina. • Tamaño de la empresa: Estructura de la empresa es pequeña, lo que acelera el proceso de toma de decisiones. • Sistema operativo fácil de entender y manejar: el servicio se brindará de una manera clara para el cliente, efectiva y sin hacerle perder tiempo. • Cámaras de seguridad y control: Todos los countries donde se instalarán los productos cuentan con un sistema de cámaras de seguridad, lo que reduciría en gran medida la posibilidad de hurto. • Costos bajos: Para distancias cortas los precios son bajos a comparación de los productos o servicios sustitutos. • Experiencia en el país de empresas antecesoras, podemos aprender de los errores de las empresas que desembarcaron en 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autonomía, los monopatines tienen un rango de entre 23km y 40km de autonomía por carga. • Es común el uso indebido de los monopatines por parte de los usuarios jóvenes. • La velocidad máxima por ley es de 25km/h, por lo que no es un transporte efectivo si se necesita llegar con mucha rapidez al lugar de destino. • Hay muchos productos sustitutos que el consumidor puede elegir

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos ambientales: Con el paso de los años Argentina fue incrementando el nivel de concientización ambiental, llevando a que hoy en día existan más de 200 grupos ambientalistas • Falta de competencia • Desarrollo en countries: varios countries como Nordelta, Puertos, San Jorge, y Abril están experimentando crecimientos descomunales a nivel socioeconómico y se están convirtiendo en zonas de desarrollo urbano. • Presencia del carril-bici: actualmente, varios de los countries mencionados en el punto anterior, cuentan con una bici senda ya desarrollada y utilizada por los propietarios que facilitan la instalación de los monopatines y el uso de los mismos. Esto presenta también un ahorro en costos para la empresa. • Impacto de la inflación en el precio de la nafta: la energía eléctrica garantizaría un ahorro en costos para 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas automotrices que vean crecimiento y rentabilidad pueden ingresar al mercado rápidamente, generando nuevos fuertes competidores • Estacionalidad: tanto en verano como en invierno van a haber fluctuaciones respecto al número de usuarios y ventas. • Vuelta de las empresas que antes operaban en Argentina. • Cambios repentinos en legislación en contra de nuestro negocio.

nuestros clientes que sustituyan el auto por nuestro producto.	
--	--

Luego de haber hecho este análisis, se puede determinar entonces que la **estrategia competitiva** que optará por seguir Wiily en términos de Porter es la de *diferenciación*; ya que el objetivo es abarcar una amplia muestra representativa del mercado que nos elija por las cualidades de nuestros productos. Para esta estrategia se hace énfasis en las características de diferenciación del producto (mencionadas en la propuesta de valor) y en la innovación que este conlleva. Esta última está relacionada al medioambiente y la reducción de emisiones de CO2. El producto no solo busca innovar en la manera de trasladarse de las personas, sino que busca también impactar positivamente en el medio ambiente. Buscamos que nuestros clientes nos elijan por este cambio que deseamos llevar a cabo y que utilicen Willy sabiendo que es una forma de contribuir con el medio ambiente y reducir el daño que se le hace al medio ambiente todos los días. Para que los clientes puedan percibir y elegir a nuestro producto por sus características, es importante comunicar correctamente el producto. Aquí es donde entra en juego la comunicación.

La experiencia de los usuarios con nuestro producto es lo más importante si queremos que sigan confiando en nosotros. Permitirle al cliente ver el recorrido de su viaje, lo que va a pagar, la disponibilidad y demás cuestiones en tiempo real es sumamente importante ya que actualmente el consumidor está cada vez más acostumbrado a recibir este tipo de información y valora tenerla. Al igual que lo hace Uber, enviaremos al usuario una breve encuesta de satisfacción para poder mejorar el servicio día a día y mostrarle que nos interesa su opinión. Este nuevo perfil de cliente tiene varias características que se explorarán más adelante cuando hablemos del comportamiento del consumidor y el perfil al cual apunta la empresa. Se puede adelantar que este no maneja bien la incertidumbre y mencionar el concepto de ‘asimetría de la información’ que refiere a cuando una de las partes de una transacción de un producto o servicio cuenta con más información que la otra. Brindarle al cliente la mayor cantidad de información sobre el servicio y el producto que este está adquiriendo es clave hoy en día, y Wiily entiende eso a la perfección. Si se busca en internet

este nuevo perfil del consumidor aparecen conceptos como “ahorrador”, “preocupado por el medio ambiente” y “digitalizado”¹⁴. La pandemia a su vez, a contribuido enormemente en la creación de este perfil, y ah acostumbrado a muchos usuarios a digitalizarse a través del boom del e-commerce. Estas características sin duda deben ser tomadas en cuenta a la hora de diseñar el producto y la estrategia con la cual se va a abordar el mercado.

6. Investigación de mercado

6.1 Metodología

Para reunir más información sobre el potencial del mercado de movilidad compartida y la viabilidad del proyecto, se elaboró una investigación que reúne las perspectivas de distintos actores (proveedores, competidores, sustitutos, reguladores y potenciales clientes). El objetivo de este relevamiento es diseñar una propuesta que coincida y pueda satisfacer las necesidades del mercado.

Se realizaron estudios tanto exploratorios como descriptivos. Dentro de los exploratorios se buscó recolectar información sobre los gustos de los consumidores: desde si el servicio propuesto les parece atractivo a si estarían dispuestos a probarlo. Para ello fue importante no solo observar los hábitos de los clientes sino también realizar encuestas y focus groups para luego realizar análisis cuantitativos y cualitativos sobre diferentes aspectos como por ejemplo su respuesta frente al producto, la forma de utilización, entre otras cosas. Para ello se recurrió a los colegios de Nordelta (Michael Ham, Northlands, Cardenal Pironio & St Luke’s) que es donde se establecerá el emprendimiento para recolectar información sobre los usuarios denominados “early adopters” y los que probarían el producto por estar expuestos al mismo. La información y los datos que se

¹⁴ <https://www.marketinginsiderreview.com/perfil-consumidor-2021/>

obtuvieron de estos estudios ayudaron con el análisis estratégico y la planificación del plan de marketing de la marca. Se considerarán a los usuarios en todo momento cuando se estén planeando estas dos cosas ya que es a ellos quienes debe impactar.

En cuanto a entrevistas claves podemos resaltar la que llevamos adelante con proveedores de Hardware y software, la Asociación Vecinal de Nordelta, y ex empleados de Lime. Respecto al Software, nos reunimos con la gente de Atom mobility (USA), ShareingOS (China), Joyride (USA) y LiteRide (Chile).

Lo que tienen en común estas cuatro empresas, es que todas se dedican exclusivamente al desarrollo del modelo de movilidad compartida en diferentes países del mundo. Las 2 empresas de Estados Unidos y la empresa china tenían un valor muy similar, y ofrecen diferentes paquetes limitados en base al volumen de la flota que queríamos desplegar. Son empresas con mucha experiencia en el rubro, y los plazos de tiempo son muy buenos porque usan un programa pre hecho y personalizable, por lo que ya parten de una base. Por otro lado, Literide, la empresa chilena, es un start-up, que nos ofreció acceso a todos sus beneficios independientemente de la cantidad de vehículos que usemos, pero los tiempos de entrega son ampliamente mayores.

Respecto al hardware, que sería el monopatín en si, nos contactamos con más de 30 empresas de producción propia por Alibaba, en su mayoría son empresas chinas. La búsqueda partió de una definición en las características que buscamos para los monopatines, que cumplen con las leyes establecidas para Argentina. Algunas de estas características son: Potencia de 300 a 500 Watts, Velocidad máxima de 30 km/h, tiempo de carga de 3-5 horas, rango mayor a 23 kms, y grado de resistencia al agua, ipx5 (que aguanta lluvias fuertes, puede estar a la intemperie). El resultado de esta búsqueda, en donde vimos alrededor de 50 modelos, fueron 4 opciones, de 3 empresas chinas. Actualmente estamos definiendo cuál es el modelo que vamos a adoptar, ya que hay variaciones de precios, y estamos investigando respecto de los repuestos y baterías extra.

En cuanto a la Asociación Vecinal de Nordelta, tuvimos una conversación con uno de los gerentes de de AVN, con el que uno de los integrantes del grupo tiene buena relación, y le comentamos el proyecto. Al parecer, cuando operaba Lime en Argentina, se avanzó con el proyecto en Nordelta, y terminó por no concretarse por temas de Lime, esto nos da un indicio de que es posible. La respuesta que recibimos fue muy positiva, y quedamos en tener una reunión formal una vez que avancemos con la propuesta.

Sumado a esto, tuvimos una entrevista con un ex empleado de Lime, que se encargaba de todas las reparaciones de los monopatines en su taller mecánico. Los modelos que empleaba Lime en Argentina, son muy similares a los que planeamos utilizar en Wiily, por lo que es un contacto muy importante para la sustentabilidad del negocio.

Por otro lado, en cuanto a los estudios descriptivos, se seguirá analizando la industria y el sector haciendo benchmarking, dentro y fuera de la industria y buscando datos y análisis económicos que nos ayuden a seguir planteando y mejorando el plan del negocio.

6.2 Necesidad

El negocio de Wiily pretende satisfacer la necesidad fisiológica de traslado y por ende, movimiento de un lado a otro. La solución de la empresa frente a esta necesidad es brindar un servicio rápido, simple, sustentable y económico para aquellos consumidores que se encuentran dentro de las áreas alcanzadas.

6.3 Comportamiento del consumidor

Para prosperar en ambientes hipercompetitivos las empresas deben enfocarse en la comprensión de la forma en que los consumidores toman sus decisiones de compra. Para ello, aparece el modelo de proceso de decisión del consumidor (Blackwell, Miniard, & Engel, 2002) que permite a la empresa mapear los pasos que sigue un consumidor a la hora de comprar. Es un esquema que cuenta con seis pasos y donde intervienen variables tanto culturales como internas que nacen dentro del consumidor. Las variables del marketing estimulan a un individuo para comprar, por lo que este proceso también hay que considerarlo a la hora de crear un plan de marketing.

La primera etapa del proceso es el reconocimiento de la necesidad. Esta ocurre cuando el cliente da cuenta de que se tiene que movilizar de un lado para llegar a otro. La persona toma acción a partir de una motivación externa ya sea de tipo esencial (ir a comer) o de goce (ir a jugar un partido de tenis).

La segunda etapa implica la búsqueda de información. Esta puede ser interna, recurriendo a la memoria como, por ejemplo, haber visto un monopatín cerca de su casa hace un rato, o haber visto a un amigo usándolo o externa habiendo visto una publicidad o una red social. Los estímulos que aporta el marketing se encuentran, por ende, en esta búsqueda externa; cuanto mas información le aparezca al usuario, mas conocimiento va a tener sobre el producto para tomar una decisión. Tener buena presencia en las redes y una buena primera impresión con los clientes resulta clave en este negocio donde hay muchos productos que pueden sustituir a Wiily. Brindar un mensaje claro y conciso donde se pueda distinguir bien el producto es esencial; mas para las nuevas generaciones que no pierden el tiempo y buscan leer lo menos posible.

La etapa que sigue implica la evaluación o análisis de las alternativas. Acá entra en juego la complejidad del producto/servicio que este esta adquiriendo; cuanto mayor sea esta complejidad,

mas criterios va a incluir para elegir su proveedor. En nuestro caso, el servicio que brindamos cuenta con una complejidad baja al ser de bajo precio, repetición y muchas veces, impulso. Es por esta razón que debemos incluir una amplia oferta del servicio y estar a disposición del cliente ya que, de lo contrario, si este no encuentra un Wiily disponible al momento que lo quiera usar, podría optar rápidamente por otro medio de transporte.

La cuarta etapa es nada mas ni nada menos que la efectiva compra del producto/servicio. Acá entran en juego varios factores incluyendo el lugar de compra y por ende, la experiencia que se lleva el cliente de ese momento. Si la aplicación le fue fácil de usar, si el recorrido le resulto placentero o si el pago resulto ser el mismo son cuestiones que hacen a esta experiencia. Invertir en tecnología, infraestructura (puestos donde dejar los monopatines fácilmente; sendas amplias por donde transitar), disponibilidad de monopatines, condiciones de higiene, y un servicio de atención son fundamentales para lograr una buena experiencia y así fidelizar al cliente y lograr que vuelva a elegir el servicio.

La quinta etapa del proceso es el consumo y la evaluación. La empresa puede analizar la satisfacción o insatisfacción de un cliente mediante encuestas, llamados, numero de bajas (en la app), o mismo quejas efectuadas por los mismos. El consumo del servicio arranca desde que la persona escanea el código para usar el scooter hasta que lo deja libre en alguna estación. El consumo, por ende, puede durar entre 5 minutos o lo que la batería permita; ya que como se explico previamente, existe la opción “reserva” que permite al usuario retener el scooter por el tiempo que desee. La evaluación va a estar dada da acuerdo a si el servicio que contrato era lo que esperaba o resulto ser un fiasco. En el caso del cliente de Wiily este va a tener que ver con el precio que pago, el tiempo en el que llego a destino, si pudo transitar por zonas agradables y de una manera tranquila, si el scooter resulto ser cómodo, entre otras cuestiones. Como empresa, se debe asegurar cumplir con estos requisitos para satisfacer al cliente.

La última etapa refiere al descarte. En el caso de Wiily sería la devolución del monopatín en la estación.

6.4 Segmentación y targeting

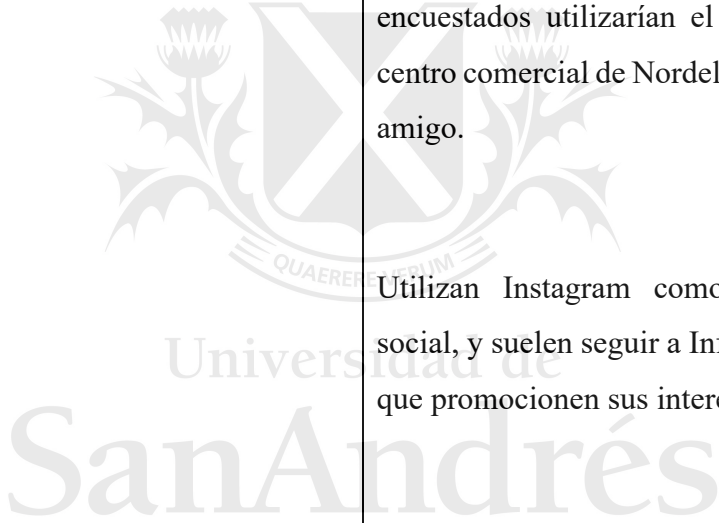
En conjunto con la definición de la necesidad que el servicio/producto busca satisfacer, resulta clave conocer el perfil del consumidor que va a utilizarlo. *“La segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”* (Dvoskin, 2004) . Estos segmentos no se crean, sino que se encuentran; la tarea de la empresa es, por ende, lograr una identificación precisa y real. El producto, su precio, su promoción y los puntos de venta que se elijan, dependerán del segmento al cual la empresa busque apuntar, es por eso que esta tarea resulta importante. Dvoskin habla de dos procesos claves para realizar una segmentación efectiva. En primer lugar, es necesario definir el perfil del consumidor a través de variables que se denominan “bases de segmentación”; estas funcionan de manera independiente al producto y se dividen en cinco grupos. A partir de estas bases, se identifican los segmentos para luego aplicar el segundo paso que es establecer criterios de efectividad para cada uno de ellos con relación al producto que se ofrece. Para lograr el primer paso, Wiily llevo a cabo dos tipos de encuestas. La primera a estudiantes de los últimos dos años del secundario de los colegios de Nordelta: Northlands, Michael Ham, San Lucas y Cardenal Pironio. La segunda fue a habitantes de Nordelta a través de grupos de vecinos de WhatsApp; esta se llevo a cabo para contemplar otro segmento de mercado que no utilice el servicio de manera primaria sino secundaria como actividad de recreación o ocio. En adición, se elaboro un video del *Producto Mínimo Viable*, una pagina web (anexo 6) y una cuenta de Instagram (anexo 6.1) que se mostro a diferentes focus groups para evaluar reacción y comentarios y así mejorar el producto y la propuesta de valor.

A partir de esta investigación, se lograron definir dos segmentos potenciales. En primer lugar, encontramos a los primary targeted audience, quienes serán los primeros que utilicen el producto

(early adopters) y reciban la comunicación directamente. En segundo lugar, encontramos los secondary targeted audience, quienes ya recibirán la comunicación de manera indirecta, pero se verán afectados por los mensajes de la empresa de todas formas. Estos dos grupos deben tratarse de manera distinta ya que como bien mencionamos anteriormente, se diferencian en características y actitud frente a un mismo producto/ servicio. A continuación, se establecerán las diferencias de cada uno según las cinco bases de segmentación.

Primary Targeted Audience	
Bases geográficas:	La mayoría de los encuestados habitan en Nordelta o alrededores y van a un colegio dentro de esa zona. Tienden a salir a comer en los mediodías, por lo que se encuentran activos.
Bases demográficas y socioeconómicas:	El nivel socio económico y el poder adquisitivo de estos clientes es alto ya que la mayoría cuenta con dinero de sus padres que los financian. Muy pocos trabajan y generan su propio dinero y viven con sus padres. Tienen entre 17-19 años y pertenecen a la generación <i>millenial</i> .
Bases psicológicas y socioculturales:	Mas del 70% no conoce el concepto de “movilidad compartida” pero a su vez, están interesados por probar el concepto. Se interesan por el medio ambiente y están

	<p>abiertos a probar nuevas soluciones que contribuyan al mismo.</p> <p>Por otro lado, prefieren evitar tener grandes responsabilidades y prefieren la libertad.</p>
<p>Bases conductuales:</p>	<p>Son usuarios que frecuentan el centro comercial y restaurants. Son activos. La mayoría de los usuarios que fueron encuestados utilizarían el servicio para ir al centro comercial de Nordelta o la casa de algún amigo.</p> <p>Utilizan Instagram como la principal red social, y suelen seguir a Influencers y usuarios que promocionen sus intereses.</p> <p>La mayoría utiliza autos como su medio de transporte pero no son propios, por lo que dependen de su disponibilidad.</p>



Secondary Targeted Audience	
Bases geográficas:	Habitan en Nordelta y alrededores.
Bases demográficas y socioeconómicas:	<p>Son usuarios de entre 19-60 años y pertenecen la gran mayoría a la generación x. La mayoría tiene un trabajo estable y poder adquisitivo medio-alto. El promedio suele tener hijos y disfruta de hacer planes en familia.</p> <p>La mayoría de los encuestados no conoce el concepto de “movilidad compartida” pero si esta interesados en la sustentabilidad y el medioambiente.</p>
Bases psicológicas y socioculturales:	<p>La gran mayoría posee autos o un medio de transporte propio.</p> <p>Utilizarían el servicio de una manera recreativa y no como transporte principal ya que les resulta practico el auto por el hecho de que pueden entrar más de dos personas en el.</p>

Bases conductuales:	<p>La mayoría tiene mascotas y sale a pasear con ellas cuando el día está lindo. Suelen pasearlas en días soleados.</p> <p>La mayoría realiza algún deporte al aire libre ya sea Tenis, Football, Gimnasia u otro.</p>
---------------------	--

Lo interesantes de estos segmentos es que al estar concientizados por el medio ambiente y querer actuar frente a esta preocupación mundial, Wiily puede apostar a que crecerán con el paso del tiempo. Son clientes activos que buscan moverse de manera rápida y segura, algo que actualmente no se logra satisfacer si no es con un medio de transporte propio. A su vez, el hecho de que no tengan responsabilidad directa sobre el producto es un gran plus para ellos, ya que los PTA se encuentran en una etapa de su vida donde no suelen querer verse implicados en nada que los comprometa a largo plazo. Wiily debe aprovechar estas características y encontrar la manera de comunicar su producto de una manera efectiva a través de publicidad y propaganda que llegue a su público.

6.5 Demanda potencial y masa crítica

Para estimar la demanda potencial se aplicó el modelo Tam (total addressable market), Sam (serviciable available market), Som (serviciable obtainable market). Para el TAM se tomo en cuenta a los habitantes Argentinos de entre 17 a 60 años de edad que representan el 60% de la población. Tomando datos del INDEC del 2021, este porcentaje da en números 27.451.497 personas (anexo 7). A esta población total la multiplicamos por 85% ya que no todos tienen

Smartphone (anexo 8) y el servicio solo se podrá utilizar mediante una aplicación mobile. Esto nos termina dando un TAM de 23.333.772 personas.

Siguiendo con el SAM, se tomo la población de Nordelta de entre 17-60 años, esto nos da un total de 31.500 personas (de la población total que son 45.000). Estos datos fueron obtenidos a través de AVN (asociación vecinal de Nordelta). El atractivo de los colegios y el hecho de que sea un barrio privado con muchos años de antigüedad hace que año tras año este segmento potencial se agrande y crezca. Este total podría llegar a aumentar ya que en este análisis no se esta tomando en cuenta a las personas con paso transitorio; es decir, alumnos que no viven en Nordelta, trabajadores de Centros Comerciales y empleadas domesticas.

Nordelta cuenta con veinticuatro barrios cerrados y tres centros comerciales (incluyendo una amplia oferta gastronómica cerca de las oficinas comerciales y otro cerca de los colegios), y tiene grandes planes de expansión a futuro.

Por último, el SOM se estimó tomando en cuenta que todos los clientes van a poder pagar el precio por el nivel adquisitivo de las personas que habitan en la zona donde se introducirá el producto y los bajos precios de este. El precio de desbloqueo será de \$150 y luego se cobrará \$20 por minuto de uso. Esto nos da un total de \$350 por viaje. El viaje promedio estimamos que será de 10 min (25 km/h máx.) ya que las distancias en Nordelta son cortas y las distancias mas largas de la zona son de 7-10 km. Para mas precisión estimamos que 3 de cada 10 personas utilizarían el servicio (en base a encuestas y crecimiento gradual de este numero), llegando a que el SOM serian 9.450 (multiplicamos el SAM * 3/10).

En conclusión, se puede establecer que el mercado potencial para Wiily es de 12.348 personas de entre 17 a 60 años, con un nivel socioeconómico medio-alto y alto que habitan en Nordelta.

Luego, para hacer la estimación de las posibles ventas, se fijaron distintos objetivos y supuestos. En primer lugar, se estimó una demanda creciente a medida que el producto va tomando popularidad, partiendo de la base de uso diario de 2 viajes por scooter, y 20 suscripciones mensuales. En el plan de ventas se proyectó que, a partir de los esfuerzos por comunicación y marketing, se incrementará el uso diario por unidad de 2 a 5 viajes progresivamente al finalizar el primer año, y un 7% mensual en suscripciones. Otro supuesto que se estableció para estimar las posibles ventas es que las alzas y bajas de demanda por temporada se balancearían, ya que en verano esta incrementaría y en invierno disminuiría. De esta forma podemos proyectar el verdadero crecimiento gradual, sin ser afectado por los picos y las bajas debido a la estación del año. El gráfico a continuación muestra estos números y las estimaciones de los primeros doce meses.

Cantidad de UNIDADES POR ZONA		NEGOCIO 12 meses				Tabla de referencias COLORES	
Zona	Nordelta	Usuarios Suscritos	358			Temporada Baja	
Poblacion	45000	Viajes por día / unidad	5			Temporada Alta	
Transito adicional	5000	Aquiler (Min) Prom	10				
Unidades a utilizar	100	Pausa (Min) Prom	2				

PLAN DE VENTAS (Sin tomar en cuenta bajas y alzas por temporada, que se deberían balancear). 7% crecimiento en suscripciones, 2-5 viajes/scooter por día del mes 1 al 12 progresivamente												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Suscripciones	20	21	23	25	26	28	30	32	34	37	39	42
Desbloqueo	6000	6000	6000	6000	9000	9000	9000	9000	12000	12000	12000	15000
Aquiler (Min)	60000	60000	60000	60000	90000	90000	90000	90000	120000	120000	120000	150000
Pausa (Min)	12000	12000	12000	12000	18000	18000	18000	18000	24000	24000	24000	30000

Tota Anual cantidades			
Suscripciones	Desbloqueo	Aquiler (Min)	Pausa (Min)
358	111000	1110000	210000

7. Modelo de negocio

7.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en proporcionar a los clientes una opción de movilidad sustentable y compartida bajo un marco de transparencia y accesibilidad. La distribución de los monopatines se hará de forma estratégica para facilitarle al cliente el acceso a los mismos, así también como su drop-off. Hoy por hoy no existe ninguna empresa que este ofreciendo este tipo de servicio en

Argentina, por lo que uno de los desafíos de la empresa es comunicar correctamente su producto y posicionarse de manera que, si aparecen competidores, los clientes permanezcan fieles.

7.2 Clientes

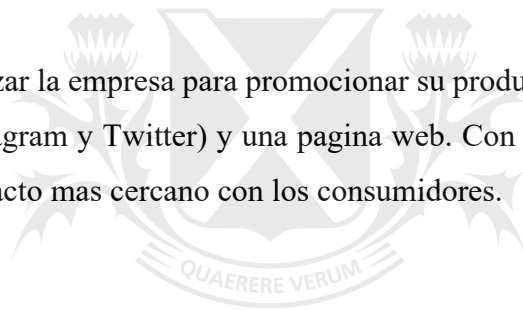
Se trata de un mercado compuesto por dos segmentos como se describió mas arriba en la sección de segmentación de mercado. Por un lado, está el Primary targeted audience conformado por Jóvenes de entre 17-19 años que estudian en Nordelta (la mayoría también vive allí). Este grupo de clientes prioriza la rapidez y efectividad del sistema; se criaron con Internet al alcance de sus manos y están acostumbrados a contar con toda la información que necesitan a un clic de manera instantánea. A su vez, muchos de estos clientes no cuentan con dinero 100%, sino que utilizan el dinero o las tarjetas de sus padres, por lo que ofrecer un sistema de pago como “Mercado Pago” que permite pagar utilizando tarjetas o dinero no propios resulta clave. A su vez, son influenciables por el entorno donde se manejan por lo que el uso de Influencers y estrategias de marketing en plataformas de uso diario también resulta importante. El segundo segmento, el Secondary Targeted Audience incluye a personas de entre 19-60 años que se encuentran viviendo en Nordelta y deseen una manera de transporte sustentable y que les permita conectarse con el medio ambiente. El uso que le van a dar al producto los distintos segmentos cambia completamente ya que el primero lo utilizara primordialmente para poder satisfacer su necesidad de transporte a un bajo precio mientras que el segundo grupo lo utilizara con una mirada mas recreativa y ambientalista. Lo que si comparten ambos tipos de clientes es su poder socioeconómico medio-alto y alto y el hecho de vivir en el mismo lugar geográfico.

7.3 Canales

El servicio se brindará a través de una aplicación mobile que se podrá descargar tanto en GooglePlay como Appstore. Los usuarios se descargan la aplicación y a través de ella pueden ver

donde se encuentran los monopatines, reservarlos, utilizarlos y crear su perfil como usuario. Para la empresa la aplicación resulta clave para poder recopilar información de los usuarios y a partir de ella, desarrollar algoritmos con inteligencia artificial para mejorar la propuesta de valor y la operación del negocio. La data valiosa hoy por hoy no sale de procesos sistemáticos como encuestas, sino que se genera a partir de conversaciones, interacciones, o procesos internos y externos de la firma. Las redes sociales, dispositivos móviles y sensores en cada proceso de la cadena de suministro logran que las compañías tengan a su alcance una cantidad innumerable de datos para utilizar en su negocio. *“Las herramientas de big data permiten a la empresa hacer nuevos tipos de predicciones, descubrir patrones en la actividad del negocio y hasta desbloquear nuevas fuentes de valor”* (Rogers, 2016).

Otros canales que va a utilizar la empresa para promocionar su producto y acercarse a sus clientes son las redes sociales (Instagram y Twitter) y una página web. Con ellas se busca establecer una imagen de marca y un contacto más cercano con los consumidores.



Universidad de
San Andrés

7.4 Relación con los clientes

El tipo de relación que se busca establecer con los clientes es de transparencia y respeto. La empresa busca reflejar en el trato hacia sus clientes los mismos valores con los que prioriza al medio ambiente y la razón por la cual se creó Wiily. El medio ambiente requiere cuidado, tiempo de dedicación y por sobre todo respeto. Para lograr la transparencia, los usuarios podrán ver en todo momento el consumo total por km y por tiempo y así llevar un registro en vivo de su viaje. También van a contar con la opción de ver su recorrido antes, durante y posterior a realizado el viaje. La empresa también busca generar un propósito común para simpatizar con sus clientes: impulsar la sustentabilidad. Este es un hecho que une ambas partes. Por otro lado, se quieren lograr

una confianza en el servicio, a través de un sistema de clasificación de los monopatines. Se escuchará a los usuarios que tengan quejas o comentarios que impulsen el mejoramiento del negocio y logren su crecimiento. Por otro lado, la higiene, el funcionamiento y el soporte también son cuestiones que la empresa va a controlar de cerca para lograr que siempre estén perfectos y así los usuarios confíen en la calidad del servicio. Como último punto, se utilizará un fuerte programa de referidos que brindará descuentos, premios y demás beneficios por sumar usuarios. Wiily sostiene que las recomendaciones por parte de usuarios fidelizados son claves para atraer a otros a probar la plataforma y así crecer la base de clientes.

Unirse a comunidades que fomenten los mismos valores que sostiene Wiily también va a ser una estrategia que permitiría fidelizar con clientes y llegar a más personas, ya que nuestro segmento STA valora la involucración en asuntos medio ambientales y podría disfrutar de un valor agregado que los una con distintas asociaciones y comunidades medioambientales.

7.5 Ingresos

Los ingresos de la empresa provendrán principalmente del alquiler por uso de los monopatines (viajes por tiempo determinado) y los modelos de suscripción mensuales/semanales. Se le brindará al cliente este modelo para no solo asegurarlos como usuarios sino también ofrecerles un servicio más económico donde obtienen beneficios.

Otro tipo de monetización será a través del concepto “publicidad en vehículos”. Esta tendencia se utiliza ya que es muy llamativa y alcanza un gran número de usuarios, las marcas que simpatizan con los valores de Wiily podrían utilizar los monopatines para publicitarse y darse a conocer aún más. A su vez, locales y restaurantes que se encuentren operando en Nordelta podrían querer publicitar en los monopatines ya que muchos de los usuarios del servicio podrían ser potenciales clientes de estos locales.

7.6 Recursos claves

Para que el negocio funcione de manera correcta hay tres recursos que son claves. En primer lugar, el contacto con los ejecutivos de Nordelta que habilitarían el servicio y lo regularían resulta fundamental, ya que sin su aprobación Wiily no podría operar. Se requerirán varias reuniones con los directivos y el consejo vecinal (AVN) para lograr que se instale el servicio de manera eficaz y regulada. En segundo lugar, un gran depósito para recargar los monopatinés (ya sea cambiándoles la batería o recargando su energía) que este ubicado en Nordelta o alrededores será fundamental para la operación del negocio. Sin este lugar disponible a la empresa se le dificultaría el proceso de recarga de los monopatinés y por ende, la oferta de los mismos cuando haya mucha demanda. Por último, la seguridad y las cámaras con las que cuenta Nordelta son otro recurso clave ya que brindan una tranquilidad a la empresa ya que robar los monopatinés resultara mas difícil. Una de las principales razones por las cuales empresas como Grin, Lime y Bird dejaron de operar en Argentina fue por el hecho de que sufrían muchos hurtos de monopatinés y les era imposible controlar su flota. En el caso de Wiily, ubicarse en Nordelta le resuelve este problema que sufrían las otras empresas. Los monopatinés van a contar con un rastreador, pero les será difícil a los clientes hurtarlos por las cámaras de seguridad que operan en la zona.

7.7 Actividades claves

La actividad principal de este negocio consiste es ofrecer los monopatinés de una manera estratégica que permita suplir la demanda y lograr que los usuarios cuenten con el servicio al alcance de su mano. Los clientes jóvenes están acostumbrados a tener todo a su alcance y debemos adaptarnos a ellos. Esto también se vincula con el hecho de tener una pagina web y una aplicación que sea efectiva y fácil de utilizar. La base de clientes se compone de dos segmentos que recorren todas las edades por lo que la aplicación debe resultar “friendly” para todos los usuarios. La interfaz debe resultar amena.

Por otro lado, el manejo de redes sociales es una actividad que permitirá a la empresa interactuar con los usuarios e intensificar la transparencia. Los usuarios jóvenes mas que nada, se ven implicados en las redes sociales y están fuertemente influenciados por ellas, por lo que manejarlas correctamente permitirá a la marca simpatizar con ellos. Llevar a cabo encuestas y actividades interactivas dentro de las plataformas son ejemplos de acciones que puede llevar a cabo Wiily para lograr esta unión con sus clientes.

Por último, la utilización de compañías, promociones y sistema de referidos permitirán a la marca crecer y ser reconocida por sus usuarios. Un buen sistema de comunicación será importante para posicionar a la marca desde su ingreso al mercado.

7.8 Socios claves

Uno de los socios claves para el funcionamiento del negocio será Nordelta en si. Esta comunidad compuesta por vecinos, empleados, seguridad y autoridades es quien decidirá realmente si Wiily puede operar o no en la zona. Ganarse su respeto y confianza es un desafío para la empresa. Se deberán realizar varias campanas y reuniones para lograr comunicar el proyecto e implementarlo correctamente.

7.9 Estructura de costos

Existirán dos tipos de costos, los iniciales y los anuales. Los iniciales refieren a los costos de inversión inicial principalmente de los monopatines eléctricos mientras que los anuales refieren al alquiler del local, los empleados, costos de marketing, entre otros. El detalle de estos costos estará detallado más adelante en la sección de “costos, finanzas e inversión”.

8. Plan de marketing

A partir del análisis del entorno y la definición del negocio y su estrategia de introducción al mercado, se desarrollará el plan de marketing, ya que este integra todas estas partes y logra que se vuelquen todas las ideas a una práctica con un accionar.

El objetivo de plan de marketing será potenciar la estrategia de diferenciación que se utilizará para fidelizar a los clientes y captar el mercado. La empresa busca que sus clientes la elijan por calidad y confianza en el producto, por lo que el marketing que se realice debe transmitir esto al consumidor. En todo el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) se priorizará el cliente y por ende, se hará hincapié en la experiencia que vive el usuario. Esto es lo que permitirá a Wiily diferenciarse y mantenerse competitivo en el caso de que un posible jugador entre al mercado para competir. Toda la empresa debe tener este objetivo claro sumado a un plan de acción por área para que la estrategia sea efectiva. Sumado al objetivo principal, la empresa debe a su vez ir planteándose objetivos más específicos y concretos para ir viendo si está logrando cumplir este objetivo principal que se planteó. Estos a su vez deben ser “SMART”: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Un ejemplo podría ser “incrementar la cantidad de usuarios mediante una campaña de concientización medioambiental”. En su artículo “there’s a Smart way to write management’s goals and objectives” el autor resalta que “*El establecimiento de objetivos y el desarrollo de sus respectivos planes de acción son los pasos más críticos en el proceso de gestión de una empresa*” (T.Doran, 1981). Si bien este artículo ya tiene unos años, se remarca la importancia que tienen estos objetivos dentro de una empresa. El plan de marketing debe alinearse a ellos y potenciar a la empresa.

Al ser un precio bajo, con la estrategia de diferenciación se busca establecer una relación con el cliente y lograr que elija a la empresa por, sobre todo. Como empresa creemos que la combinación de una solución económica y una experiencia de usuario positiva es la clave para que Wiily tenga

éxito en el mercado y se logre posicionar firmemente. Algunas acciones de marketing que se realizarán para fidelizar al cliente y atraerlo al producto son las siguientes:

1. Viaje de prueba: esta acción se realizará mas que nada en primera instancia para atraer a nuevos clientes. Sabemos que el servicio que vamos a brindar nunca ah sido instalado en Nordelta por lo que muchos consumidores podrían no conocerlo. En esta instancia, se buscará ofrecer el mejor servicio posible para que la persona que lo pruebe quede satisfecha y vuelva a utilizar el producto.

2. Publicidad informativa: Se realizará en la zona donde se llevará a cabo el servicio, Nordelta. Con ella se buscará concientizar a los usuarios sobre el impacto medioambiental que conlleva moverse en auto y mas para distancias cortas. Con esto logramos transmitir los valores de la empresa e impulsar el concepto de “movilidad compartida” que un motivo fuerte por el que los usuarios utilizarían el servicio. Esta acción estará mas orientada al segmento “STA” ya que ellos son quienes valoraran este tipo de razones y valores que los impulsara a utilizar el servicio.

3. Utilización de redes sociales e Influencers: Para lograr un acercamiento mas profundo con el segmento principal del negocio, la “PTA” la empresa buscara Influencers, en lo posible residentes de Nordelta, para que publiciten el producto en sus redes y lo den a conocer. Se hará hincapié no solo en el producto, sino en el servicio y la experiencia de usuario que se brinda.

4. Promoción del producto mediante un sistema de referidos: Este sistema permitirá expandir la red de clientes. Para que funcione, se recompensara al cliente que traiga nuevos clientes con beneficios y viajes gratis.

5. Regalos y beneficios para clientes mensuales: Para que mas clientes utilicen el servicio de manera regular, se pensó un plan mensual donde van a recibir descuentos y viajes promocionales. De esta manera, se fideliza al cliente y se lo logra retener.

Al ser un producto que busca reducir el impacto medioambiental, se utilizará también un tipo de marketing no tradicional denominado “marketing verde”. Este concepto hace referencia a cómo las empresas incluyen dentro de sus valores el respeto al medio ambiente, convirtiéndolo así en una marca más valorada. La principal diferencia del marketing verde con respecto al tradicional es que éste está orientado desde un punto de vista ecológico. La idea es encontrar la manera de ofrecer nuestros productos de una forma que satisfaga al cliente, pero que a la vez nos ayude a disminuir la contaminación del medio ambiente. Los monopatines como ya se justificó utilizando el anexo 5, emiten cantidades mucho menores de CO₂ en comparación con los autos y demás formas de movilidad eléctrica/ a combustión. Wiily no solo busca ofrecerle al consumidor una solución de movilidad eficaz sino también eco-friendly. En las campañas de marketing, se debe lograr mostrar esta identidad que tiene la marca. Un ejemplo podría ser las campanas publicitarias de concientización sobre el impacto ambiental que esta ocurriendo y como las emisiones de CO₂ contribuyen a la misma. Allí se contrastará la diferencia entre utilizar un monopatín eléctrico y otro tipo de movilidad.

“Se deberá explicitar el funcionamiento de las variables del marketing operativo (las cuatro “P”) respecto de la situación concreta que enfrenta la empresa, para poder cumplir los objetivos y las metas establecidas por la empresa”. (Dvoskin, 2004) A continuación, se explorará cada una de ellas.

8.1 Producto

El producto que propone Wiily es un tipo de servicio que viene a satisfacer la necesidad de transportarse junto al deseo de hacerlo de una manera sustentable y eco-friendly. Se trata de un servicio donde los usuarios van a poder alquilar monopatines eléctricos para trasladarse en la zona elegida por la empresa a un precio económico y con un impacto en el medio ambiente mucho menor al que producen los autos. Los clientes van a poder utilizar el servicio en el horario que deseen (siempre y cuando sean horas hábiles para la empresa) y van a poder conocer un estimativo del precio y el recorrido que van a realizar antes de subirse el dispositivo. Esta opción va a estar disponible solo si el cliente elije el destino al cual va a trasladarse; de ser un destino incierto, se ira incrementando el precio a medida que se transporta. A su vez, contarán con la opción de utilizar el servicio con un plan mensual (obteniendo beneficios) o de manera individual. El plan mensual estará disponible para todos los usuarios y lo que ofrecerá mas que nada, es un descuento en el precio de desbloqueo y los viajes en general.

Para utilizar el servicio los usuarios deberán descargar la aplicación de Wiily desde la App Store (iOS) o Google Play (Android) y crear una cuenta registrando sus datos y activando su ubicación. La app mostrara los monopatines mas cercanos al usuario en un mapa. Cuando estén frente a el, deberán escanear el código QR ubicando en el monopatín para desbloquearlo. Finalmente, al llegar al destino deberán entrar a la app para bloquear el monopatín. El pago del servicio también se efectúa desde la app a través de Mercado Pago o el ingreso manual de una tarjeta. A su vez, contarán con la opción de “reservar” el monopatín por un determinado precio para asegurarse que este allí cuando deseen utilizarlo. El manejo de los monopatines es sencillo, aunque quizá para algunos clientes puede ser algo desconocido; por esta razón antes de poder desbloquearlo, se le mostrará un pequeño video explicativo para que aprenda a manejarlo correctamente.

Los monopatines eléctricos contarán con un rastreador para ubicarlos en todo momento. El prototipo del modelo que se utilizara y sus características se muestra en el anexo 9. Se eligió este tipo de modelo después de haber analizado distintas opciones y proveedores.

Por otro lado, Wiily exigirá ciertas condiciones a la hora de usar sus vehículos eléctricos, tales como requisitos de edad, utilización de casco, circulación por ciclo vía o bicicenda, por la calle del lado derecho, entre otras. Esta serie de legislaciones y reglas se abordarán en detalle mas adelante en las secciones de “aspectos legales” y ‘requisitos regulatorios”. En cuanto al estacionamiento del monopatín, se lo debe dejar en la vereda, del lado mas cercano a la calle y no debe obstruir rampas ni accesos.

El producto y el servicio debe en todo momento generar una experiencia del usuario positiva ya que la empresa hace foco en esta cuestión para lograr la fidelización de los usuarios y el posicionamiento por diferenciación. Los monopatines deben estar siempre en perfectas condiciones, por lo que se van a llevar a cabo supervisiones y controles de calidad semanalmente. El servicio por otro lado debe ser fácil de utilizar para que la experiencia sea llevadera y positiva; se va a desarrollar la aplicación “orientada al cliente”.

La cultura empresarial debe a su vez estar orientada a esta cuestión de centralizar al cliente en todo momento. La empresa va a tener como foco principal al cliente para desarrollar y mejorar cuestiones que perfeccionen su experiencia.

Por ultimo, la identidad de la marca es otra cuestión a la que se va a prestar atención ya que al presentar un servicio que no existía en la zona donde se va a instaurar, existe el riesgo de que aparezcan posibles competidores. Para que estos no afecten gravemente a la empresa, hay que construir barreras que imposibiliten esto y lograr que los usuarios te prefieran por sobre todo es una gran barrera. Lograr una lealtad hacia la marca es fundamental.

Dvoskin sostiene que “una empresa que tenga un nombre reconocido goza de una importante ventaja competitiva, ya que lo que hace la marca, fundamentalmente, es posibilitar la rápida ubicación del producto en la mente del consumidor”. El nombre de la marca se pensó para que sea algo fácil de memorizar y pronunciar. A su vez, la “Willy” es algo que se realiza utilizando la bicicleta que es un medio de transporte, entonces remitirá en algunos usuarios a la idea de movilidad. A su vez, pensamos en un logo que remita a naturaleza y simplicidad, por eso el color verde y la planta.

8.2 Precio

Se definió una estrategia de precios que permite tener un ingreso fijo por desbloqueo para asegurar cierta facturación, y luego un cargo por minuto de uso y de pausa. Para definir el precio nos basamos en los resultados de la estimación de la demanda potencial, en relación a los costos y los productos sustitos. También se investigó sobre el precio que se cobra por este servicio internacionalmente, y encontramos que hay variaciones en la forma de cobrar por el servicio, pero el número final por viaje suele ser muy parecido. En algunas empresas no se cobra por el desbloqueo del scooter, y luego se cobra por minuto o por km, en general sucede de esta forma en lugares turísticos, en donde se espera que el cliente lo use por varias horas o km. En el caso de Wiily, el fin de uso va a ser primordialmente para un transporte efectivo, el tiempo de uso es menor, es por eso que se decidió cobrar una tarifa por desbloqueo que representa un gran porcentaje de la facturación.

Se estableció un precio de \$150 por desbloqueo, \$20 por minuto de uso y \$10 por minuto de pausa. Basándonos en la geografía de la zona en la que vamos a lanzar el servicio, y en las encuestas que llevamos a cabo, logramos llegar a un cálculo del tiempo promedio de uso de cada unidad por viaje de 10 minutos de uso, y 10 minutos de pausa. Por otro lado, las suscripciones valdrían \$1500 mensuales, y permitirán al usuario tener un número ilimitado de viajes. Creemos que estos valores permitirán penetrar el mercado, ofreciendo una nueva alternativa para la movilización.

8.3 Plaza

En cuanto a la ubicación del servicio, se decidió comenzar las operaciones en Nordelta ya que es una zona que cuenta con una aglomeración de potenciales clientes y una seguridad eficaz. Cuenta con cuatro colegios (Northlands, Cardenal Pironio, Michael Ham & San Lucas), con potencial de seguir sumando más a futuro y por ende, un gran volumen de jóvenes que se encuentran activos y podrán utilizar el servicio. A su vez, Wiily se encontrará estratégicamente ubicado en esta zona también por la cantidad de restaurantes y complejos con los que cuenta Nordelta que son el disparador que muchas veces hacen que los chicos tengan la necesidad de trasladarse de un lado a otro. Nordelta posee distancias relativamente cortas que se pueden realizar en monopatines, lo que potencia el servicio y su utilización.

La distribución física de los monopatines estará estratégicamente pensada para la comodidad de los usuarios; lograr que no tengan que recorrer grandes distancias para utilizar el servicio. Se realizarán análisis de demanda para ubicar los puntos de mayor utilización y distribuir los monopatines hacia esas zonas. Estos puntos se determinan utilizando big data y datos que la empresa va a recaudar al tener la localización de sus monopatines, los datos de los viajes y la ubicación de sus clientes en tiempo real (si estos lo permiten).

La logística con la que se van a distribuir los monopatines es la siguiente. Al comienzo del día, un equipo de distribución ubica los monopatines en las zonas donde se estima mayor demanda; con el transcurso del día, los monopatines van cambiando de lugar a medida que los van utilizando los distintos usuarios. Cuando cae el sol, un equipo realiza el pick-up de los monopatines (el horario depende de la temporada) y los lleva a un centro de guardado donde se procede a cargarlos e higienizados para ser utilizados al día siguiente.

8.4 Promoción

Como define Dvoskin, “*la comunicación es el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivo de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general*” (Dvoskin, 2004). La comunicación debe estar pensado en base al objetivo de la empresa por lo que el fin de la estrategia de comunicación de Wiily será darse a conocer a su segmento de mercado y lograr generar una imagen y conciencia de marca fuerte. Esto permitirá a Wiily diferenciarse y posicionarse en el mercado. Para una estrategia de comunicación efectiva la empresa debe tener en cuenta la visión del posicionamiento deseado, la definición geográfica de la zona donde se va a llevar a cabo la comunicación y la elección de la audiencia objetivo.

Al ser un servicio que no existe en la zona donde se lo esta desarrollando, pero ah fracasado en otras locaciones de Buenos Aires y posiblemente haya usuarios que sepan este dato, es importante mostrarlo como algo distinto a aquello que se implemento previamente e innovador. El target al que se apunta es distinto y el fin con el que se plantea también lo es; la estrategia debe comunicar estas cuestiones.

Para desarrollar la estrategia de comunicación se utilizó el modelo de Laswell; un modelo básicamente descriptivo cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos los cuáles podían ser descriptos a partir de responder 5 interrogantes: quien, que se dice, en que canal, a quien, con que efecto.

En este caso, el emisor del mensaje sería la organización que emite el mensaje a través de distintos medios con el fin de llegar a sus consumidores e influir en su conducta. El mensaje por otro lado es lo que la Wiily comunica al mercado. Este debe obedecer los objetivos planteados en la estrategia de marketing que en una primera etapa mencionamos que serian el conocimiento y

posicionamiento y en una segunda etapa, el proceso de compra y fidelización. Este mensaje va a adaptar distintos códigos quienes van a determinar el medio a utilizar. A continuación, se detallarán los códigos que utilizara Wiily junto al medio (canal) donde se van a llevar a cabo.

- **Anuncios:** estos se llevarán a cabo en redes sociales como Instagram y Facebook ya que son las plataformas que mas utilizan los potenciales clientes. En ellos se mostrará el producto posiblemente con una foto de clientes utilizándolo felizmente rodeado de arboles y naturaleza. Otro medio donde aparecerán estos anuncios son los carteles ubicados en el centro comercial de Nordelta. Este lugar lo frecuentan los usuarios y es de gran exposición. Estos también aparecerán en “google adwords” para que a toda persona que google palabras como “transporte” “movilidad” “medioambiente” le aparezca el anuncio y conozca a la marca. Este canal igualmente es al que menos valor se le va a otorgar ya que es muy masivo y no permite diferenciar segmentos ni nichos. No sabemos que cantidad de usuarios potenciales se podría obtener de ahí; se utilizaría mas que nada para posicionar la marca y darse a conocer.
- **Promociones:** refiriéndonos a descuentos o vouchers. Estos aparecerán comunicados dentro de la aplicación ya que el fin es fidelizar a los clientes que ya se encuentren utilizando el servicio. También se creará un grupo de RRPP encargado de distribuir este tipo de promoción en la primera fase de la estrategia de marketing para atraer a potenciales clientes y dar a conocer la marca y el servicio.
- **Sistema de referidos:** este sistema se comunicará también por medio de la aplicación, pero en la primera etapa de la estrategia ya que también tiene como objetivo atraer nuevos clientes utilizando a los existentes. Estos usuarios generalmente tienen las mismas características de los usuarios existentes ya que suelen ser amigos, compañeros, colegas, etc.
- **Eventos:** estos se llevarán a cabo mas que nada para agregarle un “plus” al negocio y fidelizar a clientes mediante algo mas profundo. En ellos se comunicarán los valores de la marca y la búsqueda por un mundo mas limpio. Se buscara generar conciencia sobre el cambio climático y las emisiones de CO2 y serán recreativos,

espacios donde las personas puedan conocerse y compartir experiencias. El tipo de slogan o mensaje que se buscara transmitir en estos eventos es por ejemplo “la movilidad compartida nos une por un bien mayor. Luchemos por un mundo mejor”. Se comunicarán estas acciones en los foros de Nordelta, grupos de WhatsApp y los diarios como “gallaretas” que circulan en la zona.

- **Acciones con Influencers:** Este tipo de marketing se realizará para difundir la marca y dar a conocer el servicio en la etapa uno de la estrategia. Se utilizarán los medios de redes sociales como Instagram y Facebook ya que como se menciona anteriormente, son las que principalmente utilizan los potenciales clientes. Se buscará que los Influencers con los que trabaje la marca cumplan ciertos requisitos como: vivir en Nordelta, tener un publico similar al que apunta la marca, tener mas de 100,000 seguidores, entre otros.
- **Brand ambassadors:** este tipo de marketing es similar al que se realiza con Influencers, pero cambia en el sentido que no se paga por difundir el producto sino que se brinda un servicio gratuito para que utilicen el servicio y lo compartan con sus seguidores. Funcionaria como una especie de “canje” para el cliente. Para ello se buscarían perfiles no tan conocidos pero que si compartan los valores de la marca y vivan en Nordelta.
- **Pagina web:** este tipo de medio se utilizará principalmente para dar confianza a los usuarios y comunicar acciones de la marca. No se utilizará para brindar el servicio ya que para ello esta la aplicación. La mayoría de los usuarios utilizaran las redes sociales para informarse sobre el servicio ya que allí aparecen comentarios y feedback de terceros; por lo que no se prevee un gran flujo de usuarios en este medio. Aquí se podrán efectuar reclamos y encuestas de satisfacción al igual que en la aplicación.

En todo momento se debe considerar quien es el receptor del mensaje ya que este debe girar en torno a el y adaptarse a su conducta y hábitos. Se pensaron los medios y el mensaje en base a los

resultados que se obtuvieron en las encuestas a los potenciales clientes. El tipo de medio varía según el segmento apuntado ya que no es lo mismo apuntar al segmento STA que PTA.

Durante la comunicación es importante que la marca no pierda su esencia y en todo momento destaque sus valores y principios. Como empresa entendemos que la primera impresión lo es todo, pero esta se debe mantener con el tiempo para resultar efectiva. Un buen marketing al principio es importante, pero si después el producto no acompaña, con el tiempo no hay marketing que lo salve. Wiily mantendrá un estilo aventurero y eco-friendly que unirá la diversión junto al cuidado del medioambiente. Se buscará transmitir que la movilidad compartida puede ser una solución divertida con la que se puede disfrutar de un paseo y a la vez, cuidar el medio ambiente. Se utilizará un tono de honestidad y transparencia en todo momento y se comunicará de manera simple y concreta. Los tonos que se utilizarán tendrán como inspiración a la misma naturaleza y la tierra (marrón, verde, azul).

9. Operaciones del negocio

9.1 Ubicación y facilidad

El servicio se instalará en la Zona de Nordelta, abarcando todo el recorrido desde el Centro Comercial hasta el restaurante Unido. Nordelta es una localidad urbana en el Partido de Tigre, Provincia de Buenos Aires, Argentina, en la zona norte del aglomerado Gran Buenos Aires. Cuenta con varios establecimientos educativos: Colegio Cardenal Pironio, Colegio Michael Ham, Colegio Northlands y Colegio ST Luke's. A su vez, cuenta con diversos establecimientos deportivos y Gimnasios que permiten realizar actividades como: Paddle, Football, Tenis, Natación, Canotaje, Golf, Rugby, entre otros. Estos son drivers que motivan a tanto niños como adultos a transportarse y son claves para el funcionamiento del negocio. A su vez, cuenta con 31 barrios y un estimado de 51,000 habitantes.

Se pensó esta zona tanto por cuestiones de seguridad ya que cuenta con cámaras de seguridad por toda la zona y seguridad y por la proximidad que tiene con los potenciales clientes. Los residentes de los barrios privados abarcan las edades y características de los segmentos a los que apunta Wiily. El servicio va a estar accesible para los clientes al ser una zona pequeña y concentrada. Se distribuirán los monopatines por toda la zona utilizando algoritmos para determinar los lugares con mayor demanda.

Por tener la característica de funcionar como una comunidad, el flujo de información es rápido, lo cual puede ser tanto positivo como negativo para Wiily. Cualquier noticia se hace conocer en cuestión de horas, así también como comentarios y reseñas. La reputación de la marca puede estar en juego en todo momento y es crucial que las noticias que circulen dentro de los primeros días sean positivas para que se genere una imagen de marca positiva.

Wiily contará con un establecimiento de carga en las afueras de Nordelta para realizar la carga de los monopatines al final del día; este se ubicará en las afueras por cuestiones de costos principalmente. Tendrá fácil acceso a los trabajadores que se encarguen de llevar allí los monopatines y un tamaño que soporte la flota de 100 vehículos. A su vez, habrá unas oficinas, ubicadas en Nordelta donde concurrirá el equipo para trabajar en las operaciones del día a día del negocio.

9.2 Equipamiento y capital

El establecimiento de carga es el lugar físico que mas necesitará de infraestructura y equipamiento ya que para la carga de los monopatines se necesitará un sistema que soporte el enorme consumo de energía y aparatos que ayuden a realizarlo. Un sistema de carga y descarga de los monopatines en el camión que los traslade también va a ser necesario (la flota de camiones también será adquirida por la empresa como equipamiento).

Por otro lado, la flota de monopatines eléctricos consistirá en 100 equipos con las mismas características que van a estar programados y diseñados para funcionar de la manera que necesita Wiily. Se decidió este número ya que creemos que es mejor comenzar con una flota grande para que siempre haya oferta y ningún cliente pueda reclamar que aun buscando el servicio, no encuentra monopatín disponible. A su vez, este número permite comprar estos equipos con un descuento por ser cantidad; si en el largo plazo resultan demasiados, se pueden vender a través de distintas plataformas y negocios como Mercado Libre permitiendo a la empresa recuperar parte de la inversión.

Las baterías que se utilizarán en los monopatines son de Litio ya que duran más y tienen mayor autonomía. Estas pueden alcanzar hasta los 4 años de vida útil; es decir, el doble que una batería de gel, que por lo general dura aproximadamente 2 años si se le hace el mantenimiento adecuado. Se realizarán controles para ver que estén en buen estado y al momento de ser reemplazadas se activará un protocolo que la empresa tiene pensado para que esas baterías no se desechen en el basurero contaminando el planeta; se explayara sobre este punto más adelante cuando se trate el tema de “sustentabilidad medioambiental”.

En términos de capital, durante la primera etapa del proyecto en donde se buscará validar el negocio y ver que funciona correctamente dentro del área de Nordelta, se utilizará capital propio. Si en un futuro la empresa se expande hacia nuevas zonas o provincias, si se analizara buscar capital externo. Tomar préstamos bancarios en Argentina es un riesgo por la inflación y la volatilidad de las tasas, la principal razón por la cual se recurre a capital propio o prestado de amigos/colegas que le vean futuro al proyecto.

9.3 Cadena de valor y recursos humanos

Las operaciones de Wiily comenzarán una vez ingresados los monopatines eléctricos al país. Se procederá a ubicarlos en los distintos puntos estratégicos de Nordelta (ej. cerca de colegios, centros comerciales, restaurants) con el equipo de distribución y de allí comenzará la oferta del producto. La aplicación mobile para ese entonces ya estará desarrollado y operando y los usuarios deberán bajarla e ingresar a ella para utilizar el servicio. Los monopatines se irán moviendo durante el día con su uso y al finalizar, se procederá a retirarlos de la calle para trasladarlos al centro de carga (también a cargo del equipo de distribución). En el centro de carga se realizará también el mantenimiento diario de los monopatines donde se los dejará listos y en condiciones para el próximo día. Se designará un encargado que deberá revisar periódicamente las baterías de los dispositivos para control de calidad; esta tarea es sumamente importante ya que cualquier falla que pase desapercibida podría comprometer gravemente a la empresa.

Detrás del servicio, estará el centro de atención al cliente y las oficinas que operaran durante el día y en los horarios que los monopatines están circulando y siendo utilizados. Allí se realizarán las campañas de marketing y las operaciones del día al día del negocio.

9.4 Políticas de control de inventario

Como se mencionó el punto anterior, el control de calidad de los monopatines y por sobre todo las baterías, es fundamental para la cadena de valor del negocio. Si falla, la empresa podría incurrir no solo a pérdidas sino también denuncias y hasta juicios. Un desperfecto en la batería podría causar un incendio por ejemplo al tener una sobrecarga. Los encargados de administrar este proceso serán previamente capacitados para llevarlo a cabo y desde ya deben ser de confianza ya que se deposita una gran cantidad de responsabilidad en ellos.

Se llevará un registro periódico de los monopatines por numero de serie para ir observándolos de cerca y llevando un control de calidad acorde. Cuando a un monopatín se le realice un cambio de batería, también quedara asentado en el registro.

9.5 Políticas de compra y proveedores

Dado que el servicio se brindará mediante una aplicación mobile, las formas de pago serán tarjeta de crédito/debito y Mercado Pago. En el estudio de mercado que se realizo, pudimos identificar que esta ultima forma de pago es mayormente utilizada por los jóvenes del segmento PTA y casi todos cuentan con ella.

Por otro lado, existirán también modelos de suscripción mensual donde se ofrecerán descuentos y planes como, por ejemplo, 10% off en los próximos 10 viajes al brindar ciertos datos y feedback a la empresa o planes mensuales donde se prepaga una cierta cantidad de km con un descuento.

Para determinar la cantidad de monopatines que la empresa comprará se realizaron estimaciones de la demanda (punto 4.5) y cantidad de suscripciones. Se decidió entonces arrancar con una flota de 100 monopatines el primer año. Este resultaría un numero manejable para la empresa y también supliría correctamente la demanda dejando poco margen para que un cliente que quiera utilizar el monopatín se quede sin por falta de oferta.

En cuanto a proveedores, se analizaron diversas opciones considerando que Hardware y Software se podrían adquirir de forma independiente. Respecto al Software se consideraron Atom mobility (USA), ShareingOS (China), Joyride (USA) y LiteRide (Chile) y Freego (China). Lo que tienen en común estas cuatro empresas es que todas se dedican exclusivamente al desarrollo del modelo de movilidad compartida en diferentes países del mundo. Las dos empresas de Estados Unidos y la empresa China cotizaron un valor muy similar y ofrecieron diferentes paquetes limitados en base

al volumen de la flota que la empresa busca desplegar. Son empresas con mucha experiencia en el rubro y los plazos de tiempos que brindan son buenos ya que usan un programa pre hecho y personalizable (parten de una base). La comunicación con la empresa China resulto complicada por un tema de horarios y cultura por lo que se decidió dejarla a un lado. Literide, la empresa chilena, es una start-up que ofreció a Wiily el acceso a todos sus beneficios independientemente de la cantidad de vehículos que se obtengan, pero los plazos de entrega resultaron ser mayores. Se decidió que el proveedor sería Freego ya que este también ofrecía como paquete el hardware + software y nos resulto mas práctico que manejarnos con dos proveedores por separado. Su producto integra ambas partes y resulto ser el de mayor rentabilidad.

Igualmente, para analizar si Freego resultaba lo más conveniente se contacto a mas de 30 empresas de Hardware de producción propia por Alibaba, en su mayoría de origen chino. La búsqueda partió de una definición en las características que se deseen en los monopatines y cumplan las leyes establecidas para Argentina. Algunas de estas características son: Potencia de 300 a 500Watts, Velocidad máxima de 25 km/h, tiempo de carga de 3-5 horas, rango mayor a 23 km, y grado de resistencia al agua ipx5 (que aguanta lluvias fuertes y puede estar a la intemperie).

9.6 Sustentabilidad medioambiental

Se puede comprender a la sustentabilidad como “un proceso” que tiene el objetivo de encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales. La humanidad en su paso por el planeta ha degradado los recursos naturales de tal forma que actualmente es necesario cuidar y planear el consumo de estos para garantizar su existencia en futuras generaciones. Las empresas que tienen este concepto arraigado en sus valores y buscan generar este impacto en la sociedad, buscan maneras de operar su negocio de tal manera para conseguirlo.

Wiily busca reducir el impacto de Co2 en el planeta mediante el concepto de movilidad compartida y la utilización de monopatines eléctricos en reemplazo de los demás vehículos motorizados. Esta sustancia gaseosa es responsable de una gran parte del calentamiento global que amenaza la vida humana. Sus efectos pueden ser -y vienen siendo- pueden ser desastrosos, en ellos se incluyen tormentas, huracanes, desaparición de especies, olas de calor, incendios forestales, sequias desaparición de glaseares, entre otros. Detener este proceso es mas difícil de lo que parece, pero las cosas grandes se logran mediante pasos pequeños, y Wiily viene a brindar uno de ellos. Este tipo de servicio no viene a desplazar por completo los automóviles, sino que viene a brindar una solución para aquellas distancias de corto plazo donde uno puede decidir lograr un cambio.

La empresa por otro lado no solo busca impactar al medio ambiente con su modelo de negocio, sino también con procesos internos como el “*protocolo de reciclaje de baterías*”. Este consiste en mandar las baterías a empresas encargadas de realizar este procedimiento de reciclaje para no contaminar con los desechos. El proceso consiste en desmontarlas y triturar la batería para luego fundirla o disolverla en acido; con el producto que se obtiene, se crean baterías nuevas que funciona igual o hasta mejor que las anteriores. La empresa tiene como valor principal preservar el planeta por lo que este plan resulta fundamental para demostrar este valor y crear así una imagen real y honesta hacia el cliente. Desde ya este proceso incurrirá en costos para la empresa, pero sostenemos que lo vale ya que apoya su misión y contribuye a buscar soluciones alternativas para no dañar el planeta.

9.7 Requisitos regulatorios

Los requisitos regulatorios a los que deberá ajustarse Wiily están mencionados y detallados en la sección de “Aspectos Legales”. Estos incluyen disposiciones legales vigentes para la circulación de los monopatines en Argentina y regulaciones dictadas por Nordelta.

Además de estas regulaciones necesarias para operar el servicio, la empresa pondrá una serie de medidas que los usuarios deberán aceptar previo a realizar el viaje y utilizar el servicio. Algunas de ellas son:

- Utilizar el caso durante todo el recorrido
- Utilizar el vehículo en los espacios específicamente designados para ellos
- No exceder la velocidad máxima permitida 25 km/h (de ser así, el usuario recibirá una multa)
- No utilizar los vehículos alcoholizado ni bajo el efecto de sustancias químicas.
- Ser mayor de 17 años.

10. Costos, finanzas e inversión

A continuación, presentaremos los balances y estimaciones de flujos del proyecto. Nos centramos en la evolución dentro de los primeros 12 meses del negocio desde su lanzamiento, ya que internacionalmente es el tiempo estándar en el que este tipo de servicios llega a flujos regulares, con cierta constancia. En el sector financiero generamos algunos reportes en la moneda local, el peso y para esto tomamos el valor en dólares a la cotización del dólar blue de la fecha que es de \$220 por dólar.

10.1 Inversión inicial

La inversión inicial la construimos a partir de todos los gastos necesarios para el inicio de actividades. En el siguiente cuadro desglosamos cuales son estos gastos.

Detalle de Inversion	Cantidad	Precio unit U\$D	Total U\$D	Total
Constitucion de sociedad	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 61.000,00
Diseniador grafico	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
Creacion de APP / SOFT	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Pagina WEB	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
Equipamiento oficina	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Scooters	100	\$ 385,00	\$ 38.500,00	
Baterias extra	75	\$ 110,00	\$ 8.250,00	
Importacion	100	\$ 25,00	\$ 2.500,00	
Estaciones / cartelaria	30	\$ 50,00	\$ 1.500,00	
Marketing, influencers	10	\$ 300,00	\$ 3.000,00	
Chips localizacion	100	\$ 10,00	\$ 1.000,00	

En primer lugar, está el costo por la constitución de la sociedad, que resulta obligatorio para poder operar el negocio. El costo de la compra de los 100 scooters, con las 75 baterías extra y su costo de importación al país, ya que los productos provienen de china. Sumado a la compra del hardware, está el costo para el “set up” del software, en donde adaptamos el software pre-existente a nuestras necesidades específicas. Luego tenemos gastos de diseño, web, cartelaría e Influencers, que se utilizarán para crear una imagen de marca y comunicar a nuestro público objetivo. Por último, está el gasto para el equipamiento de la oficina se utilizará también como estación de recarga de los Scooter, y los chips de localización, que son necesarios para geolocalizar nuestra flota y se conectan al software.

10.2 Costos fijos, variables y semifijos

En la siguiente sección se desglosarán los distintos tipos de costos que enfrentará la empresa mensualmente para poder operar.

COSTOS FIJOS	
mantenimiento de app	U\$D1000 dolares por mes (10/12*cantidad de scooters)
alquiler del deposito	\$50,000 alquiler por mes
Publicidad	\$200000
totales	\$470.000,00
COSTOS SEMIFIJOS	
Empleados: Cambio de baterias, transporte (\$60.000 Cadete, \$120.000 chofer) (Incluye nafta, seguros. etc)	\$180,000
totales	\$180,000
COSTOS VARIABLES	
electricidad	\$100,000
chips de internet	\$10,000
totales	\$110,000
TOTAL	\$760.000,00

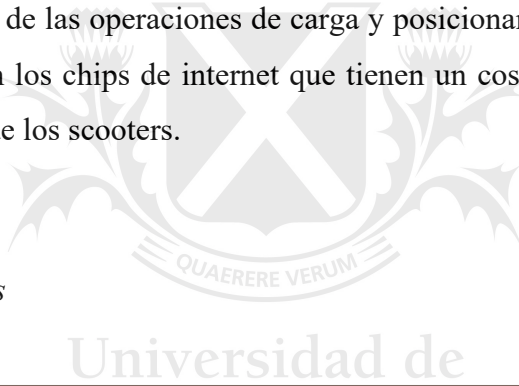
En la sección de costos fijos se encuentra el mantenimiento de la aplicación, en donde los desarrolladores del software cobrarán diez dólares por unidad en funcionamiento. El servicio de mantenimiento que adoptamos es el “grow”, que incluye los siguientes servicios:

Rental Plan				
Feature	Grow	Scale	Enterprise	Enterprise Plus
	Paid Monthly	Paid Monthly	Paid Monthly	Paid Monthly
	\$10 /Vehicle	\$15 /Vehicle	\$25 /Vehicle	\$30 /Vehicle
Currency	Single	Multi Currency	Multi Currency	Multi Currency
Language	Multi Language	Multi Language	Multi Language	Multi Language
Number of Vehicle	1-100	101-500	500+	500+
Types of Geofence	Multi Geofence	Multi Geofence	Multi Geofence	Multi Geofence
Number of Fleets	1	5	Unlimited	Unlimited
Number of Promo Code	5	5	Unlimited	Unlimited
Number of Org User Account	1	15	Unlimited	Unlimited
End Ride Photo	No	No	Yes	Yes
Access to Operator App	No	No	Yes	Yes
Point Management	No	No	Yes	Yes
Ticket Management	No	No	No	Yes
Reporting	No	GBFS	MDS, GBFS	GBFS

El plan que se decidió adoptar funciona hasta con 100 unidades, que es la cantidad que se estará empleando, por lo que se estará sacando el mayor provecho posible a la tarifa. En la negociación con los desarrolladores de software se logró incluir el servicio del “end ride photo” en el pack, por el mismo precio.

Otro de los costos fijos es el alquiler del depósito, que se utilizará como espacio de carga de la flota, y también como oficina. Por último, como parte de la estrategia de comunicación se destinará una suma significativa para publicidad en los primeros 12 meses. Una vez que se logre una imagen de marca firme, y se halla penetrado el mercado este monto podría verse reducido. Por parte de los costos semifijos, se van a necesitar dos empleados, uno que trabaje como cadete y un conductor. Entre ambos se encargarían de las operaciones de carga y posicionamiento de la flota. En cuanto a los costos variables, están los chips de internet que tienen un costo mensual, y la electricidad consumida para la recarga de los scooters.

10.3 Proyección de ingresos



PLAN DE VENTAS PRIMER ANIO (Sin tomar en cuenta bajas y alzas por temporada, que se deberían balancear). 7% crecimiento en suscripciones, 2-5 viajes/scooter por día del mes 1 al 12 progresivamente												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Suscripciones	20	21	23	25	26	28	30	32	34	37	39	42
Desbloqueo	5600	5600	5600	5600	8400	8400	8400	8400	11200	11200	11200	14000
Aquiler (Min)	56000	56000	56000	56000	84000	84000	84000	84000	112000	112000	112000	140000
Pausa (Min)	56000	56000	56000	56000	84000	84000	84000	84000	112000	112000	112000	140000

+1 desbloqueo por c/ scooter

+1 desbloqueo por c/ scooter

+1 desbloqueo por c/ scoote

Tota Anual cantidades			
Suscripciones	Desbloqueo	Aquiler (Min)	Pausa (Min)
358	103600	1036000	980000

Precios ^{Sin IVA}			
Suscripciones	Desbloqueo	Aquiler (Min)	Pausa (Min)
\$ 1.500	\$ 150	\$ 20	\$ 10

Tota Anual \$				Valor Presente NETO	Valor Presente NETO U\$D CCL
Suscripciones	Desbloqueo	Aquiler (Min)	Pausa (Min)		
\$ 536.654	\$ 15.540.000	\$ 20.720.000	\$ 9.800.000	\$ 24.308.826	\$ 115.756

Nota: tasa descuento 10%

En la proyección de ingresos a 12 meses desde inicio de las operaciones, se utilizó una tasa de 7% de crecimiento en suscripciones mensuales, y aumentan la cantidad de usos diarios por unidad de 2 a 5. En cuanto a las temporadas de invierno y verano, se estima que habrá un cambio dependiendo la estación, pero se terminarían balanceando. Se proyectaron los flujos de una forma lineal para que sea más fácil ver el crecimiento potencial. El valor presente neto se calculó a partir de una tasa de descuento del 10%.

Esta proyección se basa en los primeros 12 meses, una vez terminado este plazo el crecimiento será constante hasta saturar el mercado. Es decir, se mantendrá en 5 viajes por unidad por día, y un 7% de crecimiento mensual en suscripciones.

10.4 Flujo de fondos

meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	\$12,00
venta		\$2.550.000,00	\$2.552.100,00	\$2.554.347,00	\$2.556.751,00	\$3.819.324,00	\$3.822.077,00	\$3.825.022,00	\$3.828.173,00	\$5.091.546,00	\$5.095.154,00	\$5.099.015,00	\$6.363.146,00
costos fijos		\$470.000,00	\$479.400,00	\$488.988,00	\$498.767,76	\$508.743,12	\$518.917,98	\$529.296,34	\$539.882,26	\$550.679,91	\$561.693,51	\$572.927,38	\$584.385,92
costos semifijos		\$180.000,00	\$183.600,00	\$187.272,00	\$191.017,44	\$194.837,79	\$198.734,54	\$202.709,24	\$206.763,42	\$210.898,69	\$215.116,66	\$219.419,00	\$223.807,38
costos variables		\$110.000,00	\$112.200,00	\$114.444,00	\$116.732,88	\$119.067,54	\$121.448,89	\$123.877,87	\$126.355,42	\$128.882,53	\$131.460,18	\$134.089,39	\$136.771,17
amortizaciones y depreciaciones		\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56	\$250.555,56
resultado por venta de activos fijos (precio-valor contable)													
EBIT		\$2.040.555,56	\$2.027.455,56	\$2.014.198,56	\$2.000.788,48	\$3.247.231,12	\$3.233.531,15	\$3.219.694,12	\$3.205.727,45	\$4.451.640,43	\$4.437.439,21	\$4.423.134,80	\$5.668.737,09
impuesto a la ganancia (30%)		\$612.166,67	\$608.236,67	\$604.259,57	\$600.236,54	\$974.169,34	\$970.059,34	\$965.908,24	\$961.718,24	\$1.335.492,13	\$1.331.231,76	\$1.326.940,44	\$1.700.621,13
activo corriente	\$510.000,00	\$510.420,00	\$510.869,40	\$511.350,20	\$763.864,80	\$764.415,40	\$765.004,40	\$765.634,60	\$1.018.309,20	\$1.019.030,80	\$1.019.803,00	\$1.272.629,20	\$0,00
pasivo corriente	\$11.000,00	\$11.220,00	\$11.444,40	\$11.673,29	\$11.906,75	\$12.144,89	\$12.387,79	\$12.635,54	\$12.888,25	\$13.146,02	\$13.408,94	\$13.677,12	\$0,00
capital de trabajo	\$499.000,00	\$499.200,00	\$499.425,00	\$499.676,91	\$751.958,05	\$752.270,51	\$752.616,61	\$752.999,06	\$1.005.420,95	\$1.005.884,78	\$1.006.394,06	\$1.258.952,08	\$0,00
inversion en capital de trabajo	\$499.000,00	\$200,00	\$225,00	\$251,91	\$252.281,13	\$312,46	\$346,10	\$382,44	\$252.421,89	\$463,83	\$509,28	\$252.558,02	\$-1.258.952,08
Inversiones en activo no corriente	\$13.211.000,00												
flujos de fondos libres	-\$13.710.000,00	\$1.678.744,45	\$1.669.549,45	\$1.660.242,64	\$1.398.826,36	\$2.523.304,88	\$2.513.681,26	\$2.503.959,00	\$2.242.142,89	\$3.366.240,03	\$3.356.253,73	\$3.094.191,90	\$5.477.623,60
VAN	\$2.266.721,34	\$10.303,28 usd											

En base a esta estimación, a partir del 7 mes se recuperaría la inversión. El proyecto muestra un VAN positivo, lo cual indica que hay una oportunidad y que tiene una rentabilidad.

11. Equipo

El equipo de trabajo será liderado por los dos socios fundadores: Delfina Daschuta & Lucas Espina.

Las tareas de cada uno se desarrollarán de la siguiente manera:

Delfina Daschuta	Lucas Espina
<ul style="list-style-type: none">- Share del 50% del negocio- Licenciada en Administración de Empresas, realizando un Master en negocios Digitales en Udesa y Digital House- Directora general de marketing- Encargada de las campañas de marketing, la comunicación e imagen de la marca- Organizadora principal de eventos corporativos	<ul style="list-style-type: none">- Share del 50% del negocio- Licenciado en Administración de Empresas, ex dueño de una empresa distribuidora de productos de limpieza en toda la zona de Nordelta y alrededores.- CEO encargado de las operaciones del día a día del negocio y decisiones estratégicas.- Encargado de generar las alianzas estratégicas y vínculos con proveedores

Se contratará como CFO y encargado del área de finanzas a un tercero que tenga una licenciatura en Finanzas y experiencia laboral. Esta persona estará a cargo de los costos, pagos y cobranzas y

el desempeño del negocio a nivel rentabilidad. Trabajara de cerca con los socios fundadores para buscar nuevas formas de pricing y eficiencia operacional.

También se contratará un director de tecnología experimentado y licenciado en sistemas ya que una de las claves del negocio es su perfecto funcionamiento y la habilidad de obtener data de los usuarios para mayor eficiencia. Esta persona va a ser la encargada de desarrollar algoritmos para detectar los puntos de mayor demanda y datos que puedan cambiar proyecciones del negocio y la manera de operar.

Para las operaciones del día a día, se contratará a un grupo de 4 trabajadores, encargados de mover los monopatines del centro de carga a los puntos de distribución. Uno de ellos será el encargado de revisar el estado de estos y la calidad de la batería; para ello será capacitado. Este equipo llevara a cabo el control de stock de Monopatines eléctricos y baterías.

En las oficinas, tanto el CEO como el CFO, la directora de marketing y el director de tecnología tendrán su equipo de trabajo que los ayudara a desempeñar las actividades del día a día. Este numero de empleados va a variar según el trabajo que se requiera y depende del área. Se estima que las operaciones comenzarían con 5 empleados en cada área.

12. Aspectos legales

Se utilizarán “liability wavers”, habiendo aprendido de la experiencia de Lime o Bird, que consiste en que la empresa queda exenta de responsabilidad ante cualquier accidente. Básicamente el usuario firma este consentimiento de responsable antes de usar nuestro servicio en la APP. El conductor firma antes de usar nuestro servicio que se hará cargo de los posibles accidentes. Choque frente a auto: se hace cargo el auto si fue su culpa (su seguro). Si fue culpa del usuario, la empresa no se hace cargo teniendo el documento firmado como respaldo. Con esta información buscamos

ser transparentes, y comunicar información que nos parece que aporte, como que el 50% de los choques en estos monopatines son en el primer uso.

13. Plan de implementación y riesgos

13.1 Cronograma de actividades

Etapas del negocio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Constitucion de la sociedad							
Registro de marca							
Importacion de hardware							
Configuracion del software							
Creacion de redes - web							
Plan de marketing / influencers							
Alquiler y acondicionamiento de oficina							
Recepcion de hardware							
Prueba piloto							
Lanzamiento							

13.2 Análisis de riesgos

Como en todo negocio, siempre existen ciertos riesgos que hay que tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Los riesgos pueden ser internos de la empresa, o surgir por factores externos. Especialmente en un contexto de tanta volatilidad como el mercado argentino, estos riesgos son considerables ya que pueden afectar al negocio de muchas maneras. Los riesgos pueden surgir desde un cambio en el marco regulatorio, que dificulten la importación de los equipos, o que nos impidan operar de cierta manera. Pueden estar ligados a la alta inflación y depreciación del peso argentino, que podría afectar gravemente a los márgenes de ganancia, y aumentar nuestros costos variables considerablemente. A la vez, algunos de los costos se mantienen en dólares, como también lo es la inversión inicial, por lo que se tardaría más tiempo en llegar al punto de recupero, y habría que actualizar los precios constantemente. También pueden haber riesgos con respecto a

un aumento en ciertos costos variables, como el costo de electricidad, en donde es habitual que el gobierno imponga aumentos altos en periodo cortos de tiempo.

Respecto a los riesgos internos que puede enfrentar la empresa, las fallas en hardware y software son amenazas constantes en las operaciones diarias. Es por esto que el mes que planificamos en el cronograma como prueba piloto es fundamental para validar nuestro servicio. También lo es una buena comunicación con los desabolladores del software que tienen atención al cliente 24hs, y con nuestros aliados estratégicos de la parte de reparaciones de hardware.

Una opción que se ideó para responder ante una situación en la que sean insostenible continuar con las operaciones, y se deba salir del negocio es la venta del hardware desbloqueado. Se puede desligar el software de los monopatines, y dejar las funciones básicas para uso privado. Los monopatines son de muy buena calidad, y hay un gran mercado de usados para este tipo de productos, y se estima que en buen estado las unidades se pueden vender al 100% del valor de compra. Esto se debe a los altos precios que cargan las empresas que venden este tipo de productos en Argentina.

14. Conclusiones

En conclusión, luego de haber realizado un análisis extenso sobre la industria, los potenciales clientes y la forma en la que se llevara a cabo el lanzamiento y la introducción al mercado, se puede determinar que Wiily cuenta con una gran oportunidad de negocio que no debe desaprovechar. La propuesta busca satisfacer una necesidad existente de una manera innovadora que, a su vez, busca reducir el impacto que se está generando día a día en el medio ambiente. Como se detalló en la introducción, la idea nació de la misma necesidad de los socios fundadores luego de haber charlado con estudiantes y adultos habitantes de Nordelta que validaron la propuesta. Las tendencias

mundiales sustentan a su vez esta idea ya que el mundo está apostando hacia productos y propuestas sustentables que reduzcan el impacto al medioambiente.

El servicio abarca varios clientes potenciales y en concreto, dos segmentos amplios que poseen características que favorecen al negocio. Si bien los fines con los que se utilizara el producto en cada caso varían, la idea de transporte y sustentabilidad está presente en ambas. La estrategia que se implementara centra a estos consumidores en todo momento, al igual que el plan de marketing.

En cuanto a números e inversión, Wiily demostró obtener un VAN positivo y una incrementación tanto en usuarios como en ingresos netos también positiva a lo largo de los meses establecidos. Si bien el tipo de cambio y la economía de Argentina son inestables, la inversión mas fuerte que sería para comprar los monopatines se realizará una vez sola, lo que presenta una ventaja para la empresa. En el octavo mes la empresa ya estaría recuperando toda la inversión inicial para poder sustentarse por sus propios medios.

Por último, cabe destacar que el hecho de que se vaya a instalar en Nordelta presenta una gran ventaja para Wiily ya que es una zona que se encuentra en expansión y desarrollo constante. Si logra insertarse en el mercado y generar alianzas fuertes con sus miembros, va a posicionarse como marca para en el futuro, presentar eso como barrera de entrada para otros jugadores. Si el servicio es eficiente y funciona, sus usuarios lo van a elegir y preferir frente a algo desconocido que quiera venir a hacerla competencia.

15. Bibliografía

Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2002). Comportamiento del Consumidor. Cap. 8.pdf.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing.

Rogers, D. (2016). The Digital transformation Playbook.

T.Doran, G. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives" .

Frazer (2019). How We're Solving The Shared Scooter Theft Problem

<https://finance.yahoo.com/quote/tsla/key-statistics/>

<https://www.worldometers.info/co2-emissions/co2-emissions-by-country/>

<https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions>

<https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/ciudades-ejemplo-en-movilidad-sostenible>

<https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>

<https://koko.eco/cuando-inventaron-patinete-electrico/>



<https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

<https://www.statista.com/statistics/270603/worldwide-number-of-hybrid-and-electric-vehicles-since-2009/> → anexo 1

<https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/e-scooter-sharing/argentina#revenue> → anexo 2

<https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/e-scooter-sharing/argentina#revenue> → anexo 3

<https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/e-scooter-sharing/argentina#users> → anexo 4

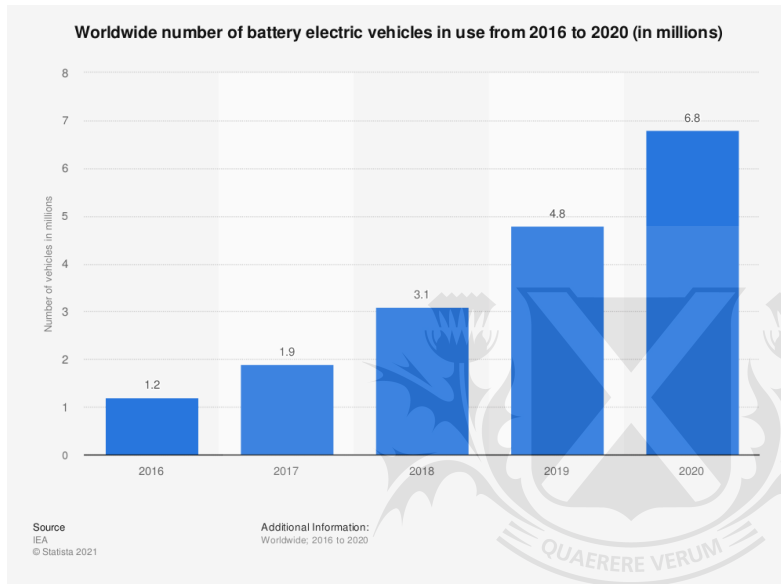
<https://tnmt.com/newsletter-snippets/the-never-ending-e-scooter-debate/> → anexo 5

https://www.clarin.com/zonales/monopatines-electricos-san-isidro-expanden-cobertura-panamericana_0_9k1s_jvY.html

<https://www.lanacion.com.ar/turismo/la-era-del-monopatin-restricciones-imponen-mundo-nid2324257/>

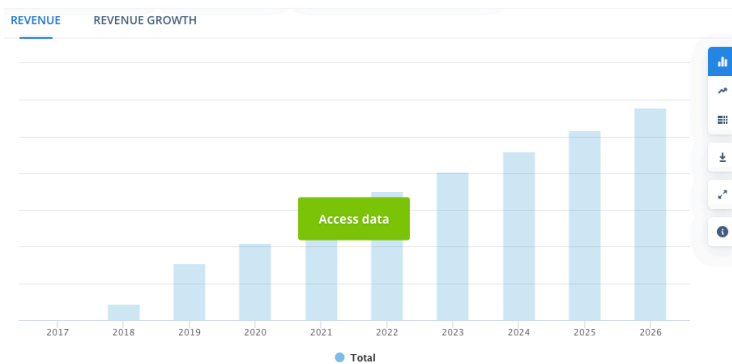
16. Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Universidad de
San Andrés



Notes: Data is shown using current exchange rates. The applied current exchange rates are displayed in the Key Market Indicators below. This replacement of the 2017 constant exchange rate with current exchange rates was carried out in October 2021.

Most recent update: Apr 2022

Source: Statista

Anexo 3



Notes: Data is shown using current exchange rates. The applied current exchange rates are displayed in the Key Market Indicators below. This replacement of the 2017 constant exchange rate with current exchange rates was carried out in October 2021.

Most recent update: Apr 2022

Source: Statista



Anexo 4



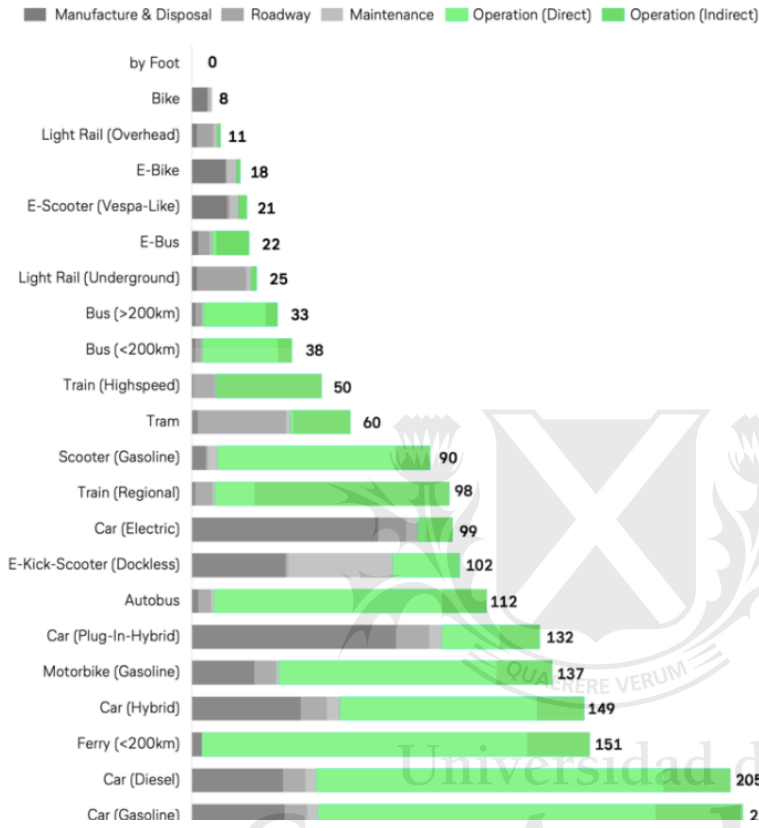
Most recent update: Apr 2022

Source: Statista

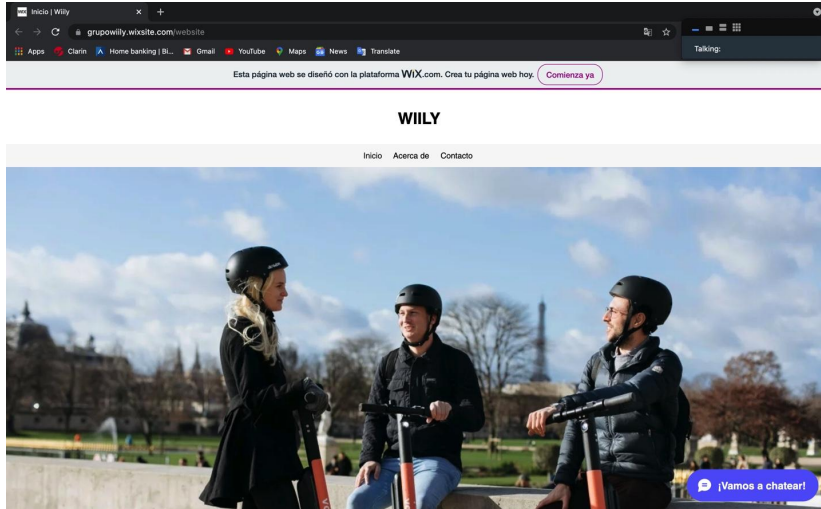
Universidad de
San Andrés

Anexo 5

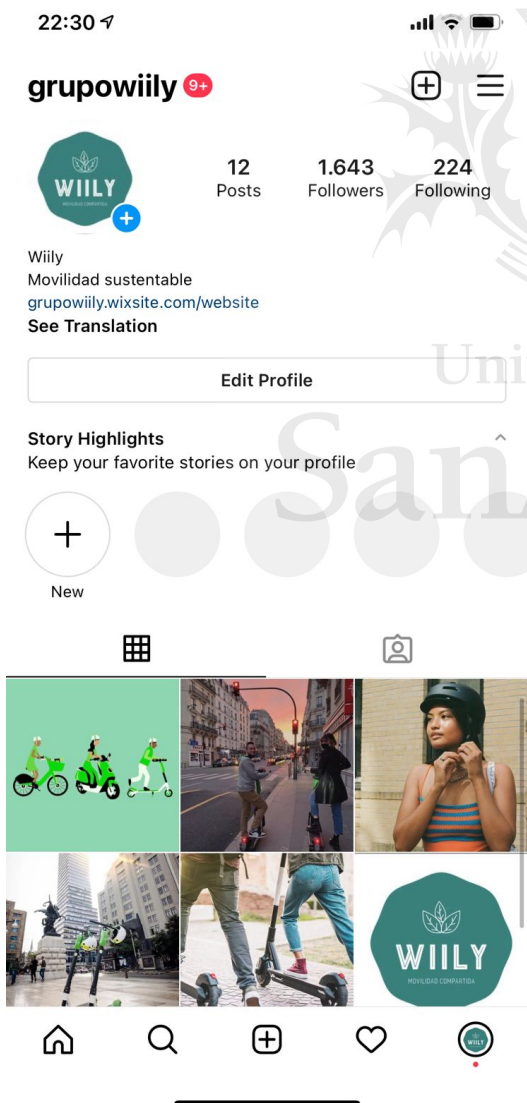
Average carbon emissions by transport type (in gram per pkm)



Anexo 6



Anexo 6.1

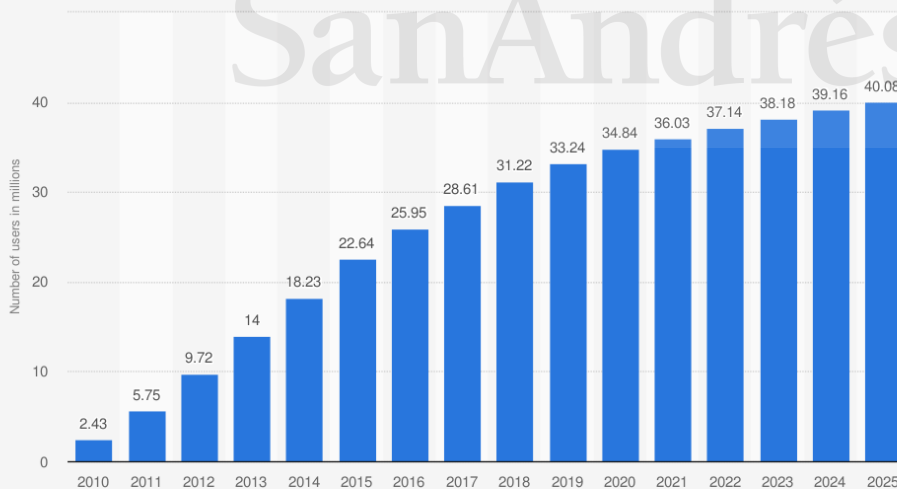


Anexo 7

Grupo de edad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	40,788,453	41,261,490	41,733,271	42,202,935	42,669,500	43,131,966	43,590,368	44,044,811	44,494,502	44,938,712	45,376,763	45,808,747
0- 4	3,571,540	3,622,962	3,671,011	3,712,611	3,745,299	3,764,736	3,757,709	3,748,846	3,738,229	3,726,162	3,712,989	3,698,813
5-9	3,507,135	3,507,340	3,511,823	3,522,721	3,541,275	3,570,085	3,621,521	3,669,575	3,711,205	3,743,931	3,763,405	3,756,437
10-14	3,541,954	3,530,131	3,521,389	3,515,301	3,510,972	3,508,531	3,508,707	3,513,167	3,524,036	3,542,513	3,571,271	3,622,606
15-19	3,559,813	3,573,638	3,574,520	3,566,154	3,553,325	3,539,630	3,527,929	3,519,280	3,513,239	3,508,965	3,506,525	3,506,737
20-24	3,346,483	3,395,590	3,444,594	3,489,936	3,527,754	3,554,811	3,568,580	3,569,502	3,561,187	3,548,389	3,534,762	3,523,049
25-29	3,166,874	3,184,168	3,212,958	3,250,983	3,294,748	3,341,846	3,390,781	3,439,542	3,484,671	3,522,333	3,549,243	3,562,951
30-34	3,112,375	3,142,982	3,154,334	3,154,430	3,153,561	3,159,595	3,177,008	3,205,836	3,243,841	3,287,553	3,334,543	3,383,352
35-39	2,711,144	2,800,329	2,890,574	2,975,391	3,047,087	3,099,835	3,130,524	3,142,130	3,142,485	3,141,871	3,148,120	3,165,656
40-44	2,347,809	2,396,702	2,457,684	2,528,895	2,607,887	2,692,486	2,781,388	2,871,282	2,955,834	3,027,334	3,080,074	3,110,884
45-49	2,212,137	2,227,234	2,241,583	2,259,015	2,284,142	2,320,378	2,369,213	2,429,989	2,500,862	2,579,461	2,663,552	2,751,947
50-54	2,062,422	2,084,856	2,107,503	2,129,572	2,150,000	2,168,105	2,183,741	2,198,619	2,216,535	2,241,959	2,278,318	2,327,037
55-59	1,877,071	1,902,187	1,926,230	1,949,497	1,972,274	1,995,008	2,018,007	2,041,236	2,063,845	2,084,864	2,103,579	2,119,884
60-64	1,628,569	1,664,823	1,697,644	1,727,604	1,755,623	1,782,266	1,807,828	1,832,328	1,856,108	1,879,409	1,902,660	1,926,122
65-69	1,304,566	1,342,617	1,383,542	1,425,598	1,466,753	1,505,504	1,541,040	1,573,449	1,603,203	1,631,170	1,657,878	1,683,583
70-74	1,029,030	1,047,618	1,069,936	1,095,870	1,125,319	1,158,131	1,194,213	1,232,878	1,272,577	1,311,495	1,348,279	1,382,220
75-79	808,031	813,519	820,245	828,910	840,332	854,985	872,946	893,988	918,063	945,129	975,114	1,007,914
80-84	567,436	571,682	575,646	579,982	585,184	591,455	598,590	606,633	616,143	627,708	641,693	658,156

Anexo 8

Forecast of the number of smartphone users in Argentina from 2010 to 2025 (in millions)



Source
Statista
© Statista 2021

Additional Information:
Argentina; Statista; 2010-2019; All values are estimates.

Características del monopatín

