



Universidad de
SanAndrés

**MAESTRÍA DE NEGOCIOS DIGITALES
SAFE RIDE BRASIL**

Alumno:

Maria Mercedes Cavanagh

DNI:

18875849

Emprendimiento:

Safe Ride

Fecha de entrega:

Noviembre 2023

Dupla:

Juan Pablo Santa María

Diferenciación con dupla:

Diferentes mercados geográficos

Mentor:

Luciana Manniello

Resumen Ejecutivo

La presente propuesta tiene como objetivo presentar un proyecto que captura un nicho de mercado desatendido en la actualidad por las soluciones de transporte de *ride hailing*. Nos estamos refiriendo a la industria de eventos masivos, como los son recitales, conciertos, entre otros. Con salidas caóticas de los eventos, los conductores no dan abasto con los altos volúmenes de demanda generando una terrible experiencia de usuario. Cancelaciones constantes, largas esperas, precios abrumadores, inseguridad, son tan solo algunas de las angustias a las que se deben enfrentar los usuarios.

Con un enfoque en tecnología y experiencia de usuario, Safe Ride es una solución de transporte compartido que propone cambiar por completo la angustia de regresar a casa desde eventos masivos.

Nuestra visión es convertirnos en líderes indiscutibles del *ride hailing* de eventos masivos en latinoamérica ofreciendo a nuestros usuarios una alternativa confiable, segura y conveniente para sus problemas de movilidad. Si bien hay muchos aspectos que distinguen nuestra propuesta de valor, nos diferenciamos principalmente por ofrecer un sistema de transporte compartido organizado que puede ser reservado de manera anticipada.

Con un enfoque en la Generación Z y Millenials, el tamaño de la oportunidad es de USD \$3.9 billones (TAM). El lanzamiento será en Brasil que cuenta con un SOM de USD \$120 millones.

Nuestro modelo de negocio es por asiento por viaje aplicando un sistema de tarifas dinámicas similar al método aplicado por otras aplicaciones de *ride hailing* hoy en día. Las reservas se harán a través de una aplicación. Contaremos con un sistema de rutas inteligentes que optimizan los viajes y tiempos para dejar a los pasajeros en sus hogares. También, dispondremos de una red de proveedores de transporte para poder brindar el servicio.

Basándonos en proyecciones y análisis de mercado contemplamos diferentes escenarios que proponen captar un 2%, 5% o 10% del SOM en los tres (3) primeros años de operación. El escenario “medio” del 5% propone una inversión inicial de USD \$450 mil con una tasa de retorno (TIR) del 53%.

Contamos con un equipo fundador sólido que combina el expertise de la industria del *ticketing* con el *yield management* de la industria hotelera. Ambos son emprendedores y han tenido emprendimientos exitosos en el pasado.

Con un modelo de negocio sólido, una propuesta de valor diferenciada y un equipo experimentado, estamos preparados para comenzar un viaje de negocios lleno de oportunidades, crecimiento y disrupción en la industria del transporte.



Universidad de
San Andrés

Índice

I. El cliente	5
El problema que se pretende resolver.....	5
Segmentos de clientes potenciales.....	5
Segmento target.....	7
Experimentos de validación.....	8
II. La propuesta de valor	11
III. Product Market Fit	14
Value Proposition Canva.....	14
Construcción de MVP.....	15
IV. El tamaño de la oportunidad	17
TAM.....	17
SAM.....	18
SOM.....	19
V. Competencia	20
FODA.....	21
VI. Contexto	22
VII. Industria	23
VIII. El modelo de negocios	25
Canvas Business Model.....	25
Modelo de ingresos y de pricing.....	25
IX. Go To Market Plan	26
Funnel de marketing.....	28
CAC y LTV.....	31
X. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	32
Supply Chain.....	32
XI. Implementación del negocio	33
Estrategía de implementación.....	33
Metas.....	33
Estructura operativa.....	36
XII. Equipo emprendedor	37
XIII. Modelo económico	38
Modelo de ingresos.....	38
Modelo de costos.....	40
Economics de una unidad.....	41
Key drivers del modelo económico.....	42
Punto de equilibrio económico y financiero.....	42
XIV. Requerimientos de inversión y financiación	43
Cashflow, Capital de trabajo y Capex.....	43
Inversión inicial.....	44
Estado de situación patrimonial.....	46
Retorno sobre capital invertido (TIR).....	47
XV. Condiciones para viabilidad financiera del negocio	48

XVI. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	48
XVII. Aspectos legales y regulatorios.....	49
Tipo de sociedad.....	49
Impuestos.....	50
Patentamientos de propiedad intelectual.....	50
XVIII. Fuentes y Bibliografía.....	52
XIX. Anexos.....	56
Anexo I - Comparativa de elección de medio de transporte desde y hacia eventos masivos.....	56
Anexo II - Arquetipo de persona.....	56
Anexo III - Safe Ride: Value Proposition Canva.....	58
Anexo IV - Resultados de Encuesta para eventos masivos.....	58
Anexo V - Resultados de las Entrevistas Personales (1era validación).....	60
Anexo VI - El Cliente: Mapa de Empatía.....	67
Anexo VII - Validación del MVP: Resultados completos (2da validación).....	68
Anexo VIII - TAM, SAM, SOM.....	74
Anexo IX - Event Tickets: Revenue por país (América del Sur, 2023).....	87
Anexo X - Brasil: Apps de transporte más populares (2021).....	88
Anexo XI - Brasil ride hailing apps: Brand Share.....	88
Anexo XII - Safe Ride: Océano Azul.....	89
Anexo XIII - Fortalezas y Debilidades de la competencia.....	90
Anexo XIV - Business Model Canvas: Safe Ride.....	91
Anexo XV - Safe Ride: Funnel de Conversión.....	97
Anexo XVI - Safe Ride: Supply Chain.....	100
Anexo XVII - Safe Ride: Evolución del equipo de trabajo.....	108
Anexo XVIII - Brasil: Tarifas de la competencia por ciudad.....	111
Anexo XIX - Safe Ride: Costos fijos y variables.....	112
Anexo XX - Safe Ride: Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	113

I. El cliente

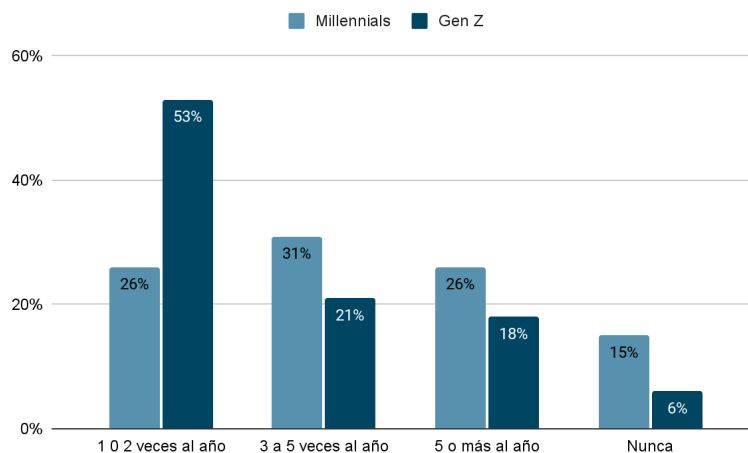
El problema que se pretende resolver

El principal problema que intentamos resolver es la vuelta a casa de manera segura desde recitales, conciertos o cualquier tipo de evento masivo. Los egresos en estas ocasiones aglomeran grandes volúmenes de personas en espacios reducidos que salen a la misma hora, generando una saturación en el sistema de transporte en un corto lapso de tiempo. Este problema se ve principalmente reflejado en aquellas personas que deciden utilizar la opción de ride hailing, taxi o remis como medio de transporte. Algunas de las necesidades más recurrentes son la falta de transporte disponible, largas esperas, espera en lugares inseguros y precios excesivos.

Segmentos de clientes potenciales

Identificamos como clientes potenciales a dos grupos etarios principales: los Millennials y la Generación Z. Elegimos esta variable porque nos permite dividir rápidamente aquellos segmentos con una mayor recurrencia a eventos masivos.

Figura I - Comparativa de frecuencia de recurrencia a eventos masivos por año



Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Figura II - Comparativa de perfil de clientes potenciales

	Gen Z 1995 - 2015	Millennials 1980 - 1994	Gen X 1965 - 1979	Baby Boomer 1944 - 1964
Poder adquisitivo medio a alto	45%	84%	77%	84%
Concentración en grandes ciudades	60%	77%	75%	77%

Fuente: (Statista, 2022)

Por un lado, los Millennials representan un grupo etario al día de hoy de entre 29 a 43 años. Fueron seleccionados como clientes potenciales por los siguientes motivos:

- **Poder adquisitivo:** representa el grupo con mayor poder donde el 84% tiene un nivel de ingresos medio alto (Statista, 2022, 8)
- **Concentración masiva:** el grupo con mayor concentración (77%) en grandes ciudades (Statista, 2022, 10)
- **Consumidor recurrente:** el 83% asiste a eventos masivos al menos una vez al año (Cavanagh & Santa María, 2022)
- **Necesidad de transporte:** el 36% utiliza apps de ride hailing como medio de transporte para asistir a eventos masivos. (Cavanagh & Santa María, 2022) (Ver "[Anexo I - Comparativa de elección de medio de transporte desde y hacia eventos masivos](#)")
- **Paga tarifas más altas:** el 42% consume entre USD \$6 y USD \$14 en transporte por noche cuando asiste a eventos masivos. Esto representa el segmento con mayor elasticidad de precio (Cavanagh & Santa María, 2022)

Por otro lado, para la Generación Z nos estaremos enfocando en el rango de 18 a 28 años. Los principales motivos son:

- **Poder adquisitivo:** si bien es el grupo con el menor poder adquisitivo (Statista, 2022, 8), su potencial de compra a lo largo de los años será mayor que las demás generaciones.

- **Consumidor fiel:** el 92% asiste a eventos masivos al menos una vez al año (Cavanagh & Santa María, 2022)
- **Necesidad de transporte:** el 25% utiliza apps de ride hailing como medio de transporte para asistir a eventos masivos (Cavanagh & Santa María, 2022) (Ver "[Anexo I - Comparativa de elección de medio de transporte desde y hacia eventos masivos](#)")

Segmento target

Como principal segmento de enfoque nos estaremos concentrando en un rango de edad de 25 a 35 años captando principalmente el mercado Millennial y unos pocos años de la Generación Z. El principal motivo es que creemos que este rango de edades se encuentran en una etapa de vida similar, tienen un comportamiento semejante y se encuentran activos laboralmente.

Figura III - Arquetipo de persona



Demografía

- Estado civil: soltera
- Familia: padre y madre (juntos) y 1 hermano
- Educación:
 - Bachiller (institución privada)
 - Licenciada en Admin. de Empresas (universidad privada)
- Condición socioeconómica: clase media
- Zona de residencia: vive con sus padres en Sao Paulo
- Ocupación: analista Jr. de Customer Service en empresa multinacional
- Salario: \$800 USD
- Movilidad: no tiene vehículo propio

Sofía

27 años

Ver "[Anexo II - Arquetipo de persona](#)" para mayor detalle

Nos centramos en la voz de los usuarios realizando entrevistas personales con perfiles similares a nuestro arquetipo. Las principales incomodidades y "deseos" que nos mencionaron los usuarios que utilizan servicios de *ride hailing* son:

Figura IV - Principales Pains y Gains de los usuarios

PAINS	GAINS
<p><i>“No hay autos disponibles”</i></p> <p><i>“Me cancelan el viaje por uno mejor”</i></p> <p><i>“He llegado a esperar por 2 horas”</i></p> <p><i>“Las tarifas son muy altas”</i></p> <p><i>“Me siento insegura y vulnerable”</i></p>	<p><i>“Quiero tener la tranquilidad de tener la vuelta a casa organizada”</i></p> <p><i>“No quiero tener que esperar”</i></p> <p><i>“Quiero poder ver el final del recital”</i></p> <p><i>“Quiero ahorrar en transporte”</i></p>

Ver [“Anexo III - Value Proposition Canvas”](#) para mayor detalle

Experimentos de validación

El proceso de validación de las necesidades de los usuarios tuvo dos etapas principales.

En la primera, realizamos una encuesta dónde participaron 51 personas de 18 a 42 años de edad. El método de encuesta utilizado fue enviando un *Google Form* a amigos, familiares y conocidos de la dupla que tuvieran características similares al arquetipo propuesto. Esta fase nos permitió tener un panorama masivo de la problemática de nuestros usuarios, así como entender el comportamiento de compra de los distintos segmentos. Algunas de las conclusiones fueron:

Figura V - El cliente: conclusiones finales

- *El 90% de los encuestados dijo ir al menos 1 vez al año a un evento masivo*
- *El vehículo propio fue el medio de transporte más elegido por 53% de los encuestados seguido por servicios de ride hailing con un 30%*

- *Los Millennials encuestados suelen pagar tarifas más altas que aquellos en la Generación Z*
- *El gasto promedio en transporte por evento que se da con mayor frecuencia suele ser de entre USD \$3 y USD \$ 5*
- *Los Millennials son el grupo etario dispuesto a pagar una tarifa más alta en transporte por evento (entre USD \$6 y USD \$14)*

Ver [“Anexo IV - Resultados de Encuesta para eventos masivos”](#) para mayor detalle

En la segunda etapa de validación, realizamos diez (10) entrevistas a personas con características similares a nuestro arquetipo y que asisten a eventos masivos al menos una (1) vez al año. Algunos de los principales *insights* que obtuvimos con respecto al comportamiento de asistencia a eventos masivos son:

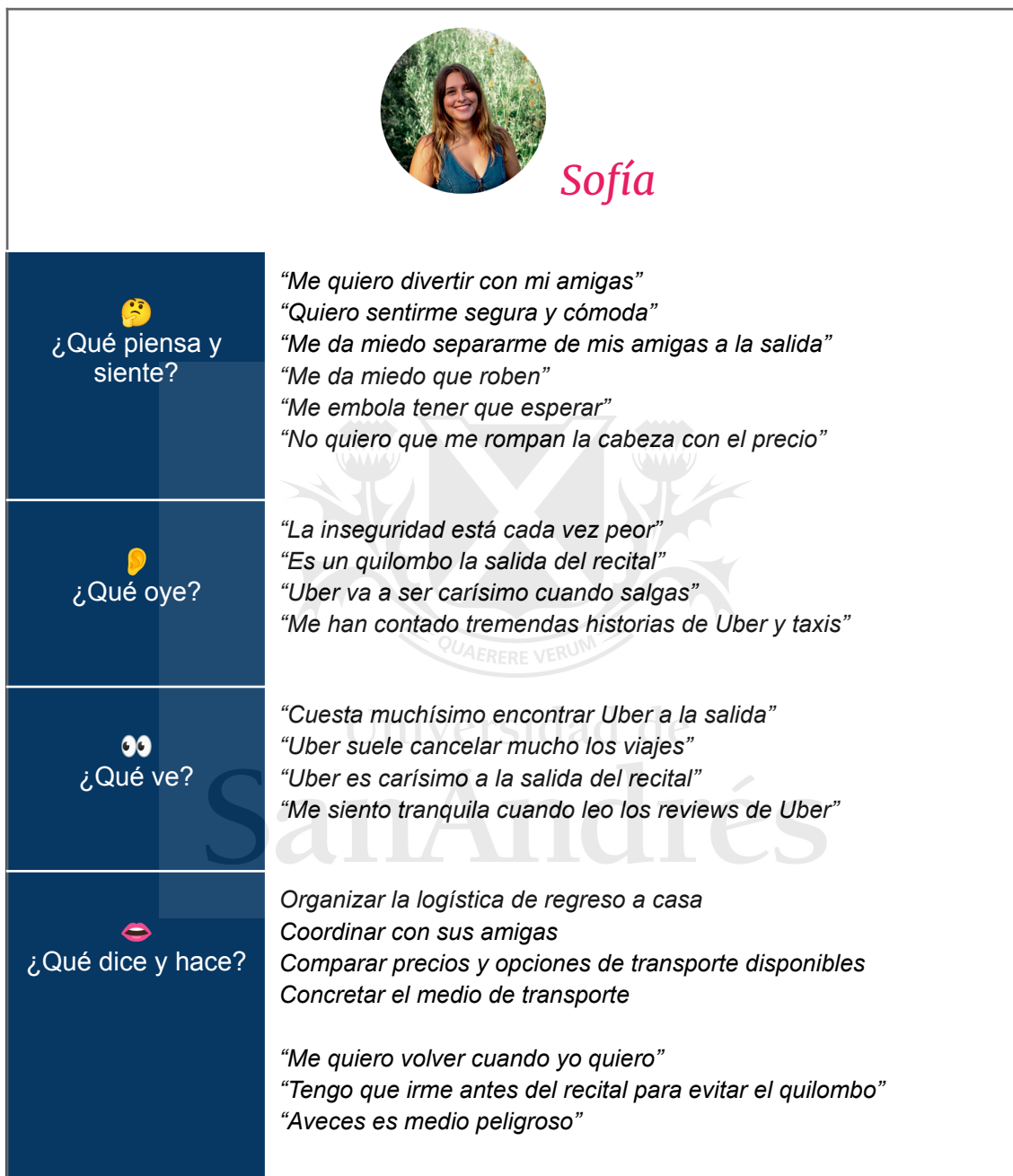
Figura VI - Principales insights de entrevistas personales

- *Se suele asistir a conciertos en grupos de entre 7 a 9 personas*
- *Principalmente con amig@s*
- *La decisión de asistir a un evento se toma de forma igualitaria cuando salen las entradas a la venta o 2 meses antes de la fecha*
- *El principal medio de transporte elegido es el auto privado que comparten con el grupo*
- *Para los consumidores de ride hailing o taxi, la decisión sobre el medio de transporte se suele tomar a la salida del evento analizando el mejor precio y la disponibilidad*
- *Para aquellos que asisten con auto privado, la decisión sobre el medio de transporte se suele tomar con al menos 7 días de anticipación*
- *El medio de transporte se suele compartir el 100% de las veces*

Ver [“Anexo V - Resultados de las Entrevistas Personales \(1era validación\)”](#) para mayor detalle

Empatizando con el cliente, logramos extraer las siguientes conclusiones fundamentales:

Figura VII - Principales conclusiones del Mapa de Empatía

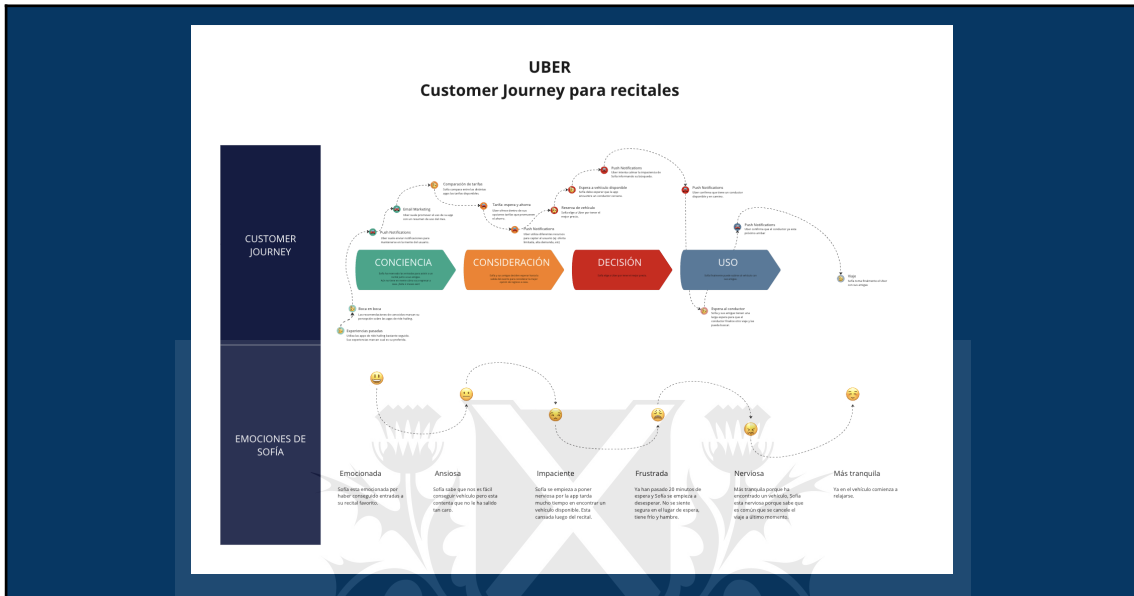


Ver [“Anexo VI - El Cliente: Mapa de Empatía”](#) para ampliar la información

Adicionalmente, pudimos identificar el recorrido y la ansiedad que muchas veces suelen sufrir los usuarios de las aplicaciones de ride hailing (en este caso analizamos Uber). Notamos que suelen sufrir un gran estrés en dos instancias principales: al momento de la reserva de la tarifa (se suele asociar a

un costo muy elevado) y al momento de la espera del vehículo (se suele asociar a largas esperas, cancelaciones constantes de los conductores y esperas en lugares percibidos por los usuarios como inseguros).

Figura VIII - UBER: Customer Journey para recitales



Ver el archivo "UBER: Customer Journey para recitales" completo en el siguiente [link](#)

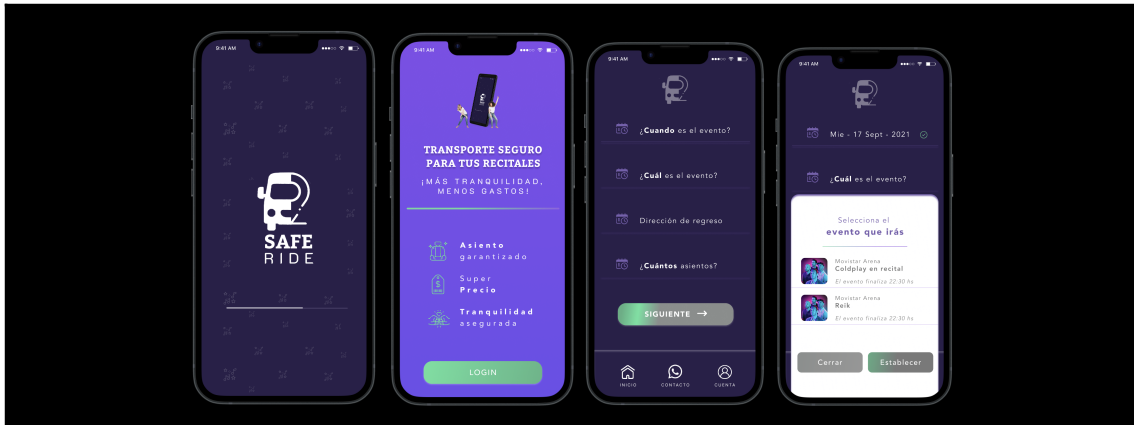
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

II. La propuesta de valor

De acuerdo a nuestra investigación, decidimos crear Safe Ride. Una aplicación que les permitirá a los usuarios reservar asientos en transportes compartidos para volver de forma segura y económica desde un evento masivo hasta la puerta de sus casas. El sistema analizará la demanda, agrupará a los usuarios por zona geográfica y trazará rutas optimizadas para dejar a los usuarios en los puntos de drop-off que identifiquen.

Consideramos importante aclarar algunas definiciones. Definimos como evento masivo a recitales, conciertos, festivales o eventos de similares características. Por otro lado, el transporte compartido serán usualmente charters, pero en ocasiones se utilizarán colectivos o autos según amerite la demanda y los costos asociados. Por último, se organizarán rutas optimizadas por barrios de acuerdo a la cantidad de pasajeros que merezca el viaje.




Figura IX - Safe Ride: Prototipo de la solución






Ver el prototipo completo en el siguiente [link](#)

Los principales beneficios que propone nuestra solución son:

Figura X - Safe Ride: Principales beneficios

BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
 <p>Reserva anticipada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad, muy pocas aplicaciones de ride hailing permiten la reserva anticipada. En el caso de elegir esta opción, las tarifas se suelen elevar hasta un 300% por sobre una tarifa regular en alta demanda. Esto hace que no sea un medio preferido por los usuarios. • Hay usuarios que eligen la contratación de combis privadas para regresar a casa con un grupo de amigos. Estos suelen ser los casos menos frecuentes ya que necesitan un grupo de 10 personas para justificar los costos. • Safe Ride permite la compra de asientos individuales de manera anticipada o a la salida del evento (sujeto a disponibilidad)
 <p>Viajes confirmados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las preocupaciones más frecuentes es que los choferes de las aplicaciones de ride hailing suelen cancelar los viajes a último minuto por uno de mayor tarifa. • Safe Ride no cancelará los viajes a último minuto. Aquellos que hayan sido confirmados se honrarán como corresponde.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, tanto los usuarios de las aplicaciones de ride hailing como los taxis, no saben la tarifa que pagarán hasta el momento

<p>Tarifas predecibles</p>	<p>en que contratan el servicio a la salida del evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Safe Ride propone un sistema de tarifa que premia la compra anticipada y en la cual se puede fijar el precio con anticipación al momento de la compra.
<p> Viajes de más de 3 personas en un vehículo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al día de hoy, las aplicaciones de ride hailing y taxis, tienen una capacidad limitada de (3) personas por vehículo. • Safe Ride permite la flexibilidad de reservar los asientos que haya disponibles al momento de la reserva. Por vehículo se estima una capacidad de (12) doce personas.
<p> Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros potenciales usuarios expresaron varias preocupaciones relacionadas con este punto. • Si bien Safe Ride cubre varias de ellas, mencionamos los (2) dos principales beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ○ La espera del transporte en lugares inseguros fue uno de los puntos más mencionados por los usuarios. Safe Ride propone estudiar los puntos de encuentro con los choferes para que estos sean seguros y de fácil acceso. ○ La incertidumbre con los choferes fue otro de los puntos mencionados. Si bien esto lo hacen casi todas las aplicaciones, contaremos con un sistema de reviews de los pasajeros hacia los choferes. Adicionalmente, habrá controles de alcoholemia y salud para determinar la capacidad de los choferes para manejar los vehículos. Safe Ride se encargará de seleccionar los choferes.
<p> Incertidumbres relacionadas al tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre en el tiempo de espera a los choferes de ride hailing también fue una de las quejas más frecuentes entre los usuarios. • Unos de los beneficios de Safe Ride es que el tiempo de espera se ve reducido ya que el pasajero conoce horarios de <i>pick up</i> y un rango estimado de tiempo para el <i>drop-off</i>.

Si bien hemos mencionado varios factores que hacen la propuesta de Safe Ride diferente a otras en el mercado, el principal factor es el foco en el transporte de eventos masivos y la posibilidad que se le da al usuario de

reservar de forma anticipada un medio de transporte no particular. Los principales beneficios que se ven asociados son: reducir tiempos de incertidumbre vinculado a la espera de vehículos de ride hailing y minimizar la angustia relacionada al pago de altas tarifas reservadas a último minuto. Para Safe Ride es de suma importancia reducir todos los sentimientos de incertidumbre que los usuarios asocian hoy en día con el regreso a casa desde un evento masivo.

III. Product Market Fit

Value Proposition Canva

Analizando los *pains* y los *gains* expresados por los usuarios, creemos que existe un fit entre nuestra propuesta de valor y las necesidades del mercado. A continuación detallamos cómo Safe Ride fue creado pensando en cubrir las principales incertidumbres de sus potenciales clientes. Notarán cómo los mismos pasan de un estado de angustia e intranquilidad a un estado de confianza y paz en su regreso a casa.

Figura XI - Safe Ride: Pains, Pain Relievers, Gains y Gain Creators

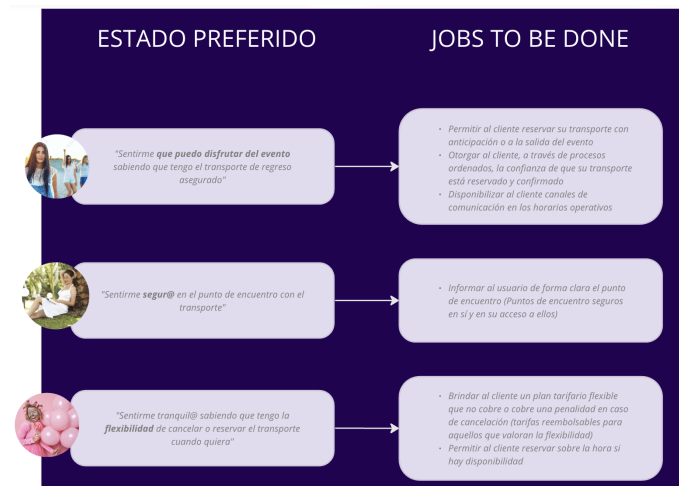


Ver el Safe Ride: Value Proposition Canva completo en el siguiente [link](#)

Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Por otro lado, pudimos observar los sentimientos que a los usuarios les gustaría experimentar a la salida de eventos masivos creando una lista de soluciones para ellos. Debajo incluimos algunas de ellas:

Figura XII - Safe Ride: Algunos Jobs to be done



Ver el Safe Ride: Value Proposition Canva completo en el siguiente [link](#)

Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Como puede ser visto, hay un fit entre la propuesta de valor de Safe Ride y las necesidades del mercado que hoy en día están siendo descuidadas por los posibles competidores.

Construcción de MVP

Para validar si estábamos en lo cierto que Safe Ride estaba cubriendo certeramente las necesidades del mercado, comenzamos una tercera instancia de validación. En esta ocasión, decidimos construir un [prototipo](#) funcional de la aplicación con un enfoque en las funcionalidades básicas para poder realizar una nueva ronda de entrevistas.

El experimento contó varias fases que detallamos a continuación:

Figura XIII - Fase 1: Objetivos del MVP

- Validar el interés de los usuarios en querer compartir transporte para ir y regresar de eventos masivos
- Validar su predisposición a querer utilizar el servicio propuesto a través de una app

- Validar si los beneficios ofrecidos por nuestra solución son valiosos para los usuarios
- Validar si la app propuesta es una correcta aproximación al servicio que esperan recibir los usuarios

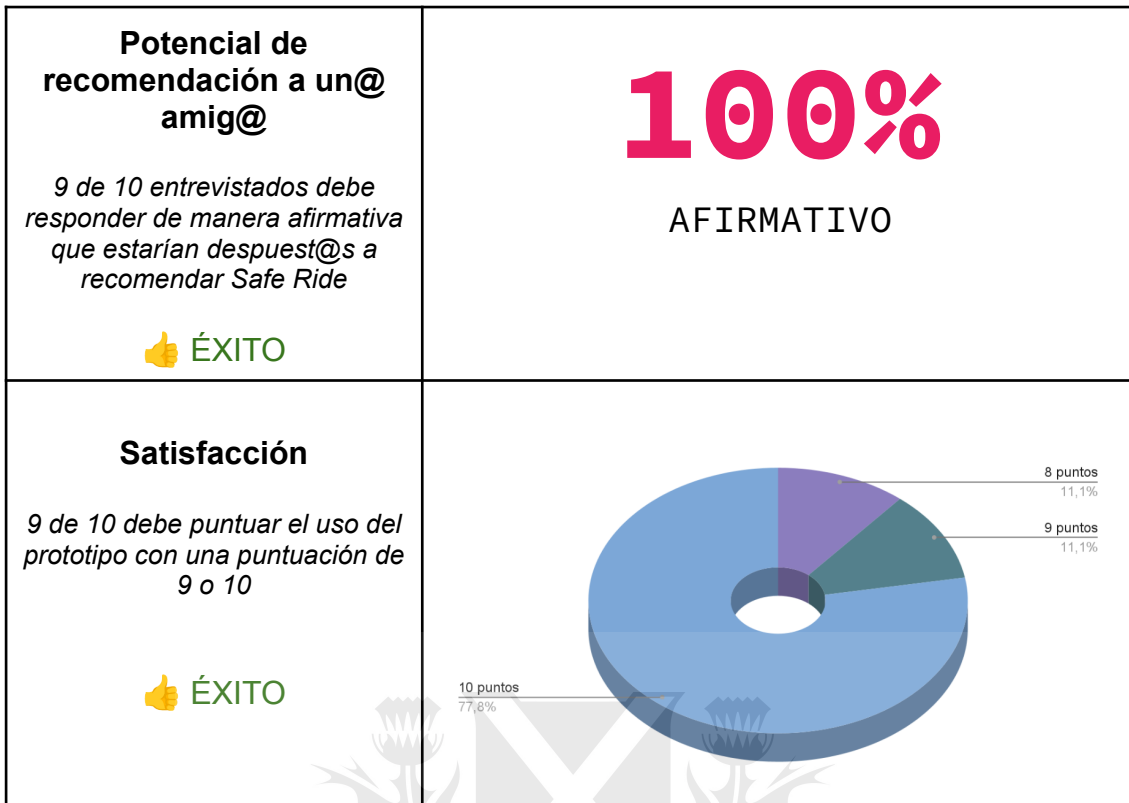
Figura XIV - Fase 2: Experiment Card

1. TIPO DE EXPERIMENTO Entrevista
2. HIPÓTESIS Los amantes de eventos masivos en CABA necesitan una solución de transporte para ir y volver sin necesidad de preocuparse de los altos precios y escasa disponibilidad.
3. TEST Diseñaremos un modelo de entrevistas y un prototipo interactivo de una app de reserva de transporte.
4. MÉTRICAS <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a potencial uso de la app • Respuesta recomendar solución a un@ amig@ • Nivel de satisfacción con la app
5. ÉXITO <ul style="list-style-type: none"> • Potencial uso: 9 de 10 entrevistados • Recomendación: 9 de 10 entrevistados • Satisfacción: 9 sobre 10

¡Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes! Nuestras métricas de éxito habían sido cumplidas validando, de manera inicial, la aceptación de nuestro producto en el mercado.

Figura XV - Fase 4: Resultados del MVP

MÉTRICA	RESULTADOS
<p>Potencial de uso</p> <p>9 de 10 entrevistados debe responder de manera afirmativa que estarían dispuest@s a utilizar Safe Ride</p> <p>👍 ÉXITO</p>	<p>100%</p> <p>AFIRMATIVO</p>



Ver los [“Anexo VII - Validación del MVP: Resultados completos”](#) para visualizar los resultados completos

Fuente:(Cavanagh & Santa María, 2022)

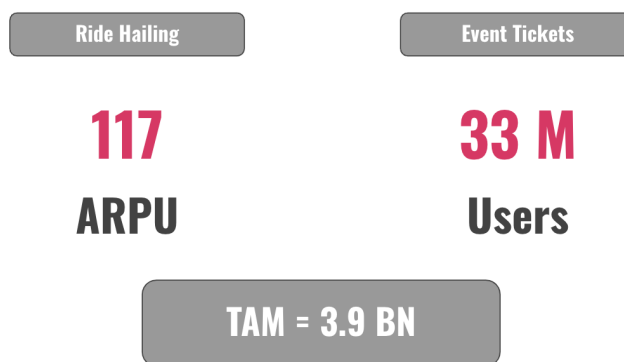
IV. El tamaño de la oportunidad

TAM

Como TAM definimos América del Sur como nuestro foco. Creemos que esta es una solución aplicada a las problemáticas principalmente vivida por los usuarios en esta región.

Para su cálculo combinamos métricas de dos industrias. Por un lado, para el cálculo del ARPU tomamos como referencia la industria del *ride hailing* ya que será nuestro principal referente al momento de definir las tarifas pagadas por los usuarios. Por otro lado, tomamos los usuarios de la industria de *Event Tickets* ya que serán a las personas a quienes les estaremos vendiendo nuestros servicios.

Figura XVI - TAM: Total Addressable Market de América del Sur



Ver los ["Anexo VIII - TAM, SAM, SOM"](#) para visualizar los resultados completos

Fuente Ride Hailing ARPU: (Statista, 2022)

Fuente Event Tickets Users: (Statista, 2022)

SAM

Como mencionamos anteriormente, nos estaremos enfocando en el mercado de entre 25 a 35 años de edad reduciendo el tamaño del TAM mencionado anteriormente. Para esto, tomamos como referencia el porcentaje de la población del país que se encuentra en ese rango de edad y aplicamos el mismo cálculo a los usuarios de Event Tickets por país.

El SAM seleccionado representa un 8% del TAM.

Figura XVII - SAM: Servicable Available Market de América del Sur

ARGENTINA	47.6 M
BOLIVIA	1.9 M
BRASIL	120 M
CHILE	45 M
COLOMBIA	41 M
ECUADOR	7.5 M
PARAGUAY	3.2 M
PERÚ	19 M
URUGUAY	15 M
TOTAL	300 M

Ver los ["Anexo VIII- TAM, SAM, SOM"](#) para visualizar los resultados completos.

Fuente Ride Hailing ARPU: (Statista, 2022)

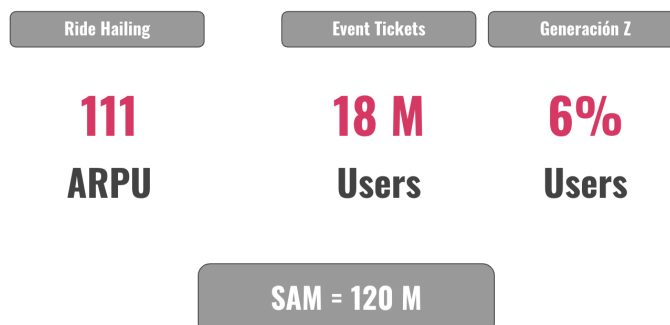
Fuente Event Tickets Users: (Statista, 2022)

SOM

Como mercado inicial y foco en los dos (2) primeros años de estrategia, nos estaremos enfocando en Brasil. El primer motivo de la decisión es que este país representa el mayor SOM dentro del SAM. El segundo motivo es que este país representa el primero en generación de Revenue en el rubro Event Tickets en América del Sur (Ver Anexo IX - Event Tickets: Revenue por país).

El SOM seleccionado representa un 3% del TAM seleccionado y un 40% del SAM calculado.

Figura XVIII - SOM: Servicable Obtainable Market de Brasil



Ver los “[Anexo VIII - TAM, SAM, SOM](#)” para visualizar los resultados completos.

Fuente Ride Hailing ARPU: (Statista, 2022)

Fuente Event Tickets Users: (Statista, 2022)


V. Competencia

Los principales competidores de Safe Ride son las aplicaciones de *ride hailing* y las aplicaciones de taxis como proveedores sustitutos a nuestros servicios. En el mercado de Brasil, particularmente, Uber domina con un 71% de popularidad (ver “[Anexo X - Brasil: Apps de transporte más populares](#)”) y la app de taxis llamada 99Taxis con un 21% de popularidad (Statista, 2021).

Uber es una de las principales aplicaciones a nivel mundial. Contemplando el mercado brasilero, esta app lo domina con un 63% de share en este rubro (ver “[Anexo XI - Brasil ride hailing apps: Brand Share](#)”).

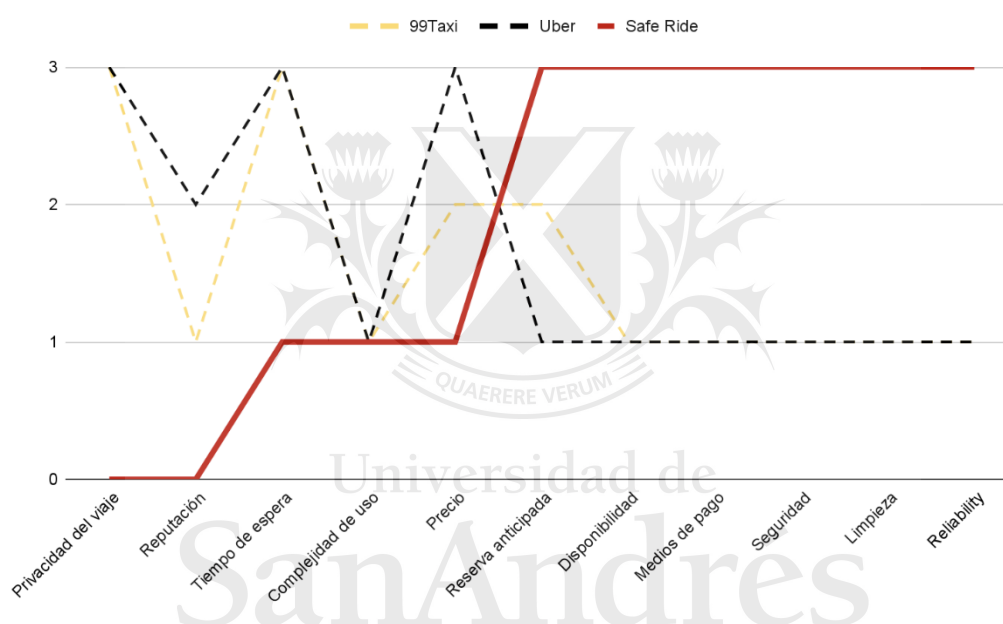
En cuanto a 99Taxis, es una compañía de origen brasilero comprada por la empresa de transporte china, Didi Chuxing (Swissinfo, 2018). Si bien la empresa 99 ofrece varios servicios, el más popular es 99Taxis que conecta taxistas con pasajeros.

Figura XIX - Comparación de los competidores

CARACTERÍSTICA	Uber	
Calidad	4,7 estrellas 12 millones de reviews <i>Fuente: (Google Play, 2023)</i>	4,4 estrellas 2,4 millones de reviews <i>Fuente: (Google Play, 2023)</i>
Precio	Más caro <i>Fuente: (Guahy, 2022)</i>	Más barato <i>Fuente: (Guahy, 2022)</i>
Modelo de negocio	Multilateral	Multilateral
Métodos de distribución	Google Play App store Website	Google Play App store Website

Anteriormente mencioné que Uber y 99Taxi son proveedores sustitutos a nuestros servicios ya que, en la actualidad, no hay servicios similares a Safe Ride en el mercado brasileño. Es decir, no hay empresas de transportes que ofrezcan un servicio puerta a puerta para eventos masivos con características similares a las de Safe Ride. De hecho, podríamos afirmar que estamos frente a un Océano Azul descuidado por estos posibles competidores.

Figura XX - Safe Ride: Océano Azul



Ver ["Anexo XII - Safe Ride: Océano Azul"](#) para visualizar la explicación completa

FODA

Para comprender mejor nuestras posibles rivalidades realizamos un análisis de las fortalezas y debilidades de Safe Ride.

Figura XXI - Safe Ride: FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premia la reserva anticipada • Control sobre la oferta de acuerdo al forecast de la demanda • Previsibilidad de la demanda • Control sobre el estado de los vehículos • Control sobre los estándares y estado de alcholemia / cansancio de los conductores • Medidas de seguridad extra • Tarifas más económicas (compra anticipada) • Capacidad de hasta 12 pasajeros por vehículo 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de eventos masivos se encuentra descuidado por la competencia de transporte • Nuevas tecnologías ayudarán a predecir con mayor precisión la demanda • Desarrollo chico que puede adaptarse rápidamente y aprender de las necesidades de este nicho • Tipo de producto que se puede adaptar fácilmente a otros segmentos con demanda predecible (ej fiestas privadas, eventos corporativos)
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca no reconocida por el mercado • Producto nuevo con un concepto nuevo que usuario debe aceptar • Usuario debe aprender cómo funciona • Miedo de los usuarios de compartir vehículo • Miedo de los usuarios que los viajes sean muy largos • No cuenta con una reputación en el mercado que le permita realizar alianzas estratégicas • Logística compleja que debe resolver las cancelaciones de último minuto de los conductores o rupturas de vehículos (manejo de costos) 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja adopción del mercado • Aparición de un nuevo competidor no detectado • Otra pandemia que cancele eventos masivos • No recaudar los fondos suficientes para un rápido crecimiento esperado • Evento masivos desde el hogar con tecnología de avanzada y preferida por los usuarios • Nuevas regulaciones legales por país o no previstas • Crisis económica en América del Sur

Ver [“Anexo XIII - Fortalezas y debilidades de la competencia”](#) para ampliar la información

VI. Contexto

Safe Ride comenzaría a operar bajo un contexto que presenta diferentes tendencias.

Figura XXII - Safe Ride: Context Map Canvas

<p>DEMOGRAPHIC TRENDS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de experiencias digitales • Urbanización • Reducción en la compra de vehículos privados • Crecimiento de trabajos informales como complemento al trabajo • Mayor inseguridad • Autos eléctricos 	<p>RULES & REGULATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código civil y comercial de la nación • Ley de defensa al consumidor • Comisión Nacional de regulación de transporte • Permisos y habilitaciones de jurisdicciones nacionales y locales • Regulaciones de tránsito 	<p>ECONOMY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre internacional • Décimo tercera potencia mundial • Mayor económica en América del Sur • Acceso elevado a financiamiento • Se prevé un crecimiento del 1,4% del PBI para el 2024 	<p>COMPETITION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apps de ride hailing: Uber es la principal • Apps de taxis: 99Taxis es la principal • Charters privados • Auto propio • Transporte público
<p>TECHNOLOGY TRENDS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta penetración de smartphones • Nuevas experiencias en el metaverso • Inteligencia artificial y machine learning • IOT • Big Data • Sistemas sofisticados de Revenue Management 	<p>CUSTOMER NEEDS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez • Seguridad • Bajo costo • Confiabilidad • Conveniencia • Comodidad y confort • UX • Tener una voz sobre el producto (ej reviews) 	<p>UNCERTAINTIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Inestabilidad económica mundial • Guerras y pandemias • Avances tecnológicos • Preferencias del consumidor • Rechazo sindical / acciones legales 	

En nuestra opinión, hay varias tendencias que le brindan una gran oportunidad a Safe Ride. En primer lugar, la reducción en la compra de vehículos privados generará una mayor dependencia en los servicios de ride hailing o transporte compartido. En segundo lugar, la estimación de una creciente economía en el

mercado brasileño puede ser muy beneficiosa para el negocio atrayendo un mayor volumen de eventos masivos al país. En tercer lugar, los avances en la tecnología pueden beneficiar el negocio haciendo un mayor provecho de los datos colectados y un mayor acceso a datos de fuentes de terceros. Esto puede ser un factor beneficioso para la gestión de tarifas, inventario, captación de clientes y mucho más.

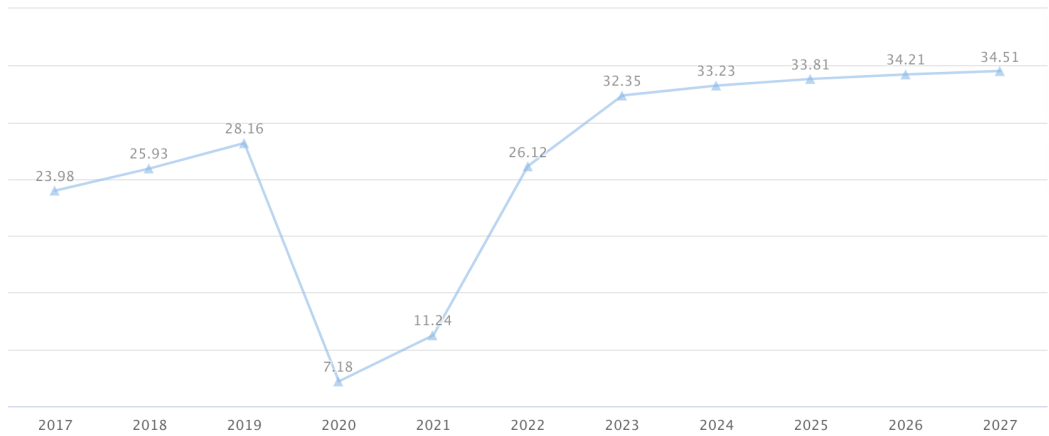
Por otro lado, hay varias tendencias que podrían ser una amenaza para Safe Ride. En primer lugar, la incertidumbre económica mundial puede impactar de manera muy negativa los negocios y financiamiento de emprendimientos. En segundo lugar, las nuevas experiencias tecnológicas con el metaverso podrían llegar a reemplazar y mejorar la experiencia de los eventos masivos en vivo. En tercer lugar, los sindicatos y grupos de interés pueden oponerse a las prácticas comerciales del negocio y tomar medidas legales o huelgas para tratar de forzar cambios en el modelo de negocio. La incertidumbre en este caso radica en cómo afectarán estas acciones legales al negocio y si podrán seguir operando en esas circunstancias.

VII. Industria

Safe Ride está operando en dos industrias de manera simultánea. Durante este análisis nos estaremos enfocando en las métricas y tendencias que impactan nuestros negocios.

Como todos sabemos, durante el 2020 y 2021 se impusieron restricciones masivas y prohibiciones sobre aglomeraciones masivas debido al Covid-19. Es hasta mediados del 2022 que la industria de eventos masivos pudo recuperar de a poco nuevamente su operativa. Bajo este contexto, la industria se va recuperando poco a poco esperando un crecimiento en el total de usuarios del 7% en los próximos cinco (5) años en América del Sur.

Figura XXIII - Event Tickets Total Users (América del Sur: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay)



Fuente: (Statista, 2022)

Para la industria del ride hailing, se observó un panorama muy similar durante los años de Covid-19. La industria comenzó a recuperarse nuevamente en el 2022 y se estima un crecimiento del 9% en los próximos cinco (5) años con respecto a su ARPU.

Figura XIV - Ride Hailing & Taxis ARPU (América del Sur: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Peru, Suriname, Uruguay)



Fuente: (Statista, 2022)

Como puede ser visto, ofrecen una perspectiva muy prometedora para Safe Ride en los próximos años en América del Sur. Una tendencia similar se puede observar en los distintos países (ver [“Anexo VIII - TAM, SAM, SOM”](#) para mayor información).

VIII. El modelo de negocios

Canvas Business Model

Figura XV - Safe Ride: Business Model Canvas



Ver el “Business Model Canvas - Safe Ride” completo en el siguiente [link](#)

Ver “[Anexo XIV - Business Model Canvas: Safe Ride](#)” para una explicación más detallada y justificación de cada elemento

Modelo de ingresos y de pricing

Como modelo de ingresos proponemos que sea pay-per-use, es decir, por asiento, por viaje, por pasajero. Al igual que las aerolíneas u hoteles, aplicaremos un modelo de tarifas dinámicas basado en *revenue* o *yield management*. Al tener un tipo de inventario similar a estas industrias, este modelo es replicable para nuestro negocio y nos permitirá maximizar nuestros ingresos.

Las tarifas de Safe Ride se basarán en los siguientes parámetros:

- **Destino:** de acuerdo al recorrido en kilómetros, tiempo y el costo de peajes
- **Anticipación de compra:** promovemos la compra anticipada ofreciendo descuentos sobre tarifa rack. Esto nos permitirá anticipar la demanda con mayor facilidad sobre todo etapas tempranas del emprendimiento. A medida que se vayan vendiendo los cupos, la tarifa irá aumentando más cercano a la fecha del evento. Por otro lado, a medida que tengamos un historial del comportamiento de compra por segmento, podremos ser más precisos en nuestra estrategia de pricing.

- **Cantidad de asientos:** con el fin de atraer volumen, a mayor cantidad de asientos comprados podremos ofrecer descuentos o beneficios adicionales. Este punto, lo iremos estudiando en base a la demanda y si es conveniente para el negocio.
- **Demanda:** a mayor demanda para zona de drop-off o evento, mayores serán los precios por viaje. A medida que tengamos historial de demanda, podremos predecir con mayor precisión y ser más eficientes en nuestras estrategias de revenue.
- **Tipo de tarifa:** inicialmente, en nuestra app contaremos con una tarifa reembolsable (más costosa) y una tarifa no reembolsable (más económica). A medida que el negocio vaya creciendo podremos ir incorporando o eliminando tipos de tarifas según lo veamos conveniente (por ej: agregar tarifas de acuerdo a la plataforma de compra)
- **Historial de demanda:** este será el pilar de nuestra estrategia de pricing. Tendremos que descubrir las variables que afectan la compra y “no compra” para poder maximizar nuestro revenue. Por ejemplo, ¿el clima es un factor que afecta nuestra demanda?
- **Segmentos:** estudiaremos la elasticidad del precio por segmento para determinar las tarifas que se le ofrecerán a cada uno de ellos. Esto lo haremos en base a pruebas y al historial de compra.
- **Costos:** asociados al viaje, a la adquisición de los usuarios, procesamiento de pagos, entre otros.

IX. Go To Market Plan

Para poder explicar la estrategia de penetración del mercado, es importante primero aclarar los tres (3) escenarios posibles de captación del SOM total estimulados. De acuerdo a la demanda que vaya teniendo el servicio, podremos saber cual es la situación real de Safe Ride.

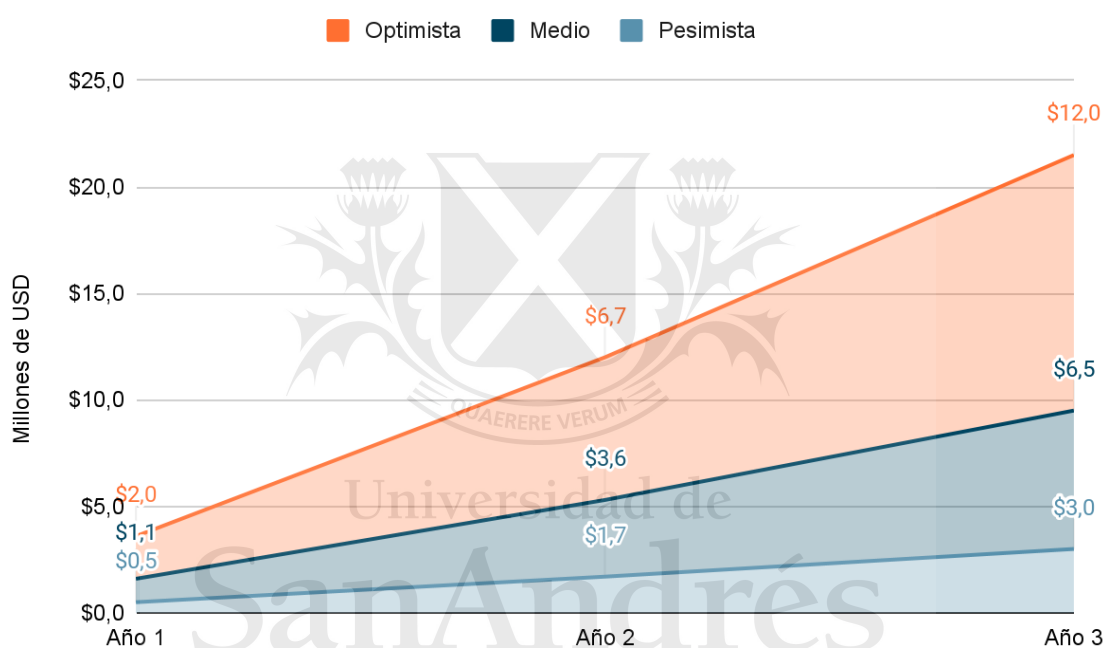
El primer escenario lo llamaremos “Pesimista” pretendiendo captar un 2,5% del SOM total en los primeros tres (3) años de operación. Es decir, si el SOM total

son USD \$120 millones, este escenario propone captar un total de USD \$3 millones.

El segundo escenario, lo llamaremos “Medio”. Pretende captar un 5% del SOM total en los tres (3) primeros años. Es decir, USD \$6 millones. Este será el panorama en el que esperamos se posicione Safe Ride.

El segundo escenario, lo llamaremos “Optimista”. Pretende captar un 10% del SOM total en los tres (3) primeros años. Es decir, USD \$12 millones.

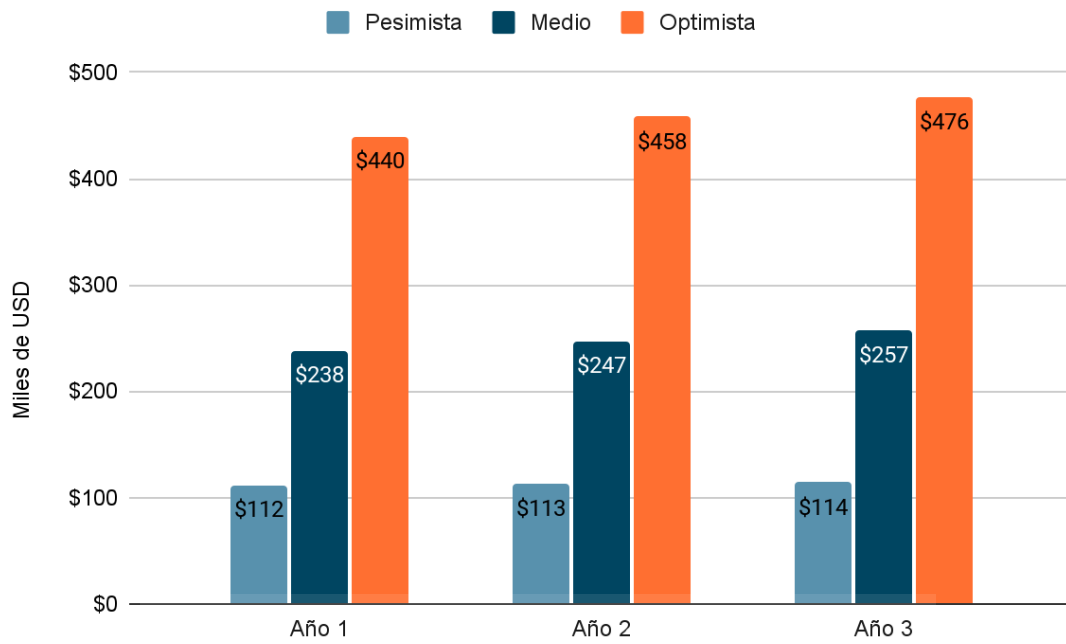
Figura XVI - Captación del SOM: Escenarios posibles por ingresos anuales



Ver el “Business Model - Safe Ride” completo en el siguiente [link](#)

El primer año de operación será crucial para Safe Ride ya que marcará la pauta del escenario en el que se posicionará los próximos años. También, el presupuesto de inversión en marketing variará de acuerdo a la cantidad de usuarios que tengamos proyectados para el período.

Figura XVII - Media Plan: Presupuesto de Marketing



Ver el “Estrategia Funnel - Safe Ride” completo en el siguiente [link](#)

Funnel de marketing

La estrategia de marketing se dividirá en distintas etapas aplicando un embudo de conversión. Utilizaremos diferentes medios y activadores que nos ayudarán a guiar a los usuarios hacia la compra.

Figura XVIII - Safe Ride: Funnel de marketing

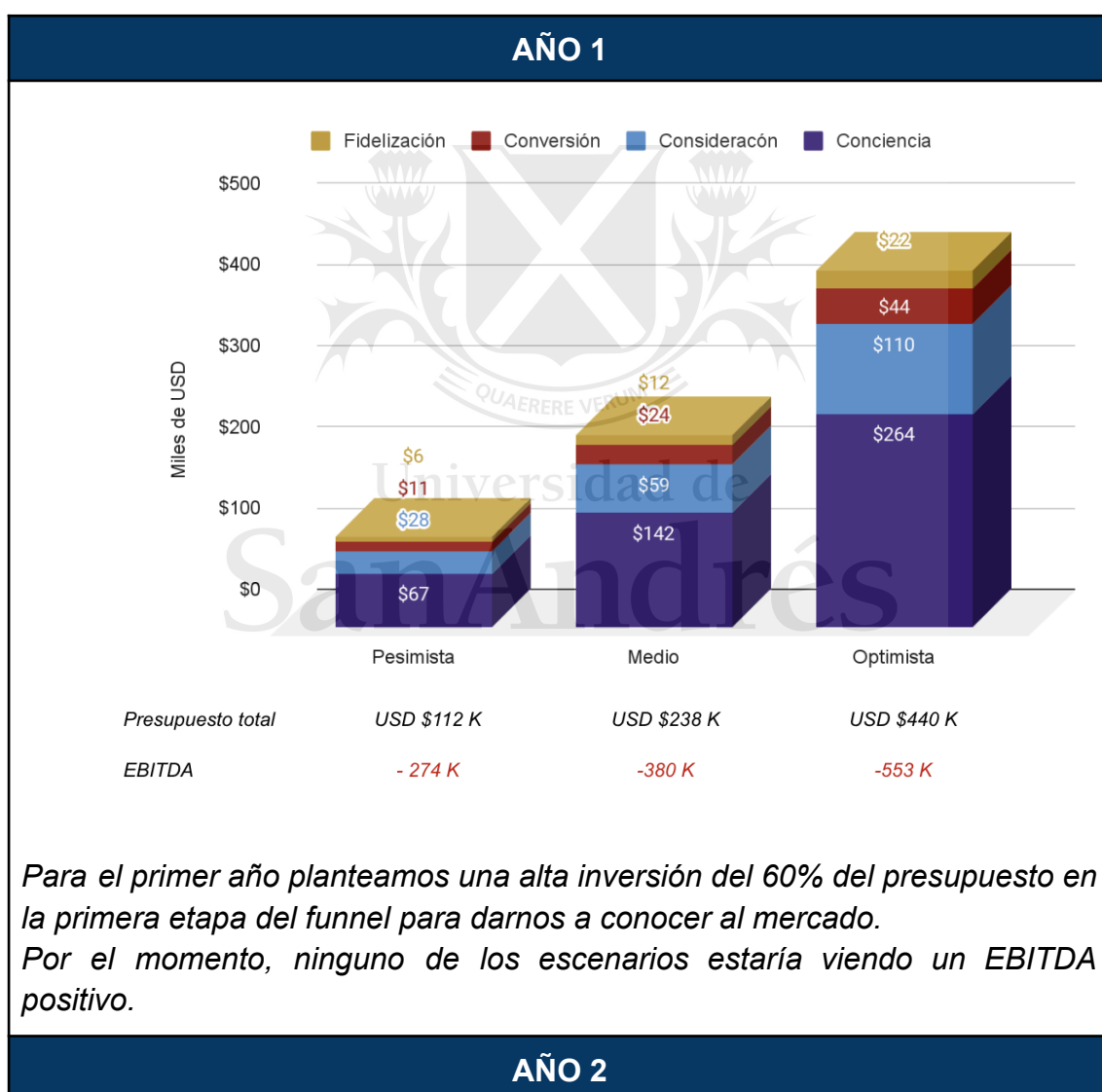


Ver "[Anexo XV - Safe Ride: Funnel de Conversión](#)" para una explicación más detallada y justificación de cada elemento

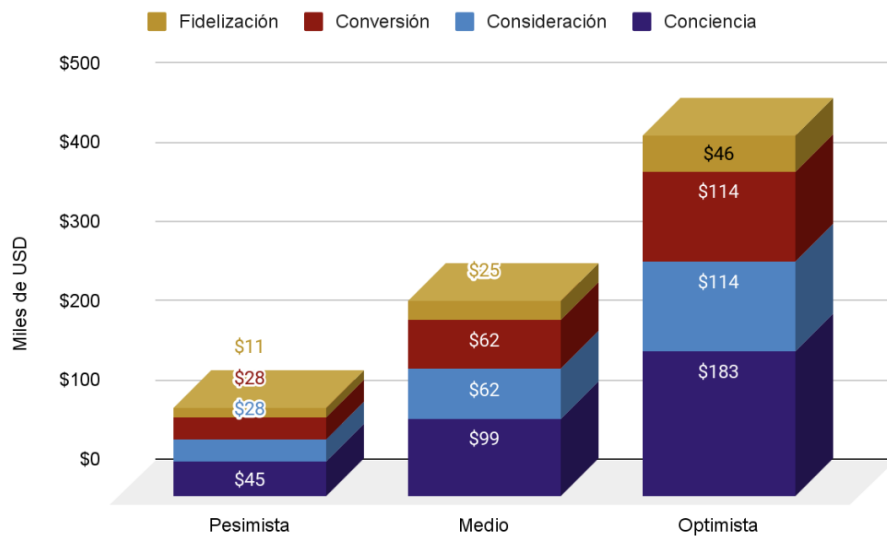
Los puntos de venta serán en la aplicación, la página web y a través de integraciones con partners (ej, ticketeras).

En cuanto a los presupuestos, como hemos mencionado anteriormente, se estarán distribuyendo de una manera diferente de acuerdo al escenario de demanda al cual se enfrente Safe Ride en el primer año de operación.

Figura XIX - Safe Ride: Presupuesto por etapa del funnel de marketing



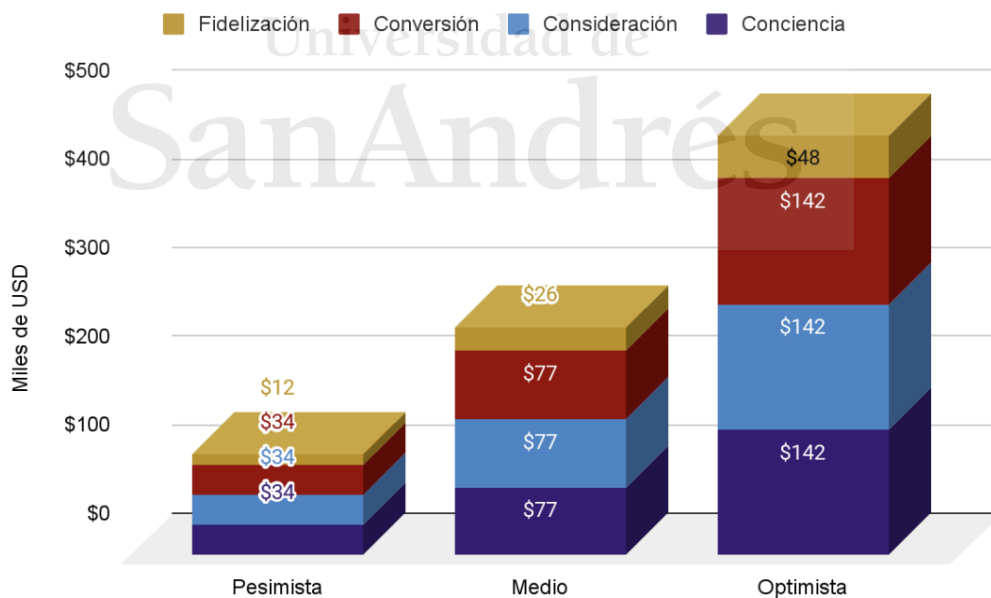
Para el primer año planteamos una alta inversión del 60% del presupuesto en la primera etapa del funnel para darnos a conocer al mercado. Por el momento, ninguno de los escenarios estaría viendo un EBITDA positivo.



Presupuesto total	USD \$113 K	USD \$247 K	USD \$456 K
EBITDA	- 319 K	-259 K	-181 K

Para este segundo año, seguiremos con un fuerte foco en la primera etapa del funnel pero comenzaremos a distribuir el presupuesto de manera más pareja considerando las otras etapas. El EBITDA permanece negativo en los tres (3) escenarios.

AÑO 3



Presupuesto total	USD \$114 K	USD \$257 K	USD \$476 K
EBITDA	+ 66 K	+913 K	+2.2 M

En tercer año, distribuiremos el presupuesto de manera similar en todas las etapas del funnel. Pero, estaremos invirtiendo más en la etapa de

fidelización.
Todos los escenarios ya presentan un EBITDA positivo.

Los valores expresados pueden ser vistos en: [Estrategia Funnel](#) (pestaña “Media Plan”)

CAC y LTV

Conservando nuestro planteamiento de escenarios, primero calculamos el *lifetime value* (LTV) basándonos en la tarifa promedio. Se podrá apreciar en la planilla de [Business Model](#), como asignamos las tarifas de acuerdo al período de demanda para calcular el *fee* promedio correspondiente.

Si bien entendemos que el *fee* promedio debería ser más elevado en los escenarios más optimistas, para el propósito de estas estimaciones, no quisimos elevar el precio en los distintos escenarios para respetar el posicionamiento de mercado en relación a nuestros competidores (Ver [“Anexo XVIII - Brasil: Tarifas de la competencia por ciudad”](#)). Esta es una de las variables que más afecta las proyecciones y no quisimos estipular de manera incorrecta sin tener un entendimiento del comportamiento de compra.

Figura XXX - Safe Ride: Lifetime Value (LTV)

	Pesimista	Medio	Optimista
Fee Promedio (USD)	8,7	8,7	8,7
Frecuencia de Compra	2	2	2
Duración Promedio de la Relación (25 a 35 años)	10	10	10
LTV (USD)	174	174	174

Los valores expresados pueden ser vistos en: [Estrategia Funnel](#) (pestaña “Estimación de LTV”)

Procedimos con el cálculo del *customer acquisition cost* (CAC) conservando una relación del 25% del valor del LTV dividido en diez (10) años de compra. El

costo de adquisición total se distribuye entre los años de relación, asignando un 30% del valor a los tres (3) primeros años de operación.

Figura XXXI - Safe Ride: Customer Acquisition Cost (CAC)

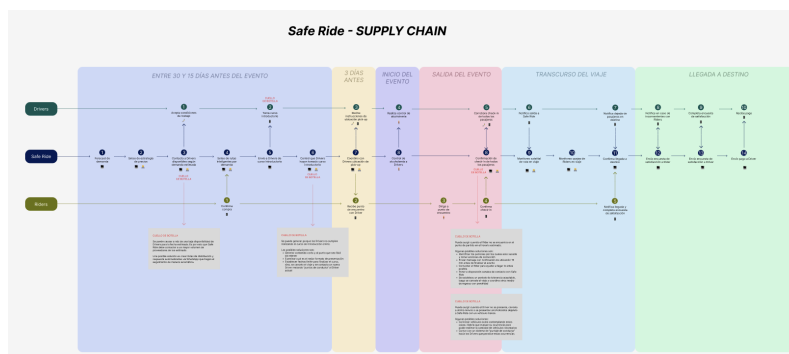
	Pesimistas	Medio	Optimista
CAC total a 10 años (USD)	44	44	44
CAC primeros 3 años (USD) 30%	13,1	13,1	13,1
CAC por año (USD) 3 años	4,4	4,4	4,4

X. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply Chain

La cadena de suministro de Safe Ride se compone por diferentes actores y etapas. La misma implica una gestión de conductores, tecnología, datos, demanda, pagos y soporte siendo la empresa el núcleo que conecta todos estos elementos y permite que la empresa opere a gran escala.

Figura XXXII - Safe Ride: Supply Chain



Ver ["Anexo XVI - Safe Ride: Supply Chain"](#) para mayor información

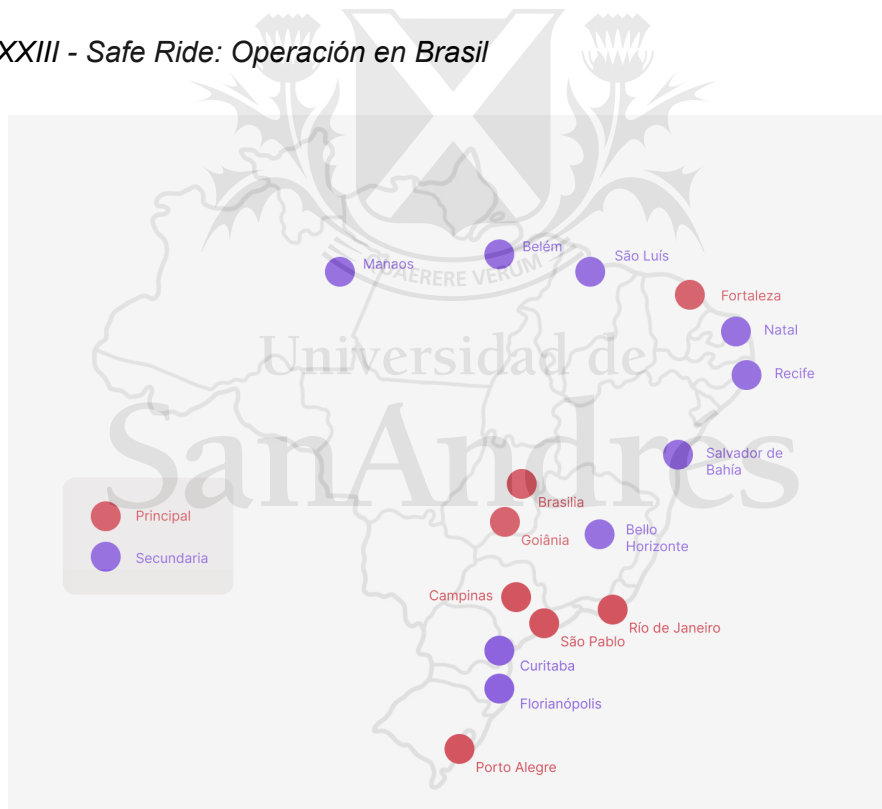
XI. Implementación del negocio

Estrategía de implementación

Los primeros tres (3) años de operación de Safe Ride se harán de manera local en Brasil. Creemos que este es un plazo justo para determinar la viabilidad del negocio, aprender de nuestros errores y poder comenzar nuestra expansión a nivel internacional.

Por otro lado, Brasil es un territorio extenso que cuenta con varias ciudades principales para la organización de eventos masivos y otras secundarias. El primer año de operación, se hará foco en la ciudades principales para luego comenzar a operar en ciudades secundarias los siguientes años.

Figura XXXIII - Safe Ride: Operación en Brasil



Los destinos se seleccionaron de acuerdo al cronograma y cantidad de eventos masivos en Brasil para el 2023.

Fuentes: (wegow, 2023), (Songkick, 2023), (Viagogo, 2023)

Metas

Como parte de nuestro compromiso al crecimiento, hemos establecido metas para los primeros años de operación de acuerdo a los escenarios de captación del SOM planteados anteriormente.

Figura XXXIV - Safe Ride: Metas a 2 años de operación

ESCENARIO	META
PESIMISTA	<p>Meta 1 - Usuarios Alcanzar un total de 46 mil usuarios</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model”</i></p> <p>Meta 2 - Ingresos Alcanzar ingresos de USD \$2.1 millones</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model”</i></p> <p>Meta 3 - Conductores Alcanzar un total de 10 mil conductores autorizados</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model” calculando la cantidad de viajes contemplados por año</i></p> <p>Meta 4 - Market share Obtener un market share del 3% en las principales ciudades del país</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “SOM - Brasil”</i></p>
MEDIO	<p>Meta 1 - Usuarios Alcanzar un total de 99 mil usuarios</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model”</i></p> <p>Meta 2 - Ingresos Alcanzar ingresos de USD \$4.8 millones</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model”</i></p> <p>Meta 3 - Conductores Alcanzar un total de 30 mil conductores autorizados</p> <p><i>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña “Business Model” calculando la cantidad de viajes contemplados por año</i></p> <p>Meta 4 - Market share Obtener un market share del 5% en las principales</p>

OPTIMISTA	<p>ciudades del país</p> <p>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña "SOM - Brasil"</p> <p>Meta 1 - Usuarios Alcanzar un total de 184 mil usuarios</p> <p>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña "Business Model"</p> <p>Meta 2 - Ingresos Alcanzar ingresos de USD \$8.8 millones</p> <p>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña "Business Model"</p> <p>Meta 3 - Conductores Alcanzar un total de 50 mil conductores autorizados</p> <p>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña "Business Model" calculando la cantidad de viajes contemplados por año</p> <p>Meta 4 - Market share Obtener un market share del 10% en las principales ciudades del país</p> <p>Esta meta se desprende del Business Plan, pestaña "SOM - Brasil"</p>
-----------	--

Figura XXXV - Safe Ride: Metas a 5 años años de operación

META
<p>META 1 - Lograr un crecimiento de ventas anual sostenido</p> <p>Si bien cada escenario propone un crecimiento diferente, nuestra meta será crecer año tras año en ingresos anuales. Nos ayudará a mantener una trayectoria ascendente y atractiva para potenciales inversores.</p> <p>META 2 - Maximizar la satisfacción de los pasajeros</p> <p>Establecer una reputación sólida entre nuestros usuarios como un servicio confiable, seguro y conveniente para el regreso a casa de eventos masivos. Queremos impactar en la satisfacción y en la fidelización de los pasajeros.</p> <p>META 3 - Maximizar la satisfacción de los conductores</p> <p>Establecer una reputación sólida como una opción laboral confiable, rentable, eficiente y organizada. Queremos impactar en la satisfacción y en la fidelización de los pasajeros.</p>

META 4 - Fomentar la innovación tecnológica

Como parte de optimizar nuestros recursos, procesos y costos, fomentaremos siempre la innovación. Creemos que nos permitirá obtener una ventaja competitiva en el futuro.

META 5 - Expansión hacia un nuevo destino internacional

De acuerdo a los estudios actuales algunos mercados atractivos podrían ser Argentina o Santiago de Chile. Esto se evaluaría más cercano a la fecha.

Estructura operativa

Safe Ride se compone de un equipo que trabaja en conjunto para ofrecer el servicio. El mismo se establecerá en Brasil inicialmente hasta alcanzar una expansión internacional. Las principales razones sobre esta decisión son:

- **Cultural** - Queremos un equipo que entiende la cultura local y sus preferencias
- **Responsabilidad** - Al ser un ser un servicio delicado en cuestiones de seguridad, nos queremos asegurar de tener total control de lo que está pasando y poder responder de manera rápida y local
- **Contactos locales** - Precisamos contacto de autoridades, proveedores y ticketeras locales
- **Estabilidad** - Si bien Brasil tiene retos económicos y políticos, sigue siendo uno de los países más estables con signos de crecimientos dentro de la región
- **Cultura emprendedora** - Brasil cuenta con una comunidad emprendedora en crecimiento. Con acceso a incubadoras, aceleradoras y programas gubernamentales, es una opción atractiva para Safe Ride
- **Innovación tecnológica** - Brasil cuenta con empresas emergentes en innovación creando oportunidades colaborativas muy interesantes para Safe Ride
- **Programas de apoyo gubernamental** - Existen programas de apoyo y beneficios fiscales patrocinados por el gobierno brasileño para fomentar la inversión en startups

De acuerdo a los distintos escenarios planteados, la estructura de los equipos irá creciendo con el correr de los años (Ver "[Anexo XVII - Safe Ride: Evolución del equipo de trabajo](#)" para mayor detalle).

XII. Equipo emprendedor

En Safe Ride, creemos que el equipo emprendedor es ideal para un proyecto con estas características por dos (2) razones principales. Por un lado, ambos miembros cuentan con experiencia en el mundo emprendedor ya que han tenido proyectos propios en el pasado. Por otro lado, la combinación en la experiencia y conocimiento de las industrias del Ticketing y la Hotelería brindan dos (2) componentes claves para el éxito del proyecto. El primero, nos provee contactos, conocimiento en las proyecciones de demanda y logística. El segundo, nos provee conocimiento en la gestión de tarifas, inventario y atención al cliente.

Figura XXXVI - Safe Ride: Equipo emprendedor

 <p><i>CEO de Safe Ride</i></p>	<p>Juan Pablo Santa Maria <i>Industria del Ticketing</i></p> <p>Meta Tickets <i>CFO en Meta Tickets (startup de blockchain para soluciones de ticketing)</i></p> <p>More Than Pets <i>Founder de un e-commerce para accesorios de mascotas</i></p> <p><i>Abogado especialista en protección de datos</i></p> <p><i>Especialista en Negocios Digitales</i></p>
	<p>Mercedes Cavanagh <i>Industria Hotelera</i></p> <p>UX Hoteles <i>Creadora de un emprendimiento de UX especializado en hoteles</i></p> <p>YOY Revenue <i>Creadora de un consultora de Revenue Management para hoteles</i></p> <p><i>Consultora para hoteles con un enfoque en revenue y UX</i></p>

Pero más importante que la carta de presentación, ambos miembros son amantes de los recitales y han sufrido personalmente los desafíos que supone en el regreso a casa. Motivados por sus propias experiencias y las de sus amig@s, crearon una solución para la seguridad y la tranquilidad de todos.

XIII. Modelo económico

Modelo de ingresos

El modelo de ingresos que se propone es pago por asiento por viaje implementando técnicas de yield management, similar a Uber, para la fijación de precios dinámicos. Los mismos se establecen de acuerdo a un precio base establecido y un precio establecido en base a la demanda del momento.

Por un lado, el precio base se establece en base a:

- Kilómetros del recorrido
- Minutos del recorrido
- Costos relacionados con la adquisición y administración del viaje
- Costos variables relacionados con el viaje (por ejemplo, el precio del combustible, peajes, entre otros)

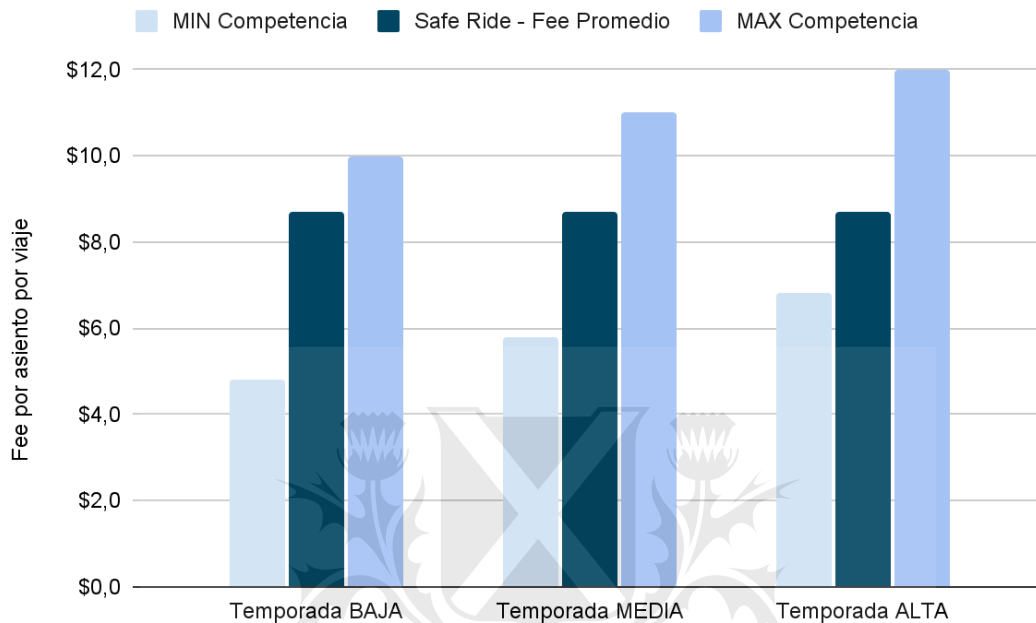
Por otro lado, el precio en base a la demanda del servicio, se establece en base a:

- Previsión de la demanda establecida por viaje
- Demanda vs reservas *on-the-books* vs *forecast*
- Anticipación de compra
- Flexibilidad en la tarifa de acuerdo a políticas de cancelación
- Por comportamiento de compra del usuario
- Elasticidad del precio
- Competencia

Si bien mucho de estos parámetros aún no los tenemos, definimos un fee promedio teniendo en cuenta un *benchmark* de la competencia (Ver ["Anexo XVIII -](#)

[Brasil: Tarifas de la competencia por ciudad](#)) y en dónde nos debemos posicionar en el mercado en base a nuestra propuesta de valor.

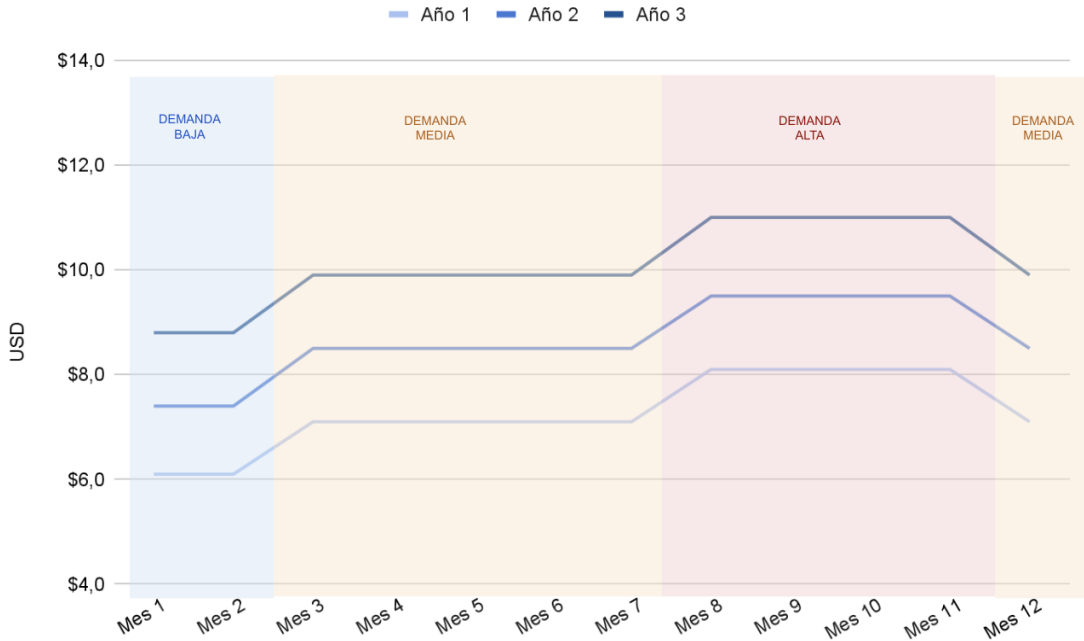
Figura XXXVII - Safe Ride AÑO 1: Fee promedio mensual vs competencia (por asiento)*



*Se asume que la capacidad de un vehículo de la competencia es de tres (3) personas
Ver ["Anexo XVIII - Brasil: Tarifas de la competencia por ciudad"](#)

La evolución de las tarifas por año se estableció en base a la estimación de la inflación anual de Brasil del 5% (Statista, 2023) y un aumento de USD \$1 por año (precio que asumimos subirá la competencia también).

Figura XXXVIII - Safe Ride: Comparativa de evolución del precio por año por temporada

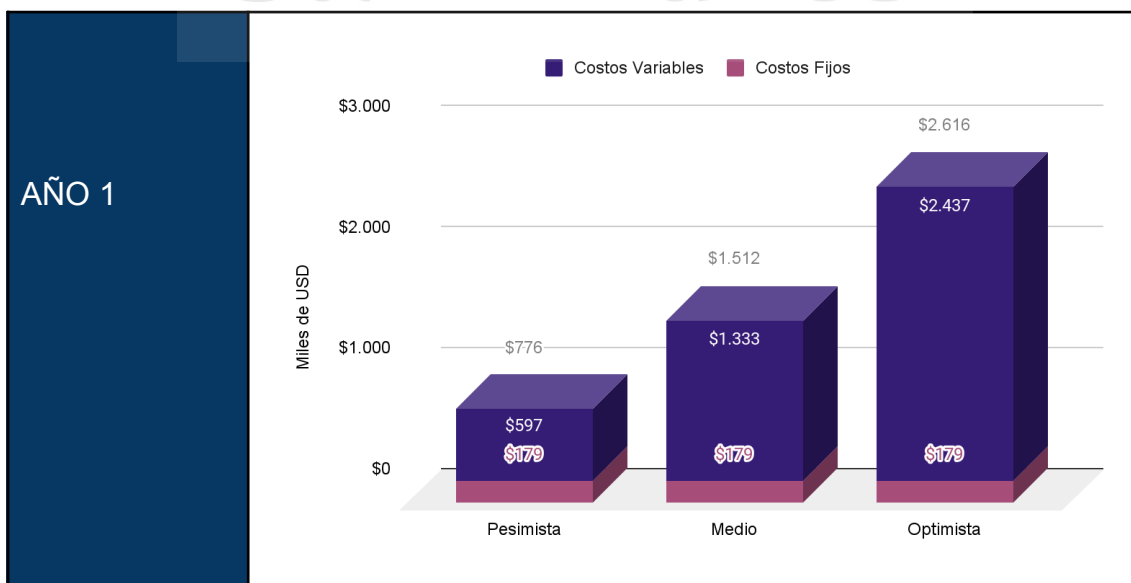


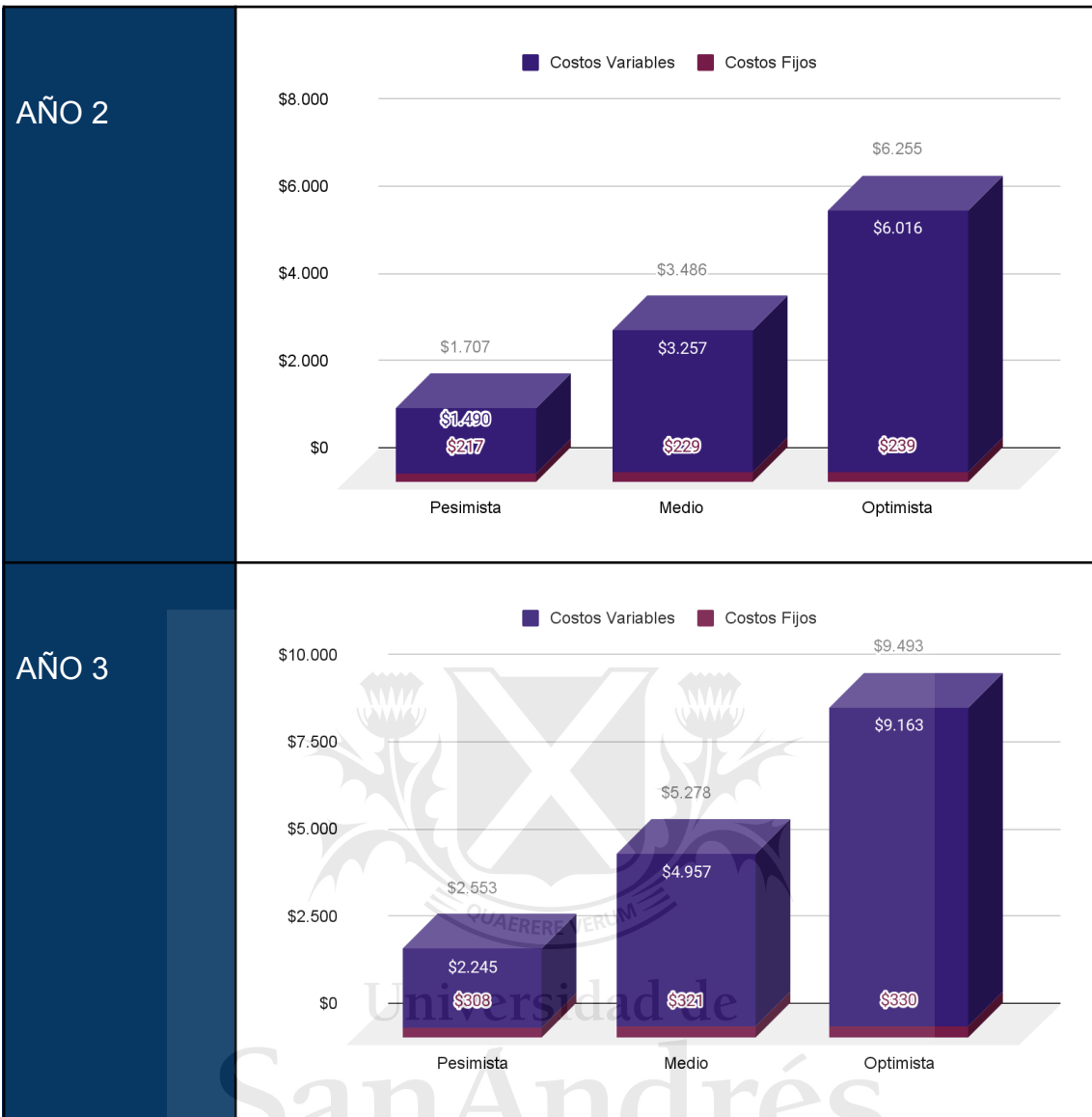
Los valores expresados pueden ser vistos en: [Business Model](#) (pestaña "Business Model")

Modelo de costos

En cuanto a la estructura de costos la separamos en fijos y variables. Safe Ride tiene una fuerte inversión en costos variables lo que nos ayuda a reducir el riesgo si el negocio no funciona.

Figura XXXIX - Safe Ride: Relación de costos fijos y variables por año



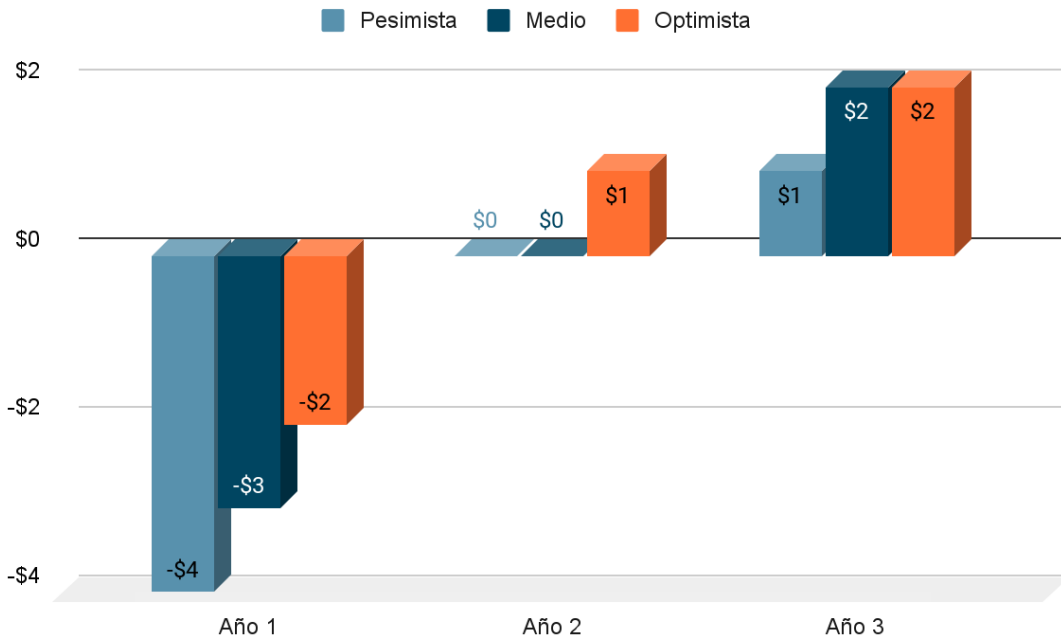


Ver ["Anexo XIX - Safe Ride: Costos fijos y variables"](#) para mayor explicación

Economics de una unidad

Como unidad de negocio estimamos la cantidad de asientos que tendremos disponibles para la venta en el año.

*Figura XXXX - Safe Ride: Márgen neto por asiento disponible**



Ver "Business Plan" en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de "Costos"

*Observaciones

- Se asume que el costo de proveedores por viaje es de USD \$80 de acuerdo a cotizaciones solicitadas a proveedores de un viaje estimado de 22 km (50 min)
- Se asume que cada transporte tiene una capacidad de 19 asientos

Key drivers del modelo económico

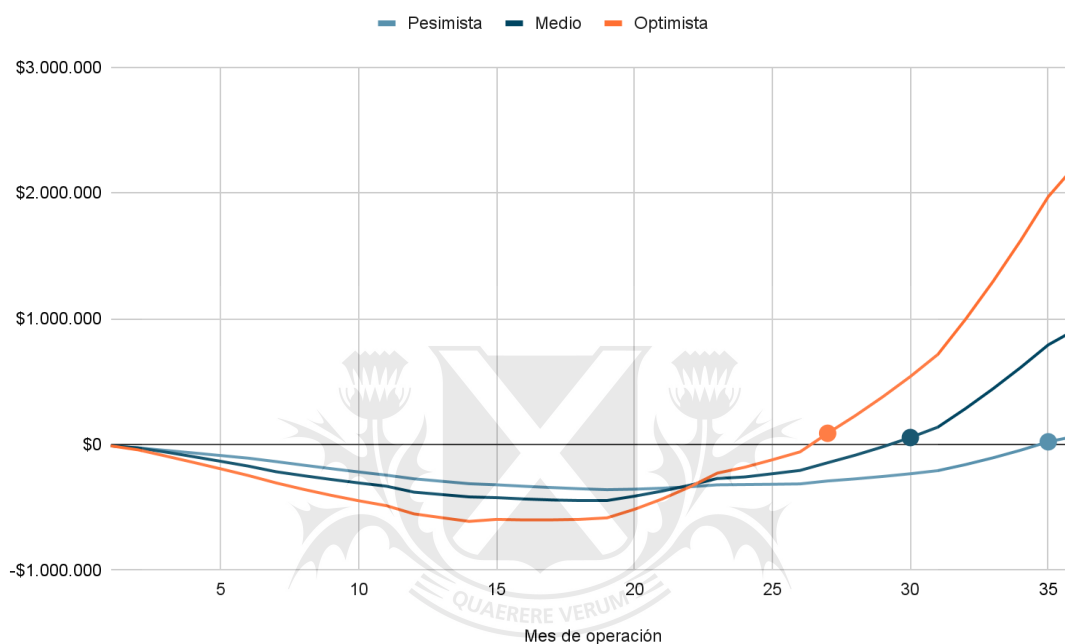
Las tres (3) variables claves que afectan de manera considerable el modelo económico son:

- **Costo de proveedores de transporte:** siendo el primer gasto para la empresa, es de crucial importancia buscar las mejores cotizaciones de en el mercado
- **Fee promedio:** el aumento o descenso de esta variable tiene un mayor impacto en lo ingresos inclusive mayor que la cantidad de pasajeros
- **CAC (Costos de adquisición):** siendo el segundo gasto más grande para la empresa, tiene un gran impacto en los ingresos

Punto de equilibrio económico y financiero

El punto de equilibrio lo estaremos calculando con el EBITDA acumulado a lo largo de los años de operación.

Figura XXXXI - Safe Ride: EBITDA acumulado



Ver “Business Plan” en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de “Cashflow”

En el escenario “Pesimista”, podemos notar que es a partir del mes treinta y cinco (35) que se llega a un punto de equilibrio. Mientras que en el escenario “Medio” es a partir del mes treinta (30).

En el caso del escenario “Optimista”, es dónde podemos ver el mejor resultado llegando a un punto de equilibrio en el mes veintisiete (27).

XIV. Requerimientos de inversión y financiación

Cashflow, Capital de trabajo y Capex

Para determinar las necesidades operativas y de liquidez, realizamos un [cashflow](#) para los primeros tres (3) años de operación.

Figura XXXXII - Safe Ride: Capital de trabajo operativo y Capex estimados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PESIMISTA <i>Capital de trabajo operativo</i>	\$84,894	\$34,653	\$366,665
PESIMISTA <i>Capex</i>	\$130,800	\$157,800	\$230,700
MEDIO <i>Capital de trabajo operativo</i>	\$68,795	\$164,505	\$1,173,661
MEDIO <i>Capex</i>	\$130,800	\$185,400	\$266,625
OPTIMISTA <i>Capital de trabajo operativo</i>	\$65,938	\$384,732	\$2,456,369
OPTIMISTA <i>Capex</i>	\$130,800	\$185,400	\$317,200

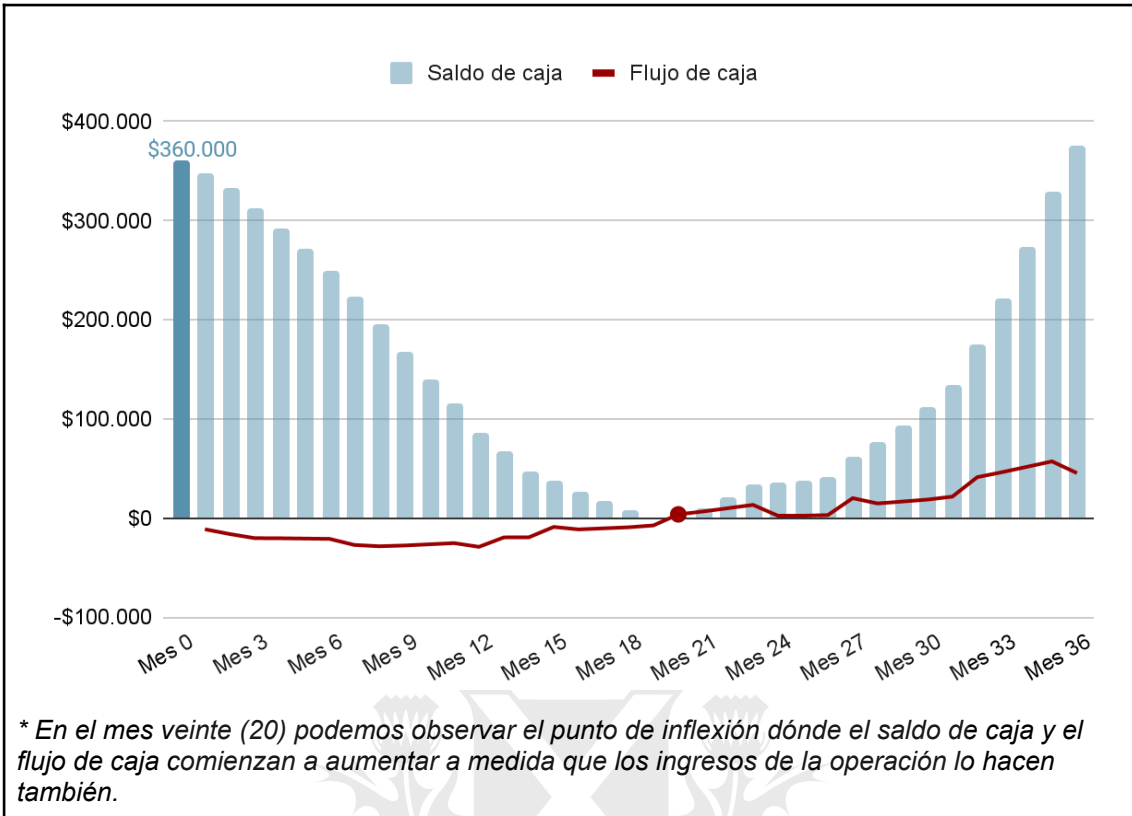
Ver "Business Plan" en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de "Cashflow"

Inversión inicial

De acuerdo al nivel de crecimiento y escenario que se desee alcanzar, para poder sustentar la operación en estos primeros años se requiere una inversión inicial diferente para cada uno de ellos. La misma se estima calculando el flujo de caja del año operativo y que no haya meses con saldo negativo.

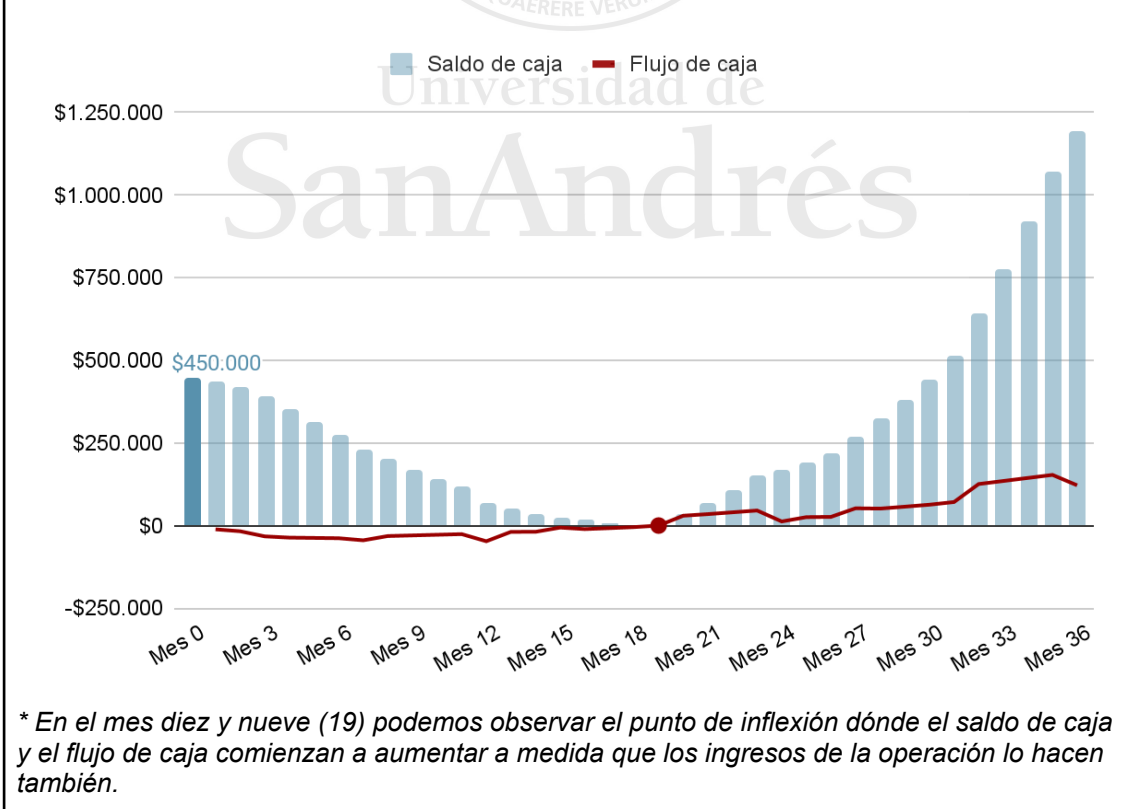
Figura XXXXIII - Safe Ride: Inversión inicial y saldo de caja acumulado

PESIMISTA
<i>Inversión inicial: USD \$360,000</i>



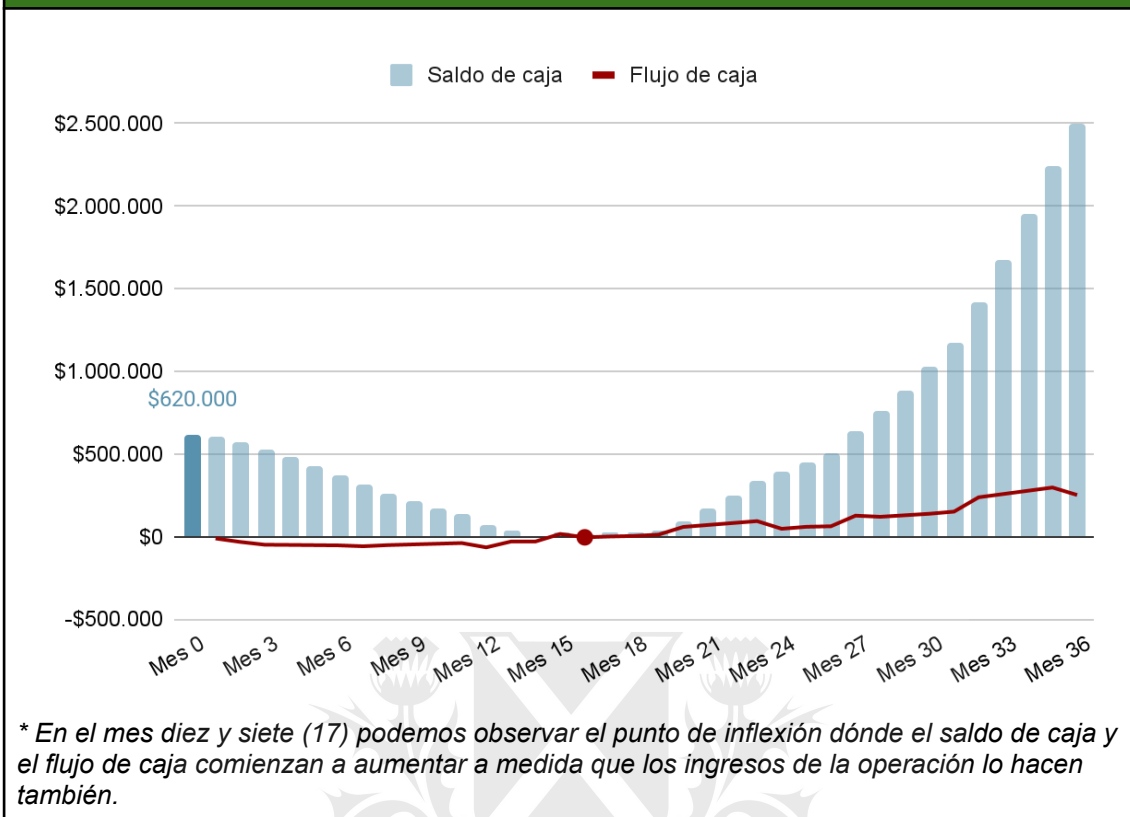
MEDIO

Inversión inicial: **USD \$450.000**



OPTIMISTA

Inversión inicial: **USD \$620,000**



Ver “Business Plan” en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de “Cashflow”

La inversión inicial será destinada a cubrir los egresos: operativos, tecnológicos, marketing y administrativos.

Estado de situación patrimonial

En cuanto a las proyecciones de estado de situación patrimonial, realizamos un desglose para cada uno de los años estimados.

Figura XXXXIV - Safe Ride: Estado de situación patrimonial

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PESIMISTA <i>Total de pasivos y patrimonio neto</i>	\$111,500	\$11,500	\$18,623
MEDIO <i>Total de pasivos y patrimonio neto</i>	\$68,795	\$12,250	\$31,078

OPTIMISTA <i>Total de pasivos y patrimonio neto</i>	\$65,938	\$13,000	\$50,356
---	----------	----------	----------

Ver “Business Plan” en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de “Estado de situación”

En el primer año de operación los fundadores aportarán un capital inicial de USD \$100,000.

Por otro lado, el incremento acentuado del año 2 al 3 se debe principalmente al aumento de impuestos sobre las ganancias. Este comportamiento se puede ver más acentuado “Medio” y “Optimista”.

Retorno sobre capital invertido (TIR)

En base a los montos de capital iniciales estimados y la tasa de descuento estimada calculamos las estimaciones para cada uno de los escenarios.

Figura XXXXV - Safe Ride: Estimaciones de TIR

	Pesimistas	Medio	Optimista
TIR	14%	53%	76%

Ver “Business Plan” en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de “TIR / VAN”

En conclusión, al analizar los tres escenarios de TIR, podemos observar diferentes niveles de rentabilidad y oportunidades de inversión. El escenario “Pesimista” indica una inversión estable con un crecimiento constante a lo largo del tiempo. Por otro lado, el escenario “Medio” revela una inversión más agresiva pero con un retorno significativamente mayor. El escenario más prometedor es el “Optimista”, con una inversión altamente rentable pero asociada a mayores riesgos.

XV. Condiciones para viabilidad financiera del negocio

Para analizar la viabilidad del negocio y el potencial de retorno de la inversión, estimamos el costo del capital para cada uno de los escenarios.

Figura XXXXVI - Safe Ride: Estimaciones del VAN

	Pesimistas	Medio	Optimista
VAN (USD)	\$90,570	\$835,255	\$2,025,767

Ver "Business Plan" en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de "TIR / VAN"

En resumen, al evaluar tres escenarios se pueden identificar diferentes niveles de rentabilidad y oportunidades de inversión. Los tres (3) escenarios muestran un retorno positivo. Sin embargo, como es de esperar, es el escenario "Optimista" el que se ve más prometedor.

XVI. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Si bien hay un sin fin de riesgos asociados, hay tres (3) principales que consideramos podrían ser los que más nos afectan en el lanzamiento de los próximos tres (3) años.

Figura XXXXVII - Safe Ride: Riesgos y estrategias de cobertura

RIESGOS	ESTRATEGIAS DE COBERTURA
Competencia feroz con empresas establecidas <i>Como todos sabemos, en los últimos años han surgido empresas de ride hailing con un alto capital de inversión. Cuentan con un gran poder de negociación, tienen una gran influencia en el precio que podemos llegar a cobrar, entre otros.</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Fidelizar al nicho que pretendemos captar focalizandonos en los aspectos que valoran → Diferenciarnos mediante características únicas y propuestas de valor innovadoras. Posicionarnos como un producto que resuelve un problema que no resuelven las aplicaciones actuales de ride hailing
Rechazo o resistencia por parte de	→ Identificar los fallos en la propuesta de

<p>los usuarios <i>Si bien hemos testeado el producto antes del lanzamiento, podría pasar que hay fallos en la propuesta de valor, estrategia de marketing, entre otros por lo que nos encontramos que los usuarios no quieren utilizar nuestro producto.</i></p>	<p>valor, estrategia de marketing, servicio, etc</p> <p>→ Identificar e ir testeando un Plan B alternativo principalmente el primer año de operación</p>
<p>Dificultad para obtener el capital necesario</p>	<p>→ Entender y mejorar dónde es que estamos fallando en nuestro pitch / presentación hacia inversores</p> <p>→ Maximizar el uso de los recursos internos y generar ingresos iniciales con técnicas de bootstrapping</p>

Ver "[Anexo XX - Safe Ride: Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas](#)" para el listado completo

XVII. Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad

El tipo de sociedad que recomendamos constituir es una Sociedad Limitada (LTDA). Las principales razones de nuestra elección son:

- **Responsabilidad limitada** - Protege a los socios fundadores de deudas y obligaciones de la empresa
- **Flexibilidad** - Permite incorporar nuevos socios con diferentes porcentajes de participación en caso de ser necesario. Este punto puede ser de gran utilidad a la hora de incorporar miembros estratégicos
- **Facilidad de administración** - Es relativamente fácil de administrar en términos contables y legales
- Los fundadores cumplen con los **requisitos básicos** necesarios por Brasil:
 - Permite el registro a no residentes
 - No exige un capital inicial mínimo
 - Requiere dos (2) o más accionistas

Impuestos

Algunos de los impuestos más relevantes que aplican a las startups en Brasil son:

- Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS)
- Impuesto sobre Servicios (ISS)
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Jurídicas (IRPJ)
- Contribución Social sobre el Lucro Líquido (CSLL)
- Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (COFINS)

Patentamientos de propiedad intelectual

Brasil ofrece diferentes mecanismos de protección intelectual. Algunos que se pueden mencionar son:

- **Patentes sobre innovación tecnológica única:** en caso de que Safe Ride desarrolle algoritmos o sistemas específicos, se puede solicitar la patente ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Las mismas, brindan derechos exclusivos sobre la invención por un determinado período de tiempo
- **Marca registrada:** Safe Ride podrá registrar ante el INPI los elementos distintivos de su marca facilitando la propiedad de su identidad corporativa
- **Secretos comerciales:** Safe Ride deberá firmar acuerdos de confidencialidad comercial (NDAs) con empleados, proveedores y socios cuando sea necesario

XVIII. Fuentes y Bibliografía

- Cavanagh, M., & Santa María, J. P. (2022, Febrero). *Encuesta sobre Transporte para Eventos Masivos - Respuestas* [Encuesta a 51 participantes que realizamos mediante el envío masivo de un Google Form a personas de entre 18 y 42 años. Se envió de forma aleatoria a amigos, familiares y conocidos de los encuestadores.]. Capital Federal, Argentina.
- Cavanagh, M., & Santa María, J. P. (2022, Febrero). *Entrevistas: Validación de Hipótesis* [Se realizaron entrevistas personales a 10 participantes con características similares al Arquetipo de persona seleccionado. Todos los entrevistados asisten a eventos masivos al menos una (1) vez al año.] [Entrevistas Personales]. Capital Federal, Argentina.
- Cavanagh, M., & Santa María, J. P. (2022, Mayo). *Validación del MVP* [Se realizaron 10 entrevistas a usuarios con un perfil similar al arquetipo de persona de Safe Ride. En esta ocasión, se les solicitó interactuar con un prototipo funcional de la solución.] [Entrevistas personales]. Capital Federal, Argentina.
- Equipo Legal Brasil. (2021, October 15). *Guía Esencial para Formar una Empresa en Brasil*. Biz Latin Hub. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.bizlatinhub.com/es/guia-esencial-formar-empresa-brasil/>
- Google Play. (2023, NA NA). *99Taxi - Brasil*. 99 - Coche Particular y Taxi - Apps en Google Play. Retrieved June 22, 2023, from https://play.google.com/store/apps/details?id=com.taxis99&hl=es_VE
- Google Play. (2023, NA NA). *Uber - Brasil*. Uber - Request a ride – Apps no Google Play. Retrieved June 22, 2023, from https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=pt_BR
- Guahy, V. (2022, November 28). *Qual é o app mais barato: Uber ou 99?* 55content. Retrieved June 22, 2023, from <https://55content.com.br/mobilidade/qual-e-mais-barato-uber-ou-99/>
- Indec. (2010, Enero 1). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- Ine. (2022, Enero 1). *Bolivia - Población*. Población y Hechos Vitales - INE. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.ine.gob.bo/index.php/censos-y-proyecciones-de-poblacion-sociales/>

Knowledge Center. (2022, September 24). *Los tipos de empresas que puede registrar en Brasil para iniciar su negocio*. Damalion. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.damalio.com/2022/09/24/los-tipos-de-empresas-que-puede-registrar-en-brasil-para-iniciar-su-negocio/?lang=es>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Brasil 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/brasil/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Chile 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/chile/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Colombia 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/colombia/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Ecuador 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/ecuador/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Paraguay 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/paraguay/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Perú 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2021/>

Population Pyramid. (2022, Enero 1). *Población: Uruguay 2021 - PopulationPyramid.net*. Population Pyramid. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.populationpyramid.net/es/uruguay/2021/>

Songkick. (2023, Julio 12). *Encuentra tu festival perfecto en Brazil*. Encuentra tu festival perfecto en Brazil. Retrieved Julio 12, 2023, from <https://www.songkick.com/es/festivals/countries/br>

Statista. (2021, Marzo 10). *Most popular ride-hailing apps in Brazil in 2021, by consumer preference*. Most popular ride-hailing apps in Brazil in 2021, by consumer preference. Retrieved June 22, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/748315/most-popular-taxi-apps-brazil/>

Statista. (2022, September 25). *Event Tickets*. Statista. Retrieved June 22, 2023, from

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/dmo/eservices/event-tickets/south-america#users>

Statista. (2022, September 25). *Ride-hailing & Taxi*. Statista. Retrieved June 22, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/ride-hailing-taxi/south-america#revenue>

Statista. (2022, Diciembre). *Target Group: Baby Boomers in Argentina. Consumers & Brands*. https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1_peG0J2kO1aEkbu3aMnUEBQSJLKobiME

Statista. (2022, Diciembre). *Target Group: Gen X / Generation X in Argentina. Consumers & Brands*. https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1_peG0J2kO1aEkbu3aMnUEBQSJLKobiME

Statista. (2022, Diciembre). *Target Group: Gen Z / Generation Z in Argentina. Consumers & Brands*. https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1_peG0J2kO1aEkbu3aMnUEBQSJLKobiME

Statista. (2022, Diciembre). *Target Group: Millennials in Argentina. Consumers & Brands*. https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1_peG0J2kO1aEkbu3aMnUEBQSJLKobiME

Statista. (2023, Mayo 1). *Ride-hailing & Taxi*. Ride-hailing & Taxi. Retrieved June 22, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/ride-hailing-taxi/brazil#key-players>

Statista. (2023, NA NA). *Evolución anual de la tasa de inflación en Brasil desde 2015 hasta 2028*. Statista. Retrieved 7 7, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/1189945/tasa-de-inflacion-brasil/>

Swissinfo. (2018, January 4). *La compañía china de transportes Didi Chuxing compra la brasileña 99 Taxis*. La compañía china de transportes Didi Chuxing compra la brasileña 99 Taxis. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.swissinfo.ch/spa/afp/la-compa%C3%B1a-china-de-transportes-didi-chuxing-compra-la-brasile%C3%B1a-99-taxis/43798124>

Viagogo. (2023, Julio 12). NA. NA. Retrieved Julio 12, 2023, from <https://www.viagogo.com/>

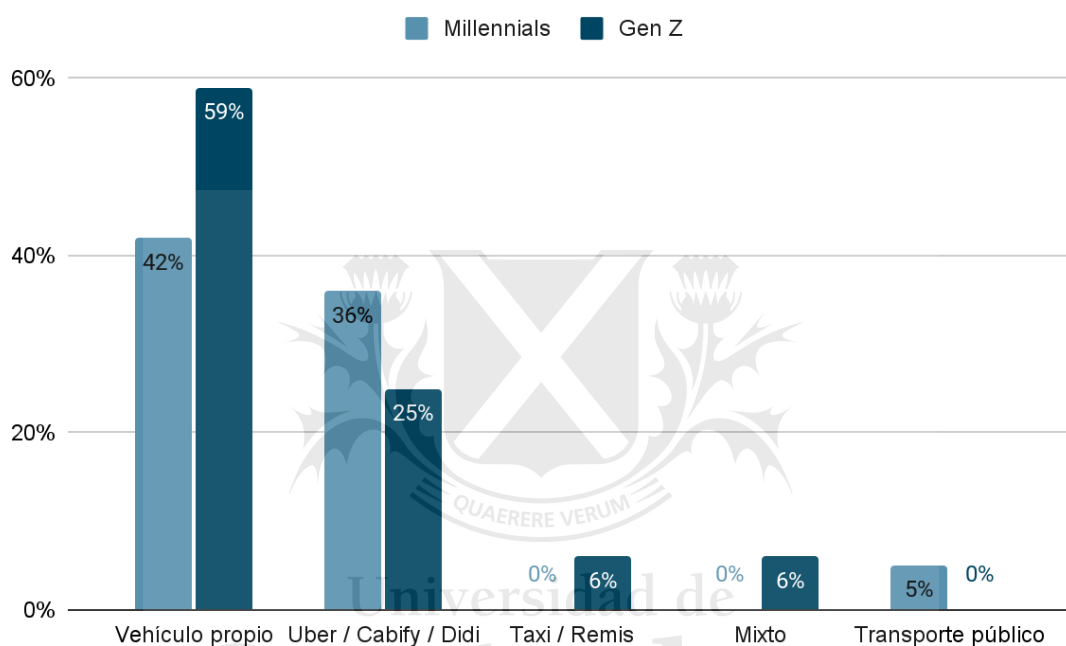
wegow. (2023, Julio 12). *Conciertos en Brasil 2023 2024*. Conciertos en Brasil 2023 2024. Retrieved Julio 12, 2023, from <https://www.wegow.com/es-es/conciertos/geo/brasil/?type=concert&page=1>



Universidad de
San Andrés


XIX. Anexos

Anexo I - Comparativa de elección de medio de transporte desde y hacia eventos masivos



Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo II - Arquetipo de persona



Sofía

Demografía

- Estado civil: soltera
- Familia: padre y madre (juntos) y 1 hermano
- Educación:
 - Bachiller (institución privada)
 - Licenciada en Admin. de Empresas (universidad privada)
- Condición socioeconómica: clase media
- Zona de residencia: vive con sus padres en Sao Paulo
- Ocupación: analista Jr. de Customer Service en empresa multinacional

27 años

- Salario: \$800 USD
- Movilidad: no tiene vehículo propio

Vive en Sao Paulo

Soltera

Redes sociales:



Usa varias veces al día principalmente para chatear con amigas.



Usa varias veces al día. Consume contenido pero no suele publicar.



Usa de vez en cuando para ver videos de su interés.

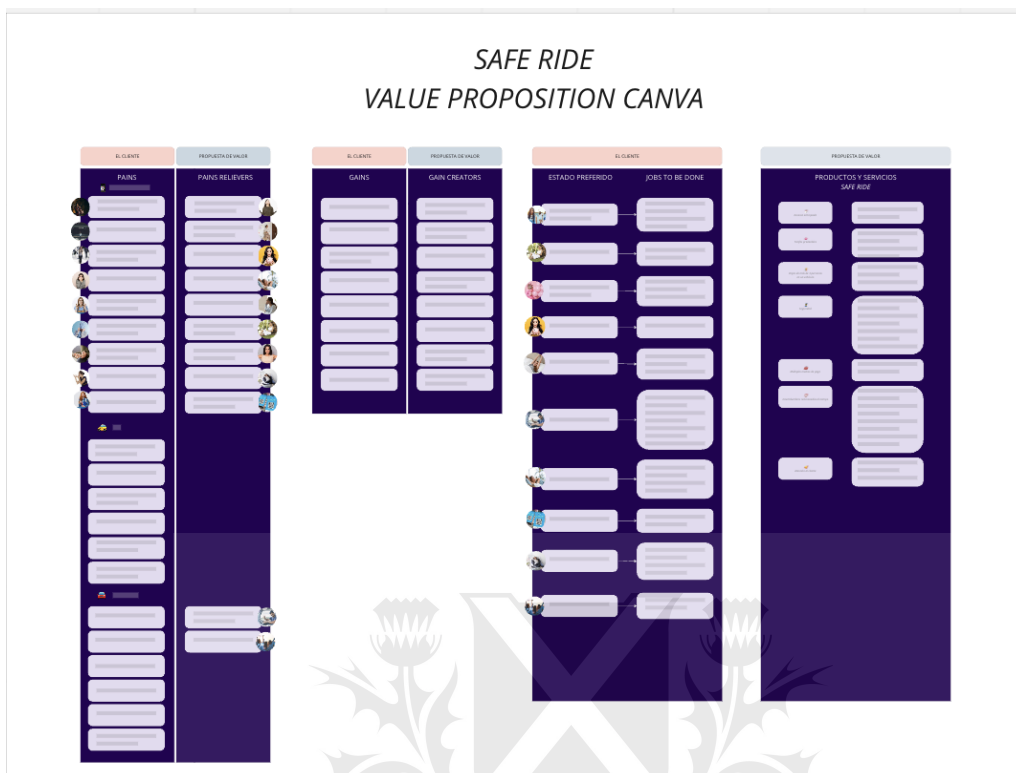


Usa de vez en cuando. Consume contenido pero no suele publicar.

Psicografía

- Entre sus hobbies están **salir con amigas**, hacer deporte (sobre todo, ir al gimnasio), escuchar música, leer y pasear a su mascota
- Es una persona muy **sociable**, y por eso tiene distintos grupos de amigas (colegio, universidad y otros más)
- Cuando llega el fin de semana, a Sofía le gusta hacer programas divertidos para distenderse y dejar de pensar en el trabajo (que toma muy seriamente), como salir a comer, o a un bar, ir al boliche con amigas o a recitales
- Sofía es **amante de la música** y le encanta ir a ver recitales al menos 1 vez al mes
- Como tiene **poca capacidad real de ahorro** por la situación actual del país y porque todavía vive con sus padres, Sofía **gasta buena parte de sus ingresos en sus salidas**
- A Sofía también le gusta verse bien cuando sale, y eso la lleva a “invertir”, también, parte de sus ingresos en **ropa y accesorios**
- En líneas generales, Sofía es muy responsable y consciente. Sus amigas la ven como líder y como la “madre del grupo”

Anexo III - Safe Ride: Value Proposition Canva



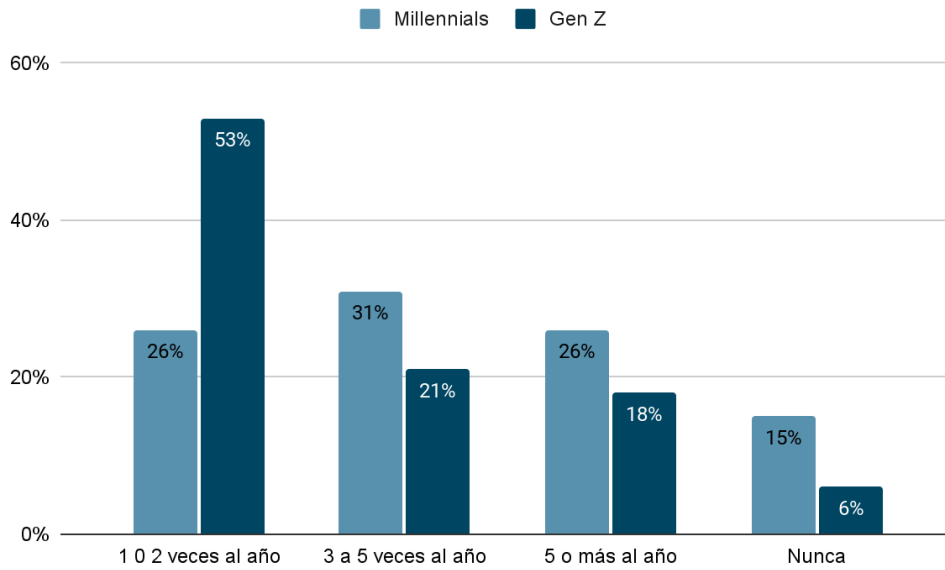
Ver el Safe Ride: Value Proposition Canva completo en el siguiente [link](#)

Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Universidad de
San Andrés

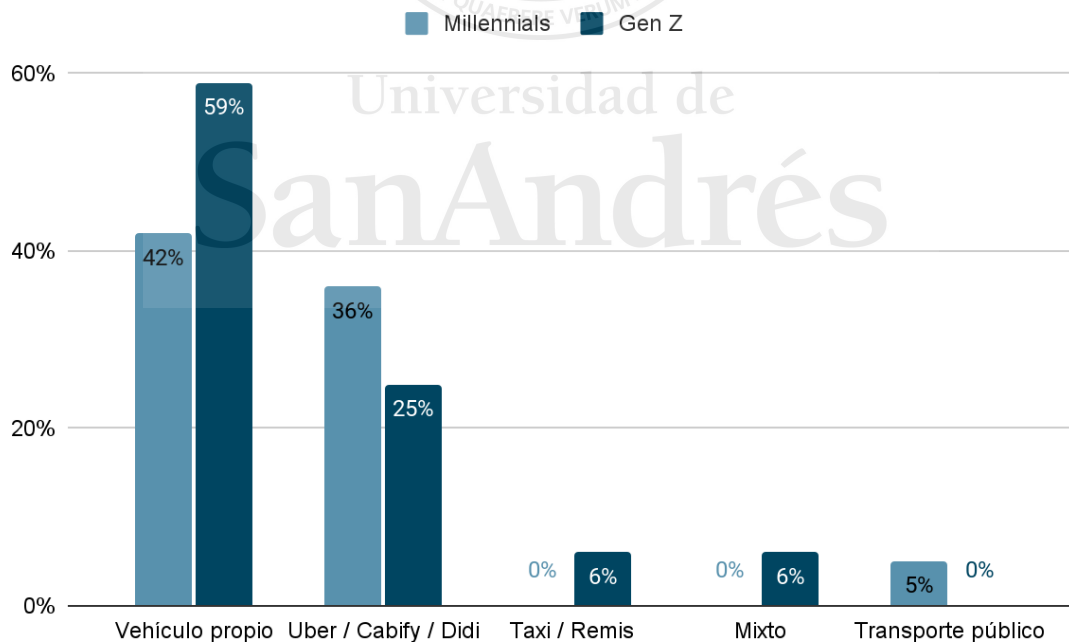
Anexo IV - Resultados de Encuesta para eventos masivos

Anexo IV - Figura I - Comparativa de frecuencia de recurrencia a eventos masivos por año



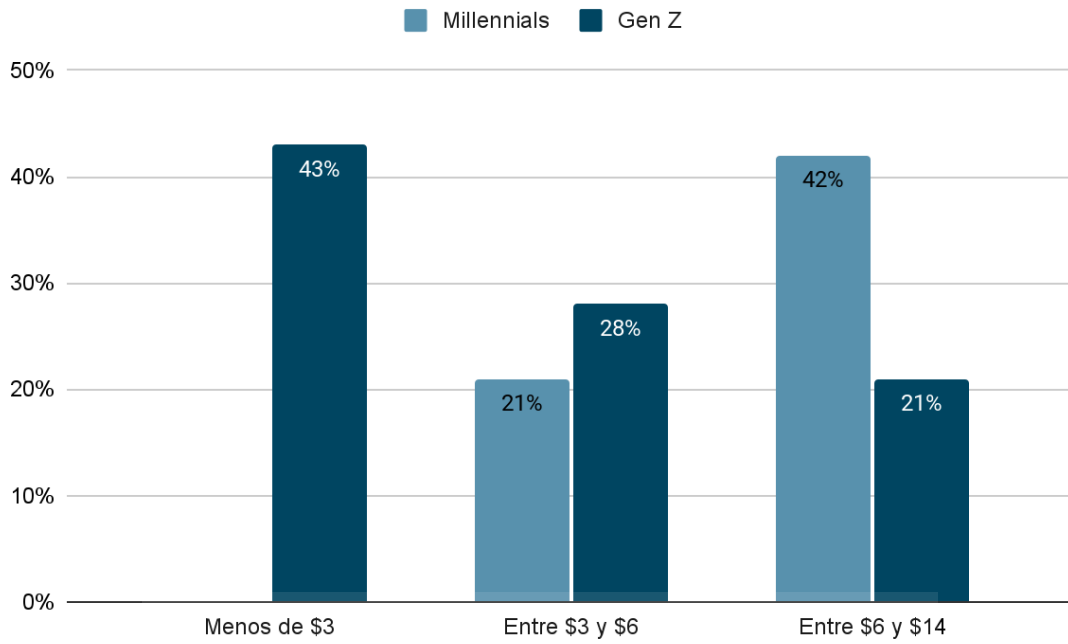
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo IV - Figura II - Comparativa de medio de transporte desde y hacia eventos masivos



Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

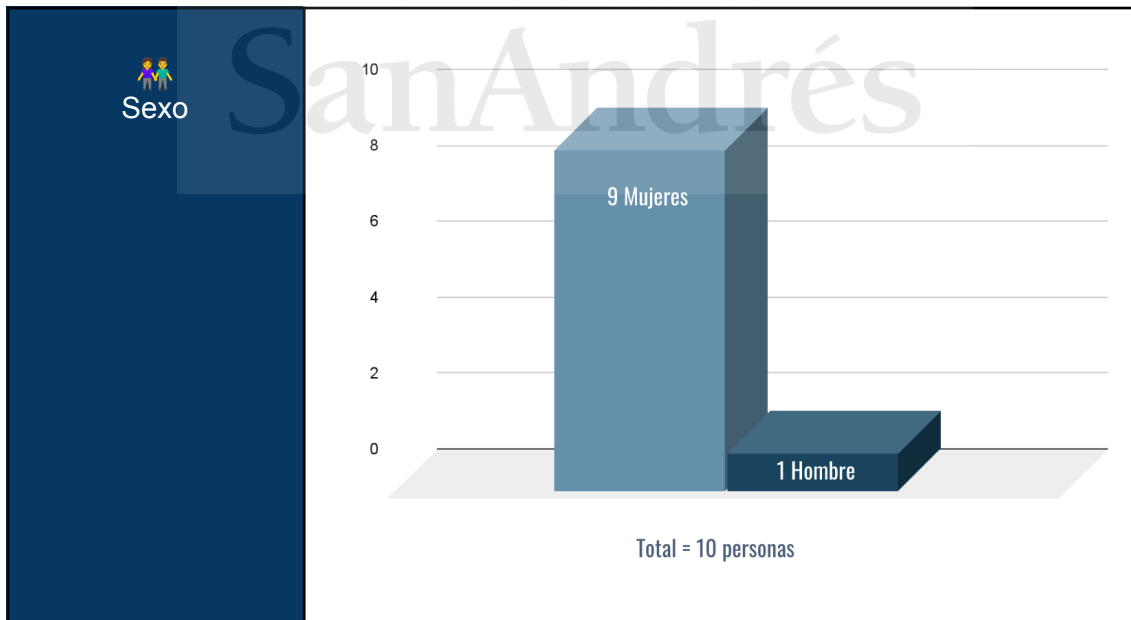
Anexo IV - Figura III - Comparativa de consumo promedio por noche por evento masivo en USD



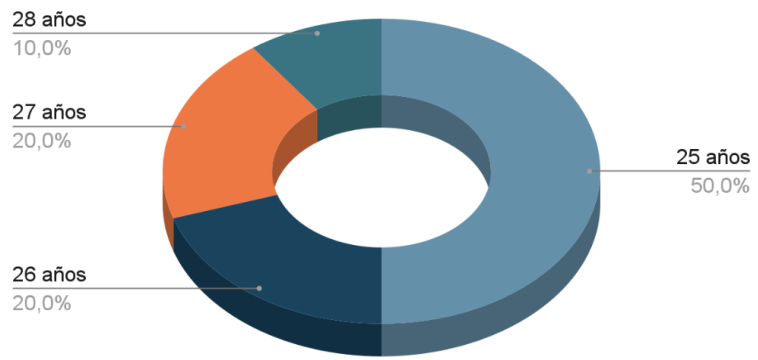
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo V - Resultados de las Entrevistas Personales (1era validación)

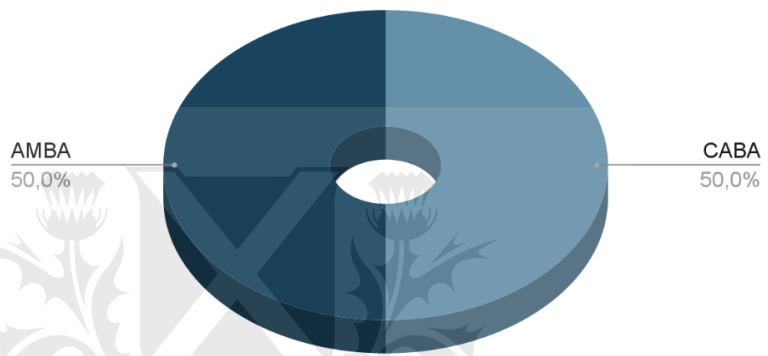
Anexo V - Figura I - Perfil de los entrevistados



Edad



¿Dónde viven?



Nivel educativo

100%
Universitario

80%

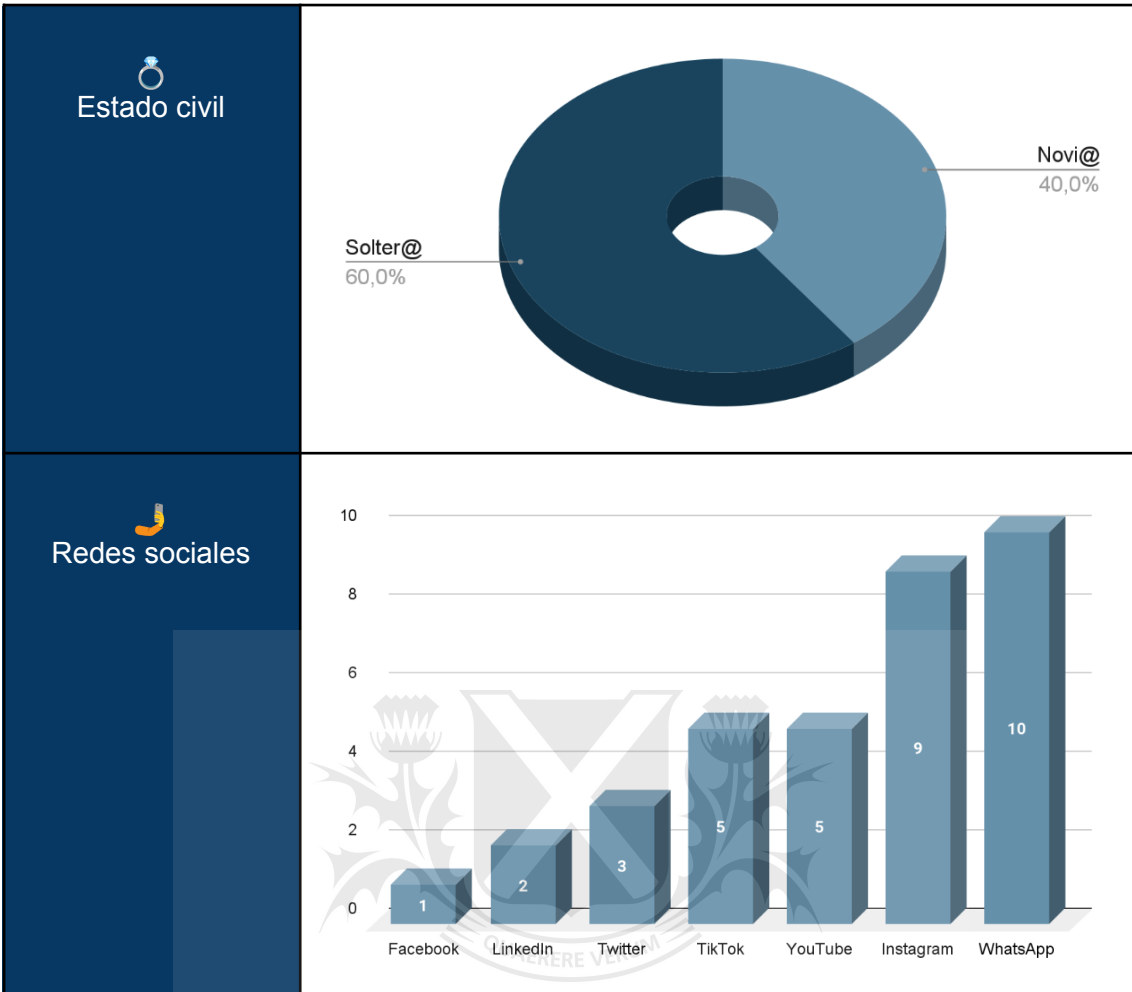
Trabaja

10%

Trabaja y Estudia

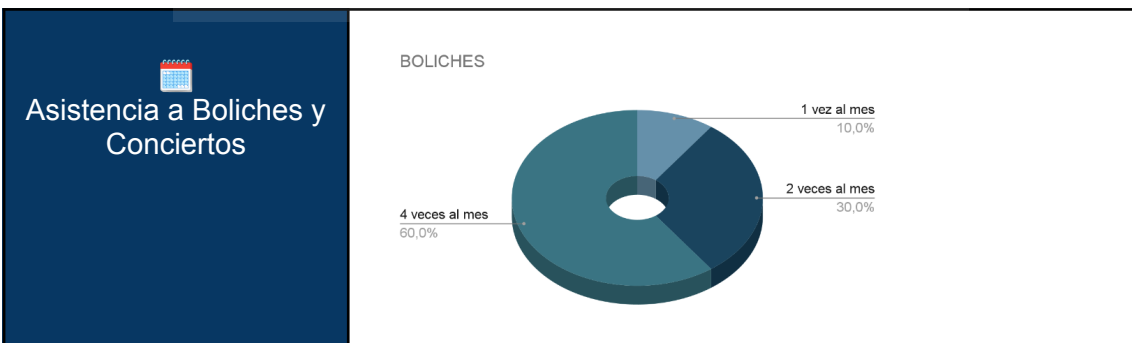
10%

Estudia



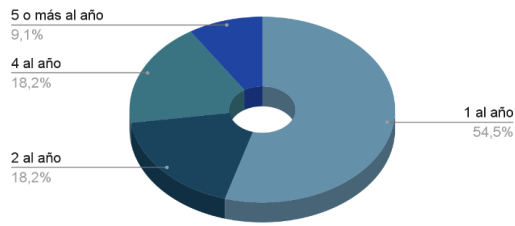
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo V - Figura II - Resultados de las entrevistas: Conciertos y Boliches

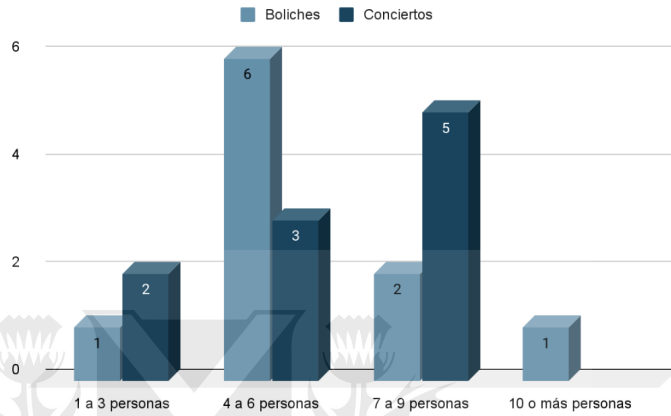




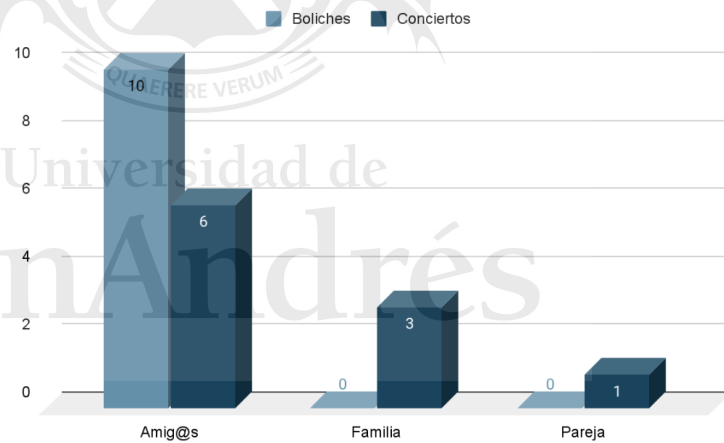
CONCIERTOS



¿Cuántas personas?



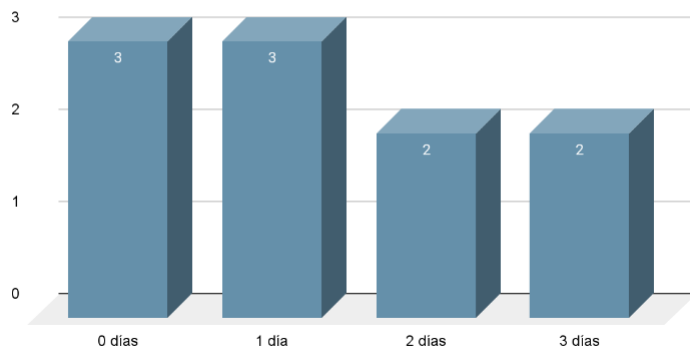
¿Con quien?

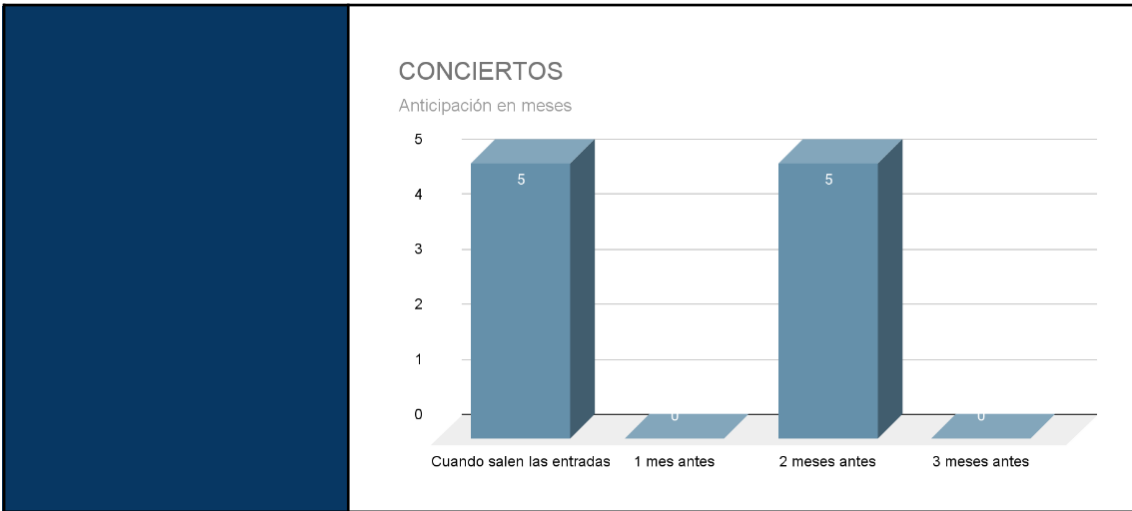


¿Cuándo toman la decisión?

BOLICHES

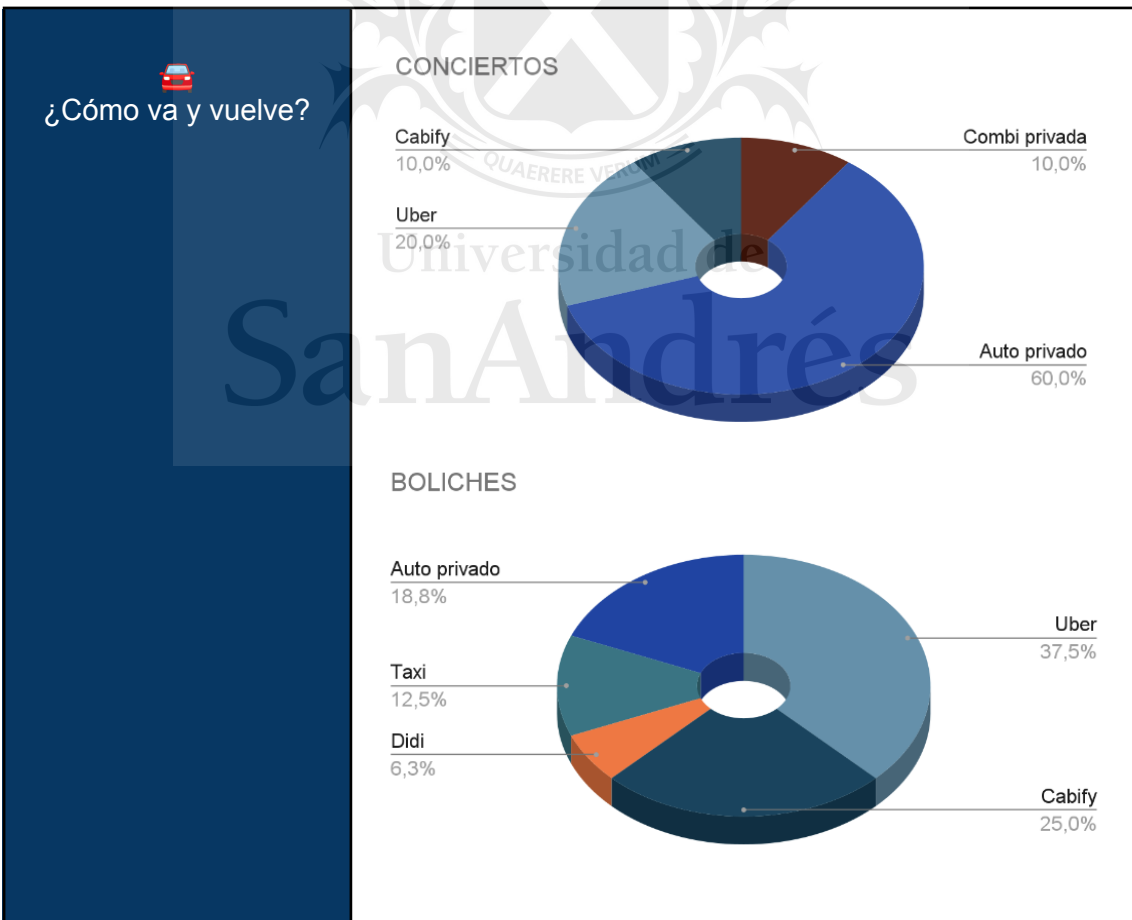
Anticipación en días





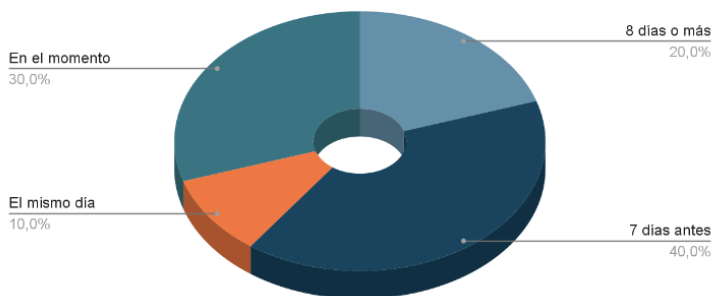
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo V - Figura III - Resultados de las entrevistas: Transporte

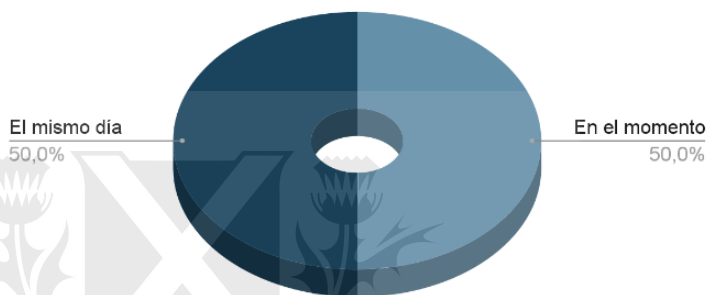


¿Cuándo deciden el medio de transporte de regreso?

CONCIERTOS

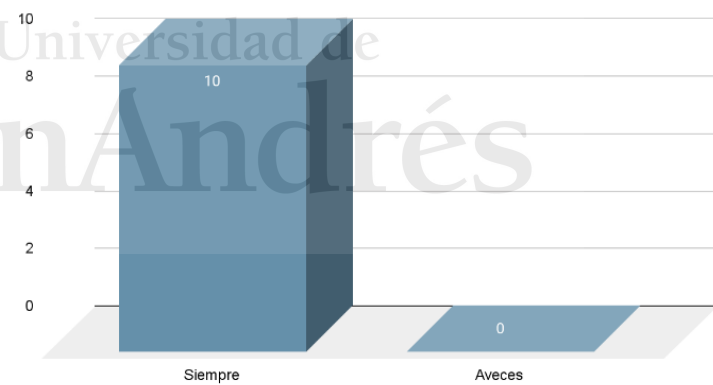


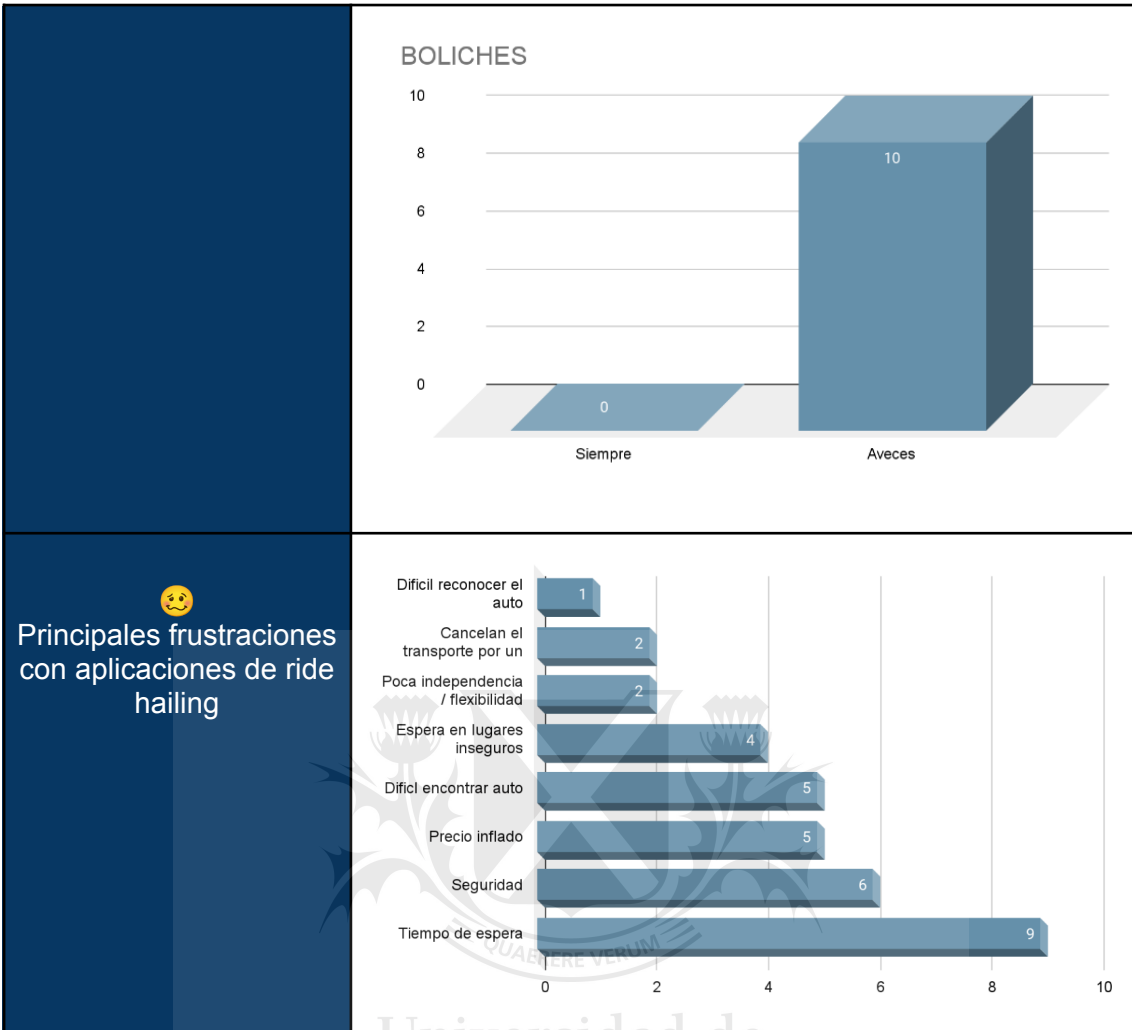
BOLICHE



¿Comparte transporte?

CONCIERTOS

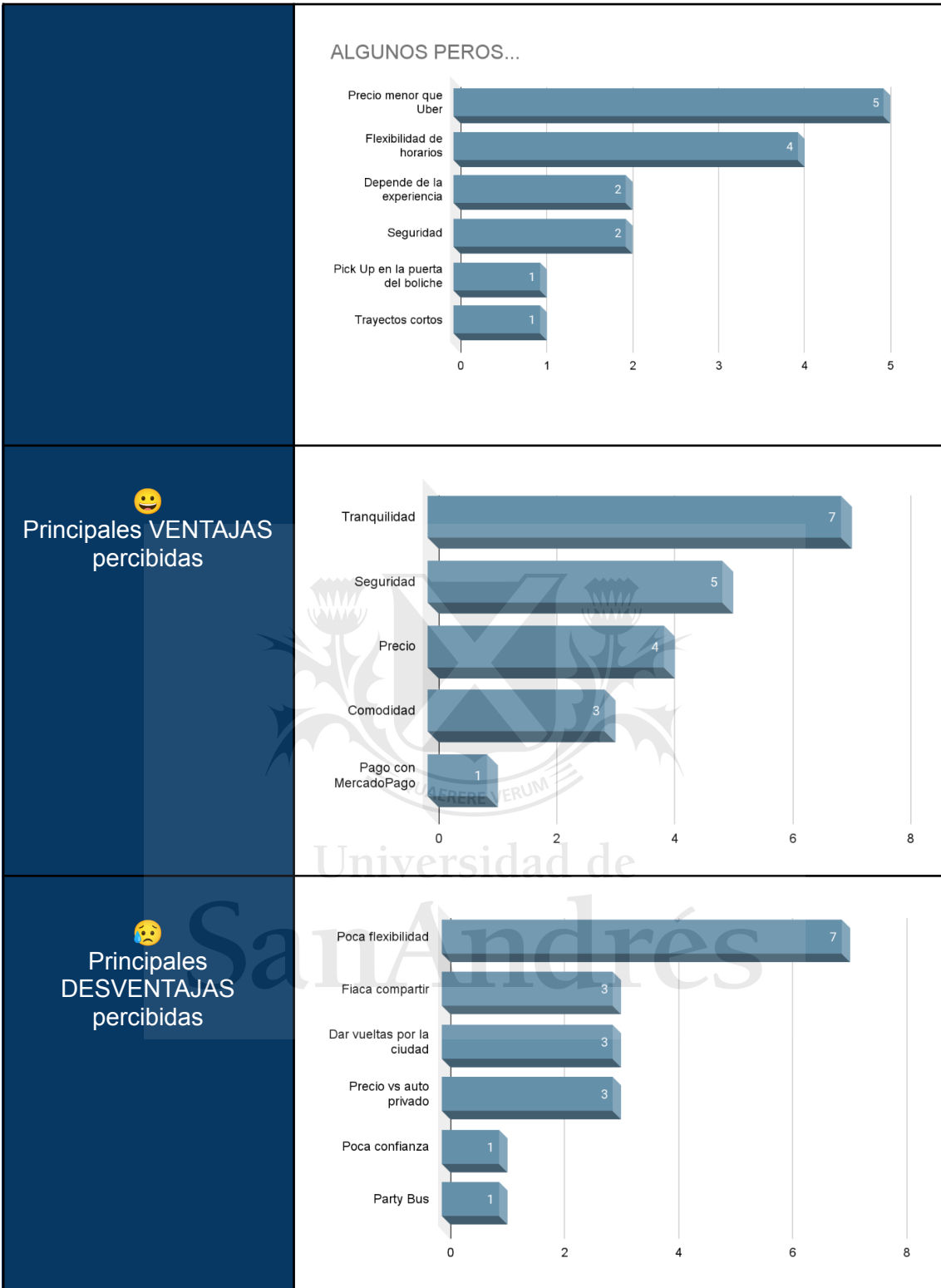




Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

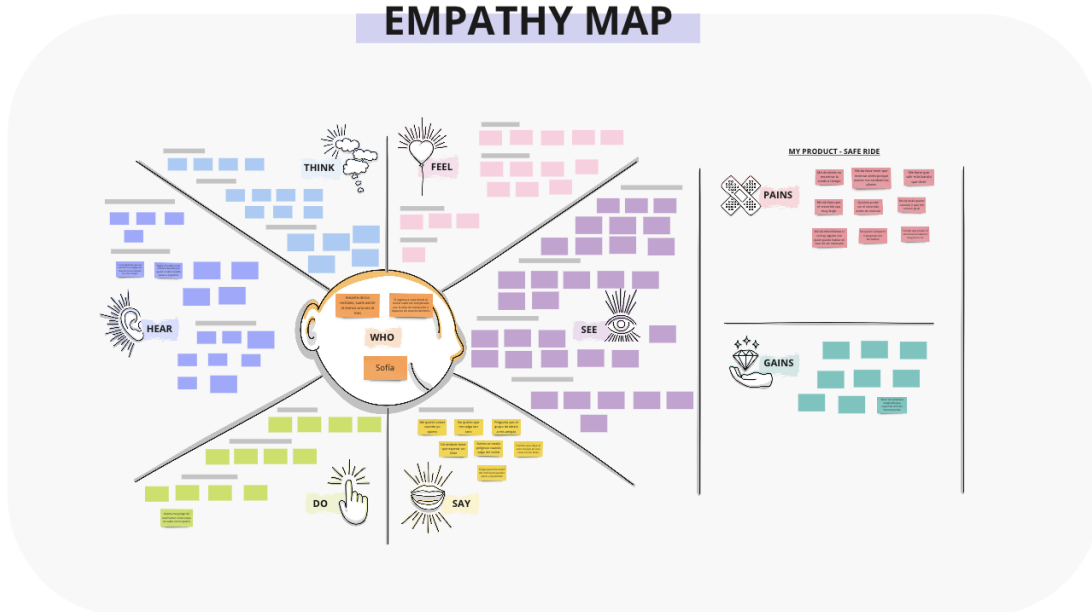
Anexo V - Figura IV - Resultados de las entrevistas: Propuesta de solución





Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VI - El Cliente: Mapa de Empatía



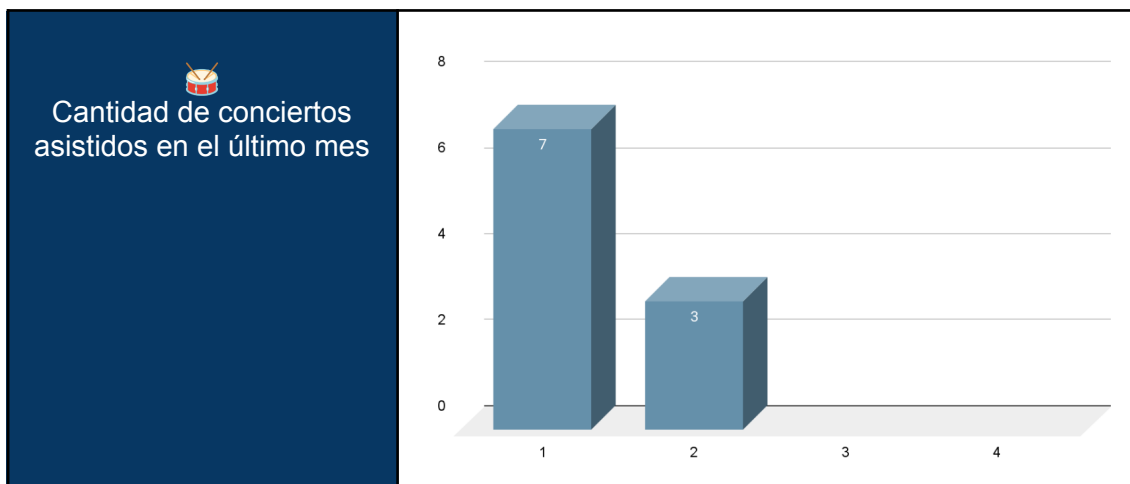
Ver el Mapa de Empatía completo en el siguiente [link](#)

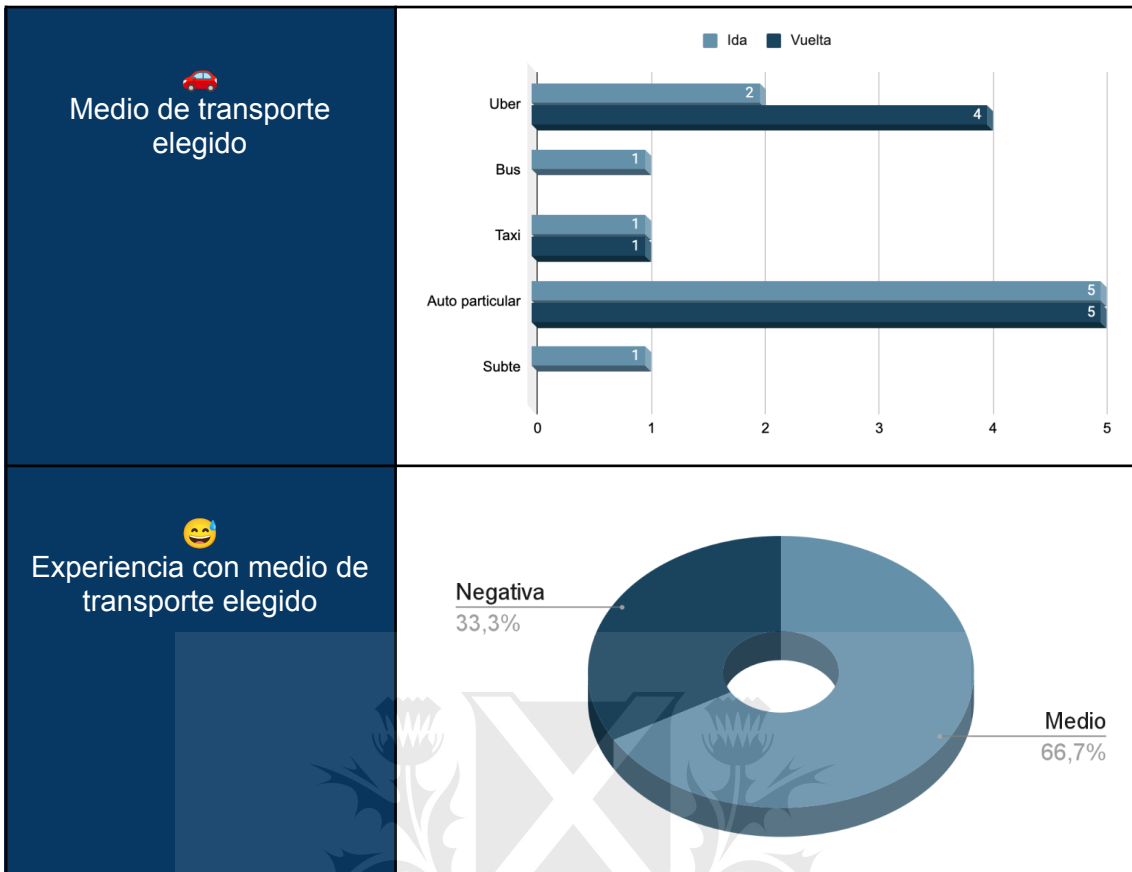
Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Validación del MVP: Resultados completos (2da validación)

Para esta segunda ronda de entrevistas, se entrevistaron un total de diez (10) personas. Estos fueron los mismos individuos que fueron entrevistados en la 1ra validación.

Anexo VII - Figura 1 - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Comportamiento de los entrevistados





Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

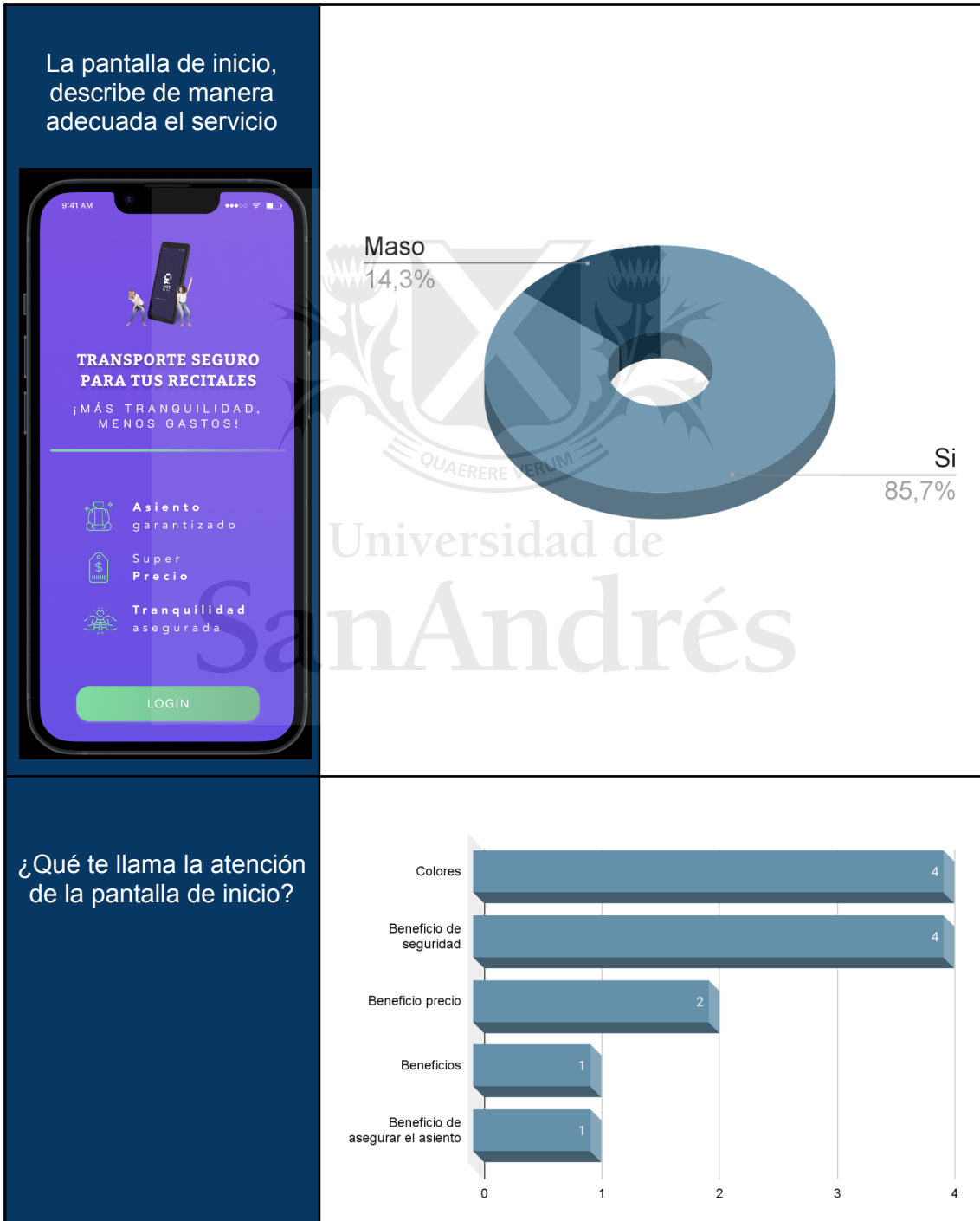
Anexo VII - Figura II - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Percepción de la experiencia por medio de transporte

TRANSPORTE	PERCEPCIÓN DE USO
BUS	=(Nunca llegó
UBER	=(Tardó 40 min en pedir y llegar =) Precio le pareció justo en relación a la demanda
AUTO PARTICULAR	=(Mucho tráfico a la salida =(Estacionamiento en un barrio inseguro =(Estacionamiento muy caro =(Caminar mucho =(Mucha incertidumbre =(Sueño =(Trapitos =(Dejar amigos uno por uno en sus casas =(Preocupación por que te pongan multas
TAXI	=(Tuvo que salir antes del concierto =(Tuvo que caminar bastante

Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Figura III - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Memoria del mensaje

En esta gráfica evaluamos si los usuarios pudieron comprender de manera adecuada el mensaje señalado en el [prototipo](#) de la solución mostrado durante la entrevista.



Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Figura IV - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Puntos de mejora de pantalla de inicio

SUGERENCIA	CANTIDAD
No queda claro el tipo de transporte ofrecido (ej auto, colectivo, van, etc)	3
Le gustaría que el servicio esté disponible para reservar casamientos y otros eventos	1
Le gustaría poder reservan 1 combi privada para todo su grupo	1
Falta aclarar que se puede reservar con anticipación	1
No queda claro que es un transporte compartido	1
El título es simple y no llama la atención	1
No transmite seguridad	1
Aspecto estéticos: color oscuro, letra chica	1

Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Figura V - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Métrica de las pruebas de usabilidad

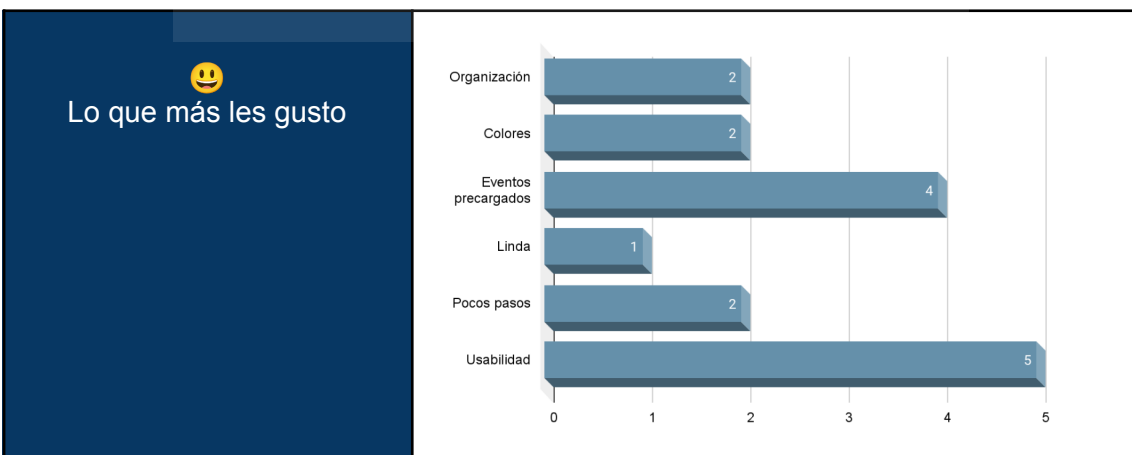
Durante la prueba de usabilidad se le solicitó a los participantes que reserven 8 asientos en la aplicación Safe Ride para el regreso a sus casas desde el recital de Coldplay el día 17 de Septiembre.

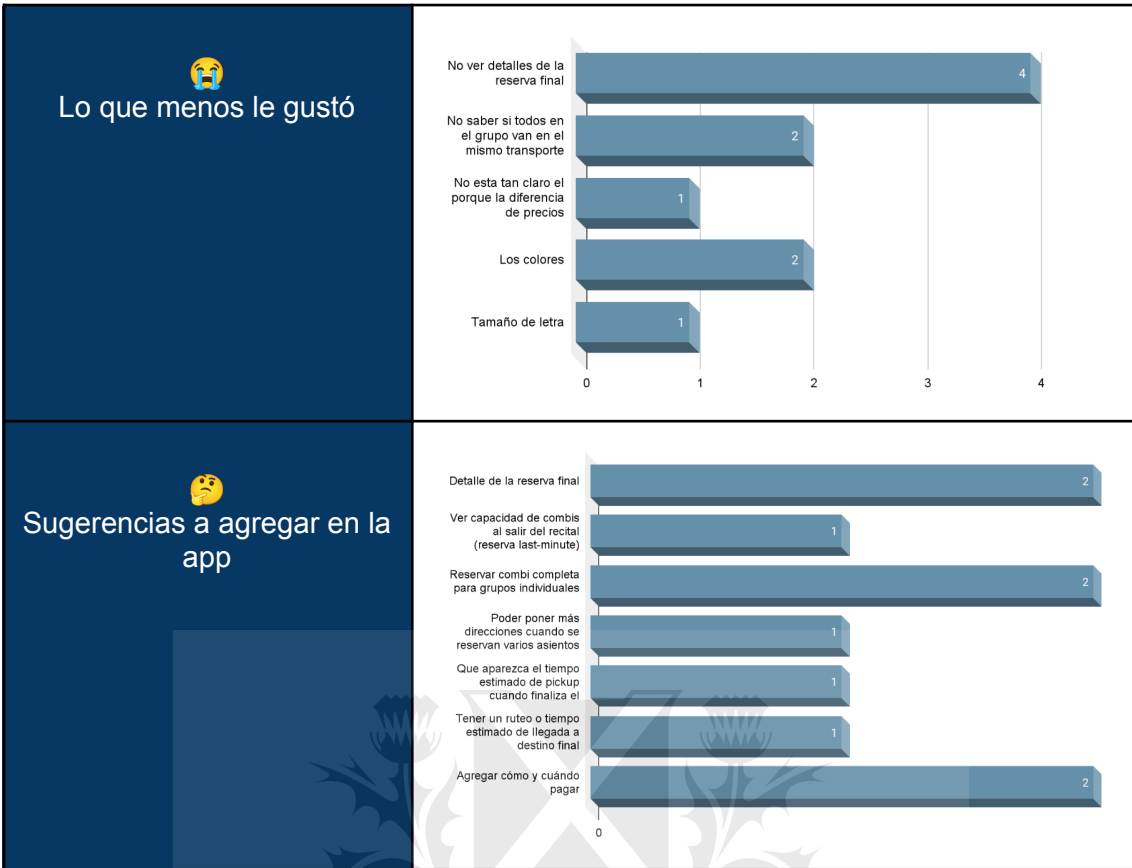




Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

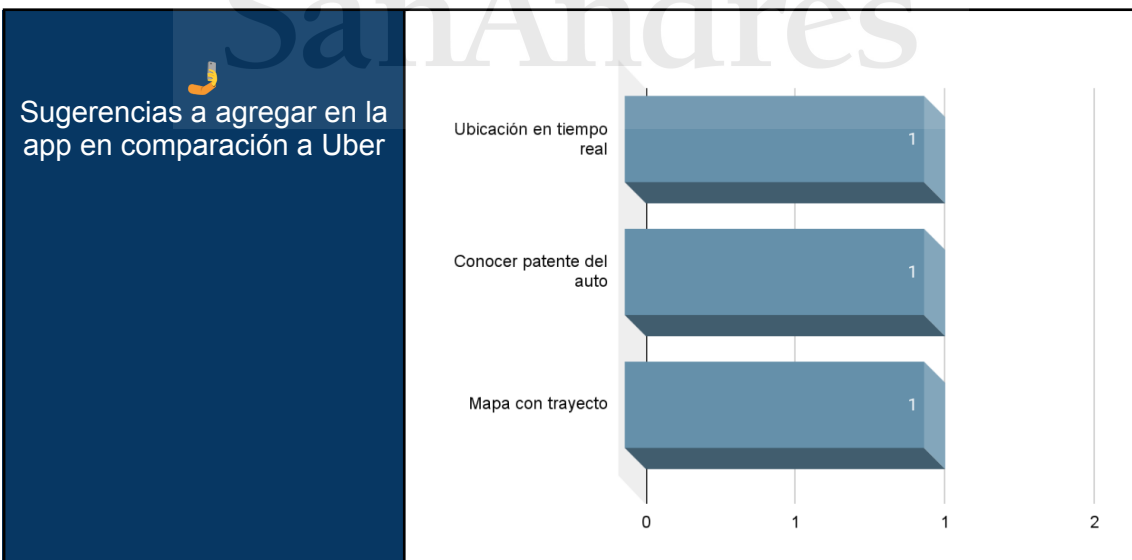
Anexo VII - Figura VI - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Insights de las pruebas de usabilidad





Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Figura VII - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Sugerencias a agregar en la app con referencia a la competencia (UBER)



Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VII - Figura VIII - Resultados de las entrevistas Validación del MVP: Uso hipotético de Safe Ride

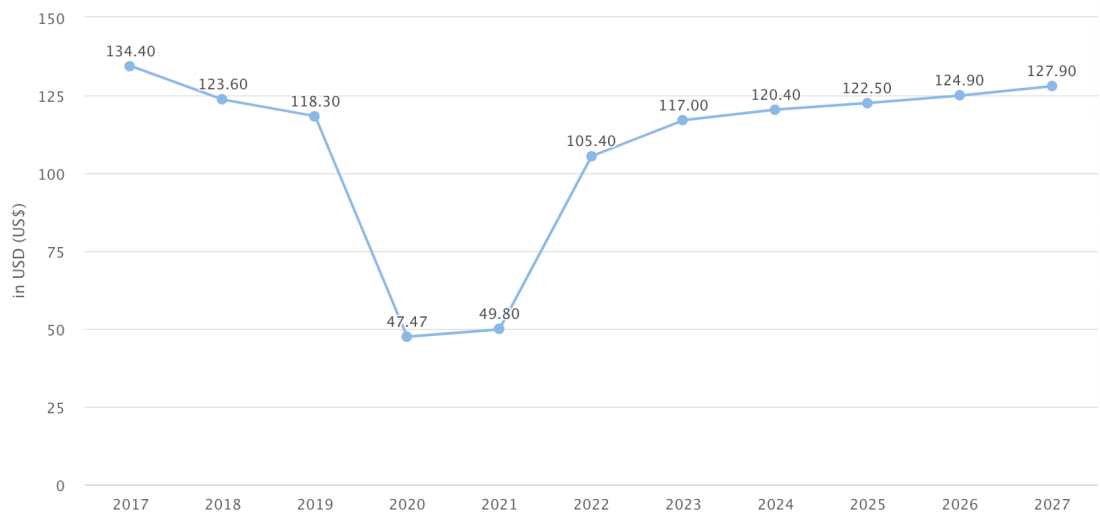


Fuente: (Cavanagh & Santa María, 2022)

Anexo VIII - TAM, SAM, SOM

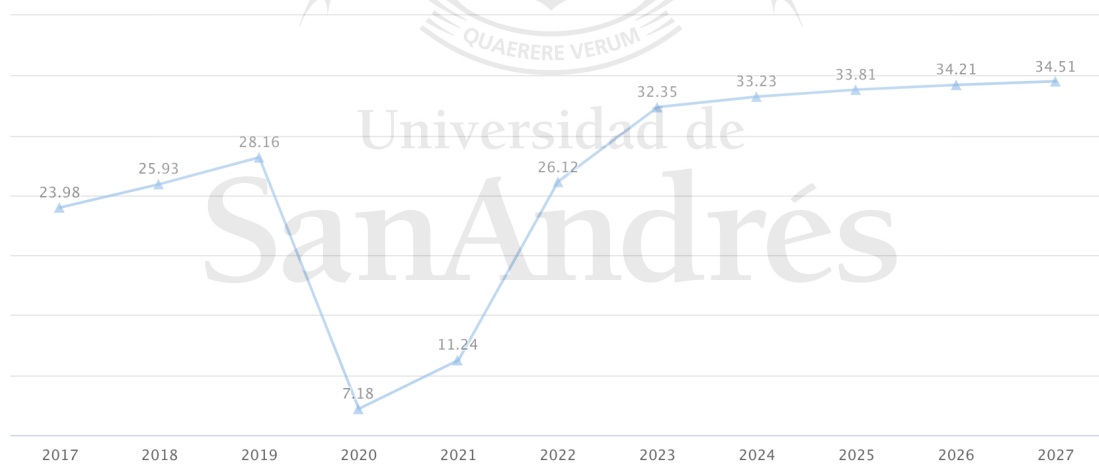
Anexo VIII - Figura I - TAM: Ride Hailing & Taxis ARPU (América del Sur: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Peru, Suriname, Uruguay)

ARPU



Fuente: (Statista, 2022)

Anexo VIII - Figura II - TAM: Event Tickets Total Users (América del Sur: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Peru, Suriname, Uruguay)



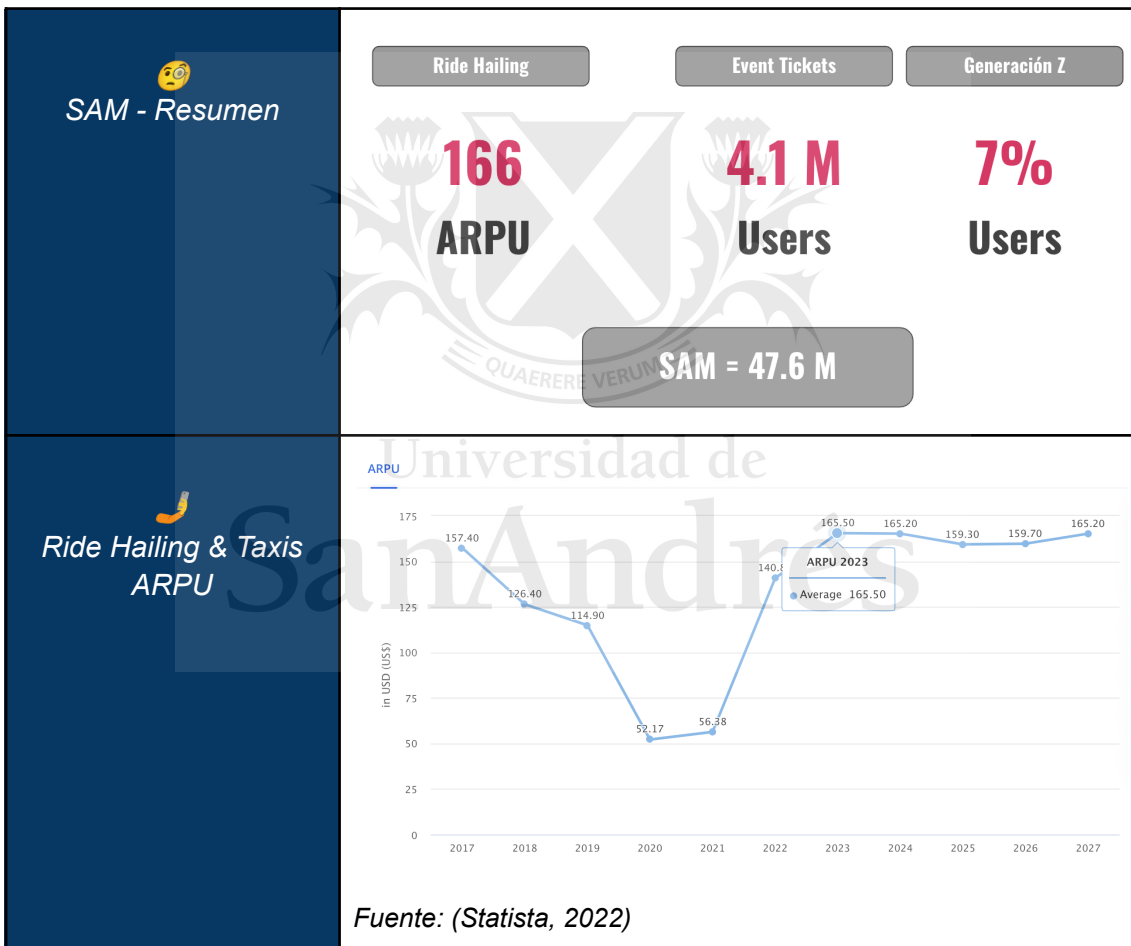
Fuente: (Statista, 2022)

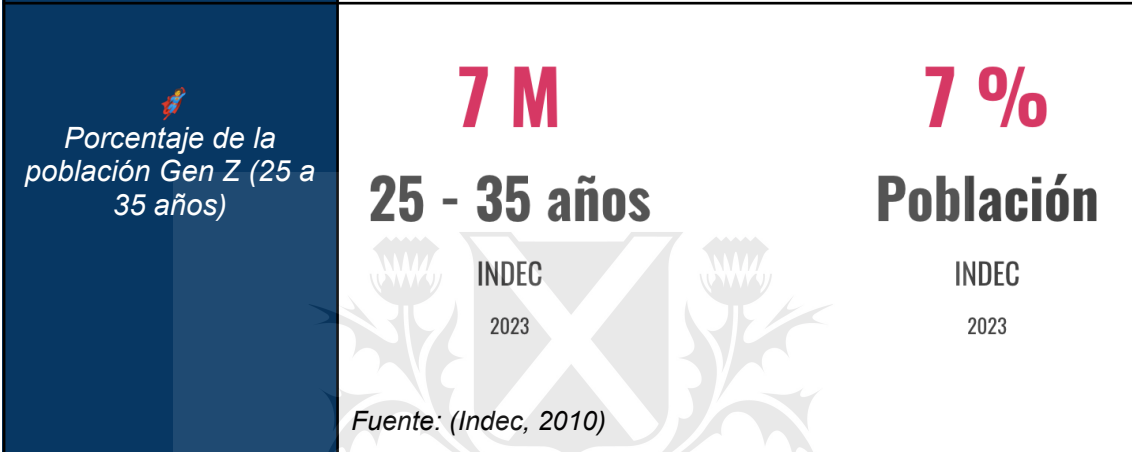
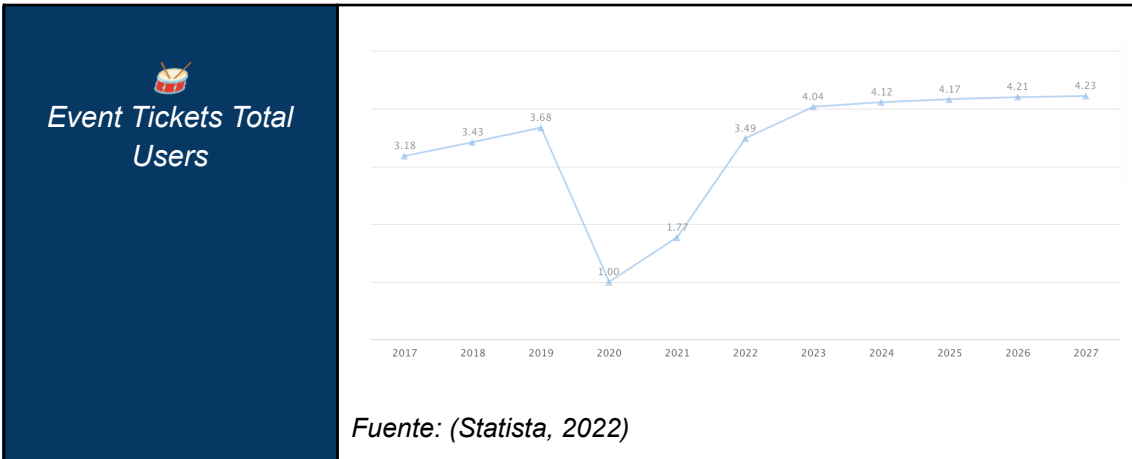
Anexo VIII - Figura III - Procedimiento de definición del SAM

Para calcular el SAM realizamos el siguiente procedimiento:

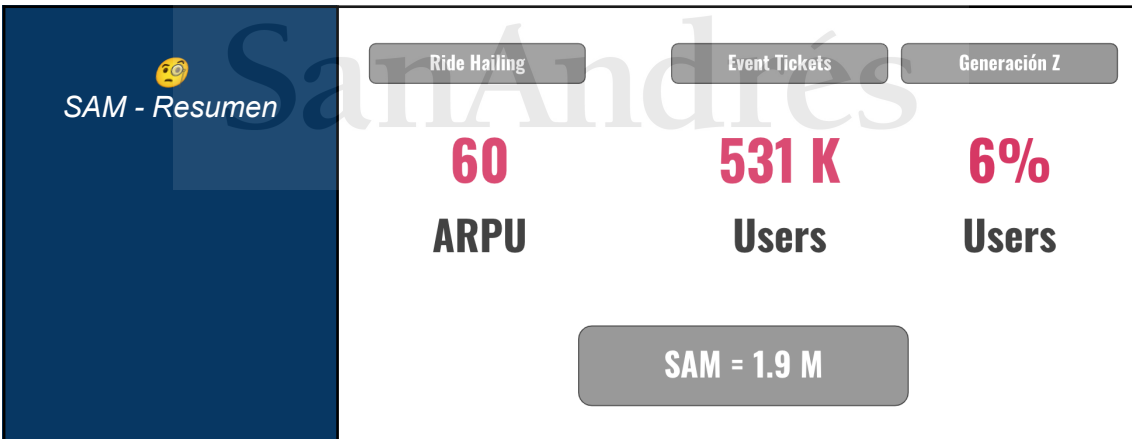
1. Identificamos los países target de América del Sur
2. Encontramos la cantidad de usuarios que asistieron a eventos en el 2023
3. Encontramos el ARPU generado en 2023 en cada uno de esos países en el rubro Ride Hailing
4. Encontramos el porcentaje de la población total que corresponde a la Generación Z de cada uno de los países
5. Reducimos los usuarios totales del Punto 2 al porcentaje correspondiente a la Generación Z (Punto 4)
6. Multiplicamos el Punto 5 por el ARPU del Punto 3 para obtener el SAM total por país
7. Sumamos el SAM total de cada país (Punto 6) para obtener el SAM total

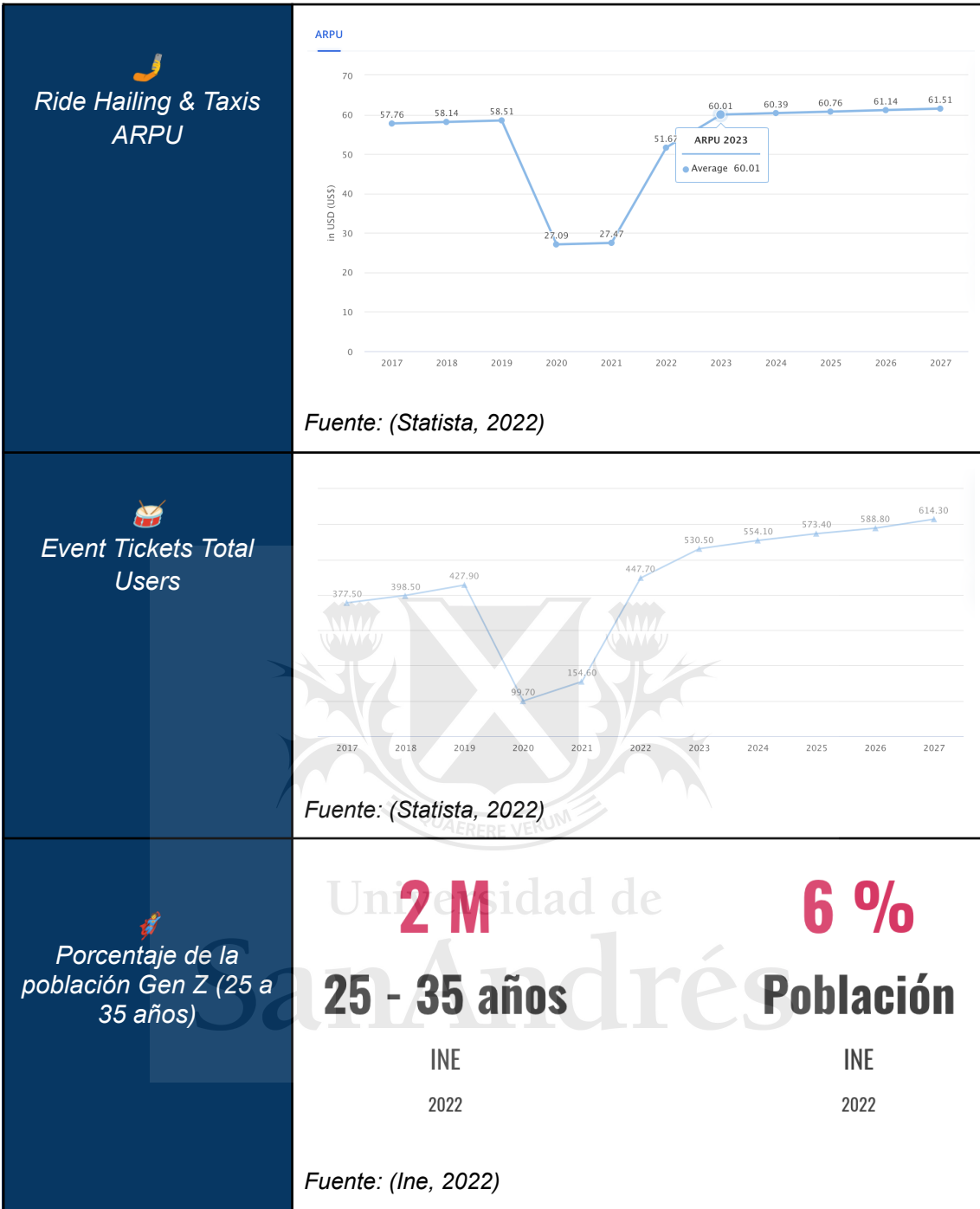
Anexo VIII - Figura IV - SAM: Argentina 🇦🇷






Anexo VIII - Figura V - SAM: Bolivia 🇧🇴





Anexo VIII - Figura VI - SAM: Brasil 🇧🇷

 SAM - Resumen

Ride Hailing

Event Tickets

Generación Z

111
ARPU

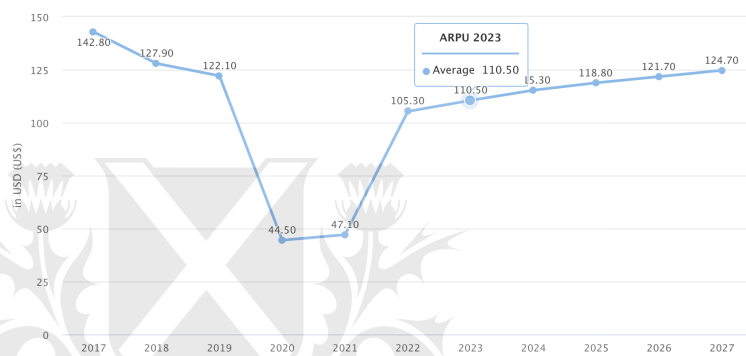
18 M
Users

6%
Users

SAM = 120 M

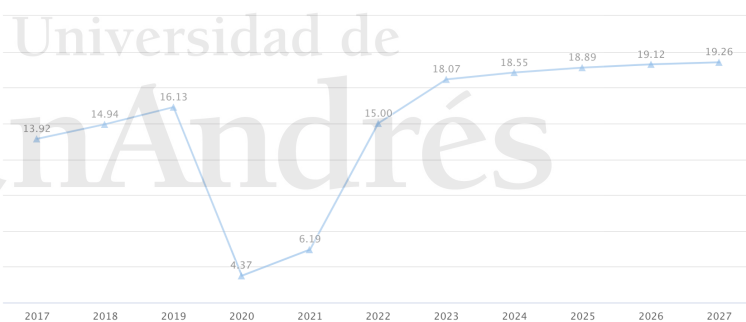
 Ride Hailing & Taxis
ARPU

ARPU




Fuente: (Statista, 2022)

 Event Tickets Total
Users



Fuente: (Statista, 2022)

 Porcentaje de la
población Gen Z (25 a
35 años)

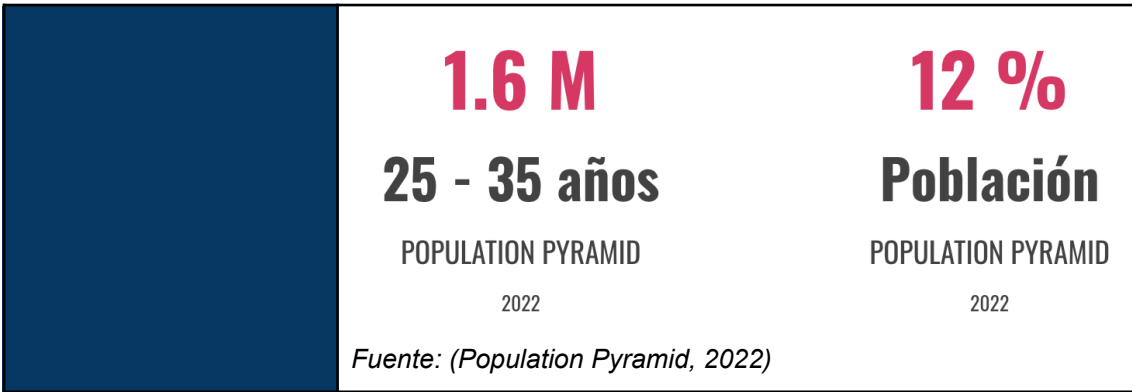
34 M
25 - 35 años
POPULATION PYRAMID
2022

6 %
Población
POPULATION PYRAMID
2022

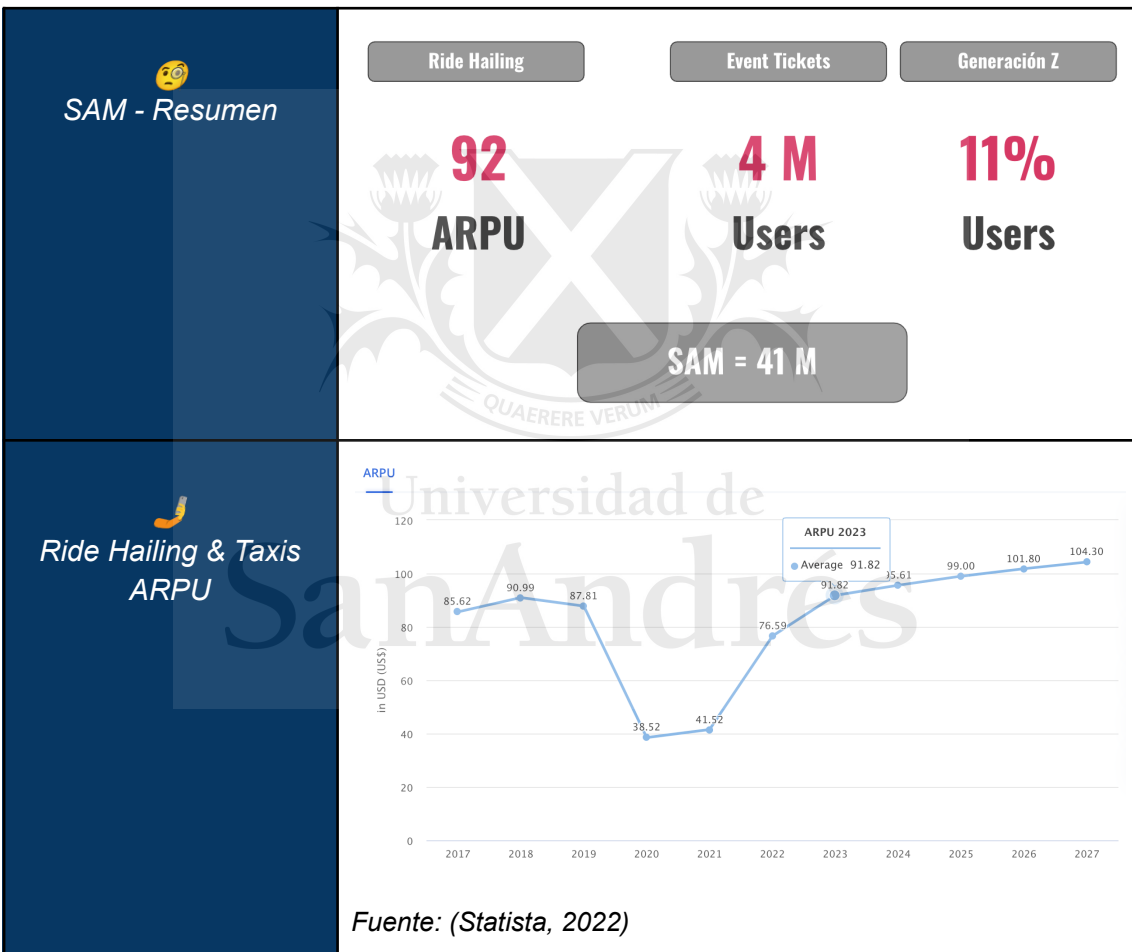
Fuente: (Population Pyramid, 2022)

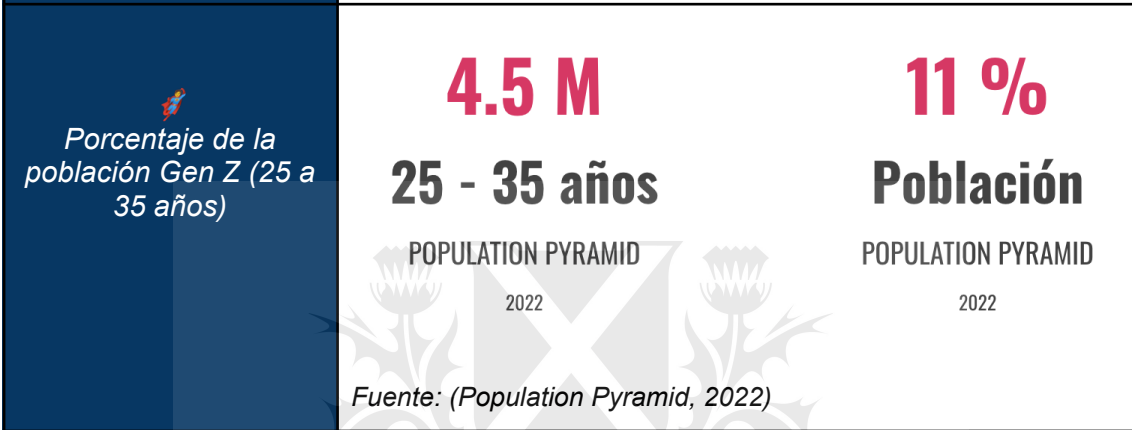
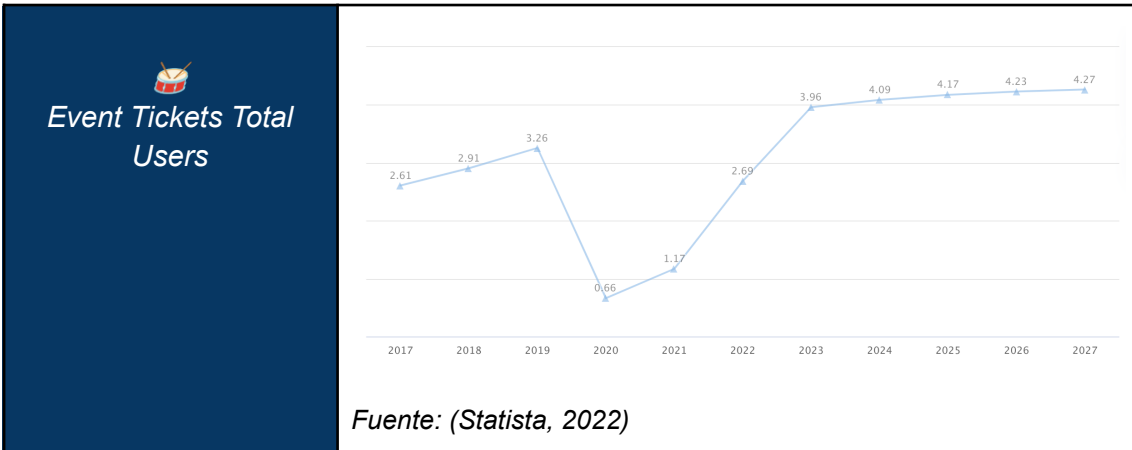
Anexo VIII - Figura VII - SAM: Chile 🇨🇱



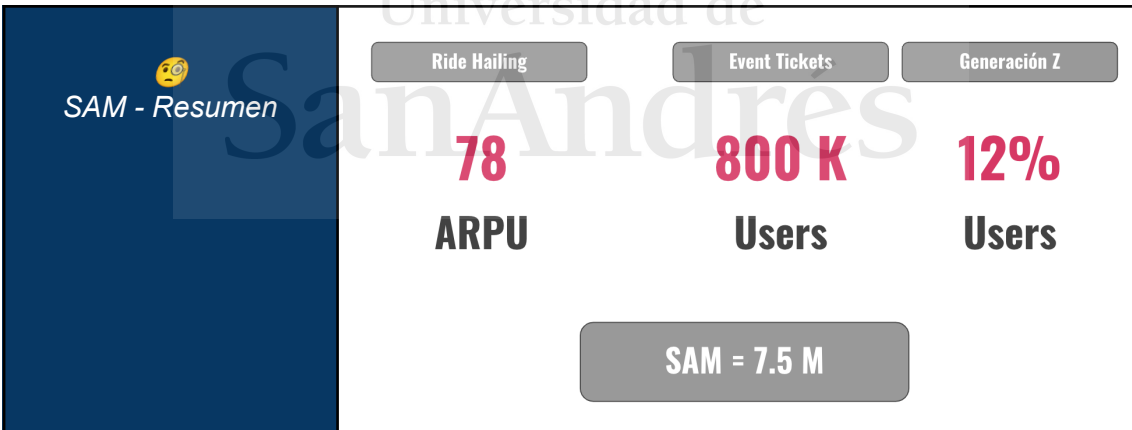


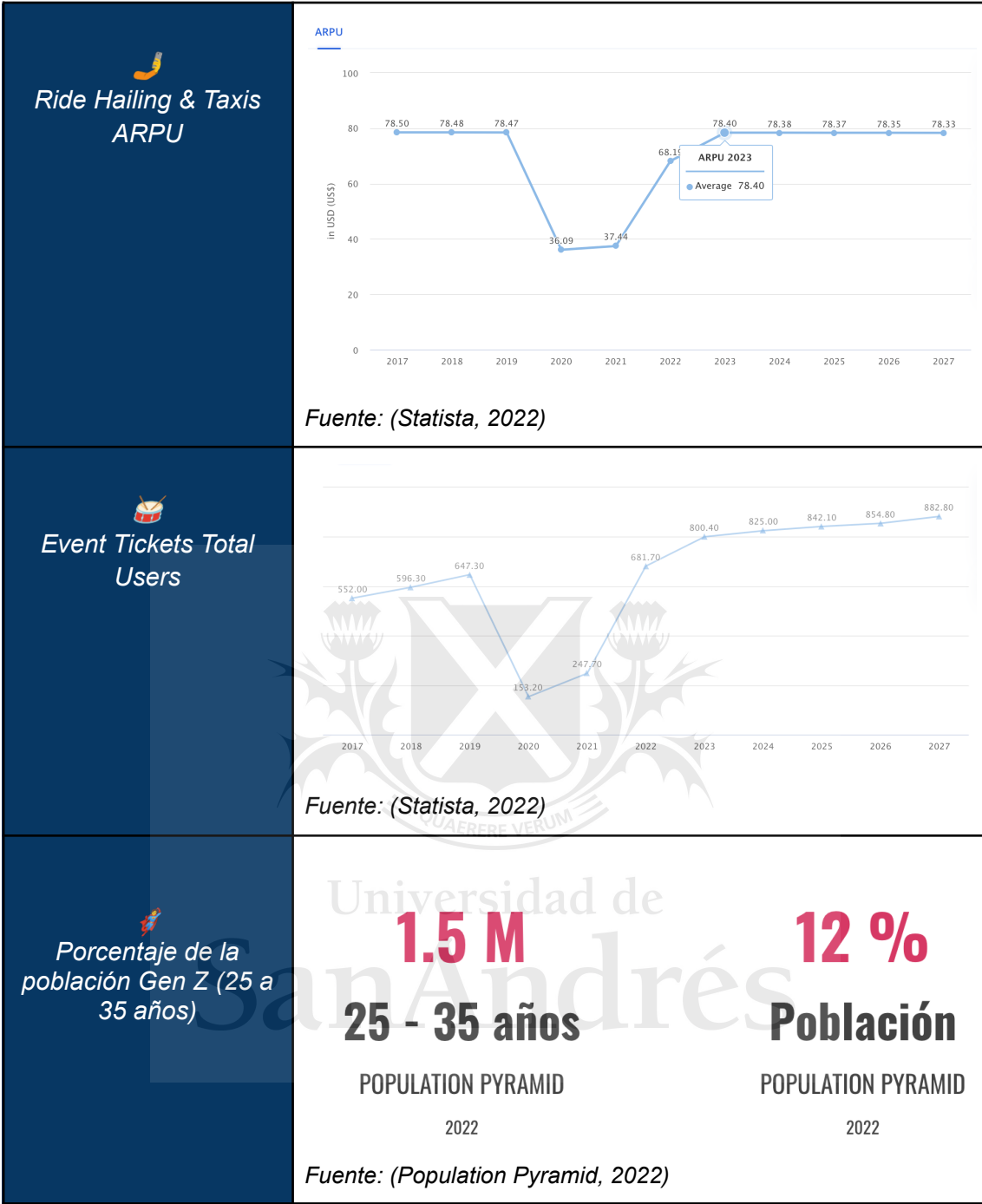
Anexo VIII - Figura VIII - SAM: Colombia 🇨🇴






Anexo VIII - Figura XI - SAM: Ecuador 🇪🇨





Anexo VIII - Figura X - SAM: Paraguay 🇵🇾

 SAM - Resumen

Ride Hailing

Event Tickets

Generación Z

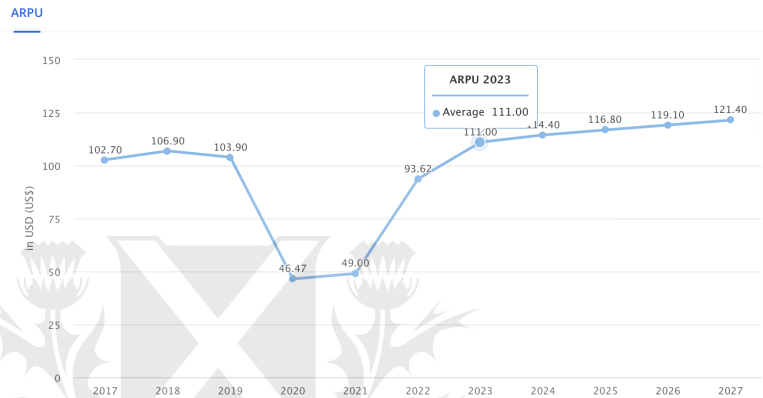
111
ARPU

258 K
Users

11%
Users

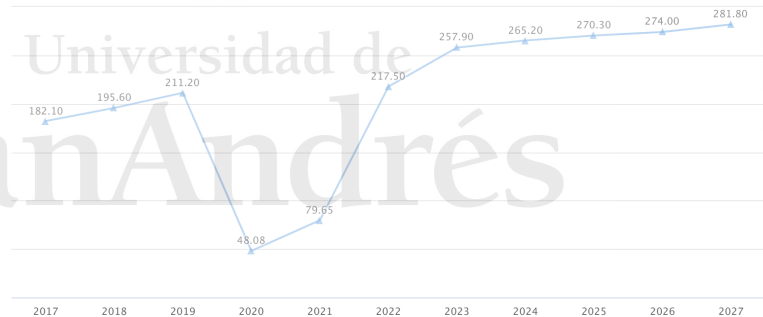
SAM = 3.2 M

 Ride Hailing & Taxis
ARPU




Fuente: (Statista, 2022)

 Event Tickets Total
Users



Fuente: (Statista, 2022)

 Porcentaje de la
población Gen Z (25 a
35 años)

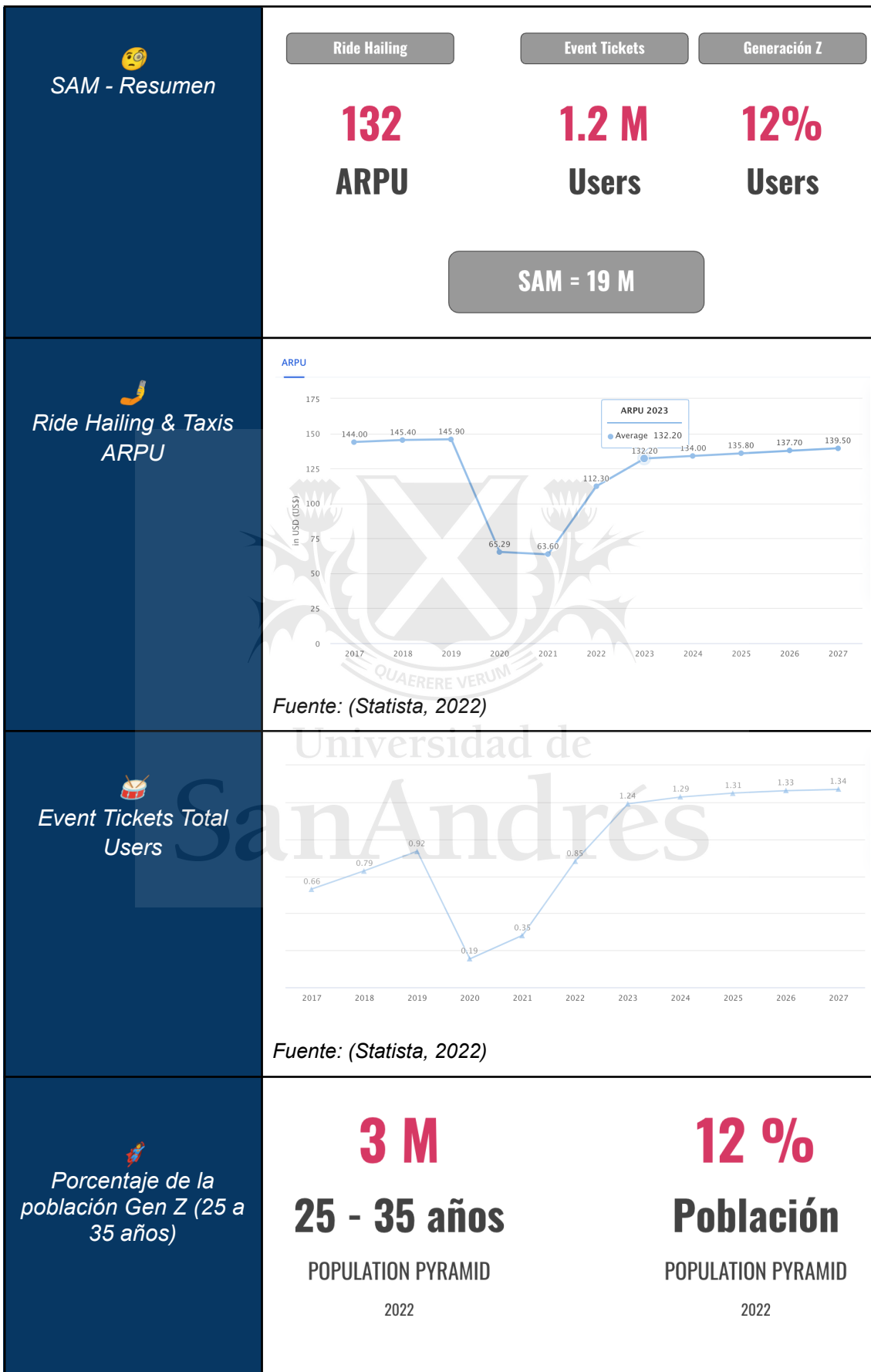
6 K
25 - 35 años

POPULATION PYRAMID
2022

11 %
Población

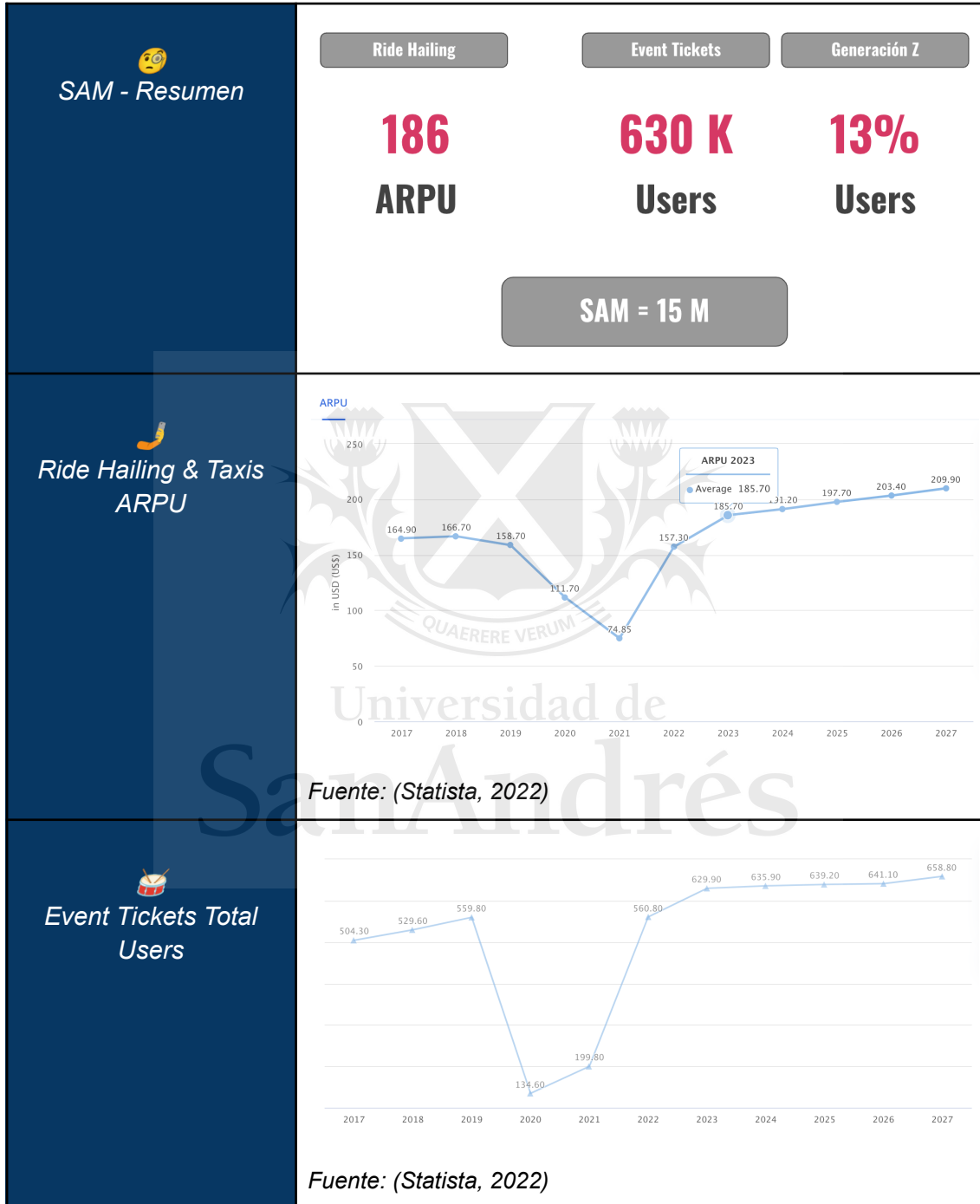
POPULATION PYRAMID
2022

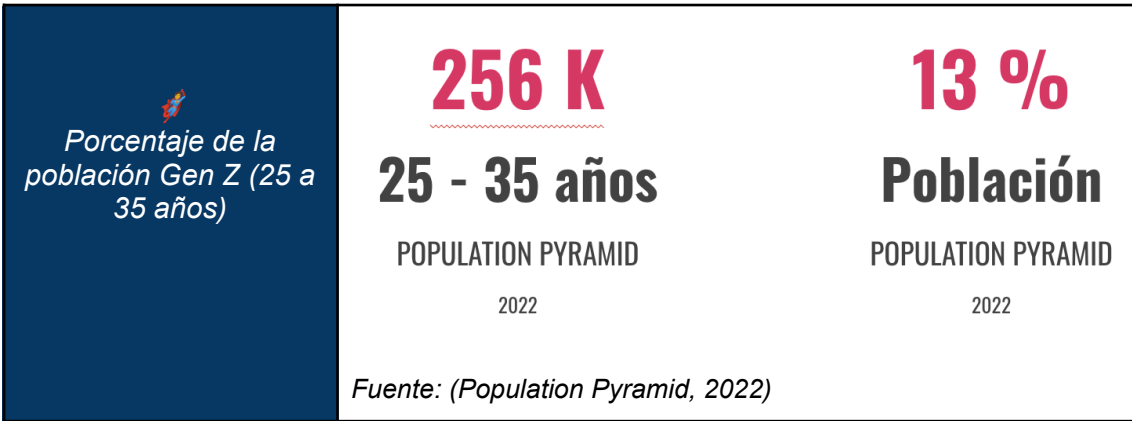
Fuente: (Population Pyramid, 2022)



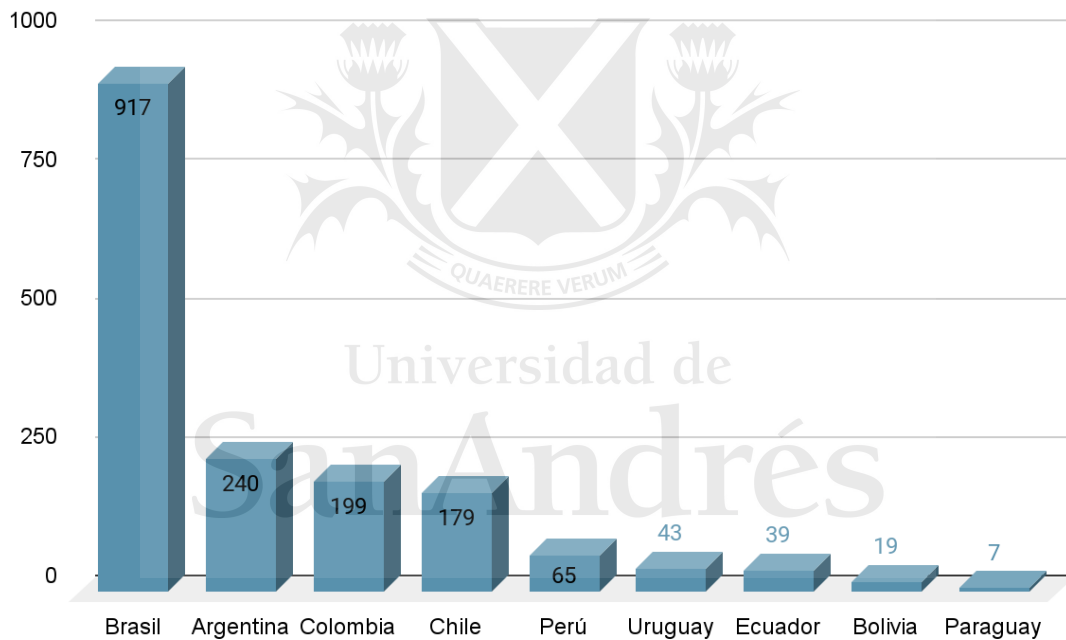
Fuente: (Population Pyramid, 2022)

Anexo VIII - Figura XII - SAM: Uruguay 🇺🇷





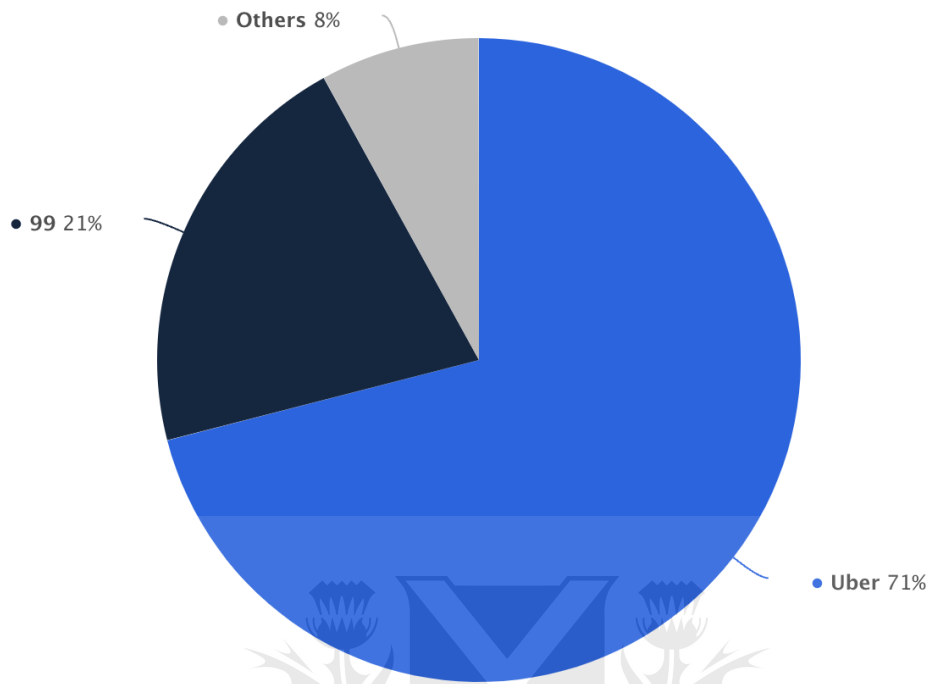
Anexo IX - Event Tickets: Revenue por país (América del Sur, 2023)



* Valores expresados en millones de USD

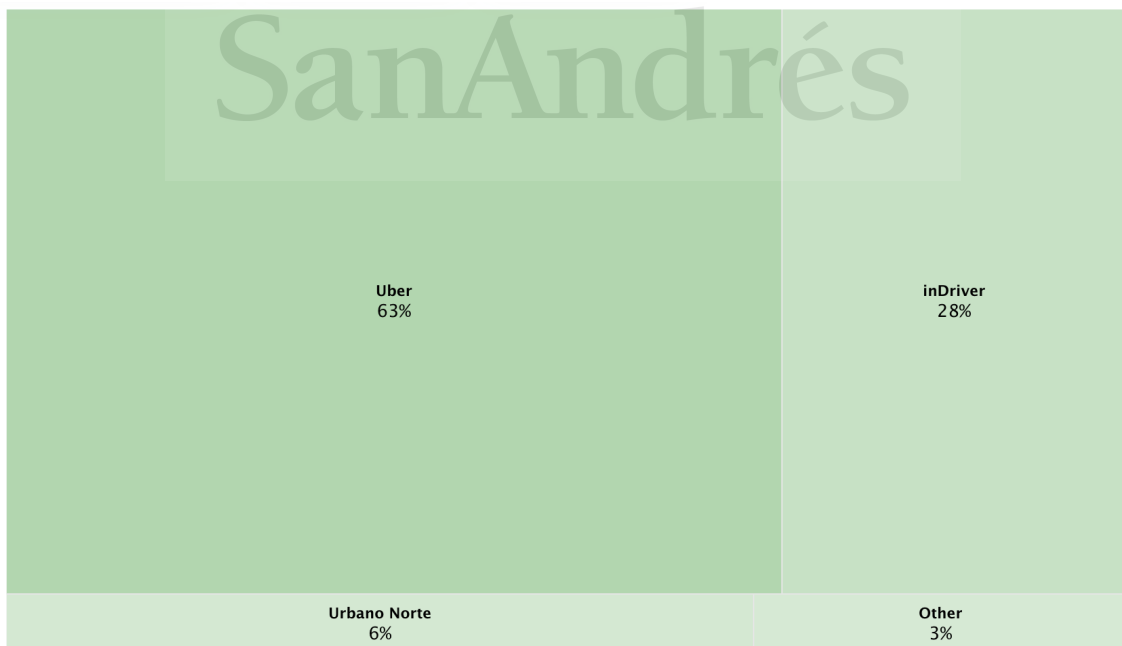
Fuente: (Statista, 2022)

Anexo X - Brasil: Apps de transporte más populares (2021)



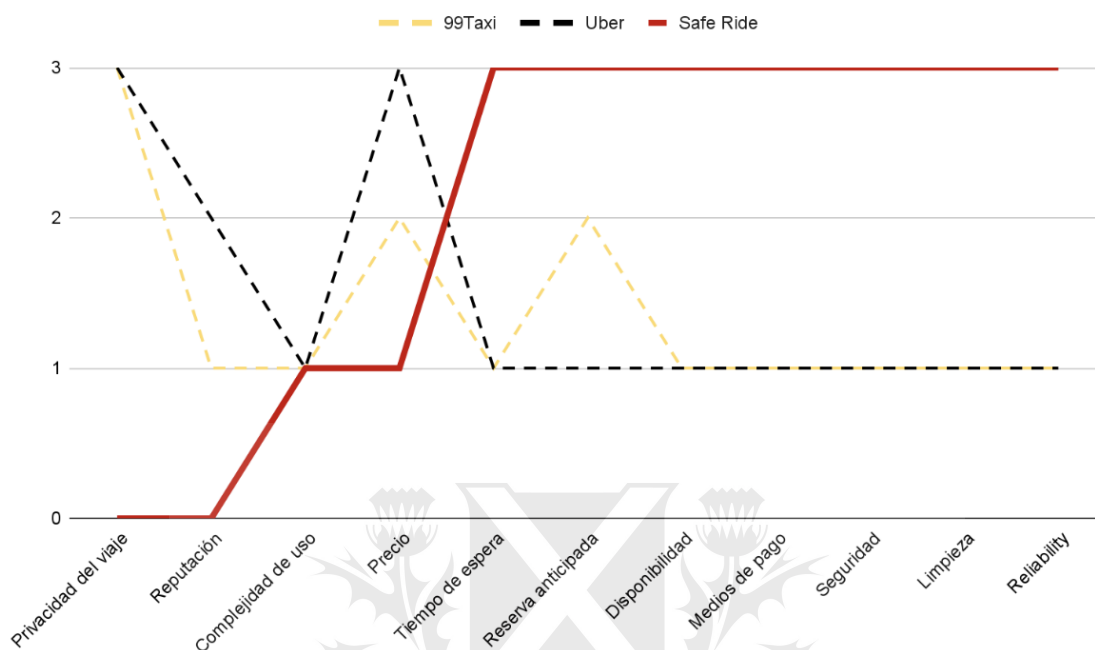
Fuente: (Statista, 2021)

Anexo XI - Brasil ride hailing apps: Brand Share



Fuente: (Statista, 2023)

Anexo XII - Safe Ride: Océano Azul



- **Privacidad del viaje:** nos referimos a que los usuarios toman un vehículo “privado”, es decir, no se comparte con otros pasajeros. Esta es una de las grandes comodidades ofrecidas por la competencia por sobre Safe Ride.
- **Reputación:** Safe Ride aún no es conocida en el mercado por lo que no cuenta con una buena reputación. Dentro de los competidores, Uber es la que lidera con una mejor calificación por parte de los usuarios.
- **Complejidad de uso:** el uso entre las tres (3) aplicaciones es similar por lo que su complejidad no varía entre ellas.
- **Precio:** Safe Ride plantea posicionarse con un precio menor a la competencia promoviendo la compra anticipada. Las compras de último minuto pueden llegar a asemejarse a la de los competidores según justifiquen las estrategias de revenue management. Por otro lado, hoy en día, Uber es más costoso que 99Taxi (Guahy, 2022).
- **Tiempo de espera:** una de las principales quejas de la competencia de Safe Ride son las largas esperas en momentos de alta demanda. Safe Ride se diferencia por premiar la compra anticipada reduciendo la incertidumbre de largas esperas.
- **Reserva anticipada:** las reservas con estas características en la competencia de Safe Ride suele ser muy costosa elevando la tarifa hasta un 300% por encima de la tarifa en picos de demanda alta. Esta

es una de las principales razones por la cual muy pocos usuarios hacen uso de esta opción. Safe Ride, por el contrario, premia con una mejor tarifa este tipo de compra.

- **Disponibilidad:** los competidores de Safe Ride no tienen control sobre la oferta disponible, dependen 100% de la predisposición de los conductores. En tiempos de alta demanda hay una oferta limitada causando una falta de disponibilidad hacia los usuarios. Safe Ride tiene control sobre su oferta y, de hecho, practica técnicas de revenue management que le permitirán predecir la demanda con anticipación y aumentar la oferta cuando se precise.
- **Medios de pago:** si bien la competencia cuenta varios métodos de pago, una de las grandes quejas de los usuarios es incorporar opciones como MercadoPago. Safe Ride evaluará e incorporará los medios de pago requeridos en cada uno de los países.
- **Seguridad:** como hemos mencionado anteriormente, hay una gran incertidumbre entre los usuarios sobre los puntos de espera y los conductores de las aplicaciones de ride hailing y taxis. Safe Ride aplicará medidas contra estas quejas como han sido explicadas.
- **Limpieza:** Uber y 99Taxis dependen 100% de la higiene de los conductores en sus vehículos. Si bien no fue una de las principales quejas de los usuarios, si es un factor que se ha mencionado. Safe Ride tiene control sobre la limpieza y mantenimiento de los vehículos.
- **Reliability:** como hemos mencionado anteriormente, los conductores de las aplicaciones suelen cancelar a último minuto por viajes con una mejor tarifa. Con Safe Ride, se honrarán los viajes confirmados.

San Andrés

Anexo XIII - Fortalezas y Debilidades de la competencia

Anexo XIII - Figura I - Uber: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para viajes compartidos más grande del mundo • Enormes bases de datos (clientes, comportamiento, conductores, etc) • Sofisticado sistema de revenue management • Fuerte reconocimiento de marca mundial • Baja inversión • Usuarios ya están acostumbrados a su uso y modo de operación • Gran cantidad de conductores fidelizados • Gran cantidad de pasajeros fidelizados • Servicio no compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • No controla la oferta / conductores disponibles por más que haya demanda • Control reducido sobre la calidad del servicio ofrecido por los conductores • Mala prensa: múltiples escándalos • Incapacidad de monetizar por pasajero • Capacidad máxima de los vehículos es de tres (3) pasajeros • No puede cubrir todos los nichos dando lugar a nuevos competidores • Nuevos competidores que han reducido su cuota de mercado en los últimos años

Anexo XIII - Figura II - 99Taxis Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Su origen brasileño puede despertar sensación de patriotismo • Conoce a la perfección la burocracia, preferencias del mercado brasileño • Excelente aceptación del mercado de origen • Más económica que Uber • Baja inversión • Usuarios ya están acostumbrados a su uso y modo de operación • Gran cantidad de conductores fidelizados • Gran cantidad de pasajeros fidelizados • Servicio no compartido • Ha sabido encontrar nuevos nichos que Uber no cubre • Gran respaldo económico por parte de Didi 	<ul style="list-style-type: none"> • No controla la oferta / conductores disponibles por más que haya demanda • Control reducido sobre la calidad del servicio ofrecido por los conductores • Incapacidad de monetizar por pasajero • Capacidad máxima de los vehículos es de tres (3) pasajeros • Nuevos competidores

Anexo XIV - Business Model Canvas: Safe Ride



Ver el "Business Model Canvas - Safe Ride" completo en el siguiente [link](#)

BUSINESS MODEL CANVAS	EXPLICACIÓN
<b style="color: red;">Key activities	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: para la reserva, gestión del servicio y contacto con el cliente • Gestión de conductores: contratación, capacitación, revisión de salud / alcoholemia,

	<p>comunicación y logística</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Logística de transporte y rutas: distribución de flota, monitoreo de los vehículos y seguridad a bordo, entre otras acciones ● Gestión de tarifas, inventarios y costos: estrategia de yield / revenue management ● Fundraising: atracción de inversionistas y capital ● Promoción y marketing: atracción y retención de usuarios ● Gestión de relaciones con los usuarios: como método de fidelización ● Gestión de la experiencia de usuario: tanto en la plataforma digital como en la interacción física con el producto
<p>Key partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores de transporte: la alianza con proveedores de transporte confiables es esencial para garantizar que se preste un servicio de alta calidad a los clientes. Además, la empresa puede trabajar con los proveedores para obtener tarifas preferenciales y negociar mejores condiciones para el servicio. También, se pueden establecer acuerdos de exclusividad con proveedores de transporte que cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos por la empresa. ● Ticketeras de venta de entradas: una estrategia efectiva para aumentar la visibilidad del servicio de transporte compartido. La empresa puede trabajar con estas empresas para ofrecer el transporte en bundle con las entradas, lo que puede ser atractivo para los clientes que buscan una solución integral para asistir a eventos masivos. Esta alianza también puede ayudar a la empresa a llegar a nuevos clientes potenciales que de otra manera no conocerían el servicio. ● Organizadores de eventos masivos: trabajar con los organizadores ayuda a promocionar el servicio directamente a los asistentes a los eventos, ofreciendo descuentos y beneficios exclusivos para los usuarios que se registren durante el evento. Esta estrategia también puede ser efectiva para llegar a una audiencia más amplia y aumentar la visibilidad del servicio. ● Inversionistas: serán un sustento económico y proveedores de contactos estratégicos
<p>Key resources</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PWA: este recurso clave es fundamental para el modelo de negocio, ya que es el canal principal para que los usuarios puedan reservar asientos en el transporte compartido

	<ul style="list-style-type: none"> ● Página web: un recurso clave para la captación de clientes en estrategias de SEO y SEM ● Marca: recurso clave para la diferenciación y la construcción de reputación en el mercado. Una marca sólida y reconocida puede atraer a más clientes potenciales y generar confianza en los usuarios existentes. La marca debe representar los valores del negocio, su propuesta de valor y su compromiso con la satisfacción del cliente ● Capital: recurso clave necesario para la inversión inicial y el crecimiento del negocio. Es importante contar con un capital suficiente para cubrir los costos de desarrollo de tecnología y adquisición de clientes, así como para afrontar posibles imprevistos ● Software de gestión y logística de transporte: esencial para la eficiencia operativa y la calidad del servicio. El software permite la gestión de los transportes en tiempo real, desde la asignación de vehículos hasta la planificación de rutas óptimas y la monitorización del estado del transporte. Además, el trazado de rutas de forma inteligente permite una mayor eficiencia en el uso de los recursos, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio para los usuarios ● Software de gestión de precios, inventario y reservas: contar con tecnología apropiada nos ayudará a realizar forecasts más precisos para la gestión de tarifas e inventario. A medida que el negocio vaya creciendo contar con grandes volúmenes de datos y entrenar modelos, nos ayudará a maximizar el revenue. ● Flota de vehículos (outsourced o propia en puntos estratégicos): inicialmente contaremos con un modelo híbrido con la flota de transporte contratada siendo un recurso clave el contar con una red de proveedores confiables y de calidad que ofrezcan transporte seguro y cómodo para los usuarios. Esto requiere de una rigurosa selección y evaluación de proveedores, y la implementación de medidas de calidad y seguridad en el servicio que se ofrecerá a los clientes. Por otro lado, ya avanzado el negocio evaluaremos la compra de algunos vehículos en puntos estratégicos que ameriten la inversión.
<p>Customer relationships</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de afiliados: con sitios web y blogs relacionados con eventos de entretenimiento para promocionar el servicio a una audiencia específica y atraer nuevos clientes potenciales

	<ul style="list-style-type: none"> ● Promotoras en los eventos: serán un gran soporte para guiar a los usuarios hacia los transportes o resolver sus dudas. También, dan reconocimiento de marca. ● Email marketing: enviaremos promociones, novedades, entre otros para mantener el contacto con usuarios ● Reseñas y calificaciones: contaremos un sistema de reseñas interno para la mejor continua y promoveremos las calificaciones externas en Google, etc. ● Programa de referidos: incentivar a los clientes existentes a invitar a amigos y familiares a utilizar el servicio y obtener beneficios adicionales por ello, como crédito para viajes futuros, descuentos y regalos ● Atención al cliente: será un punto de contacto clave para resolver dudas o inconvenientes sobre el transporte ● Push notifications: muy importante para mantener el contacto con los usuarios. Se utilizará como medio de comunicación una vez contratado el servicio y como medio de promoción ● Whatsapp: es una de las herramientas más utilizadas por nuestros usuarios. Queremos hablar en su “idioma” y por sus medios más convenientes. ● Programa de fidelización: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ofertas especiales para clientes que han utilizado el servicio en el pasado pero que no han utilizado el servicio recientemente para incentivarlos a volver a utilizar el servicio ○ Servicio de recomendaciones personalizadas para los clientes que han utilizado el servicio varias veces y brindarles sugerencias sobre nuevos eventos y destinos de interés ○ Eventos exclusivos para los clientes más frecuentes como forma de agradecimiento por su lealtad y promover el boca a boca positivo
<p>Cost structure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura tecnológica: debemos mantener nuestras plataformas en funcionamiento para recibir reservas y asegurar una buena gestión de las mismas

	<ul style="list-style-type: none"> ● CAC: se invertirá en la atracción y retención de usuarios. Inicialmente se contratará una consultora externa y con el tiempo se irá migrando in-house cuando los costos de personal asociado lo justifique ● Research & Development: extremos en constante búsqueda de cómo perfeccionar el producto, nuestros procesos, etc. Para ello precisamos invertir en investigación, contratación de soluciones externas o desarrollo de soluciones internas cuando lo justifique ● Conductores: siendo uno de nuestros pilares más fuertes, precisamos pagar sus servicios, capacitaciones y controles de salud / alcoholemia. ● Seguros: siendo la seguridad uno de nuestros pilares en la propuesta de valor, contratar seguros es una protección hacia la compañía y de los usuarios ante siniestros o incidentes ● Sueldos: habrá equipos de desarrollo, marketing, diseño, CX, revenue, atención al clientes, entre otros. Se verá caso a caso cuando se contratan proveedores externos y cuando los tiempos / costos lo justifiquen ● Asesoramiento legal: importante para el cumplimiento normativo de cada país, región y localidad
<p>Revenue Streams</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pago por asiento reservado en el transporte compartido: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consideramos que esta fuente de ingresos se puede clasificar como un modelo de ingresos basado en transacciones o “pay-per-use”, ya que los usuarios pagarían por el servicio cuando lo utilicen. ○ Al igual que las aerolíneas u hoteles, aplicaremos un modelo de tarifas dinámicas basado en revenue o yield management. Al tener un tipo de inventario similar a estas industrias, este modelo es replicable para nuestro negocio y nos permitirá maximizar nuestros ingresos. ○ A medida que la startup vaya creciendo, se estarán incorporando modelos más sofisticados de machine learning que nos permitirán incluir más variables para ser más precisos y estratégicos en nuestros

modelos de pricing.

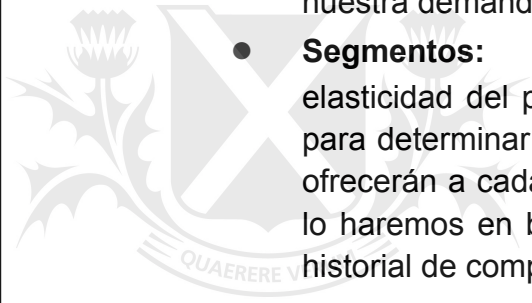
Revenue o Yield Management

Las tarifas se establecerán basadas en:

- **Destino:** de acuerdo al recorrido en kilómetros, tiempo y el costo de peajes
- **Anticipación de compra:** promovemos la compra anticipada ofreciendo descuentos sobre tarifa rack. Esto nos permitirá anticipar la demanda con mayor facilidad sobre todo etapas tempranas de la startup. A medida que se vayan vendiendo los cupos, la tarifa irá aumentando más cercano a la fecha del evento. Por otro lado, a medida que tengamos un historial del comportamiento de compra por segmento, podremos ser más precisos en nuestra estrategia de pricing.
- **Cantidad de asientos:** con el fin de atraer volumen, a mayor cantidad de asientos comprados podremos ofrecer descuentos o beneficios adicionales. Este punto, lo iremos estudiando en base a la demanda y si es conveniente para el negocio.
- **Demanda:** a mayor demanda para zona de drop-off o evento, mayores serán los precios por viaje. A medida que tengamos historial de demanda, podremos predecir con mayor precisión y ser más eficientes en nuestras estrategias de revenue.
- **Costos** asociados al viaje y a la adquisición de los usuarios
- **Tipo de tarifa:** inicialmente, en nuestra app contaremos con una tarifa reembolsable (más costosa) y

una tarifa no reembolsable (más económica). A medida que el negocio vaya creciendo podremos ir incorporando o eliminando tipos de tarifas según lo veamos conveniente (por ej: agregar tarifas de acuerdo a la plataforma de compra)

- **Historial de demanda:** este será el pilar de nuestra estrategia de pricing. Tendremos que descubrir las variables que afectan la compra y “no compra” para poder maximizar nuestro revenue. Por ejemplo, ¿el clima es un factor que afecta nuestra demanda?
- **Segmentos:** estudiaremos la elasticidad del precio por segmento para determinar las tarifas que se le ofrecerán a cada uno de ellos. Esto lo haremos en base a pruebas y al historial de compra.










Universidad de
San Andrés

Anexo XV - Safe Ride: Funnel de Conversión



Universidad de

ETAPA DEL FUNNEL	MEDIO / ACTIVACIÓN	EXPLICACIÓN
CONCIENCIA	 Ads Micro Influencers	Una de las principales redes sociales de nuestra audiencia. Nos enfocaremos en la inversión de ads para entender de manera rápida el interés de la misma sobre nuestra solución. También, nos apoyaremos en micro influencers relacionados con el mundo de la música y el espectáculo que tenga llegada a nuestro customer persona.
	 Ads Micro Influencers	Siendo la segunda red social más utilizada por nuestros potenciales usuarios, utilizaremos una estrategia similar a la de Instagram.
		Un recurso que nos permitirá ser

	 Promotoras On-site	reconocidos a la salida de los eventos. Inicialmente, contaremos con actividades que atraigan personas para que de a poco Safe Ride se vaya conociendo dentro de la industria a la cual queremos ingresar.
	 Linkbuilding con ticketeras y medios	Posicionarnos en la industria será crucial para nuestro éxito. Es por eso, que nos dedicaremos a armar estrategias para empezar a tener presencia tanto en medios como con nuestros partners, por ejemplo, las ticketeras.
CONSIDERACIÓN	 Ads App ads Remarketing	Invertiremos en ads con búsquedas relacionadas a la investigación del transporte o estacionamiento en eventos masivos. Por otro lado, para aquellos que ya hayan tenido un primer contacto con nuestro sitio web o app los impactaremos con campañas de remarketing.
	 Remarketing	Campañas dirigidas para aquellos que hayan interactuado con nuestro sitio web, app, publicidad, etc serán nuevamente impactados con campañas de remarketing. El contenido será acorde a la etapa del funnel en cuestión.
	 ASO Web + Landing Pages	Invertiremos en posicionar de manera orgánica las apps dentro de iStore y Play Store. Por otro lado, crearemos landing pages dentro de la web para posicionarnos dentro de esta etapa del funnel con keywords estratégicas.
CONVERSIÓN	 Ads Remarketing	Nos enfocaremos en búsquedas relacionadas a la conversión (por ejemplo, reserva de estacionamiento cercano al evento). También, impactamos con anuncios de remarketing para aquellos usuarios que estén cercanos a esta etapa.
	 Remarketing	Nuevamente, nos enfocaremos en usuarios que hayan interactuado con nosotros.

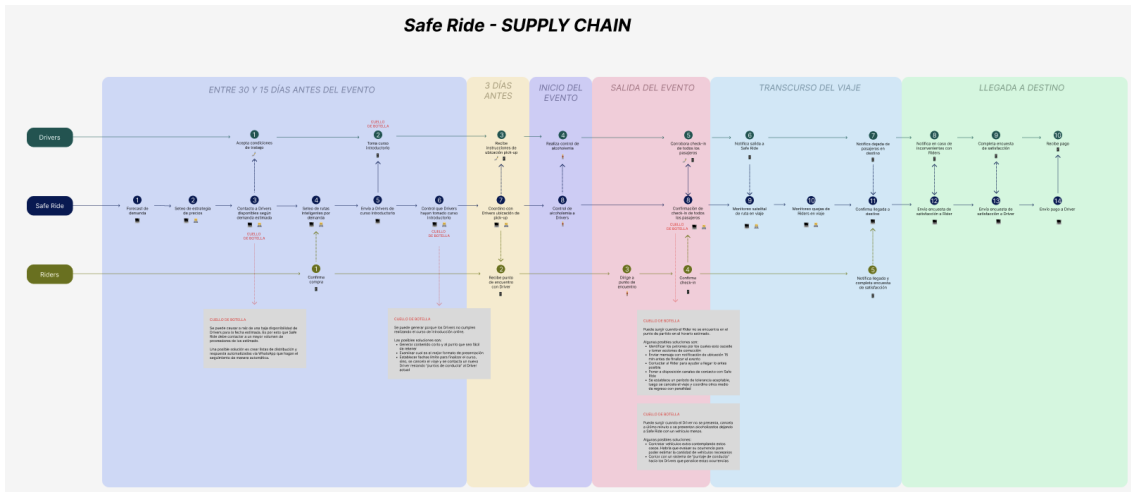
ÓN	 ASO Web + Landing Pages	En esta etapa nos aseguraremos de contar con procesos de reserva optimizados con UX. También, debemos contar con una optimización de keywords y arquitectura acorde a esta etapa.
	 Promotoras On-site	Las promotoras serán encargadas de conducir tráfico de último minuto en el evento. Se encargarán de promocionar el servicio con aquellas personas que salen del evento y están buscando un transporte de regreso a casa.
	 Push Notifications	Para aquellos que ya se hayan descargado la app, les notificaremos con asientos disponibles o mensajes relacionados con su actividad previa para inducir a la compra final.
FIDELIZACIÓN	 Mensajes	De vez en cuando, enviaremos mensajes relacionado a la fidelización y a la recomendación del producto a otros usuarios. Serán enviado de manera muy esporádica y poco invasivos.
	 Push Notifications	Notificaremos acerca de próximos eventos.
	 Email marketing	Enviaremos emails relacionados con noticias de interés para los usuarios para mantenernos dentro de su “radar”.

Anexo XVI - Safe Ride: Supply Chain

Anexo XV - Figura I - Principales Actores del Supply Chain

ACTORES	DESCRIPCIÓN
Drivers	Safe Ride no posee una flota de vehículos propios por lo que debe contratar y capacitar a proveedores

	<p>externos para brindar el servicio. Los mismos, deben tener o alquilar una van en condiciones para poder operar.</p> <p>Safe Ride se hará cargo de un curso introductorio con los procedimientos a seguir, inspección del vehículo, registro con seguros propios y protocolos a seguir.</p>
Tecnología y plataforma	<p>Safe Ride irá desarrollando plataformas integradas que ayudarán a la automatización y gestión de procesos. Las mismas serán integradas entre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma para clientes: se podrá reservar los asientos, gestionar los pagos, hacer check-in, entre otras ● Plataforma para proveedores: será donde se puedan registrar y comenzar a operar. También, contará con un sistema de “puntos de comportamiento”. Nos enfocaremos en que tengan una experiencia satisfactoria y fácil que los motive a querer brindar el servicio. ● Plataforma de revenue management: será donde se establecen los forecast, precios de venta, gestión de inventario, entre otros. Se basará en algoritmos y modelos predictivos. ● Plataforma de uso interno: contará con sistema de registro de usuarios y proveedores. Su objetivo es para usos internos
Infraestructura de datos	<p>Para una mayor eficiencia en el servicio y su gestión, recopilaremos grandes volúmenes de datos que se almacenarán en la nube. Algunos ejemplos son: patrones de demanda, cancelaciones, antelación de compra, ausencia de Drivers, entre otros.</p>
Gestión de demanda	<p>Utilizaremos modelos predictivos para anticipar y gestionar el inventario disponible y precios utilizando estrategias de yield management. Esto nos ayudará a mejorar nuestra rentabilidad.</p>
Gestión de pagos	<p>Utilizaremos plataformas seguras tanto para el cobro de los pasajeros como para el pago a los proveedores.</p>
Gestión de logística	<p>Utilizaremos sistemas de optimización en el trazado de rutas que nos ayudarán a coordinar recorridos más eficientes entre los distintos destinos de los pasajeros.</p>
Convenios comerciales y regulaciones	<p>Gestionaremos acuerdos comerciales con ticketeras, aseguradoras, entre otras. Estas serán de gran apoyo para el crecimiento de Safe Ride.</p>



Ver “Safe Ride - Supply Chain” completo en el siguiente [link](#)

El proceso de prestación del servicio incluye tres (3) principales ramas. Safe Ride como prestador del servicio principal será el centro del proceso conectando a los demás “miembros” dentro del proceso. Estos serán los Drivers, proveedores de transporte, y los Riders, los usuarios de la solución.

MIEMBRO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Safe Ride	<p>1. Forecast de demanda</p> <p>Con la ayuda de la plataforma de revenue management, se establece una predicción de la demanda futura para un evento por barrio.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento (de acuerdo a las entrevistas personales con usuarios, este es el tiempo en que comienzan a pensar en el medio de transporte de regreso a casa. Los tiempos se irán ajustando a medida que tengamos un mayor volumen de datos)</i></p>
Safe Ride	<p>2. Seteo de estrategia de precios</p> <p>Con la ayuda de la plataforma de revenue management, historial de compra y la comparación de precios de la competencia, se establecen los precios utilizando algoritmos y diferentes modelos.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
Safe Ride	<p>3. Contacto a Drivers disponibles según la demanda estimada</p> <p>De acuerdo al forecast, se contactan la cantidad de proveedores de transporte necesarios para poder cubrir el evento. Se le envía una oferta de trabajo con el monto de</p>

	<p>paga, condiciones, horas de trabajo, entre otros. Inicialmente este proceso lo haremos vía WhatsApp que es la principal vía de comunicación utilizada hoy en día por los proveedores.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p> <p>CUELLO DE BOTELLA Aquí detectamos un posible cuello de botella que se puede causar a raíz de una baja disponibilidad de Drivers para la fecha estimada. Es por esto que Safe Ride debe contactar a un mayor volumen de proveedores de los estimados.</p> <p>POSIBLE SOLUCIÓN A CUELLO DE BOTELLA Una posible solución es crear listas de distribución y respuesta automatizadas vía WhatsApp que hagan el seguimiento de manera automática.</p>
Driver	<p>1. Acepta condiciones de trabajo</p> <p>El Driver debe notificar a Safe Ride que está de acuerdo y disponible para realizar el trabajo. Inicialmente, esto se hará por WhatsApp y luego se irá desarrollando una plataforma propia de Safe Ride que ayude con la gestión.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
Rider	<p>1. Confirma compra</p> <p>A medida que se acerca la fecha del evento, los Riders irán confirmando y reservando sus asientos. Esto lo realizan dentro de la app de Safe Ride.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
Safe Ride	<p>4. Seteo de rutas inteligentes por demanda</p> <p>La plataforma de gestión de logística irá trazando rutas de manera inteligente. La plataforma de revenue management irá gestionando la estrategia de precios.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
Safe Ride	<p>5. Envío a Drivers de curso introductorio</p> <p>Casi de manera simultánea con la aceptación del Driver de las condiciones de trabajo, se hace el envío del material introductorio con la información necesaria que se debe saber para poder prestar el servicio. El formato, procedimientos, etc se irán perfeccionando a medida que Safe Ride vaya creciendo y aprendiendo.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
Driver	<p>2. Toma curso introductorio</p>

	<p>Se establecerá un plazo para que puedan tomar el curso. En su defecto, se cancela la contratación. Por otro lado, el no cumplir con los plazos resta “puntos de comportamiento” para futuros trabajos.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p>
<p>Safe Ride</p>	<p>6. Control que Drivers hayan tomado el curso introductorio</p> <p>De manera automatizada, se irá corroborando y recordando los plazos para tomar el curso. Habrá control humano de ser necesario.</p> <p><i>Tiempo: entre 15 y 30 días antes del evento</i></p> <p>CUELLO DE BOTELLA <i>Se puede generar porque los Drivers no cumplen realizando el curso de introducción online y se acerca la fecha del evento.</i></p> <p>POSIBLE SOLUCIÓN AL CUELLO DE BOTELLA <i>Las posibles soluciones son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Generar contenido corto y al punto que sea fácil de retener</i> - <i>Examinar cual es el mejor formato de presentación</i> - <i>Establecer fechas límite para finalizar el curso, sino, se cancela el viaje y se contacta un nuevo Driver restando “puntos de conducta” al Driver actual</i>
<p>Safe Ride</p>	<p>7. Coordinación con Drivers ubicación de pick-up</p> <p>Tres (3) días previos al evento, se enviará un cronograma detallado a los Drivers confirmando los puntos de encuentro con los Riders y todos los detalles necesarios. Esto se hará de manera automatizada con la plataforma de gestión de logística y con supervisión humana de ser necesario.</p> <p><i>Tiempo: 3 días antes del evento</i></p>
<p>Rider</p>	<p>8. Recibe punto de encuentro con Driver</p> <p>Se le informará a los pasajeros con mayor detalle la logística de encuentro para su mayor tranquilidad. Esto se hará vía push notifications con la app.</p> <p><i>Tiempo: 3 días antes del evento. En caso de reservas de último minuto esto se hace manera inmediata.</i></p>
<p>Driver</p>	<p>9. Recibe instrucciones de ubicación de pick-up</p> <p>Vía WhatsApp y push notifications, recibe las instrucciones y un recordatorio de las mismas para el día del evento. También, tendrá la posibilidad de preguntar si tiene dudas contactando a Safe Ride.</p>

	<i>Tiempo: 3 días antes del evento</i>
Safe Ride / Driver	<p>8. Control de alcoholemia a Drivers 4. Realiza control de alcoholemia</p> <p>Safe Ride se encargará de realizar los controles necesarios para la seguridad de los pasajeros al inicio del recital. Esto será tanto en la salud de los Drivers como en el estado del vehículo. En caso de encontrar imperfecciones, se cancela de manera inmediata el trabajo con el Driver y se asigna a un nuevo conductor suplente que se contrata de manera estándar para cada evento.</p> <p><i>Tiempo: Inicio del evento</i></p>
Rider	<p>3. Dirige a punto de encuentro</p> <p>Una vez finalizado el evento, se debe dirigir al punto de encuentro según las instrucciones enviadas. En caso de tener un inconveniente se podrá comunicar con Safe Ride por la app, WhatsApp o teléfono. La app contará con un mapa geolocalizado con la ubicación del Driver. En caso que Safe Ride vea que el pasajero no se está presentando en el plazo de tiempo estipulado (10 minutos antes del horario de partida) lo llamará para asistir en la llegada al punto de pick-up. También, Safe Ride contará con promotoras en los eventos que serán puntos de contacto físicos en caso de ser necesario.</p> <p><i>Tiempo: Salida del evento</i></p>
Rider	<p>4. Confirma check-in</p> <p>Una vez en el punto de encuentro y el vehículo debe notificar por la app su check-in.</p> <p><i>Tiempo: Salida del evento</i></p>
Driver	<p>5. Corroborar check-in de los pasajeros</p> <p>El conductor debe cerciorarse que todos los pasajeros vayan notificando su llegada por la app. Debe esperar la instrucción de Safe Ride para partir.</p> <p><i>Tiempo: Salida del evento</i></p>
Safe Ride	<p>8. Confirmación de check-in de los pasajeros</p> <p>De manera automatizada y con supervisión humana, se debe corroborar que todos los pasajeros se encuentren en el vehículo en el horario de partida. Se le notificará al Driver cuando puede comenzar el viaje.</p> <p><i>Tiempo: Salida del evento</i></p>

	<p>CUELLO DE BOTELLA (1) Puede surgir cuando el Rider no se encuentra en el punto de partido en el horario estimado.</p> <p>POSIBLE SOLUCIÓN A CUELLO DE BOTELLA (1) Algunas posibles soluciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los patrones por los cuales esto sucede y tomar acciones de corrección - Enviar mensaje con notificación de ubicación 15 min antes de finalizar el evento - Contactar al Rider para ayudar a llegar lo antes posible - Poner a disposición canales de contacto con Safe Ride - Se establece un período de tolerancia aceptable, luego se cancela el viaje y coordina otros medio de regreso con penalidad <p>CUELLO DE BOTELLA (2) Puede surgir cuando el Driver no se presenta, cancela a último minuto o se presentan alcoholizados dejando a Safe Ride con un vehículo menos.</p> <p>POSIBLE SOLUCIÓN A CUELLO DE BOTELLA (2) Algunas posibles soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar vehículos extra contemplando estos casos. Habría que evaluar su ocurrencia para poder estimar la cantidad de vehículos necesarios - Contar con un sistema de "puntaje de conducta" hacia los Drivers que penalice estas ocurrencias
Driver	<p>6. Notifica salida a Safe Ride</p> <p>Vía app, debe notificar la partida del vehículo. Esto sucede casi de manera simultánea a cuando Safe Ride le notifica que puede emprender el viaje.</p> <p><i>Tiempo: Trascuro del viaje</i></p>
Safe Ride	<p>9. Monitoreo satelital de ruta de viaje</p> <p>Con un sistema satelital, se irá monitoreando la ruta del viaje para evitar inconvenientes de seguridad. Esto se hará mediante la plataforma de gestión de logística y por supervisión humana en caso de ser necesario.</p> <p><i>Tiempo: Trascuro del viaje</i></p>
Safe Ride	<p>10. Monitoreo quejas de Rides en viaje</p> <p>Los Riders pueden plantear quejas vía app o por WhatsApp en el transcurso del viaje. De acuerdo a la gravedad, se tomarán diferentes medidas de acuerdo a un protocolo preestablecido.</p> <p><i>Tiempo: Trascuro del viaje</i></p>
Safe Ride	<p>11. Confirma llegada a destino</p>




	<p>Si bien se espera que los Riders y los Drivers notifiquen llegada a destino, Safe Ride también lo puede corroborar de manera satelital. Enviará una encuesta de satisfacción al Rider.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Rider	<p>5. Notifica llegada y completa encuesta de satisfacción</p> <p>Este proceso se hará vía app.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Driver	<p>7. Notifica dejada de pasajeros en destino 8. Notifica en caso de inconvenientes con Riders</p> <p>Este proceso se hará vía app. En caso de tener que reportar una mala conducta del pasajero lo podrá hacer en este momento. Los Riders mencionados se les descontarán “puntos de comportamiento” que afectarán sus reservas para futuros viajes.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Safe Ride	<p>12. Envío encuesta de satisfacción a Driver</p> <p>Esto se hará de manera automática y será un requisito para que el Driver pueda recibir su paga.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Driver	<p>9. Completa encuesta de satisfacción</p> <p>Esto se podrá hacer vía app.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Safe Ride	<p>10. Envío pago a Driver</p> <p>En el caso que el Driver haya completado la encuesta de satisfacción se enviará el pago de manera automática.</p> <p>Con el paso del tiempo, los plazos de pago se podrán ir extendiendo a medida que Safe Ride vaya tomando poder de negociación en el mercado y que sea requerido para la salud financiera del negocio. En un comienzo, el pago inmediato es un requerimiento esencial de los proveedores.</p> <p><i>Tiempo: Llegada a destino</i></p>
Driver	<p>10. Recibe pago</p> <p>Se le notificará vía app una vez el pago haya sido realizado. Los medios de pago convenientes se pueden especificar en</p>





la aceptación del trabajo.

Tiempo: Llegada a destino

Anexo XVII - Safe Ride: Evolución del equipo de trabajo

ESCENARIO PESIMISTA			
<i>Siendo que la demanda esperada es reducida, el equipo se ve comprometido a contratar los miembros esenciales únicamente. Se dará prioridad al desarrollo de tecnología y atención al cliente en términos de presupuesto de payroll.</i>			
EQUIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
 Product Owner <i>Se incorporará al equipo en el mes 7 de operación. Su objetivo será maximizar el valor y el éxito del servicio en el mercado.</i>	1	1	1
 Full Stack Dev <i>Miembros estables del equipo que deberán tener un perfil con mucha experiencia y velocidad.</i>	2	2	2
 UX Designer <i>Se incorporará al equipo en el mes 7 de operación. Trabaja de la mano del Product Owner.</i>	1	1	1
 Data Scientist (Revenue Manager) <i>Si bien la mayor parte de las tareas serán automatizadas, este es un rol que debe tener una visión estratégica. El precio es uno de los factores que más afecta nuestros ingresos.</i>	1	1	2
 Marketing Analyst <i>Esencial para identificar oportunidades de crecimiento y gestionar las estrategias de marketing. Es importante que trabaje muy de la mano el Revenue Manager.</i>	1	1	2
 Designer <i>Se encargará del diseño de las piezas de</i>	1	1	1



marketing principalmente.			
 Accounting Analyst A medida que el negocio crezca es importante mantener la contabilidad ordenada para mejorar nuestra rentabilidad. Si bien muchas de las tareas serán automatizadas, se debe tener un perfil estratégico con el tema que muchas veces requiere una visión humana.	1	1	2
 Gestión y soporte Responsable de la planeación y gestión operativa. Si bien la mayor parte de las tareas se harán de manera automática, debe haber un expert@ que colabore con la visión estratégica.	1	1	1
 Atención al cliente Responderá al área de Gestión, la cantidad de agentes contratados variará de acuerdo a la cantidad de pasajeros por evento.	1 por cada 100	1 por cada 100	1 por cada 100








ESCENARIO MEDIO Con una demanda un mayor, se podrá contratar con una mayor cantidad de miembros de equipo que permitirán a Safe Ride crecer de la manera propuesta en el Business Model.			
EQUIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
 Product Owner En comparativa con el escenario "Pesimista", contaremos con un miembro adicional el Año 3.	1	1	2
 Full Stack Dev En comparativa con el escenario "Pesimista", contaremos con un miembro adicional el Año 2 y 3	2	3	3
 UX Designer En comparativa con el escenario "Pesimista", contaremos con un miembro adicional el Año 2 y 3.	1	2	2
 Data Scientist (Revenue Manager)			

<i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	1	2
 Marketing Analyst <i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, contaremos con un miembro adicional el Año 2 y 3.</i>	1	2	2
 Designer <i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	1	1
 Accounting Analyst <i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, se incorporará un miembro al equipo adicional el Año 2 y otro el Año 3.</i>	1	2	3
 Gestión y soporte <i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	1	1
 Atención al cliente <i>En comparativa con el escenario “Pesimista”, se incorporarán nuevos miembros de acuerdo la cantidad de viajes.</i>	1 por cada 100	1 por cada 100	1 por cada 100

ESCENARIO OPTIMISTA

Con un nivel de demanda dónde nos podemos sentir confiados de la viabilidad del producto, Safe Ride comienza a invertir fuertemente en el desarrollo de tecnología, analítica de datos y en la automatización de procesos.

EQUIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
 Product Owner <i>En comparativa con el escenario “Medio”, contaremos con un miembro adicional el Año 2.</i>	1	2	2
 Full Stack Dev <i>En comparativa con el escenario “Medio”, contaremos con un miembro adicional el Año 3.</i>	2	3	4

 UX Designer <i>En comparativa con el escenario “Medio”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	2	2
 Data Scientist (Revenue Manager) <i>En comparativa con el escenario “Medio”, se agrega un miembro del equipo el Año 2 y otro adicional el Año 3.</i>	1	2	3
 Marketing Analyst <i>En comparativa con el escenario “Medio”, contaremos con un miembro adicional el Año 2 y 3.</i>	1	2	3
 Designer <i>En comparativa con el escenario “Medio”, contaremos con un miembro adicional el Año 2 y 3.</i>	1	2	2
 Accounting Analyst <i>En comparativa con el escenario “Medio”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	2	3
 Gestión y soporte <i>En comparativa con el escenario “Medio”, no habrá miembros adicionales al equipo.</i>	1	1	1
 Atención al cliente <i>En comparativa con el escenario “Medio”, se incorporarán nuevos miembros de acuerdo la cantidad de viajes.</i>	1 por cada 100	1 por cada 100	1 por cada 100

Los miembros del equipo se extraen del [Business Plan](#) en la pestaña “Business Model”

Anexo XVIII - Brasil: Tarifas de la competencia por ciudad

	Competencia	Precio base	Precio mínimo	Adicional por minuto	Adicional por kilómetro	Kilómetros estipulados	Tiempo estipulado	Precio final Demanda Baja	Precio por asiento Demanda Baja	Precio final (+50%) Demanda Media	Precio por asiento Demanda Media	Precio final (100%) Demanda Alta	Precio por asiento Demanda Alta	
Brasilia	Uber	\$0,54	\$1,86	\$0,04	0,5	22,0	50,0	\$18,4	\$5,5	\$18,4	\$6,5	\$22,4	\$7,5	
	99Taxi	\$0,49	\$1,37	\$0,03	0,6	22,0	50,0	\$17,0	\$5,7	\$20,0	\$6,7	\$23,0	\$7,7	
Florianópolis	Uber	\$0,53	\$1,51	\$0,08	0,4	22,0	50,0	\$15,6	\$5,2	\$18,6	\$6,2	\$21,6	\$7,2	
	99Taxi	\$0,51	\$1,50	\$0,03	0,6	22,0	50,0	\$17,5	\$5,8	\$20,5	\$6,8	\$23,5	\$7,8	
Fortaleza	Uber	\$0,59	\$1,25	\$0,10	0,5	22,0	50,0	\$17,0	\$5,7	\$20,0	\$6,7	\$23,0	\$7,7	
	99Taxi	\$0,49	\$1,29	\$0,03	0,7	22,0	50,0	\$18,6	\$6,2	\$21,6	\$7,2	\$24,6	\$8,2	
Goiania	Uber	\$0,60	\$1,47	\$0,08	0,4	22,0	50,0	\$15,3	\$5,1	\$18,3	\$6,1	\$21,3	\$7,1	
	99Taxi	\$0,32	\$1,48	\$0,03	0,6	22,0	50,0	\$16,5	\$5,5	\$19,5	\$6,5	\$22,5	\$7,5	
Puerto Alegre	Uber	\$0,47	\$1,62	\$0,09	0,5	22,0	50,0	\$16,9	\$5,6	\$19,9	\$6,6	\$22,9	\$7,6	
	99Taxi	\$0,49	\$1,62	\$0,03	0,6	22,0	50,0	\$16,5	\$5,5	\$19,5	\$6,5	\$22,5	\$7,5	
Rio de Janeiro	Uber	\$0,55	\$1,55	\$0,04	0,5	22,0	50,0	\$14,4	\$4,8	\$17,4	\$5,8	\$20,4	\$6,8	
	99Taxi	\$0,36	\$1,05	\$0,03	0,7	22,0	50,0	\$17,8	\$5,9	\$20,8	\$6,9	\$23,8	\$7,9	
San Pablo	Uber	\$0,46	\$1,41	\$0,05	1,2	22,0	50,0	\$29,9	\$10,0	\$32,9	\$11,0	\$35,9	\$12,0	
	99Taxi	\$0,38	\$1,38	\$0,05	1,1	22,0	50,0	\$28,6	\$9,5	\$31,6	\$10,5	\$34,6	\$11,5	
								PROMEDIO	\$18,4	\$6,1	\$21,4	\$7,1	\$24,4	\$8,1
								MINIMO	\$14,4	\$4,8	\$17,4	\$5,8	\$20,4	\$6,8
								MAXIMO	\$29,9	\$10,0	\$32,9	\$11,0	\$35,9	\$12,0

Ver "Safe Ride - Tarifas de la competencia BR" completo en el siguiente [link](#)

Fuente: (Guahy, 2022)

Anexo XIX - Safe Ride: Costos fijos y variables

COSTOS FIJOS	
Egresos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Payroll del equipo de gestión y soporte: apoyo en la logística y gestión de la operativa
Egresos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Payroll: comprende los sueldos de los equipos de desarrollo, UX, producto y data Servicios web: comprende los gastos relacionado al dominio, PWA y herramientas de desarrollo Equipamiento: comprende los equipos físicos de trabajo (por ejemplo, computadoras y monitores)
Egresos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Payroll: comprende los gastos relacionado al equipo de marketing (por ejemplo, Diseñado o Analista de marketing) Servicios web: incluye el CRM y otros servicios necesarios (por ejemplo, plataforma de email marketing) Servicios de marketing: comprende los servicios de una Agencia de Marketing que nos estará ayudando a plantear las bases los primeros seis (6) meses de operativa
Egresos generales de administración	<ul style="list-style-type: none"> Payroll: comprende los servicios contables de un empleado administrativo Servicios legales: comprende los servicios externalizados de abogados y asesoramiento legal Servicios contables: comprende los servicios externalizados de contadores y asesoramiento

	<p>contable</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oficina: comprende el espacio físico de trabajo del equipo
COSTOS VARIABLES	
Egresos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesamiento de pagos: comprende la comisión y gastos incurridos por transacción ● Costo de proveedores: comprende el pago a los transportistas por viaje. Se estima un valor promedio de USD \$80 por viaje. ● Control satelital: como parte de nuestra propuesta de seguridad incluimos el control satelital de las unidades. El costo es por vehículo en circulación. ● Seguros: si bien los conductores deberán contar con sus propios seguros, preferimos estar tranquilos y contar con los nuestros. Son seguros por unidad en circulación. ● Revenue Sharing: cuenta las comisiones por colaborar con ticketeras u otros colaboradores en el proceso de venta ● Otros gastos operativos: comprende adicionales menos o un presupuesto para imprevistos
Egresos marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● CAC (Media Plan): comprende los gastos de marketing asociados a la adquisición de los cliente
Egresos generales de administración	<ul style="list-style-type: none"> ● Agentes de atención al cliente: se contratará un equipo en base a la cantidad de viajes establecidos para apoyo en la atención al cliente.

Ver "Business Plan" en este [link](#) para un desglose detallado por ítem ver pestaña de "Costos"

Anexo XX - Safe Ride: Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

RIESGOS	ESTRATEGIAS DE COBERTURA
<p>Competencia feroz con empresas establecidas</p> <p><i>Como todos sabemos, en los últimos años han surgido empresas de ride hailing con un alto capital de inversión. Cuentan con un gran poder de negociación, tienen una gran influencia en el precio que podemos llegar a cobrar, entre otros.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Fidelizar al nicho que pretendemos captar focalizandonos en los aspectos que valoran → Diferenciamos mediante características únicas y propuestas de valor innovadoras. Posicionarnos como un producto que resuelve un problema que

	<p>no resuelven las aplicaciones actuales de ride hailing</p> <ul style="list-style-type: none"> → No hacer foco en el precio sino en la propuesta de valor. Si bien competir por precio no ayudará en un inicio, este no debe ser nuestro mensaje principal ya que a largo plazo nos podría perjudicar → Establecer alianzas estratégicas con socios clave para ampliar el alcance y la oferta de servicios.
<p>Competencia feroz copia nuestro modelo <i>Puede pasar que empresas con un alto capital de inversión copien nuestra propuesta de valor. Competir con empresas tan establecidas en el mercado sería difícil.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Crecimiento rápido y constante → Fidelizar al nicho que pretendemos captar → Optimizar los procesos de captura, procesamiento y acción con los datos
<p>Rechazo o resistencia por parte de los usuarios <i>Si bien hemos testeado el producto antes del lanzamiento, podría pasar que hay fallos en la propuesta de valor, estrategia de marketing, entre otros por lo que nos encontramos que los usuarios no quieren utilizar nuestro producto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar los fallos en la propuesta de valor, estrategia de marketing, servicio, etc → Identificar e ir testeando un Plan B alternativo principalmente el primer año de operación → Pivotar hacia nuevos modelos similares que nos hayan sugerido los usuarios (ej transporte grupal a eventos masivos, transporte a aeropuerto, entre otros)
<p>Rechazo de los conductores a formar parte de la solución <i>Si bien hemos entrevistado a conductores previamente para asegurarnos que estén de acuerdo en participar en nuestra solución, podría ser que no quieran ser parte de la misma. Algunas razones podrían ser por la conducta de los pasajeros, salidas caóticas, la paga no es suficiente, entre otros.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar los fallos en la propuesta de valor hacia los conductores → Estar en constante escucha de sus necesidades → Fidelizar a los conductores → Evaluar la posibilidad de rentar o comprar vehículos con conductores contratados
<p>Aumento de los costos operativos (por ejemplo, el combustible, seguros, entre otros) <i>Si bien los costos se trasladan a los precios, y la competencia suele tener los mismos costos que nosotros, podría ser que no nos resulte rentable seguir operando con algunos costos asociados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Analizar constantemente nuevas oportunidades más rentables (ej transporte eléctrico) → Implementar tecnología y soluciones eficientes para optimizar el uso de los vehículos y reducir los costos operativos → Establecer acuerdos y alianzas estratégicas con proveedores para obtener precios competitivos y descuentos
<p>Soluciones más innovadoras de la competencia <i>Podría ser que la competencia incorpore soluciones más innovadoras que la nuestra. Por ejemplo, incorporar autos que se manejan solos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar tendencias y comportamiento del mercado con estrategias de cómo responder a ellas → Investigar constantemente nuevas

<p><i>disminuiría considerablemente los costos y precios de la competencia. También, a los usuarios les parecería una solución mucho más interesante.</i></p>	<p>posibilidades dónde podríamos ser más eficientes operativamente, en costos y en nuestra propuesta de valor</p>
<p>Amenazas cibernética y deficiencias en la seguridad de datos no vistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Seguir buenas prácticas aconsejadas por expertos desde inicios del proyecto → Crear un plan de contingencia en respuesta a estas amenazas
<p>Problemas en la calidad del servicio: incumplimiento de los conductores <i>Si bien contaremos con un sistema de puntaje y reputación de los conductores, es un rubro dónde suele haber un alto incumplimiento.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Crear un plan de atracción a conductores a trabajar con nosotros → Evaluar las razones de incumplimiento y tomar acción en caso que se pueda → Estar en constante habla con los conductores para ofrecer una propuesta de valor que atraiga su interés → Fidelizar a los conductores
<p>Problemas en la calidad del servicio: robos en los transportes <i>Si bien hemos incorporado en el presupuesto soluciones para este problema, entendemos que en Latinoamérica este tipo de eventualidades suelen ocurrir tarde o temprano.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Pagar seguros que nos cubran ante tales atentados → Evaluar e investigar posibles soluciones que ayuden a evitar lo más posible estos eventos → Crear planes de contingencia evaluados por usuarios y conductores en respuesta a estos casos. Es importante entender que nuestra respuesta es adecuada → Implementar rigurosos procesos de selección y verificación de antecedentes para los conductores → Establecer protocolos de seguridad y seguimiento en tiempo real para garantizar la protección de los pasajeros
<p>Problemas legales con conductores o pasajeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Crear planes de contingencia antes posibles escenarios con abogados locales → Establecer un equipo legal que se mantenga actualizado sobre cambios regulatorios
<p>Riesgos económicos: recesión o factores macroeconómicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Buscar oportunidades en diferentes mercados geográficos y sectores económicos para reducir la dependencia de un solo mercado → Evaluar y controlar los costos operativos y de producción para ser más eficientes y reducir gastos innecesarios → Mantener reservas financieras para enfrentar estos períodos → Buscar alianzas o asociaciones estratégicas con otras empresas o plataformas para compartir riesgos y

	recursos
<p>Cambios en las preferencias de los consumidores: (por ejemplo, recitales en línea)</p> <p><i>Los cambios en la tecnología hacen que nuestros usuarios se vayan adaptando y cambiando sus hábitos de consumo. Como empresa de transporte, estamos sujetos a la demanda de eventos masivos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Realizar estudios de mercado y tendencias para mantenernos actualizados → Estar en constante escucha de las necesidades de nuestros usuarios → Desarrollar un sistema que nos permita ser rápidos en nuestra respuesta y adaptabilidad a cambios → Segmentar adecuadamente a los usuarios entendiendo las preferencias y comportamiento de cada uno de ellos → Establecer asociaciones estratégicas con influencers y líderes de opinión relevantes en el mercado para influir en las decisiones de compra → Monitoreo continuo de la competencia e industria sobre nuevos lanzamientos o cambios en su propuesta de valor
<p>Pandemia</p> <p><i>La industria de los eventos masivos fue una de las más afectadas por este evento mundial. Es por ello, que debemos estar preparados para una posible eventualidad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Evaluar y ajustar la propuesta de productos → Evaluar la posibilidad de atender nuevos mercados con necesidades de transporte → Optimizar costos para mantener la viabilidad financiera
<p>Dificultad para obtener el capital necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Entender y mejorar dónde es que estamos fallando en nuestro pitch / presentación hacia inversores → Maximizar el uso de los recursos internos y generar ingresos iniciales con técnicas de bootstrapping → Utilizar plataformas de crowdfunding para recaudar fondos → Participar en programas de aceleración o incubadoras → Investigar programas de financiamiento gubernamental o subvenciones disponibles para startups