UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

Plan de Negocios:

Tu Plan A

Alumna: Camila Patricio

Legajo N°: 24167

Mentor: Adrián Darmohraj

Buenos Aires, julio 2017

Índice

Resumen Ejecutivo 3
Análisis de la oportunidad del negocio 4
La industria y la empresa 7
La industria 7
El transporte en C.A.B.A. 7
Transportes alternativos 8
La empresa 13
El servicio ofrecido 15
Campañas de Marketing 23
El precio del servicio 26
“Conductores Designados" 30
Ingresos del “conductor designado” 33
Análisis FODA 36
Análisis de 5 fuerzas de Porter 41
Costos, finanzas e inversión 43
Rentabilidad del proyecto 47
Aspectos legales 49
Sociedad Unipersonal 49
Registro de Dominio 49
Regulación del comercio electrónico 50
Carácter laboral de los “conductores designados” 50
Documentación necesaria para conducir 52
Plan de implementación y gestión de riesgos 53
Conclusiones 54
Bibliografía 56
Otras fuentes consultadas 58
Anexos 62

Universidad de San Andrés

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tendrá como fin desarrollar el plan de negocios de “Tu Plan A”. Consiste en una aplicación móvil para contratar un chofer o “conductor designado”. Tu Plan A busca ser de gran utilidad para aquellos que tienen un auto bajo su posesión y que, por algún motivo, no se encuentran en condiciones de conducirlo.

Tu Plan A se diferencia de los servicios de transporte convencionales, como aquellos ofrecidos por los taxis y los remises, ya que garantiza que el cliente llegará sano y salvo a su hogar en su propio auto, pero ¡sin tener que preocuparse por manejarlo! La aplicación pone al alcance de la sociedad un servicio barato, fácil de usar, pero también seguro para la sociedad en su conjunto. El pago se realiza por medio de la app con tarjeta de crédito lo que implica que no es necesario contar con efectivo ni tener cambio encima. En conclusión, Tu Plan A reúne: comodidad, seguridad, simpleza, precios más bajos y a su vez, salva vidas.

Para poder llevar este proyecto adelante, se requerirá de una inversión inicial que estará dividida entre capital propio y un préstamo bancario. Paralelamente, se llevará a cabo distintos tipos de campañas publicitarias, cuyo objetivo es incorporar Tu Plan A como parte de las opciones que tienen los pasajeros a la hora de trasladarse. La firma busca llegar, no solo a los jóvenes adultos, sino también a personas mayores. A través de personajes que marquen tendencia en las redes sociales, Tu Plan A reunirá usuarios de distintos entornos y sectores, pero con una misma necesidad: trasladarse de forma segura y a un bajo costo.

Universidad de San Andrés

Análisis de la oportunidad del negocio

Existe en el mundo una preocupación por el creciente vínculo entre accidentes de tránsito y alcohol. Los accidentes de tránsito iniciados por conductores alcoholizados son la primera razón de mortalidad en la Argentina entre menores de 35 años, y la tercera a nivel nacional entre la población total, de acuerdo a datos de la Asociación Civil Luchemos por la Vida (Luchemos por la Vida, 2017).

Dentro de Latinoamérica, nuestro país es, después de Chile, el segundo con mayor consumo de alcohol per cápita, con una tasa de 9,3; tasa similar a la de Estados Unidos (OMS, 2014 y Telam, 2014). El haber ingerido estas cantidades de alcohol y luego querer conducir, la mitad de las veces provoca víctimas con heridas graves, mientras que en un 4% de los casos, los involucrados no sobreviven. Esto se debe a que el alcohol quintuplica las posibilidades de formar parte de un accidente (Andreuccetti, de Carvalho Ponce y Leyton, 2012, pp. 163-177). En Argentina a fines del 2016, el alcohol al volante puso fin a la vida de 7.268 personas, con un promedio de veinte muertes diarias (Luchemos por la Vida, 2017). Un 36% de ellas se dieron a lo largo del fin de semana según el Instituto de Seguridad Vial (ISEV, 2010).

El uso nocivo del alcohol no sólo afecta a quien bebe y luego conduce, sino también a la sociedad y economía en general. Como medida para combatir esta problemática, países alrededor del mundo formularon leyes e impusieron sanciones para regular la comercialización y el consumo de bebidas alcohólicas (OMS, 2013). Hay quienes fijaron un límite en la tolerancia de alcohol en sangre dependiendo del vehículo conducido, otros implementaron controles basados en pruebas del aliento, avisos en los envases, leyes que indican la edad mínima de consumo, campañas de concientización. En conjunto, la puesta en práctica de estas medidas logró para el 2016 reducir un 20% este tipo de fatalidades a nivel mundial (OMS, 2016). Sin embargo, el

problema hoy sigue vigente con números que alcanzan los 1,24 millones de víctimas de accidentes por año (OMS, 2013). El propósito de la OMS es incitar a que los países realicen diferentes intervenciones y lo vuelvan un "compromiso colectivo" de la sociedad (OMS, 2015).

Mientras este problema y sus consecuencias se expanden y preocupan a toda la población, también se expande el uso de Internet y su inserción en todos los aspectos de la vida de las personas. Según estadísticas de Internet WorldStat presentadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), un 80% de la población argentina utiliza Internet hoy en día, lo que hizo que incluso el mercado se volcara hacia este canal. Es más, un 77% de la población económicamente activa (PEA) realizó compras online durante los primeros seis meses del 2016, el doble que en el 2014, siendo más de la mitad "compradores habituales" (su actividad es semanal o al menos una vez por mes) (CACE, 2016b). Sorprendentemente, sólo la mitad de la población cuenta con acceso a Internet desde sus casas. Esto no es una limitación, sino que resalta la importancia de los teléfonos celulares: dispositivo que facilita el acceso a Internet incluso estando fuera del hogar. Esto llevó a que la venta de Smartphones creciera casi el doble en 2015 respecto del año anterior (CACE, 2016a).

Con el auge del celular, llegó el m-commerce; el cual refiere al "impacto del mobile en el negocio". Hoy en día aproximadamente la totalidad de las empresas argentinas innovó con este medio para atraer clientes, y un 33% implementó, incluso, su propia app móvil. El éxito del celular como canal de ventas se apoya en el uso diario que se le da a este aparato; es utilizado durante un promedio de 3,7hs, por sobre las computadoras o laptops. Quienes más lo manejan son los jóvenes de entre 18 y 29 años, tanto a la mañana como a la noche (CACE, 2016a). Lo que solía ser, hace unos años, una preocupación a la hora de realizar compras online, hoy no lo es más: compartir datos personales ya no genera desconfianza. Es más, en 2015 un 90% de las transacciones que se realizaron online, destacaron la comodidad que el medio ofrece. Ahora la inseguridad está en no poder ver previamente el producto ni conocer al vendedor (CACE, 2016a y b).

El m-commerce se expandió mundialmente al punto tal que incursionó en el ámbito de la seguridad vial. Desde China hasta Uruguay pasando por Estados Unidos, los efectos del alcohol al volante preocupan a toda la población. En los últimos años surgieron distintas aplicaciones que, logran, indirectamente, reducir esta problemática. Ejemplos son: Didi Kuaidi, Shuttle Dudes[1], Sobrio[2], Sober Driver, Tu Angelito[3], Safety Drink[4], Mejor Te Llevo[5], Chofer Seguro[6], Conducto Elegido[7]. Todas estas apps se asemejan en que con su oferta expanden el servicio de transporte de manera online. A pesar de haber sido creadas para utilizar en una multiplicada de ocasiones, su uso se hizo más común de lo espero especialmente entre conductores alcoholizados.

De forma similar a las apps recién mencionadas, Tu Plan A surge para ofrecer el servicio de chofer o "conductor sustituto" que reemplaza al cliente al volante. Es una app gratuita y compatible tanto con Android como con IOS. Este servicio propone un traslado alternativo al sistema de transporte convencional: es el mismo cliente quien aporta su vehículo para que sea manejado por uno de los conductores ofrecidos por la firma. De esta manera, disfruta de estar en su propio auto, regresar a la hora que quiera y llegar a su hogar sin tener que pagar costos excesivos por la contratación de un chofer privado.

La propuesta de valor reside en el precio: el cliente únicamente tendrá que abonar por el servicio contratado; es decir, por la persona que está al volante. Esta moderna app permite hacer el pago online a través de su plataforma, con tarjeta de crédito/ débito, lo que evita tener que cargar obligatoriamente con efectivo encima.

Tu Plan A es una herramienta fácil de usar, que persigue la comodidad y seguridad del cliente, accesible para toda la sociedad y que por sobre todas las cosas busca trasladar al cliente sano y salvo.

[1] http://www.shuttledudes.com/
[2] http://sobrioapp.com/
[3] http://www.tuangelito.cl/
[4] http://safetydrink.com.uy/servicios.html
[5] http://mejortellevo.com.uy
[6] http://www.choferseguro.com/
[7] http://conductorelegido.com.co/

La industria y la empresa

La industria

La aplicación Tu Plan A ofrece un servicio diferente al de los medios de transporte tradicionales: no es ofrecido pura y exclusivamente por un tercero. En el caso de los taxis, por ejemplo, se paga por “la experiencia” completa: traslado en un vehículo y con un conductor contratado. El precio, generalmente elevado, es fijado para cubrir los costos que acarrea el conductor del vehículo: combustible; en ciertos casos incluye el viaje de regreso del conductor, costo de mantenimiento, seguro, peajes, entre otros conceptos. En cambio, en Tu Plan A el servicio es ofrecido en forma combinada entre el cliente y la firma ya que el cliente ofrece el capital: su vehículo, y la firma consigue al “conductor designado”.

Más allá de su formato particular, Tu Plan A no deja de ofrecer traslado a sus pasajeros. Por ello, debe ser analizado como parte de la industria argentina de medios de transporte, en particular de la Ciudad de Buenos Aires (CABA).

Universidad de SanAndrés

El transporte en C.A.B.A.

Buenos Aires es una ciudad muy extensa y con movimiento permanente. Es más, entre idas y vueltas dentro y fuera de la ciudad, se realizan diariamente más de veinte millones de viajes (Agosta, R. 2007). Para hacerlo, es fundamental contar con medios de transporte rápidos y económicos. Hoy en día, el gobierno de la Ciudad ofrece un sistema de transporte público variado que permite realizar viajes tanto dentro como fuera de la ciudad: subterráneo (conocido como “subte”), trenes, una amplia e inclusiva red de colectivos y hasta un servicio de bicicletas a contratar por hora. Para poder acceder fácilmente al transporte público, se creó la tarjeta “SUBE”. Ésta simplifica la forma de pago: uno ya no tiene que cargar con efectivo ni con la cantidad de monedas justas para pagar cada uno de sus viajes. El gobierno lo define como

un “sistema único de boleto electrónico moderno, eficiente y ecológico” (Buenos Aires Ciudad, 2017f).

El transporte público suele ser elegido principalmente por su bajo costo, mas tiene sus desventajas: no llega a todos los rincones de la ciudad. Su red es limitada, así como su horario de funcionamiento; muchos de ellos reducen su frecuencia o incluso están cerrados después de las 23hs. Otro gran problema es su sobreoferta. Viajar en transporte público es sinónimo de incomodidad, inseguridad y estrés debido a la cantidad de gente que estos suelen acumular en hora pico, sin dejar de lado el precario estado de los vehículos en cuestión. La impuntualidad del sistema hace imposible poder planificar un recorrido. A esto se le suma la pobre distribución de paradas, que generan congestionamiento de pasajeros esperando por el próximo vehículo (Agosta, R. 2007). Con el deterioro del transporte público, los habitantes de la Ciudad que están en movimiento las 24hs del día, ven en los taxis, remises y en su propio auto particular, una alternativa viable (Buenos Aires Ciudad, 2017a).

Transportes alternativos

“El sistema de transporte público [...] se encuentra complementado por unos cuarenta mil taxis, seis mil remises, 600 vehículos de oferta libre (vans y minibuses) y una apreciable cantidad de vehículos “informales”” según la investigación realizada en 2007 por Roberto Agosta, director del Departamento de Transporte de la Facultad de Ingeniería de la UBA. Estos números se mantienen en la actualidad, aunque aumentó notoriamente la cantidad de medios de transporte no habilitados o “informales”. Este sistema “privado” es elegido muchas veces por cuestiones de comodidad e incluso seguridad.

Los taxis

El taxi es característico de las grandes ciudades.CABA cuenta con 37.000 vehículos negro y amarillo, habilitados y disponibles a toda hora que circulan por las calles o buscando pasajeros a quien ofrecer un servicio rápido, directo y personalizado (Ver Anexo 1). El servicio ofrecido por los taxistas, aunque no lo parezca, tiene una oferta limitada ya que, para poder conducir un taxi, se

necesita contar con una licencia especial (derecho de uso). Las licencias son excesivamente caras y actualmente sólo se obtienen por sucesión. El vehículo puede ser conducido por el mismo titular, quien trabaja de manera autónoma disponiendo de sus tiempos a su voluntad. También puede alquilar su licencia para que la conduzca un chofer. En este último caso, el conductor es un empleado del dueño del vehículo y debe cumplir con turnos determinados por elempleador, dedicándose exclusivamente a esta actividad. Es el empleador quien provee el vehículo así también como los gastos necesarios para su mantenimiento.

El taxista consigue sus clientes de manera individual y “compite” por los pasajeros. En los últimos años se creó una variante que busca evitar esta “competencia feroz”: el “Radio Taxi”. Los conductores se pueden aliar a esta agencia para que les asignen los viajes por medio de una radio. El precio del servicio de taxi varía por tiempo transcurrido: está compuesto por una tasa fija conocida como “bajada de bandera” que actualmente es de $23,20. Por cada 200 metros o minutos transcurridos, el monto se actualiza en $2,32 (10% de la bajada de bandera). En el caso de recorridos durante el horario nocturno, la tarifa aumenta un 20%. Para traslados fuera de CABA y sin regreso en el mismo vehículo, hay recargo por el costo que representa para el conductor volver al Centro (Buenos Aires Ciudad, 2017g). En conclusión, viajar en taxi resulta demasiado caro para muchos habitantes de la ciudad.

La ventaja de invertir en un taxi es que representa una salida laboral inmediata. En el caso de conducir un taxi propio, el titular obtiene ingresos mensuales por $30.000 aproximadamente, mientras que quien alquila la licencia puede alcanzar los $20.000. Hasta ahora, el sector se encontraba bajo el “dominio” u “oligopolio” de los taxistas, haciendo más fácil para los titulares de las licencias fijar los precios en un mercado poco competitivo. Al “desregularse” la industria de transporte privado, aparecieron nuevos competidos (como *Uber*) que pusieron en jaque su actividad al igual que sus ingresos monopólicos.

Los remises

Los remises son un "servicio de auto con chofer con características similares al taxi" (Buenos Aires Ciudad, 2017e). La contratación se da únicamente a través de su local o "remisería", sin posibilidad de tomarlo en la vía pública por cuestiones de seguridad. Las remiserías tienen requisitos estrictos a la hora de tomar conductores: habilitación profesional, VTV, seguro del auto (cubre a las cuatro personas que transporta. La firma no tiene un seguro adicional; en caso de un accidente, el seguro del auto se hace cargo de los costos). Sin embargo, los conductores no son empleados de la firma, sino que mantienen un vínculo asociativo al utilizar los vehículos de la agencia (Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, 2007 y 2010; Golcman, M.F. 2016).

La tarifa del remis difiere del sistema tasado del taxi ya que cada remisería fija el monto por kilómetro (Buenos Aires Ciudad, 2017e), el cual puede variar entre $15 y $20. Del valor del viaje total, un porcentaje (aproximadamente 22%) se lo lleva la remisería. El resto va para el conductor. En caso de que la habilitación sea alquilada, se reparte 50%-50% entre el dueño del vehículo y el que efectivamente lo conduce. A esto se le debe descontar los costos fijos que rondan los $2.800 (incluye desinfección, alquiler de licencia del remis y la inspección técnica en talleres habilitados). La ganancia de un conductor no es fija ya que no recibe un sueldo constante.

La cantidad de remises registrados en la Ciudad y habilitados para funcionar en el 2016, disminuyó considerablemente (25%) en comparación con el año 2010. Debería haber en circulación 2.000 remises en CABA (Buenos Aires Ciudad, 2017d) (Ver anexo 2). Sin embargo, hay muchas agencias "informales" o conductores activos que no cumplen con las verificaciones técnicas vehiculares obligatorias. Esto no solo implica una competencia desleal, sino que también pone en riesgo la vida de los pasajeros[8].

[8] "Pasajeros en peligro: no está en regla la mitad de las agencias de remises porteñas", *Clarin: Ciudades,* 2 de septiembre de 2015.

Uber

Consiste en una aplicación para teléfono celular que permite que un particular ofrezca su propio auto para trasladara quien lo contrate. Compite con el taxi y los remises, pero se contacta al chofer por medio de la aplicación; cada chofer es dueño de su propio auto; no exige licencia especial ni habilitación profesional.

Muchos taxistas vieron su servicio comprometido con la aparición de *Uber* en la Argentina. La entrada del nuevo competidor les consumió parte del mercado, así también como sus ingresos, los cuales ahora no cubren sus altos costos. A esto se le sumo su ilegalidad: *Uber* no está inscripta como sociedad en el país, por lo tanto, no paga impuestos. Frente a esto, los taxistas, de la mano de diferentes gobiernos del país, contraatacaron: iniciaron movilizaciones y hasta lanzaron sus propias plataformas online. "*Taxi Premium*". "*Tango Taxi*" y "*BA Taxi*" son propuestas impulsadas por distintos gobiernos que conectan a los pasajeros con taxis habilitados. Se les sumó al mercado "*Cabify*", de origen español, quefunciona igual que *Uber* mas su inserción en el país fue de manera pacífica ya que se ajustó a los requerimientos del Código de Transporte. "*Moove*" tiene la misma operatoria que las demás, pero para usuarios de remises.[9]

Uber, en su defensa, considera que su negocio no encuadra dentro de una empresa de transporte ya que es una intermediaria entre pasajeros y choferes independientes. A pesar de las protestas y obstáculos que la industria le coloca, es la opción más elegida por los pasajeros; durante el 2016 tuvo alrededor de un millón de descargas en la Argentina. Se suele resaltar su simpleza (compatible con IOS y Android), facilidad del pago online, permite conocer anticipadamente datos del chofer y del auto, y su costo, considerablemente inferior al de otros transportes. El precio de un viaje se calcula por una combinación de: tarifa base+cuota de solicitud+distancia + tiempo (Ver anexo 3). Un conductor de *Uber* dedicado *full-time*, puede alcanzar los $50.000 mensuales. Aunque hay que recordar que la empresa no está habilitada y que el conductor no tiene licencia profesional.

[9] "Con taxis, remises o autos particulares: cuáles son las alternativas a Uber en la Argentina", *La Nación: Smartphones*, 27 de mayo de 2016.

Vehículo propio

La Argentina es uno de los países de Latinoaméricacon mayor cantidad de vehículos por habitante. Sus registros automotores superan incluso a los de México, Brasil y Uruguay. Datos provenientes de la Dirección de los Registros de Propiedad Automotor (DNRPA) informan que, aproximadamente, un 33% de los habitantes argentinos tienen al menos un vehículo bajo su posesión (Puccio, L. 2015a) (Ver anexo 4). Además, un 10% de los vehículos del país están registrados en CABA (Buenos Aires Ciudad, 2017b) (Ver anexo 5 y 6). Es más, en Capital hay un taxi por cada 30 vehículos de uso privado[10].

En síntesis, Buenos Aires es una ciudad muy activa con tráfico de personas y de vehículos por igual. Últimamente, experimentó un cambio en la composición del tránsito: "un 75% de los viajes que terminan en territorio porteño se originan en la misma ciudad"[11]. Para satisfacer a todos los habitantes de CABA y su necesidad de trasladarse, el gobierno necesita de un sistema de transporte acorde que garantice movilidad, seguridad, comodidad, rapidez y costo. Crecen las mejoras y modernizaciones en el transporte público, pero es indiscutible que éste, con el tiempo y en base a sus condiciones precarias de funcionamiento e inseguridad, se vio desplazado por el privado. Según un artículo de *La Nación* titulado "La ciudad atascada: trenes eficientes y menos autos, la solución" del 2015, más de la mitad de las veces los pasajeros optan por viajar en auto por sobre otro medio de transporte público. Esto incluye la preferencia por los taxis, remises, *Uber* y el auto particular. Éste último es utilizado en un 37% de los traslados a la Ciudad, de los cuales ¡sólo un 7% es por motivos laborales![12] (Ver anexo 7). La pérdida de pasajeros en manos del transporte privado se debe en parte al incremento en el poder adquisitivo de las personas, quienes prefieren asumir los altos costos por sobre la inseguridad, mal funcionamiento e incomodidad del transporte público, como ya se mencionó anteriormente. En los últimos tres años, esta "decadencia" se revirtió gracias a la construcción del Metrobus y a la inversión en los trenes, aunque aún le falta mucho por hacer.

[10] "La mitad de los viajes en la capital y el conurbano se hacen en transporte público", en *La Nación,* 24 de agosto de 2017.
[11] "La ciudad atascada: Trenes eficientes y menos autos, la solución", *La Nación*, 2015.
[12] "La mitad de los viajes en la capital y el conurbano se hacen en transporte público", en *La Nación,* 24 de agosto de 2017.

Hoy en día la industria goza de distintos agentes que ofrecen un servicio de transporte moderno y para todos los gustos. Tal es el caso de *Uber*, *Cabify*, "*BA Taxis*". Sin embargo, las barreas de entrada a la industria del transporte son muy altas: los taxis y remises funcionan como un oligopolio tomando control de la industria: oponen y atacan a cualquier nuevo competidor. Por lo tanto, no basta con ofrecer un servicio demandado por los clientes, sino que la convivencia con los jugadores actuales y la industria en general tiene que ser pacífica para evitar trabas e incluso bloqueos, como es el caso de *Uber*.

La empresa

Tu Plan A es una aplicación que permite contratar a un chofer independiente ("conductor designado") para que conduzca el auto de quien lo contrató para trasladarlo a destino. El viaje se acomodará a la necesidad del cliente con la intensión de evitar accidentes, salvar vidas y ayudarlo a ahorrar económicamente. Se presenta como una nueva alternativa en el sistema de transporte que no busca irrumpir en la industria ni desplazar a la competencia, sino que apunta a un segmento en particular: el nicho representado por quienes tienen un vehículo bajo su posesión pero que no están en condiciones para manejarlo. Es decir, está destinado a quienes quieran aprovechar la disponibilidad del auto y evitar tener que dejarlo "abandonado" para tomarse un taxi y volver a buscarlo al día siguiente, o incluso manejarlo a pesar de no estar en condiciones de hacerlo. Al ser un tercero quien pone el medio de traslado, y el chofer contratado solo ofrece su servicio de conducir, el modelo de contratación cambia.

El servicio puede ser utilizado para una multiplicidad de circunstancias: evitar que el conductor maneje alcoholizado; cuando el conductor se encuentra exhausto, por ejemplo, por haber trabajado durante el horario nocturno; para trasladar el vehículo a talleres por reparaciones, hacer la revisión técnico-mecánica, inspecciones de seguridad; hacer visitas al médico; realizar traslados desde y hacia el aeropuerto; para que el cliente aproveche el viaje para hacer llamadas o mandar mails de trabajo; para regresar de eventos como conciertos, casamientos o incluso reuniones de trabajo que involucren alcohol;

para trasladar a personas mayores que no están en condiciones de conducir; o incluso para evitar tener que buscar estacionamiento. Los motivos pueden ser varios, pero la solución es siempre la misma: contratar a un chofer en la comodidad del propio auto.

Tu Plan A cuenta con un centro de asistencia con domicilio en CABA.La app va a estar funcionando constantemente; cualquier falla del sistema implica perder automáticamente la credibilidad del cliente y, por lo tanto, su solicitud. El servicio técnico estará pendiente de que esto no suceda, y atenderá las dudas o consultas de los clientes con respecto al manejo de la app. Con solo dirigirse a la sección de ayuda, el usuario va a encontrarse con “preguntas frecuentes” respecto a cómo utilizar la plataforma. En caso de que esas respuestas no resuelvan su problema, podrá ponerse en contacto con el encargado por teléfono. La app estará siempre actualizada y se adaptará a las sugerencias propuestas por los clientes. Por otro lado, el servicio de asistencia al conductor tiene la función de responder a las inquietudes de los choferes. También se encargará de reunir la documentación que éstos deben presentar para formar parte del plantel de “conductores designados”. Ambas actividades son muy puntuales, y como la aplicación se encuentra en la etapa de lanzamiento, aún no se requiere de muchos empleados administrativos. Es más, durante el primer año bastará con una sola persona que ofrezca atención para ambos frentes: clientes y conductores. Son dos aspectos fundamentales para garantizar que el servicio de Tu Plan A sea de alta calidad y seguro para sus usuarios. En un principio las dos tareas van a realizarse desde un domicilio particular con la intensión de, en una fase posterior de desarrollo, aumentar el personal (a partir del segundo año) y trasladarse a una oficina propia.

Los clientes de la firma también reciben una atención especial. Para lograr su comodidad, seguridad y confianza, Tu Plan A establecerá con ellos una relación personal y automatizada. Es decir, se da por medio de una aplicación cuyas respuestas suelen ser generales y poco personales. Mas se tiene en cuenta sus preferencias de choferes y sus comentarios realizados al finalizar el viaje. De esta manera, se les ofrece un servicio adaptado a sus necesidades, dentro de lo que permite la estructura del negocio.

La firma no cuenta con vehículos bajo su posesión. Es una intermediaria que, a través de una plataforma de M-commerce (mobile commerce) ofrece un servicio del tipo C2C: “consumer to consumer” o cliente a cliente. Facilita el intercambio entre dos particulares: el “conductor designado” con el cliente. Bajo esta misma operatoria funcionan *DeRemate.com, Mercado Libre, Uber* e incluso *Airbnb*.

Tu Plan A tampoco tiene empleados en situación de dependencia (además del personal que brinda asistencia). Los conductores designados, al igual que los taxistas y remiseros, son *proveedores* del servicio de conducir, independientes de la firma (legalidad del formato analizada en la sección de Legales). Para formar parte del plantel, se les exige pocos requisitos: licencia de conducir profesional de transporte de pasajeros, un Smartphone y una cuenta bancaria. El control que la firma ejerce sobre los conductores a la hora de realizar el trabajo es mínimo, dejando que sean ellos mismos quienes se autodisciplinen a través de las reseñas de los clientes.

Al igual que *Airbnb* y *Uber*, Tu Plan Aaplica un modelo de “economía colaborativa” o “sharing economy”. Esta conducta, típica de los *millenials,* se basa en que no hace falta poseer recursos, sino que basta con compartirlos. Es así que surge un intermediario que permite que dos o más personas saquen provecho de sus recursos poniéndolos a disposición de otro, quien utiliza este recurso “prestado” para evitar tener que invertir su adquisición. Se crea de esta manera una “comunidad colaborativa” (Marr, B. 2016). Actualmente, muchos de estos negocios lo hacen a través de una plataforma digital que permite conectar a las dos partes vía online. A mayor cantidad de usuarios, mayor va a ser el abanico de ofertas. En el caso de la plataforma de Tu Plan A, al conectar a estas dos partes independientes (“conductor designado” y cliente), se le facilita al dueño del vehículo el acceso a un chofer (ofrece como recurso su servicio) a un precio mucho más razonable que si contratase a uno privado.

El servicio ofrecido

El servicio de “conductor designado” se contrata a través de una aplicación móvil compatible con IOS y Android. La plataforma refleja la adaptabilidad de la vida cotidiana a las nuevas tecnologías: Tu Plan A recupera un servicio tradicional de traslado (servicio de chofer) y lo inserta en el mundo de las

ventas móviles. Según la CACE, el celular es el dispositivo electrónico que mayor crecimiento está teniendo en los últimos años, lo que explica el éxito del m-commerce y, por lo tanto, de Tu Plan A. Aprovechando esto, la firma diseñó un sistema de contratación sencillo: el usuario con solo dirigirse a su “iconito” ya descargado en su celular, se ponen en contacto con algún conductor del plantel. Este mecanismo incentiva su uso reiterado ya que una vez descargada la app, su acceso es rápido, cuándo y dónde se quiera. Para poder disponer de este servicio, el usuario deberá contar con Internet móvil o estar conectado a una red Wi-Fi. Mas esto no debería ser un inconveniente ya que abundan los celulares Smartphones y la conexión a Internet fuera de los hogares se volvió fundamental para todos.

Como se dijo en la sección anterior, la clave de un buen medio de transporte está en que ofrezca movilidad, seguridad, comodidad, rapidez y bajo costo. Tu Plan A reúne todas estas características. En primer lugar, el cliente va a disfrutar de estar en la comodidad de su propio auto, lo cual es mucho más placentero y acogedor que estar en un auto ajeno, por más cómodo que éste sea. Segundo, el viaje es directo y sin vueltas innecesarias, aspecto que se le suele criticar a los taxistas. Además, uno puede seguir el trayecto por medio de la app. Como tercer punto, el cliente puede “conocer” anticipadamente al chofer que lo va a atender: tiene acceso a sus datos personales, antecedentes de tránsito y a las reseñas de pasajeros anteriores. Por último, la aplicación destaca por su precio: únicamente se paga por el servicio contratado, el de chofer, ya que el vehículo lo pone el mismo cliente. Esto hace que el valor del viaje sea mucho más barato que el de un taxi, el de recibir una multa por no estar en condiciones de manejar, o incluso comparado con el costo de ponerle fin a una vida inocente. Como un adicional, y no por ello menos importante, el servicio de Tu Plan A garantiza que el cliente llegará sano y salvo a su hogar, junto a su auto, pero ¡sin tener que preocuparse por manejarlo!

En base a los datos del mercado ya analizados, el servicio se ofrecerá en un principio dentro de CABA. Un 10% de los dueños de autos del país se ubican en esta zona según el registro automotor, y más de la mitad de ellos se mueven en sus vehículos, pero dentro de Capital. Adicionalmente, gran

cantidad de oficinas laborales se encuentran en la Ciudad, como también bares, boliches, hospitales y zonas donde se genera gran congestión vehicular. En conclusión, se estima que es en CABA donde más se utilizaría y aprovecharía Tu Plan A. La firma apunta a expandirse hasta el Área Metropolitana de Buenos Aires, para lo cual se necesitaría un gran nivel de adhesión tanto de clientes como conductores. Su tarifa también se vería modificada en función de los kilómetros recorridos fuera de CABA.

La app funcionará las 24hs del día, todos los días. Sin embargo, se espera que su "peak" sea entre las 0:00hs y 5:30hs de los viernes y sábados, horario en el cual hay más casos de alcohol en sangre en la ruta (situación que puede convocar más clientes jóvenes).

Cómo funciona el servicio

Se recomienda contratar el servicio con dos horas de anticipación, mas también puede contratarse en el momento. Una vez en la app, el cliente debe indicar el punto de partida, destino, horario de traslado (en caso de ser una reserva) y datos del vehículo para poder identificarlo. Como optativo, se la da al usuario la posibilidad de señalar alguna especificación respecto del conductor que lo va a reemplazar al volante. Por ejemplo, si tiene preferencia por un chofer en particular, si prefiere una mujer por sobre un hombre, o si solicita un chofer silencioso. Finalmente, va a ser la empresa la que asigne un conductor al viaje, en función de su disponibilidad, cercanía y, de ser posible, las preferencias del cliente.

En el caso de ser un servicio contratado anticipadamente, el "conductor designado" se hará cargo de su propio traslado hasta el punto de encuentro con el cliente; lo mismo aplica para su regreso. Es decir, al haber sido avisado dos horas antes sobre el viaje, se considera que tuvo tiempo para organizar cómo llegar hasta allí. Para las contrataciones en el momento, por el contrario, responder a la solicitud dependerá de la disponibilidad de conductores (se elegirá entre aquellos que figuran "conectados" en el momento). De no haber un "conductor designado" cerca, el cliente tendrá dos opciones: esperar a que el chofer llegue por sus propios medios al punto de encuentro, o asignarle al chofer un taxi para que se traslade lo más rápido posible. Este último caso

implica un incremento en la tarifa (el cliente no deberá cubrir la totalidad del viaje en taxi, sino que será un costo a medias con la firma).

A la hora y lugar de encuentro pactado, lo primero que se deberá demostrar es el nivel de alcohol en sangre del “conductor designado”. Todo conductor cargará siempre con un alcoholímetro proveído por la empresa, similar al que utiliza la policía en nuestro país (Tu Plan A tiene un nivel de tolerancia de alcoholemia cero para el conductor). De esta manera el cliente se puede asegurar que el chofer está en condiciones de manejar. También se debe corroborar el estado del vehículo (ruedas infladas, cuatro o cinco cinturones en buen estado, matafuegos, balizas) y si los papeles están al día (póliza de seguro, cédula verde vigente {no es requisito que esté vigente si el cliente es el mismo dueño del vehículo (analizado en la sección de Legales)}, VTV). El “conductor designado” podrá rehusarse a realizar el viaje si considera que el auto no está en buenas condiciones, carece de papeles o si aceptar podría perjudicar la salud del cliente en algún sentido. Por ejemplo, si la cantidad de ocupantes supera la capacidad del vehículo, o en caso de que el estado de salud del cliente sea crítico.

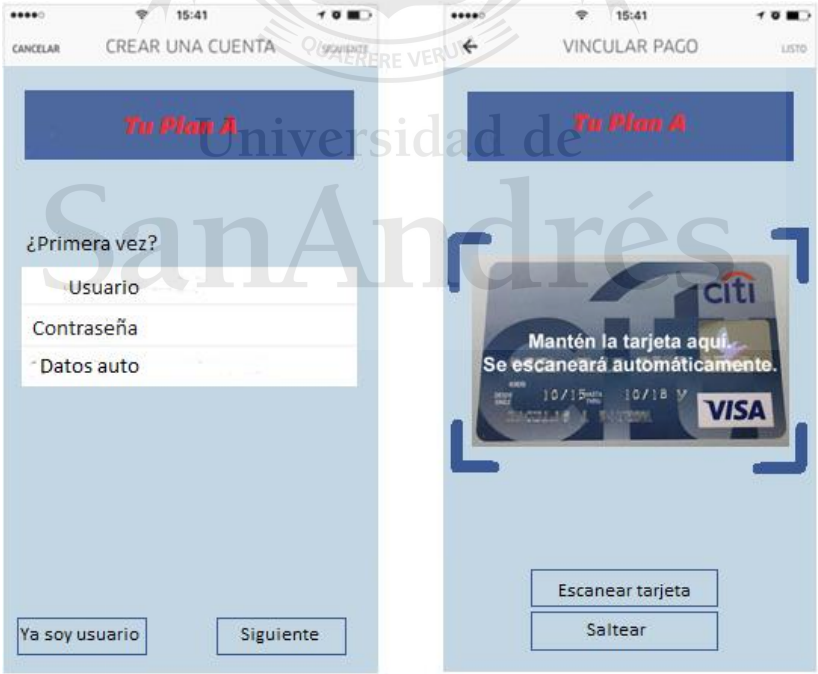
Durante el recorrido, el cliente podrá seguir el viaje a través del mapa reflejado en la app para corroborar que el conductor no tome caminos alternativos. También cuenta con un sensor de velocidad que capta qué tan rápido está manejando el conductor, y el cual se podrá consultar posteriormente de ser necesario. La empresa le hará un seguimiento, tanto al recorrido como a la velocidad de conducir ya que, de cierta manera, los clientes son su responsabilidad.

Una vez en destino, ninguno de los dos usuarios podrá volver a utilizar la app sin antes puntuar a la otra parte. Esta devolución rige bajo un sistema de cinco estrellas en lo relativo al servicio recibido por el conductor y, por parte del cliente, respecto al estado del auto (recursos puestos en común). Ambas partes pueden agregar, de manera optativa, una descripción detallada sobre en qué se basa esta puntuación. La evaluación jugará una suerte de ranking para los conductores que puede, incluso, costarle su puesto en la firma en caso de una mala reseña. Todas estas son medidas para garantizar la seguridad y calidad del servicio ofrecido.

La modalidad del pago también se ajusta a los avances tecnológicos que rigen a nivel mundial. Tras puntuar, aparecerá en la pantalla del clientela factura online correspondiente al viaje. La app da la opción de abonar en efectivo, o a través de la misma plataforma con tarjeta de crédito/ débito (se debita automáticamente de ésta). Tras realizar el pago, y que éste haya sido "aceptado" desde la app del conductor (aplica más que nada para cuando el cobro es en efectivo y no intermedia la plataforma), el cliente obtendrá su recibo online.

Cómo funciona la aplicación móvil

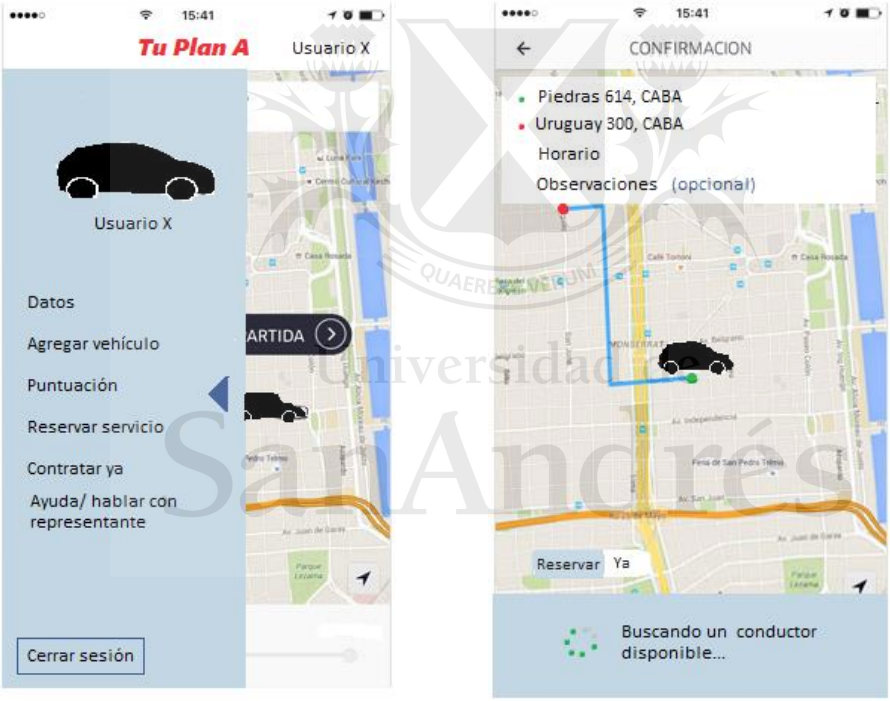
Para poder acceder al servicio, basta con descargarse la app, de manera gratuita y cuya versión funciona tanto con Android como con IOS. La primera vez, el cliente deberá registrarse y hacerse un usuario ingresando sus datos personales, datos del vehículo que suele utilizar para poder identificarlo (modelo, color, últimos tres números de la patente) y, como opcional, registrar la tarjeta de crédito/ débito de la cual se va a debitar automáticamente el viaje (recordar que también existe la opción de pagar en efectivo).



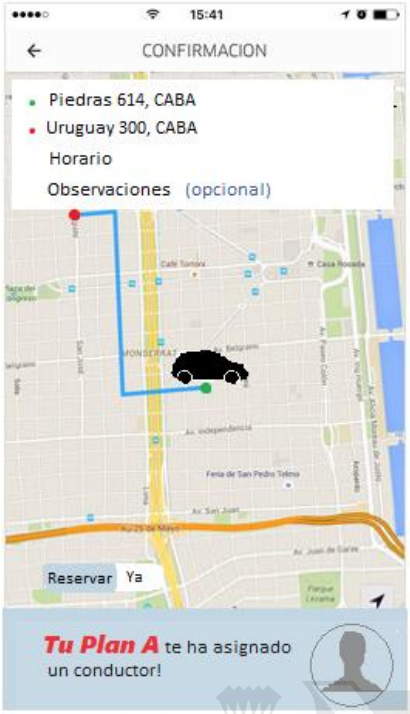
Una vez dentro de la plataforma, el cliente se encontrará con un mapa interactivo de la ciudad de Buenos Aires (donde se ofrece el servicio). Al activar la opción del teléfono "compartir ubicación", el mismo sistema identificará la posición del pasajero y su vehículo señalándola en el mapa con un auto. De encontrarse fuera de la zona de servicio, el mapa no lo localizará.

Para solicitar el servicio de Tu Plan A, el usuario desplazará el lateral izquierdo. Allí uno tiene acceso a sus propios datos, puede agregar un nuevo vehículo de traslado, ver la puntuación y las reseñas recibidas y, por último, reservar el servicio o contratarlo en el acto. También tiene una sección de ayuda para recurrir al soporte técnico por cuestiones de funcionamiento de la plataforma.

Ya sea que se elija la opción “reservar servicio” o “contratar ya”, la plataforma te llevará de nuevo al mapa interactivo. Allí, uno señala el punto de origen del viaje y el destino. En caso de tratarse de una reserva anticipada, la app solicitará la hora en que inicia el recorrido. Como opcional, en la sección de “observaciones” el cliente puede indicar sus preferencias respecto al chofer que espera que se le asigne.



Una vez que la firma “consiga” un oferente, le notificará al pasajero quién será su “conductor designado”. Estarán a disposición del cliente la foto del chofer, sus datos, antecedentes de tránsito (CENAT) y puntuación recibida en otros viajes. Éste, por su parte, también tendrá acceso a los datos personales, datos del vehículo (para poder reconocerlo) y puntuación que recibió el cliente de parte de otros conductores. Tanto el cliente como el chofer tienen siempre la opción de aceptar o rechazar el viaje que les fue seleccionado por Tu Plan A. La app luego pedirá razones de las razones de esta decisión.



Una vez confirmado el traslado, el “conductor designado” esperará en el punto de encuentro un máximo de 15 minutos. En caso de que el cliente no se encuentre allí, se le cobrará $30 como penalidad, lo mismo que se cobra en el mercado (remiserias) en caso de cancelar sobre la hora.

La app funciona como GPS guiando al conductor cuál camino tomar, y también cuenta con un sensor que capta la velocidad de manejo. Al llegar al destino, previo a poder visualizar el costo del viaje, ambas partes se deben puntuar de forma anónima. Se necesitará cumplir con esta sección para “desbloquear” y poder visualizar la factura online. El cliente puede optar por realizar el pago por medio de tarjeta de crédito/ débito (utilizar la que ya cargó al sistema o ingresar una nueva) o en efectivo. En el caso que el pago se realice en efectivo, depende del conductor confirmar que recibió el dinero. A continuación, la app emitirá un recibo online.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Campañas de Marketing

Tu Plan A buscará crecer y hacerse conocida de la mano de convenios con diferentes agentes de la industria. Es fundamental establecer una buena red de conexiones que respalde a la firmay fomente los beneficios de su uso. La publicidad no solo hace al proyecto conocido entre la comunidad, sino que también atrae “partners” dispuestos a asociarse en pos de un objetivo en común. Las campañas de marketing atacarán distintos frentes a la vez: gobierno, redes sociales, bares y boliches, escuelas de manejo y aseguradoras.

Parte de la campaña publicitaria buscará resaltar el fin benévolo: poner fin a los accidentes ocasionados en la vía pública por el consumo de alcohol. Para ello, Tu Plan A ofrecerá sus servicios de “conductor designado” de manera gratuita tras la celebración de eventos organizados por el gobierno. Su intensión, al fin de cuentas, es ayuda a la sociedad a llegar sana y salva a sus casas, aspecto que resaltará como “sponsor” de los eventos públicos. Por ejemplo, tras la celebración de fiestas patrias o una de las tantas actividades culturales que éste organiza, como el culto a un santo o las ceremonias japonesas del año nuevo chino, entre otras.

Bajo esta misma perspectiva de reducir los accidentes en la vía pública, la app promovería la contratación de sus servicios desde las mismas escuelas de manejo, encargadas de formar conductores. Es obligación de estas agencias dar a conocer la responsabilidad que uno tiene detrás del volante, y sobre los posibles riesgos involucrados. Sería un buen lugar en donde dar a conocer Tu Plan A y así proponerles a los potenciales conductores una nueva alternativa al uso del auto: compartir el volante cuando las condiciones lo requieran. Otra forma de educar a la población a través de su uso, sería de la mano de asociaciones civiles como la de “Luchemos por la Vida”. Este tipo de proyectos, están constantemente lanzando campañas que persiguen el mismo fin de

reducir la cantidad de conductores en estado de ebriedad. Los accidentes relacionados con esta problemática aumentan cada vez más, por lo cual, agregar un nuevo agente a la lucha es siempre bienvenido. La idea es que en conjunto se apunte en la misma dirección, logrando así una cooperación en busca del bien común.

La existencia de esta app también sería ventajosa para los distintos bares y boliches de la zona. El negocio de estos locales va de la mano de la venta de alcohol: que sus clientes consuman ilimitadamente sin preocuparse de quién es el "conductor designado" del grupo, ayuda a sus ingresos. Con Tu Plan A, el encargado de llevar a sus amigos a su hogar, ya no es un integrante del grupo, sino un tercero contratado para ofrecer tal servicio. En conclusión, promover la app beneficiaría incluso a la economía nocturna y a la diversión de sus clientes.

Tu Plan A va a implementar un acuerdo con una agencia de Radio-taxis con la intensión de que sus "conductores designados" puedan ofrecer el servicio en tiempo y forma, por más lejos que se encuentren en el momento de contratación. Será una relación que beneficiará a las dos partes (win-win): por un lado, Tu Plan A garantiza a sus clientes un servicio que responde rápidamente a la demanda; un servicio puntual en el cual la distancia no es obstáculo. Por el otro, los taxistas se pueden asegurar básicamente un viaje cada vez que un cliente contrate el servicio de Tu Plan A sin previo aviso. Este acuerdo evita, además, la rivalidad entre ambos medios de transporte. Para costear este traslado (opcional para el cliente), la firma le cobrará al pasajero $15 adicionales a la tarifa y ella aportará la diferencia; el objetivo siempre es no incrementarle al cliente el precio del servicio al punto de que le termine saliendo más barato tomarse otro medio de transporte. Mas es el costo por solicitar un chofer con urgencia. La idea a futuro es lograr un acuerdo de precios personalizado con la agencia de taxi para que Tu Plan A pueda, a su vez, reducir costos en este aspecto.

Un tipo de trabajo conjunto que funciona para las aplicaciones sustitutas del exterior y que se podría aplicar exitosamente en la Argentina, es el existente con las aseguradoras de autos. Las empresas de seguros extranjeras ofrecen, como parte de algunos de los planes, beneficios complementarios:

servicio de remolque, mecánica, legales y entre ellas, el de conductor sustituto. De esta manera, al ofrecer el servicio de conductor sustituto dentro de los extras del plan, bajo el mismo contrato y por el mismo costo, hace que el seguro deje de ser considerado un “gasto” a recuperar recién cuando el vehículo sufre un siniestro, sino que se podría “disfrutar en vida”. A la hora de contratar una agencia de seguro, beneficios adicionales y útiles como éste, realmente marcan la diferencia por sobre otras compañías, ya que en cuestión de precios son todas similares. La agencia *SURA* en Colombia ofrece un servicio de este estilo. Gracias a este beneficio complementario, que forma parte del contrato de seguro, sus clientes pueden disfrutar del seguro “en momentos cotidianos y comunes, tales como un viaje o una celebración familiar” (Yepes Álvarez, J. C., 2015). *SURA* actúa como intermediaría y le acerca el servicio de conductor sustitutoa sus clientes; lo terceriza. En Colombia, ya hay aproximadamente 12.000 pedidos mensuales del servicio de chofer realizados a través de *SURA.* Para poder utilizarlo, *SURA* exige a sus asegurados que lo soliciten con al menos 4hs de anticipación. Sin embargo, no es ilimitado; cada plan tiene un tope de solicitudes gratuitas (adheridas al plan). De querer usarlo por demás, el asegurado deberá abonarlo y contratarlo directamente con la empresa colombiana de “*Conductor Elegido”* (Ver anexo 8).

Utilizando como base esta exitosa experiencia colombiana, para su primer acercamiento Tu Plan A propondrá iniciar un trabajo conjunto de la mano de *SURA Argentina*. Esta alianza *SURA*- Tu Plan A sería ventajosa para ambas partes: la aseguradora aprovecharía su conocimiento y experiencia internacional para ofrecer un valor agregado dentro de la póliza que marcaría la diferencia respecto de otras aseguradoras del país. Esto le garantizará una mayor participación en el mercado de automóviles. Mientras, Tu Plan A se haría conocida de la mano de una firma prestigiosa en la industria; firma que específicamente trabaja para y por la seguridad de sus clientes. Además, le permitiría a los asegurados que conozcan el trabajo de los “conductores designados” a través del convenio para que después, en base a los buenos resultados, lo puedan contratar por su cuenta. Actualmente, *SURA Argentina* sólo ofrece beneficios complementarios básicos: asistencia 24hs y asistencia

legal. Incluye un servicio de reemplazo del conductor, pero es un chofer asignado por la empresa y que interviene únicamente en situaciones de enfermedad del asegurado en pleno viaje, devolviéndolo a la sucursal. El conductor en cuestión no tiene la habilitación que tienen los "conductores designados" de Tu Plan A. *SURA Argentina* no ofrece un servicio de chofer del estilo de "*Conductor Elegido"* ya que éste no existía, hasta ahora, en nuestro país.

Un tipo de publicidad que marca la diferencia en los servicios y aplicaciones del siglo XXI, es la realizada a través de las redes sociales. El segmento al que apunta la app comprende a todos los adultos que tienen disponible un auto, pero no están en condiciones de manejar. La mayoría de la población que se encuentra en este rango de edad, jóvenes y adultos, le dan un uso al celular que va más allá de ser una mera herramienta de trabajo. La mayoría busca mantenerse conectado con el resto de la comunidad a través de las redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat, entre otras. Todo pasa a través de la pantalla y capta la atención del usuario de diferente manera que un anuncio en la calle o en la pantalla del televisor. Es un medio poderoso que todo lo vuelve tendencia con sólo ponerlo al alcance de los jóvenes. Para no quedar afuera de esta movida, Tu Plan A también hará campaña a través de las redes sociales. A esto se le suma el "boca a boca". No hay nada más trascendental que la recomendación que viene de parte de un amigo, familiar, conocido, o incluso a través de una persona del medio "idolatrada", sobre la cual uno deposita su confianza. La clave es en contactar clientes que tengan una red de contactos tal que hagan conocida la firma y puedan compartir su experiencia. Lo bueno de las redes sociales, es que hay personajes de distintos rubros que tienen sus seguidores, lo cual permite acceder a una gran variedad de usuarios. Para manejar este canal moderno, se contratará un *community manager.*

El precio del servicio

La firma busca diferenciarse, no sólo respecto al nicho que apunta (dueños de autos que no están en condiciones de manejar) sino también por su precio.

Tiene la particularidad de sólo abonar por el servicio contratado: servicio de chofer, ya que el vehículo lo aporta el cliente. El precio de Tu Plan A es fijado en base a los precios establecidos por la industria (agencias de taxis, remises y *Uber*), mas con la intensión de estar por debajo de éstos. Es un servicio más barato por ser ofrecido de manera combinada entre los recursos del chofer (servicio de conducir) y los del cliente (vehículo); no es ofrecido enteramente por el chofer. El precio está compuesto por una tarifa base de $15, cobrada por el simple hecho de tomar el servicio (misma función que la "bajada de bandera" del taxi). Esta representa un ingreso puramente de la firma. El monto se actualizará en función a la distancia recorrida, $8 cada un kilómetro, la mitad del importe cobrado por kilómetro por las remiserías. A diferencia de la tarifa base, es un ingreso para el conductor quien recibirá el dinero en su cuenta bancaria en el instante. El importa total del recorrido, sea cual sea, siempre va a ser menor que el de los competidores por ser un servicio de manera conjunta.

La app instala un método de pago moderno y acorde a los avances tecnológicos a nivel mundial: da la posibilidad de ingresar o incluso escanear una tarjeta de crédito/ débito para que luego el valor del viaje se debite automáticamente. Esta nueva alternativa se basa en el éxito que tuvo la SUBE para el transporte público, y la ventaja que ofrece el no cargar con efectivo encima. De esta manera se evita el intercambio de billetes, por cuestiones de seguridad y comodidad; el conductor no tendría que acumular sus cobranzas consigo ni tentar con ellas a posibles ladrones. Sin embargo, teniendo en cuenta que no todos los potenciales usuarios están acostumbrados a pagar con "plástico", durante la etapa inicial, se permitirá realizar el pago en efectivo (en estos casos, el costo del viaje quedará registrado en la app. Por más que se pague enteramente al conductor, éste luego deberá rendir cuentas. El conductor no necesitará cargar con cambio; incluso si el cliente paga de más, se le acreditará la diferencia en su cuenta de la app).

Como el nivel de oferta depende de la cantidad de conductores vacantes o de guardia en el momento, desde Tu Plan A se recomienda contratar el servicio con al menos 2hs de anticipación. El solicitar el servicio en el acto, sin reserva previa, implica enfrentarse a la posibilidad de que no haya conductores disponibles cerca. En tal caso, Tu Plan A le presenta al cliente dos opciones:

esperar al chofer y que, por más lejos que se encuentre, se traslade por sus propios medios hasta su encuentro, o pagar $15 extra y asignarle un taxi al chofer para que llegue lo antes posible. Sin embargo, este aumento es opcional y no llega a encarecer el servicio en relación al precio de la competencia. El incremento es prudencial para cualquier cliente que se vea en una situación de urgencia.

El conductor esperará en el punto de encuentro al cliente por un máximo de 15 minutos. De superar este tiempo, se cancelará el viaje y se le cobrará una penalidad de $30: la tarifa base más un extra por haberle hecho disponer de su tiempo innecesariamente, dejando de lado otros viajes (mismo importe que se cobra en cualquier servicio como remises y *Uber*). En el caso de suspender el servicio con al menos una hora de anticipación, no se le cobrará al cliente nada. De ser cancelado con menos de una hora de aviso, la penalidad será, de nuevo, de $30. Que el cliente rechace la elección de la firma del conductor asignado antes de concretar el viaje, no tiene cargo alguno. Si es el conductor quien se rehúsa a realizar el viaje debido al estado de los pasajeros o por el incumplimiento de los papeles del auto, no hay penalidad en juego.

El precio es menor que el de los medios de transporte tradicionales. Esto se debe a que Tu Plan A no tiene costos productivos excesivos que cubrir (no se cobra la utilización del auto, el gasto de combustible, el pago de peajes ya que el auto y su mantenimiento son particulares del cliente) ni tiene que alimentar una cadena de intermediarios. En el caso de los taxis, sus ingresos se reparten entre gobierno, el dueño de la habilitación y luego el que efectivamente termina conduciendo el auto (chofer). El precio fijado es directamente para los choferes y, una parte, para Tu Plan A. No aplica tarifas dinámicas ni incremento del precio por localidad u hora pico. De esta manera, el cliente puede calcular anticipadamente cuánto estima que le saldrá el viaje ya que no se encontrará con agregados “sorpresa”. El costo surge de los choferes que están disponiendo de su tiempo para ofrecérselo a los clientes, ¡mas no de su vehículo! El costo del servicio para los clientes es muy bajo comparado con el de otros bienes sustitutos y el del costo de una multa por manejar bajo el estado de ebriedad, o incluso comparado con el costo de una vida (Ver anexo 9).

Respecto a los “conductores designados”, para registrarse como choferes que responden a Tu Plan A, cada uno deberá abonar una cuota mensual de $500. El no cumplir con esta condición, dejará al conductor fuera de la app y por lo tanto lejos del contacto de los clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

“Conductores Designados"

Tal como se indicó más arriba, los “conductores designados” no son empelados de Tu Plan A. Son *proveedores* del servicio de conducir que trabajan de manera autónoma (analizado en la sección de Legales). Mas, para garantizar un determinado nivel deservicio, la firma impone requisitos básicos para aquellas personas que quieran formar parte de Tu Plan A. Estas condiciones a cumplir no son un impedimento para potenciales conductores, por lo que no puede sostenerse que la firma actúa como empleador que somete a sus empleados a un proceso de selección. Para ser “conductor designado” el interesado deberá abonar una matrícula mensual (cuota de $500). De no pagarla, se lo dejará de ofrecer como opción entre los clientes. Deberá poseer un celular Smartphone, Android o IOS, con un plan de datos activo y acceso a Internet. También se le pide que tenga una cuenta en el banco donde se le pueda depositar el dinero recaudado después de cada viaje. El conductor no necesita tener domicilio en CABA, mas debe tener en cuenta que todos los traslados se realizarán por la zona. No por ser trabajador independiente está exento del pago de impuestos y del paquete de seguridad social; para que Tu Plan A puede asegurarse del cumplimiento de los conductores ante la AFIP, deberán presentar ante la empresa el comprobante de pago de aportes a partir de lo cobrado. Cómo última medida clave, para cumplir con el Código de Transporte porteño, el chofer necesita tener una licencia profesional de transporte de pasajeros (clase D). En caso de tener una licencia vigente, sólo necesita realizar un trámite adicional que involucra la recolección de determinados documentos: conseguir un Certificado Nacional de Antecedentes de Tránsito (CENAT) cuyo acceso es online, público y arancelado ($150). Incluye información respecto alcumplimiento de las leyes nacionales de tránsito (N° 24.449 y 26.363) (Buenos Aires Ciudad, 2017c y Ministerio de Transporte y Seguridad de la Nación, 2017a). Este documento estará disponible en la plataforma de Tu Plan A para que los clientes puedan

“conocer” datos de referencia del conductor que les fue asignado (Ver anexo 10). También requiere asistir un curso de educación vial y rendir una evaluación de conocimientos teóricos y prácticos (de manejo). Además, el solicitante deberá someterse a un examen psico-físico, lo cual respalda su aptitud para conducir. La totalidad de éste trámite cuesta $625 (Buenos Aires Ciudad, 2017h) y le sirve a Tu Plan A para asegurarse de que su proveedor está capacitado y se encuentra en condiciones de prestar el servicio.

Como “conductor designado”, el chofer deberá hacerse cargo de su traslado hasta el punto de encuentro con el cliente. En el caso de ser solicitado pero que no se encuentre cerca, existe la posibilidad de que se le asigne un taxi, mas esto implica un pequeño incremento en la tarifa del cliente, no del chofer.

La asignación de los viajes siempre dependerá de la oferta de conductores en el momento. Hay quienes dedican su día entero a responder solicitudes (f*ull-time*) y quienes lo hacen ocasionalmente. Otros muchos trabajan para Tu Plan A en sus tiempos libres como fuente de ingreso adicional; lo consideran un trabajo “*part-time*” (muy implementado por jóvenes que ven en ella su única posibilidad de ganar dinero sin muchos requerimientos más que una licencia de conducir, básicamente). Sin embargo, no está a su alcance elegir qué viaje realizar. Será el sistema de Tu Plan A quien, estratégicamente, asigne a los choferes, primero en base a su disponibilidad (aquellos que se muestren “conectados” a la app) y luego en función de la cercanía al cliente. También se tendrán en cuenta las preferencias indicadas por los clientes en la sección de “observaciones”. De esta manera se evita que el chofer “negocie” sus recorridos y rechace viajes sólo por tratarse de un trecho corto que le generaría pocos ingresos.

Para poder responder a las solicitudes del servicio en todo momento y en todo lugar, Tu Plan A busca contar con conductores esparcidos por todo CABA que tengan un rápido acceso al cliente. Es por ello que solicitará a cada uno de los conductores que, al menos dos días al mes, estén de guardia y así poder garantizar una oferta mínima del servicio (10% del plantel) en todo momento. Ellos estarán “100% disponibles” para ofrecer sus servicios, lo cual es un decir ya que se les da la opción de rechazar el viaje; son ellos mismos quienes

administran, al fin de cuentas, sus horarios. Mas la idea de tener choferes de guardia además de los que se conectan por voluntad propia, es para que Tu Plan A se asegure de que al menos uno va a realizar el recorrido y no dejar al cliente colgado.

Una vez seleccionado el conductor que cumple con las condiciones de disponibilidad y cercanía, la firma le enviará sólo a él las coordenadas de encuentro con el cliente, y así será el único que tenga acceso a sus datos, sin necesidad de competir por la solicitud. Recordar que tanto el cliente como el conductor tienen la opción de negarse al viaje, ya sea por los datos pocos confiables de la otra parte, la puntuación o por el motivo que sea (Tu Plan A solicitará explicitar la razón del rechazo). En caso de rechazo, la firma le asignará al cliente otro conductor para que lo sustituya al volante, incluso si este se encuentra lejos de la zona. Una vez confirmado el chofer, se encontrarán en el punto inicial del viaje. Cada chofer demostrará al cliente que está en condiciones de manejar responsablemente (comprobará su nivel de alcohol en sangre a través de un alcoholímetro proporcionada por Tu Plan A a cada chofer), chequeará el estado del auto y que los papeles estén al día. El "conductor designado" podrá rehusarse a realizar el viaje si considera que alguna de estas cuestiones no está en orden o si aceptar podría perjudicar al cliente en algún sentido; ejemplo, si la cantidad de ocupantes supera la capacidad del vehículo, o en caso de que el estado de salud del cliente sea crítico.

Por último, al finalizar el viaje, el "conductor designado" participará de una evaluación anónima. Tanto él como su pasajero deberán puntuar a la otra parte. Esta devolución rige bajo un sistema de cinco estrellas. El cliente deberá tener en cuenta aspectos del conductor tales como: puntualidad, cumplimiento en el manejo, y confianza transmitida. Por su parte, el chofer también deberá puntuar al pasajero en base al: cumplimiento de papeles, limpieza y estado del auto. También ambos podrán incluir una pequeña reseña aclarando sobre qué se basa esa evaluación adjudicada a la otra parte (Ver anexo 11). Si la puntuación conductor-pasajero es de menos de tres puntos, el mismo sistema de Tu Plan A se asegurará de no conectarlos en una próxima oportunidad. Los choferes que acumulen una puntuación promedio (entre las distintas variables)

menor o igual a dos estrellas, serán dados de baja del servicio para mantener cierto nivel de conductores en la empresa (si esto pasara en una agencia de taxis, el conductor no se vería perjudicado y seguiría con su trabajo). Con este sistema de cinco estrellas ya no se castiga a la firma por la mala experiencia vivida durante el viaje. Por el contrario, al ser un servicio donde el contacto es directo entre el cliente y el proveedor (conductor) y la app funciona simplemente como intermediaria, Tu Plan A sólo es responsable de la calidad de la aplicación informática. Cualquier inconveniente durante el viaje, el cliente tiene la oportunidad de darle una mala puntuación al chofer en sí y no a toda la firma. Bajo este sistema, el chofer se "autodisciplina" ante la amenaza del despido si sus evaluaciones son malas. La propina corre por cuenta propia del cliente.

Al ser trabajadores autónomos,Tu Plan A no se encuentra en condiciones de dar instrucciones respecto al desarrollo de actividad, como sucedería en un contrato de trabajo normal. Mas, en caso de no cumplir con las expectativas de los clientes de manera reiterada, puede ser dado de baja del plantel de manera unilateral.

Ingresos del "conductor designado"

El conductor de Tu Plan A goza de libertad en la administración de sus horarios; no deben cumplir con un horario laboral determinado sino que se conectan a la app de manera puntual en función a su disponibilidad. El conductor puede ser "*full-time", "part-time"* u ocasional. Cada chofer se verá incentivado a proveer sus servicios al saber que la casi la totalidad del valor del viaje va directamente a su cuenta; lo que significa que los motiva la comisión. No trabajan por un sueldo fijo sino por una retribución acorde al servicio ofrecido cada día. De esta forma, se incentiva al conductor a esforzarse y ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente para volver a ser convocado e incluso, recibir una buena propina.

Los ingresos del conductor se calculan por viaje. Al finalizar el recorrido, el importe se le acreditará automáticamente en su cuenta bancaria, casi sin intermediación de Tu Plan A. El conductor cobra $8 por kilómetro recorrido (la

mitad que un remisero ya que sólo cobra por su aporte de recursos: su servicio de conducir), más propinas. La ventaja respecto de otros servicios de transporte como el taxi o incluso *Uber* es que el chofer no deberá restarle los gastos de mantenimiento del vehículo, de combustible, de peajes, lavado, seguro ni reparación de neumáticos ya que el auto es del cliente; son gastos del cliente. Los únicos costos que debe enfrentar, a diferencia de los conductores de la competencia, son el transporte para acercarse al encuentro con el cliente (muchas veces público ya que permite el acceso a todos los puntos de CABA. Se estima un máximo de $500 mensuales) y el pago de la matrícula mensual ($500).

Teniendo en cuenta que la velocidad promedio de manejo en CABA es de 30 km/hr debido al nivel de congestión y los límites de velocidad, al realizar viajes durante una hora de manera constante, el conductor cobraría $240 ($8x30km). Bajo este parámetro, quienes trabajen como “conductor designado” *full-time*, dedicándole diez horas diarias de lunes a sábados, generarían ingresos de $57.600 por mes. Mas este sería un caso extremo en el cual el conductor consiga viajes consecutivos para cubrir toda su hora de oferta. Bajo una perspectiva más realista, el “conductor designado” realiza por hora un sólo viaje de aproximadamente 10 kilómetros (promedio de recorridos dentro de CABA). De ser así, el ingreso del mes sería de $19.200, antes de descontar el pago de la matricula mensual y el gasto en traslado. En síntesis, el chofer cobra $80 por trabajar 20 minutos (lo que sería un viaje de 10 kilómetros). La diferencia entre estos dos escenarios está, en parte,en ganar clientes “fieles” que soliciten a ese conductor en particular, ofrecer guardias para poder conseguir solicitudes de viajes, y encontrarse en el lugar y momento justo en el que el cliente inicia el viaje.

Quienes elijan trabajar *part-time*, acomodan sus horarios de conductor en función de sus otras actividades o estudios. Esta condición le brinda mucha libertad a estudiantes que quieren aprovechar la app como fuente secundaria de ingresos. Bajo el escenario realista de conseguir por hora un viaje de 10 kilómetros cada uno, al manejar seis horas diarias de lunes a viernes, el ingreso mensual sería de $9.600 (más que lo que suele ganar el oficinista *part-time*). Por último, los conductores ocasionales se conectan a la app de manera

puntual y poco constante. Estimando que trabajan cuatro horas semanales repartidas entre toda la semana, en función de sus tiempos libres, generarían un ingreso de $1.200 al mes. De esta manera, estas generando ingresos en el tiempo que, si no se hubiese aprovechado trabajando, hubiese sido tiempo perdido o muerto (Ver anexo 12).

¿Cuánto puede ganar un conductor:	Ganancia por km	$ 8
	Matricula mensual	$ 500
	Traslado mensual	$ 500
	para conductores full-time	

Condición laboral	Horas diarias trabajadas	Cantidad de días a la semana trabajados	Kms por hora recorridos	Ingresos por hora	Ingresos por semana	Ingresos por mes
FULL TIME OPTIMISTA	10	6	30	$ 240	$ 14.400	$ 57.600
FULL TIME REALISTA	10	6	10	$ 80	$ 4.800	$ 19.200
PART TIME	6	5	10	$ 80	$ 2.400	$ 9.600
OCASIONAL	0,57	7	10	$ 80	$ 319	$ 1.277

(Ingreso estimado en base a un promedio de kilómetros recorridos por hora)

Tu Plan A no hace uso de la complejidad ni abuso de poder de la “tarifa dinámica” que aplican otros servicios similares. Los conductores no pueden negociar sus recorridos, sino que van a ser asignados a cada viaje en función a la cercanía con el cliente, o si su desempeño fue tal que fueron solicitados especialmente.

Los “conductores designados” son independientes. Sin embargo, no dejan de ser responsables de pagar sus impuestos ante la AFIP ya que es obligación de todos aquellos que generen ingresos por actividades laborales. Su condición o categoría impositiva va a depender de si cuenta con otras fuentes de ingresos adicionales a Tu Plan A. Para corroborar el cumplimiento de los conductores y lograr así una ciudad comprometida, Tu Plan A va a exigir que cada uno de los choferes presente ante la firma el comprobante de pago de aportes, a partir de lo cobrado.

Análisis FODA

Para analizar la repercusión de la app en su entorno, se hará un análisis FODA. Se tendrán en cuenta las oportunidades y amenazas de la industria del transporte. Por otro lado, a través del análisis de las fortalezas y debilidades propias, se verá si Tu Plan A es capaz de hacer frente a los cambios y turbulencias del contexto.

El ambiente externo tiene muchas particularidades que son tomadas por la firma como una oportunidad para su desarrollo. Existe en la sociedad una tendencia que favorece la implementación de Tu Plan A: hubo un cambio generacional en la modalidad de consumo. Los consumidores buscan reducir costos compartiendo recursos en vez de adquiriéndolos y la mayor cantidad de transacciones se concretan digitalmente (e-commerce y m-commerce). Adaptándose a estos nuevos comportamientos poblacionales, Tu Plan A se inserta en el mercado y recupera un servicio tradicional, como lo es el de chofer, y lo ofrece de manera combinada entre el conductor y el cliente, a través de una app.

Respecto al mercado argentino, pasajeros aceptan pagar los precios de los taxis y remises por sobre el transporte público, pagando más básicamente por un tema de seguridad. Teniendo en cuenta esto, los clientes de Tu Plan A estarán más que satisfechos al tener la oportunidad de aprovechar su vehículo para contratar un servicio más barato y perseguir así la búsqueda de la reducción de costos, postura que prevale entre los *millenials*.

La Ciudad de Buenos Aires cuenta con regulaciones que, de no respetarlas, dejan a cualquier firma fuera del negocio legal. Tal fue el caso de *Uber.* Para evitar el mismo resultado, Tu Plan A ingresa al mercado de manera prolija. Por ejemplo, desde la misma firma se les exige a los choferes una licencia profesional que los habilite a trasladar pasajeros, e incluso que presenten un certificado del pago de impuestos.

Por último, no existe un producto similar en Argentina, lo que implica que no hay una competencia directa. Por un lado, es una ventaja porque no se está insertando en un sector con muchos agentes en juego con los cuales debiera disputarse una porción del mercado. Este punto también puede ser visto como una desventaja, lo cual se analizará junto con las amenazas.

El no tener un competidor directo también implica una amenaza para Tu Plan A. Se apunta a un segmento nuevo por lo cual se carece de conocimientos de cómo va a reaccionar el mercado: no tiene un sustituto perfecto pero la industria está compuesta por agentes muy fuertes y consolidados que cuentan con un gran respaldo y protección de los sindicatos y hasta incluso del gobierno. Por más que Tu Plan A no apunta a sus mismos clientes, su llegada podría ser vista como una amenaza y, en ese caso, podría llegar a recibir barreras a la hora de querer operar.

La inseguridad es una característica propia del mercado argentino que podría poner en peligro la expansión de este proyecto. La desconfianza crece, como así también el miedo de meter a un “desconocido” en la intimidad del vehículo particular. Para combatir este potencial obstáculo e impedimento, Tu Plan A le da al cliente acceso a los datos del conductor y las reseñas de clientes anteriores. Con estas herramientas, la firma busca trasmitirle al pasajero la mayor tranquilidad posible.

No sólo influyen las características propias del mercado en el que cual Tu Plan A se mueve, sino también hay que tener en cuenta que la app tiene sus propias fortalezas y debilidades. La firma tiene la ventaja que ofrece un servicio todos los días para ayudar a la comunidad en general que necesita traslado, pero actualizado a los avances modernos. Se trata de un servicio “tradicional” como lo es el servicio de chofer, adaptándolo a los avances tecnológicos que demandan los consumidores hoy en día. Por ejemplo, contratación online, pago a través de la app, sistema de puntuación y reseñas.

La firma une a dos particulares desconocidos ente sí para que juntos aporten sus recursos para satisfacer a ambas partes: el cliente obtiene un traslado y el conductor obtiene ingresos. Para lograr este trabajo en conjunto, se requiere de compromiso de las dos partes. Tu Plan A tiene procedimientos que aseguran un viaje seguro: el conductor demostrará que está capacitado

para manejar (realizará un test de alcoholemia, y pondrá a disposición del cliente sus datos, historial de antecedentes de tránsito y reseñas anteriores) y el cliente, por su parte, demostrará que el vehículo está en buen estado para ser conducido. De no ser así, el servicio no se llevará acabo.

Tu Plan A no exige exclusividad de sus conductores; no necesita disputarse a los conductores con otros sectores del transporte. Son autónomos que pueden disponer de su tiempo a su parecer. La firma no ejerce control sobre el desempeño de su trabajo ni establece instrucciones de comportamiento. Para ser "conductor designado", basta con tener una licencia profesional y un buen historial. Esto es una fortaleza de la firma ya que conseguir oferentes no debería ser un problema; las condiciones de ingreso son mucho más laxas que en la industria de taxis ya que no necesitan invertir en una habilitación especial ni en un taxímetro. En cuanto a los clientes, se les acepta cualquier modelo de auto, siempre y cuando este se encuentre en perfectas condiciones y no ponga en riesgo la vida propia ni la del conductor. Lo que sí se les exige, es contar con todos los papeles al día.

La firma tiene la ventaja de saber que existen en el mundo aplicaciones para teléfonos celulares que ofrecen el mismo servicio de conductor sustituto. Conociendo estas experiencias, puede nutrirse de consejos y tener en cuenta las decisiones que tomaron las firmas para alcanzar el éxito.

Por el otro lado, la firma también presenta sus propias debilidades: al restringir su uso únicamente en la CABA, muchos pasajeros que viven en el Gran Buenos Aires y que verían en ella una gran solución a sus problemas, no pueden utilizarla salvo que se muevan dentro de la Ciudad. Utilizarla viviendo en el conurbano, implicaría contratar el servicio hasta el límite de la CABA sin terminar el viaje sano y salvo en destino.

El hecho de que los "conductores designados" no sean empelados directos de la firma, es también una debilidad del servicio. Tu Plan A no puede asegurar que la demanda se verá siempre satisfecha ya que está fuera de su control. Son los mismos conductores quienes manejan sus horarios y por lo tanto la oferta depende de ellos. Es por este motivo que la firma les pide a los conductores que ofrezcan guardias para conseguir, al menos, un nivel mínimo de oferta con el que se pueda responder a las solicitudes que surgen en el

momento. Más allá de esto, el único mecanismo que tiene la firma para poder recuperar un poco el control y mantener una oferta más o menos constante, es motivar a los choferes para realizar más viajes y así aumentar fácilmente sus ingresos. Todo lo que generan es básicamente ganancia para ellos mismos.

Un requisito fundamental para poder contratar el servicio y que puede funcionar a suerte de obstáculo para presentar solicitudes en cuanto al trámite adicional que implica para el conductor, es que los pasajeros deben tener la cédula verde del vehículo al día. Por lo contrario, el "conductor designado" no estaría autorizado a manejar el auto del cliente (analizado en la sección Legales). Este será uno de los requisitos a chequear para que el chofer acepte realizar el viaje.

Una característica de Tu Plan A que es desventajosa para los clientes y que, por lo tanto, puede limitarlos a la hora de contratar el servicio, es que la responsabilidad del vehículo corre por cuenta suya. Incluso al estar dando el volante a un tercero, cualquier percance que ocurra va a ser responsabilidad del cliente, que es quien aporta el recurso del vehículo. Sin embargo, esto no significa que debe costear los accidentes, sino que es el seguro quien los cubre (de la misma manera operan las agencias de remises donde el seguro es por auto). Según la empresa QBE Seguros La Buenos Aires[13], el vehículo sigue estando cubierto por más que el que maneje no esté incluido en la póliza. ¡El auto tiene seguro, no las personas! Los conductores, antes de aceptar el viaje, deben corroborar la boleta de pago del seguro, la VTV, la cédula correspondiente e incluso el estado del auto. Con esto, Tu Plan A busca anticiparse a posibles complicaciones en la calle. Mas, uno no siempre puede prever todas las desdichas: puede ocurrir un siniestro por culpa de un tercero o por negligencia del conductor. Lo mismo podría haberle sucedido al cliente al volante. En estos casos, es el seguro del auto, como ya se dijo, el que cubre los daños sufridos por personas o bienes. Sin embargo, la (mala) experiencia vivida muchas veces es suficiente para no volver a utilizar el servicio, razón por la que Tu Plan A se encargará de contratar personas capacitadas, que cuiden del vehículo como si fuera propio.

[13] http://www.qbe.com.ar/ar/preguntas_frecuentes.asp

En caso de recibir una multa, el conductor que estaba detrás del volante se hará cargo del costo. Esto respalda el carácter de autónomos de los trabajadores quienes deben asumir los riesgos del trabajo realizado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de 5 fuerzas de Porter

Tu Plan A se inserta en un mercado complejo. Al tratarse de un entorno ya constituido, con muchos agentes que compiten, como ya se ha descripto, de manera feroz, la firma deberá tener en cuenta cómo sería su relación y participación. Para realizar este análisis, se utilizará el modelo de cinco fuerzas de Porter, ubicado en su libro “Competitive Strategy” (Porter, 1980).

El poder de negociación de los clientes es medio. No existe en el mercado un servicio sustituto perfecto por el cual se pueda reemplazar. Sin embargo, el cliente tiene otros medios para transportarse: el cliente no se obtendría el mismo resultado que con Tu Plan A, ya que no podría aprovechar su vehículo y tendría que pagar un precio más elevado por el servicio, mas no deja de servirle para transportarse. De agruparse todos los clientes y volcarse hacia la competencia, la firma sí perdería a todos sus usuarios y se vería en la obligación, básicamente, de disminuir los precios al punto tal de que vuelve a ser conveniente para los clientes.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, que en este caso serían los “conductores designados”, es alto. Son los oferentes del servicio. Tu Plan A no les exige exclusividad en la prestación del servicio de chofer, en caso de que vean sus ingresos incrementados al realizar otra actividad, renunciarán a sus tiempos dedicados a Tu Plan A. De suceder, la cantidad de conductores disponibles para atender a los clientes de la firma se vería reducida. Esto representa una gran amenaza para la firma ya que, tiene que garantizarles ingresos a los conductores que les convengan por disponer de su tiempo, pero, a su vez, no puede incrementar los precios de forma tal que esto atente contra la demanda de viajes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media. El nivel de conocimiento e inversión inicial que se requiere para ofrecer el servicio de conductor sustituto es tal que actúa como una barrera para potenciales

competidores. Aparte, una vez ya instalada Tu Plan A, es probable que el Gobierno regule el mercado de “conductores designados” imponiendo requisitos para fomentar la legalidad de la operatoria. Esto volvería la implementación de una app similar, mucho más engorrosa. Sin embargo, los agentes que ya se encuentran en el mercado de transporte, como por ejemplo una agencia de taxis o remises, podrían representar una potencial amenaza para Tu Plan A. De expandir su negocio al punto de ofrecer, no sólo traslado en los vehículos de la agencia, sino también un servicio de conductor sustituto aprovechando a los conductores ya habilitados, abarcarían un segmento más grande de clientela (tanto los que tienen como no tienen auto a su disposición).

Los productos sustitos que podrían implicar una amenaza para Tu Plan A, son las empresas de taxis y remises, así también como *Uber, Cabify*, entre otras. Todas estas ofrecen un servicio de transporte, más no llegan a ser competidores directos de la firma ya que el traslado se realiza en el auto de la compañía o auto particular del conductor. El servicio es diferente, pero consigue el mismo resultado: trasladar al cliente. Tu Plan A se caracteriza por ofrecer su producto a un segmento de mercado en particular: dueños de auto que no están en condiciones de manejar. El precio del servicio que ofrece la firma es también una ventaja respecto a los de la competencia. Es una barrera que juega a favor de Tu Plan A ya que los otros medios de transporte privados no podrían disminuir sus precios porque tienen altos costos que cubrir.

Por último, la rivalidad entre los competidores es baja. Como ya se mencionó varias veces, Tu Plan A no tiene productos sustitutos perfectos. No existe en la Argentina un producto similar. Mas los competidores con los que se enfrenta en el mercado, operan bajo una suerte de oligopolio controlando la entrada y salida de agentes de la industria.

En resumen, se enfrenta con una situación complicada donde todos los agentes con los que opera tienen un gran poder en el mercado. Sin embargo, no deja de ser un negocio con oportunidad de crecimiento, cuya necesidad se ve claramente delimitada entre la sociedad.

Costos, finanzas e inversión

Para llevar a cabo el plan de negocio de Tu Plan A, se requiere una inversión inicial de $350.000. Esta se solventará un 50% de aportes del emprendedor y el restoa través de un préstamo bancario. Gracias a la nueva Ley de Emprendedores, los créditos para pymes del estilo son a una tasa de, aproximadamente, 17% anual.

Esta inversión será utilizada, en primera medida, para el desarrollo de la aplicación. Una app de este estilo y con un alto nivel de desarrollo necesita un backend, entendida como una página web que le permite a una persona que carece de conocimientos técnicos, controlar la app. Este “web service” funciona como una suerte de panel de control. El costo de una app de este estilo ronda los $150.000. Una vez por mes, la app necesita, además, mantenimiento para evitar virus y fallas, así también como para poder implementar mejoras, costo que asciende a $15.000 por mes. El desarrollo de una app de este estilo lleva aproximadamente cuatro meses.

El segundo componente de inversión está en la gestión de marketing. Es una herramienta fundamental para lograr una buena inserción en el mercado. Esto incluirá el costeo del servicio de manera gratuita en eventos organizados por el gobierno, así también como la publicidad realizada a través de personajes que marcan tendencia en las redes. Es una inversión clave para atraer, al menos, la mirada curiosa de usuarios y lograr, finalmente, convencerlos para probar el producto, así también como de los potenciales conductores.

Respecto a la proyección de ingresos, Tu Plan A se apoya en el éxito que tuvieron *Uber* y *Cabify* al llegar a la Argentina, así también como *BA Taxi,* sin dejar de lado su carácter de novedad en el país. Tu Plan A estima que en un mes contará con aproximadamente 200 conductores adheridos a la base de datos de la app, con intenciones de probar su funcionamiento. Por el otro lado,

se calcula que alrededor de 400 clientes se descargarán la aplicación, al enterarse de ésta por el “boca a boca”, a través de las redes sociales, o parte de una promoción en eventos. Los números son modestos ya que no cuenta con el respaldo del gobierno como *BA Taxi* ni el reconocimiento internacional como las otras dos aplicaciones recientemente lanzadas en el país.

Hacia finales del año 1, la firma habrá realizado aproximadamente 50.000 viajes anuales. Este número surge de considerar que, cada uno de los 200 “conductores designados” realiza al menos un traslado diario en promedio (hay conductores que se dedican a este trabajo *full-time*, otros *part-time*, y una gran mayoría que se conecta a la app de manera en sus tiempos libres. Es decir, no operan todos simultáneamente, sino que se conectan de acuerdo a su disponibilidad de horarios). Cada viaje le genera a la firma $15 de ingresos.

La empresa Tu Plan A debe cubrir los costos variables representados por la compra de alcoholímetros para cada uno de sus conductores ($135 por conductor). Además, para los servicios contratados en el momento, los cuales representan un 80% de las veces, existe la posibilidad de que el conductor se tenga que trasladar en taxi (sólo un 30% de las veces, teniendo en cuenta que la firma apunta a tener conductores en diferentes puntos de CABA y, por lo tanto, cercanos a cualquier cliente que solicite el servicio). En estos casos, parte provendrá del incremento que se le cobra al cliente en la tarifa y el resto deberá pagarlo la app. Al no tener autos propios de la compañía, no hay mantenimiento que costear ni gastos en combustible o de peajes. No hay pagos de sueldos ya que los conductores son autónomos. No hay gastos de seguro que cubrir. Respecto a los costos fijos, estos están dados por el sueldo del emprendedor, el mantenimiento de la app y su campaña de marketing, la cual consume gran parte del proyecto. Para incursionar en la publicidad a través de las redes sociales, se contratará el servicio de un community manager.

Gracias a la implementación de las campañas de marketing y los buenos resultados obtenidos durante la etapa inicial, se espera alcanzar para el año 2 alrededor de 75.000 solicitudesanuales. Esto implica un incremento del 50% respecto del año anterior, tanto en cantidad de viajes como en choferes

adheridos (300 choferes operando). Los costos en taxis se mantienen: hay más viajes pero mayor dispersión de los conductores en CABA; de 80% de las veces que se contrata en el servicio en el momento, sólo un 20% se requiere un taxi. Adicionalmente, se aumentará el sueldo administrativo del emprendedor a $70.000, mas se incorporará un nuevo empleado con un sueldo de $30.000. Respecto a las campañas de marketing, estas aumentarán en un 50%.

Para el tercer año, se espera una especie de estabilización con un incremento del 20% de los viajes y un plantel formado por 400 conductores, resultado de las publicidades. El porcentaje destinado a los taxis se mantiene igual. El sueldo del emprendedor se mantiene en $70.000, pero incorpora un segundo empleado administrativo, los dos tienen un sueldo de $30.000 cada uno. Las campañas de marketing conservan su inversión anual.

El año 4 experimentará un aumento de los conductores del 10% que luego se mantiene constante para el año 5. La cantidad de viajes incrementa, durante el año 4, un 11%. Incrementan los gastos en taxi debido a que hay más solicitudes realizadas sobre la hora, con clientes aceptando este pago “extra”. El emprendedor mantiene su sueldo de $70.000. La inversión en las campañas de marketing disminuye: el respaldo publicitario que se necesita no es el mismo en su época de lanzamiento que durante su desarrollo, mas igual es fundamental para mantener la fidelidad de los usuarios y atraer a otros nuevos.

A continuación, se presenta un Estado de Resultados estimativo, teniendo en cuenta un escenario realista, promedio entre uno muy optimista y uno pesimista. El análisis se realizará sin considerar la inflación ya que es una variable que va a modificar todos los parámetros simultáneamente. Para evitar esta complejidad y mostrar la pureza de los resultados, se toma inflación cero.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS DE SERVICIO		750.000,00	1.125.000,00	1.350.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
(cantidad de viajes anuales realizados)		*50.000,00*	*75.000,00*	*90.000,00*	*100.000,00*	*100.000,00*
(ganancia por viaje)		*15,00*	*15,00*	*15,00*	*15,00*	*15,00*
GASTOS DE PRODUCCION		-627.000,00	*-640.500,00*	*-768.600,00*	*-854.000,00*	*-854.000,00*
(costo del alcoholimetro por conductor)		*-135,00*	*-135,00*	*-135,00*	*-135,00*	*-135,00*
(costo anual del traslado en taxi)		*-600.000,00*	*-600.000,00*	*-720.000,00*	*-800.000,00*	*-800.000,00*
MARGEN BRUTO		**123.000,00**	**484.500,00**	**581.400,00**	**646.000,00**	**646.000,00**
OTROS INGRESOS		1.200.000,00	1.800.000,00	2.400.000,00	2.640.000,00	2.640.000,00
(cantidad de conductores operando		*200,00*	*300,00*	*400,00*	*440,00*	*440,00*
(cobro de matricula mensual)		*500,00*	*500,00*	*500,00*	*500,00*	*500,00*
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-600.000,00	-1.200.000,00	-1.560.000,00	-1.560.000,00	-1.560.000,00
(sueldo mensual)		*-50.000,00*	*-100.000,00*	*-130.000,00*	*-130.000,00*	*-130.000,00*
GASTOS OPERATIVOS		-540.000,00	-720.000,00	-720.000,00	-580.000,00	-580.000,00
(mantenimiento mensual de la app)		*-15.000,00*	*-15.000,00*	*-15.000,00*	*-15.000,00*	*-15.000,00*
(campañas anuales de marketing)		*-360.000,00*	*-540.000,00*	*-540.000,00*	*-400.000,00*	*-400.000,00*
EBIT		**183.000,00**	**364.500,00**	**701.400,00**	**1.146.000,00**	**1.146.000,00**
(earnings before interest and tax)						
Intereses		-29.750,00	-	-	-	-
RESULTADO SUJETO A IMPUESTOS		**153.250,00**	**364.500,00**	**701.400,00**	**1.146.000,00**	**1.146.000,00**
IIGG		-53.637,50	-127.575,00	-245.490,00	-401.100,00	-401.100,00
(porcentaje)		*35%*	*35%*	*35%*	*35%*	*35%*
FLUJO DE FONDOS NETO DESPUES DE IMPUESTOS	**-350.000,00**	**99.612,50**	**236.925,00**	**455.910,00**	**744.900,00**	**744.900,00**

Ya hacia el final del año 1 se lograría, aparentemente, recuperar la inversión inicial. La mayor cantidad de ingresos proviene del cobro de la matrícula, mas el negocio central de la firma (el cobro por cada viaje realizado) no deja de ser rentable y la principal fuente de ganancias netas. Las ventas van incrementando notoriamente en función de los buenos resultados y el posicionamiento de la firma en el mercado. En el primer período se logra devolver el aporte del tercero y su interés del 17% anual.

En el año 1, el margen bruto es positivo lo que implica que el negocio propio de trasladar gente en su auto particular, es rentable en términos monetarios. Del primer año al año 2, el porcentaje de margen bruto aumenta más del doble y luego se mantiene constante hasta llegar al año 5. Esto es gracias a la experiencia que logra acumular la firma, lo que le permite disminuir los costos de producción que representaban, en un principio, más de un 80% de las ventas. El resultado neto al final de cada año también es positivo. En el primer año éste representa un 13% de las ventas, mientras que al final de los años 4 y 5, la firma crece al punto de conseguir un resultado neto del 50% de las ventas: el porcentaje invertido en marketing disminuyó, y a su vez, aumentó el ingreso originado por el cobro de la matrícula.

Rentabilidad del proyecto

Se estudiará la rentabilidad del proyecto a través de los criterios VAN y TIR. El VAN o Valor Actual Neto me permite analizar el dinero en términos de hoy, teniendo en cuenta el efecto del dinero en el tiempo. Si el VAN es mayor a 0 implica que el negocio de Tu Plan A es rentable y por lo tanto justifica la inversión inicial. Si, por el contrario, es negativo, no se llevará a cabo el proyecto. Para ello, se van a descontar los flujos de fondos libres a una tasa particular: el WACC. Ésta combina la financiación de los recursos propios y la delprestamista. El costo de la deuda bancaria es de17% (exige una devolución del capital más un 17% de intereses), mientras que la rentabilidad exigida por el accionista (o también llamada *Ke*) se estima con el modelo CAMP. Se debe considerar la suma de una tasa libre de riesgo (se tomará la tasa del bono TJ20, con tasa de 26.5%) con una prima de riesgo (se utilizará como indicador de volatilidad, el riesgo país, ubicado actualmente en 430 puntos, o sea, 4,30%). En síntesis, la rentabilidad exigida por los accionistas es de 31%. En conjunto, el WACC asciende a 21%. Esto indica que el proyecto debe tener una rentabilidad mayor o igual a este porcentaje para lograr así cumplir con las expectativas del accionista y del financiador. Al descontar los flujos a la tasa WACC, conseguimos un VAN positivo, que da cuenta de la productividad de Tu Plan A.

Adicionalmente, se analizará el rendimiento de la firma a través del criterio TIR. Este también utiliza los flujos de fondos descontados a una tasa interna de retorno (TIR). Esta tasa se determina a partir de la inversión inicial y los flujos posteriores. En el caso en cuestión, la TIR es mayor a cero y por lo tanto el proyecto es rentable dentro de los cinco años analizados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT		183.000,00	364.500,00	701.400,00	1.146.000,00	1.146.000,00
IIGG		153.250,00	364.500,00	701.400,00	1.146.000,00	1.146.000,00
FLUJO DE FONDOS	-350.000,00	118.950,00	236.925,00	455.910,00	744.900,00	744.900,00

Inversion	175.000,00	Recursos propios
	175.000,00	Préstamo
	350.000,00	

IIGG	0,35	
Kd (costo de la dueda)	0,17	
Ke (rentabilidad exigida por accionistas)	0,31	26,5% (tasa libre de riesgo) + riesgo país de 4,30%

WACC	0,21

VAN	**804.666,13**
TIR	**76%**

En conclusión, Tu Plan A se puede categorizar como un proyecto rentable a partir de su evaluación bajo los criterios VAN y TIR. El EBIT va aumentando a lo largo de los años, resultado del éxito del negocio y la reducción de los costos de producción, así también como los operativos, que disminuyeron en más de la mitad. La firma no cuenta con bienes de capital ni con deudas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Aspectos legales

Sociedad Unipersonal

La firma de Tu Plan A se constituirá a través de una Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.). Ésta figura fue incorporada en la reforma del Código Civil y Comercial por medio de la Ley N° 26.994. Actualmente, se permite la sociedad de un sólo socio únicamente si toma la forma anónima. Mantiene la responsabilidad limitada sin necesidad de incluir a otro. Será el mismo emprendedor el único accionista que, en un principio, va a llevar también la administración y gestión del negocio, manifestando por escrito todas las decisiones que tome. Las condiciones para su constitución es que se haga a través del Registro Públicode la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mediante documento escrito y que el capital de $350.000 sea totalmente integrado. También deberá inscribirse en la AFIP y Rentas (como “Contribuyente Local Común”).

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Registro de Dominio

Todo software cessi o aplicación móvil (app) en la Argentina debe estar registrada legalmente para obtener protección de la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual. Esto implica que la app adquiere el mismo valor que una obra literaria, científica o artística. Este registro da cuenta de que la app en cuestión existe desde su constitución, del título que se le asignó y de su autor, además de su contenido. No sólo se puede “patentar” el programa sino también sus imágenes, funcionalidad y todo lo que la haga única. Al ser una app nueva en la Argentina, no existe contenido similar. Para registrar una app se necesita completar un Formulario para Contratos (se adquiere en la oficina de Registro de Software ubicada en CABA) y enviar dicha documentación, certificada por el banco, a la Dirección Nacional de Derechos del Autor.

Regulación del comercio electrónico

Con la reforma del Código Civil y Comercial, se incorpora al campo del derecho los avances tecnológicos. Se crean nuevas legislaciones que, en cierto punto, buscan clarificar un poco el comercio electrónico y esta nueva modalidad de contratación que escapa a las formas tradicionales. Por ejemplo, la definición de comerciante ahora incluye a todas aquellas personas que vendan a través de una plataforma de comercio electrónico. Sin embargo, aún queda mucho por definir respecto al comercio electrónico o, más específicamente, al m-commerce. Las legislaciones se emiten sobre la marcha y frente a un "agujero" del derecho.

Carácter laboral de los "conductores designados"

La introducción de la tecnología al ámbito laboral puso en jaque las categorías clásicas bien diferencias entre relaciones laborales (trabajador subordinado) e independencia laboral (trabajador autónomo). Esto creó una incertidumbre del derecho laboral que, hasta que haya nuevas regulaciones que logren incorporar estos casos modernos a las categorizaciones conocidas, se analizará cada particularidad individualmente flexibilizando el derecho laboral hasta ahora conocido.

Ya desde los inicios de *Uber*, categorizar el vínculo existente entre el chofer y la firma fue un tema de discusión a nivel mundial. Este tipo de actividades que brindan servicio de traslado, tienen ciertos aspectos que pueden asemejarse al de una relación dependiente, según expresa el abogado laboral Golcman de la Facultad de Derecho de la UBA. Por ejemplo, los choferes reciben una retribución, función similar a la del sueldo; la firma asigna a cada uno de los choferes a los viajes; y el conductor se inserta en una estructura organizacional. Estas características conviven con otras que, por el contrario, influirían para resaltar la autonomía del conductor. Éstas son: la falta de triple ajenidad (el chofer no es ajeno a los riegos, frutos y medios del trabajo como sería si dependiese de un empleador. Por el contrario, es él mismo quien aporta el recurso del vehículo, y quien asume los mayores riesgos); libertad del chofer para establecer lugar y horario de su trabajo; el chofer recibe un ingreso después de cada viaje (no es fijo ni constante) (Golcman, M.F. 2016).

En Argentina, ésta categorización laboral de *Uber* aún no fue analizada por Tribunales, mas muchos especialistas del derecho, entre ellos Golcman, sostienen que presenta una situación similar a la de los remiseros, quienes son independientes a pesar de que aparentan subordinación a la remisería. Es más, con respaldo en los fallos "Marchione Alejandro Antonio contra López Fretes Gustavo Aníbal sobre despido" y “Martínez Carlos Hugo y otros contra Aérea S.A. otros sobre despido”, se concluye que gobierna un vínculo asociativo entre el remisero y la agencia. Al no haber relación laboral en el caso de los remises, no la habrá en el caso de *Uber.* Menos aún para Tu Plan A.

Al analizar el caso particular de Tu Plan A, se ve que la firma actúa en parte como empleador así también como un mero intermediario. En palabras de Golcman, “la preponderancia e importancia que se le otorgue a estos factores será, en definitiva, lo que pueda torcer la subordinación o la independencia de la relación” (Golcman, M.F. 2016). Para determinar qué tipo de vínculo predomina entre las partes, Rodriguez Mancini y Fontana en su texto “Sobre el objeto del Derecho del Trabajo” proponen analizar distintas variables: el comportamiento del prestador, la distribución de los recursos, la remuneración, el número de destinatarios y el ánimo de continuidad de las partes (Fontana, B y Rodriguez Mancini, J. 2001). En base a esto, se puede concluir que entre el “conductor designado” y la firma no existe relación laboral. Esto se debe a que, en base a estas variables recién mencionadas, Tu Plan A no da instrucciones de comportamiento al conductor, sino que ellos se “autodisciplinan” a partir de las reseñas de los clientes (no depende de la firma). Los recursos no los provee la firma, sino que son aportados de manera conjunta entre el conductor (aporta su servicio) y el cliente (pone el vehículo). El chofer recibe un ingreso en forma de comisión en función del trabajo realizado; no es fija. La prestación no es personal, sino que cada chofer puede ser reemplazado por otro, así también como que cada chofer puede prestar, a su vez, sus servicios en otra empresa debido a que no se le exige exclusividad de su disposición laboral. Los choferes son trabajadores independientes que utilizan la app como intermediaria para conseguir una fuente adicional de ingresos (o no). Al igual que los remiseros, ponen su servicio a disposición de un tercero, en este caso, el cliente.

Documentación necesaria para conducir

Las regulaciones de tránsito en la Argentina tienen sus pequeñas diferencias. Una no niega la otra, sin embargo, pueden llegar a dar lugar a confusión.

La Ley de Tránsito N° 24.449 postula en su Art. 40 que para poder conducir un vehículo no propio es necesario contar con identificación del mismo. El problema es que no especifica qué tipo de identificación[14]. Existe la cédula verde, que identifica al propietario del auto, y la cédula azul, que es emitida para autorizar a un tercero a que conduzca el auto que no le pertenece.

Por su lado, la Ley de la DNRPA deja en claro en su capítulo IX, sección 3° artículo 1, que "el titular registral *podrá* solicitar al Registro la expedición de una o más "Cédulas de Identificación para Autorizado a Conducir" (cédula azul) …". Este condicional da la sensación de que contar con la cédula azul no es un requisito para manejar. Es más, teniendo la cédula verde al día, cualquiera puede manejar el vehículo, sin autorización extra. Una vez vencida, sólo el dueño del vehículo está autorizado a conducirlo; cualquier tercero que quiera hacerlo, necesitará, en este caso sí obligatoriamente, una Identificación para Autorizado a Conducir (cédula azul)[15].

Tu Plan A exige a sus conductores que, a menos que el cliente sea el mismo propietario del vehículo, siempre debe contar con la cédula verde al día. De esta forma, incluso el "conductor designado" podrá conducir el vehículo sin necesidad de presentar una autorización especial.

[14] Ley 24.449. Ley de Tránsito Buenos Aires, 1994. Artículo 40.

[15] Digesto de Normas Técnico-Registrales del Registro Nacional de la Propiedad del Automotor, Título II, Capítulo IX, Sección 1° y 3°, Art. 1.

Plan de implementación y gestión de riesgos

El desarrollo tecnológico de la app lleva alrededor de cuatro meses. Este se iniciará en diciembre 2017, con la intensión de tener la app lista para principios de año (abril 2018). Al empezar los meses de frío, es más probable que los clientes salgan con sus autos y que, por lo tanto, soliciten el servicio de conductor sustituto para poder disfrutar de la comodidad del vehículo sin tener que manejar.

Se lanzará la app de la mano de campañas de marketing que tengan un gran enfoque en las redes sociales, para lo cual se contratará a un community manager. Se recurrirá a personajes que marquen tendencia en Instagram, Facebook y Twitter. A través de ellos se espera llegar no sólo al público joven, sino también a los adultos que siguen y aceptan recomendaciones de gente que se mueve en un entorno que es de su agrado. Una vez promocionada y publicada la aplicación se espera que, con los buenos resultados obtenidos, esto promueva la publicidad por medio del “boca a boca”. Sin embargo, la firma puede enfrentarse a posibles obstáculos. Por más de que fue desarrollada legalmente y con intensión de evitar cualquier tipo de traba (política, sindical o incluso de los propios clientes), uno de los posibles impedimentos puede venir de mano de los competidores: los taxis. Tal como fue su reacción ante la llegada de *Uber* al país, es probable que, al ver su “oligopolio” amenazado, respondan de la misma manera frente a Tu Plan A, por más que sea una firma habilitada y legal. Otra potencial amenaza es que este servicio despierte en la competencia la intensión de expandirse y no quedarse afuera (lo mismo pasó con la llegada de la app de *Uber,* el servicio de taxis quiso adaptarse desarrollando su propia app).

Universidad de San Andrés

Conclusiones

Tu Plan A viene a proponer un servicio nuevo en todos sus aspectos: apunta a un nicho particular, ofrece un precio diferencial, y es una alternativa nueva en el país. Utilizando como base las experiencias de aplicaciones similares que funcionan, exitosamente, alrededor del mundo, la firma buscó incursionar en el mundo del m-commerce. Los datos del mercado, aportados especialmente por la CACE, resaltan el exponencial crecimiento que está teniendo el comercio electrónico en particular a través del celular. El m-commerce basa su éxito en el multiuso que se le da al aparato en cuestión. Aprovechando este nuevo canal de negocios,Tu Plan A se introduce en la industria del transporte de manera moderna. Como un negocio propio del siglo XXI, recupera un servicio tradicional y ya conocido (el servicio de chofer privado) y lo moderniza para acercarlo a la generación tecnológica actual y no quedar obsoleto. Incluso incorpora nuevas modalidades, como por ejemplo la forma de pago. Las circunstancias en las que se puede utilizar son múltiples, pero todas tienen como resultado un final similar: llegar a destino sano y salvo, más allá del estado que llevó al cliente a contratar el servicio.

Esta app no sólo tiene fines de lucro, sino que también busca ayudar a la comunidad. Es creada por un privado para ayudar a privados. Su implementación servirá para reducir, en parte, la cantidad de accidentes ocasionados en la vía pública que terminan poniendo en juego vidas inocentes así también como la del mismo conductor. Ya sea por distracciones al volante (el uso del teléfono celular mientras se maneja), cansancio del conductor o incluso por manejar bajo los efectos del alcohol, uno puede contratar un conductor profesional para que lo reemplace al volante. De esta manera, se asegura llegar a destino y también que su auto no sufrirá ningún daño. Con Tu Plan A, a nivel comunidad, se logrará reducir la cantidad de accidentes, el número de multas y también las inhabilitaciones de la licencia de conducir o

incluso secuestros de vehículos. En síntesis, es una aplicación que colabora con la seguridad vial y que viene a satisfacer la necesidad de la población.

El negocio en cuestión resalta por su precio: únicamente se paga por el servicio contratado (de chofer) y aparte se goza de la ventaja de estar en el auto propio. Su costo está por debajo de un viaje en taxi, remis e incluso en *Uber.* La ganancia principal se la lleva el conductor quien puede hacer uso de su tiempo de trabajo a su manera ya que no necesita cumplir con un horario preestablecido. Sus ingresos dependerán de la cantidad de horas dedicadas a la app, así también como de las potencial propinas que pueda recibir por realizar un buen trabajo que supere las expectativas del cliente.

El ingreso que éste negocio deja para la firma está dado en parte por la tarifa del viaje, la cual y por el cobro de la matrícula; pago que todos los conductores deben realizar mensualmente para formar parte del plantel de conductores de Tu Plan A. De esta manera, los choferes obtienen clientes a través de la app, que está constantemente trabajando para atraer nuevos usuarios (no depende de los conductores conseguir sus propios clientes). Es gracias a la inversión en las feroces campañas de marketing y la publicidad ejercida en los eventos organizados por el gobierno de la ciudad, que la firma busca delimitar su participación en el mercado.

Tu Plan A ofrece un negocio rentable tanto para el emprendedor como para el inversor inicial. Esta estimación se hizo en un lapso acotado de tiempo; se espera que con el paso de los años su uso se vuelva más común, esto ayude a reducir la cantidad de accidentes ocasionados en la vía pública y a su vez, salvar vidas. No cabe dudas de que el servicio es vital y fue diseñado de acorde a las necesidades y sugerencias de los clientes.

Universidad de San Andrés

Bibliografía

Agosta, Roberto. 2007. “Región Metropolitana Buenos Aires: Transporte, tránsito y uso del suelo”. En *Encrucijadas, no 42* (octubre). Consultado 20 de mayo de 2017 dehttp://repositoriouba.sisbi.uba.ar/gsdl/collect/encruci/index/assoc/HWA_324.dir/324.PDF

Andreuccetti, G., de Carvalho Ponce, J. y Leyton, V. (2012). Problemas específicos: alcohol y tránsito. En J. Anthony, A. Guerra de Andrade, y C. Magalhaes Silveira (Eds.), *El Alcohol y sus Consecuencias: un enfoque multiconceptual* (pp. 163-177). Brasil: Minha Editora. Recuperado de http://www.cisa.org.br/UserFiles/File/alcoolesuasconsequencias-es-cap8.pdf

Fontana, B y Rodriguez Mancini, J (2001). *Sobre el Objeto del Derecho Laboral*. DT.

Golcman, Martin Federico. 2016. “Uber, la economía colaborativa y las relaciones individuales de trabajo”. En *Revista de Derecho Laboral*: Actualidad. Buenos Aires: Rubinzal - Culzoni

“Marchione Alejandro Antonio contra López Fretes Gustavo Aníbal sobre despido" la: Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo Sala I, fecha: 18 de noviembre de 2007

Marr, Bernard. 2016. “The Sharing Economy – What It Is, Examples, And How Big Data, Platforms And Algorithms Fuel It”. En *Forbes: Tech* (16 de octubre). Consultado 17 de junio de 2017 de https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/21/the-sharing-economy-what-it-is-examples-and-how-big-data-platforms-and-algorithms-fuel/#4b9ac84d7c5a

“Martínez Carlos Hugo y otros contra Aérea S.A. otros sobre despido" Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala II, fecha: 4 de noviembre de 2010

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors.*Estados Unidos: Free Press.

Puccio, Lalo. 2015a. “Argentina lidera la cantidad de vehículos por habitante en la Región”. En *Gente y trabajo* (16 de abril). Consultado el día 3 de junio de 2017 de http://www.genteytrabajo.com.ar/argentina-lidera-la-cantidad-de-vehiculos-por-habitante-en-la-region/

Puccio, Lalo. 2015b. “Vehículos en países de América”. En *Gente y trabajo* (16 de abril). Consultado el día 3 de junio de 2017 de http://www.genteytrabajo.com.ar/vehiculos-en-paises-de-america/

Rocha, Laura, 2015. “La mitad de los viajes en la capital y el conurbano se hacen en transporte público”. En *La Nación: Tránsito y transporte*. Consultado el 1 de julio de 2017 de http://www.lanacion.com.ar/1821690-la-mitad-de-los-viajes-en-la-capital-y-el-conurbano-se-hace-en-transporte-publico

Rueda Franco, Jorge Mario (2012). “Conductor Elegido: servicio que te ayuda a salvar vidas”. En *Sura Blog* (6 de diciembre). Consultado 20 de mayo de 2017 de https://www.sura.com/blogs/autos/conductor-elegido-servicio-que-te-ayuda-a-salvar-vidas.aspx

Yepes Alvarez, Juan Carlos (2015). “*Historias de Negocios Altamente Inspiradoras: Suramericana”.* Colombia: Litoempastar Ltda. Consultado el 20 de mayo de 2017 de https://books.google.com.ar/books?id=WsIcDQAAQBAJ&pg=PT69&lpg=PT69&dq=como+se+traslada+el+conductor+elegido+hasta+el+cliente+sura&source=bl&ots=QQ1ytpQs9b&sig=C6QxK9-GtGkOdVKbqF-jlInSdeM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAnZvXpbHTAhWDvJAKHdSeBXYQ6AEIVTAG#v=onepage&q=como%20se%20traslada%20el%20conductor%20elegido%20hasta%20el%20cliente%20sura&f=false

Otras fuentes consultadas

Accidentes de Tránsito en la República Argentina (2010). *Instituto de Seguridad y Educación Vial: Informe estadístico*. Recuperado 10 de enero de 2017 de http://www.isev.com.ar/isev_home/materiales/ie-dic-10.pdf

Accidentes de tránsito: tragedias cotidianas que pueden evitarse. *Luchemos por la Vida, Asociación Civil: Seguridad y Educación Vial (Consideraciones generales acerca de los accidentes de tránsito).* Recuperado 18 de enero de 2017 de http://www.luchemos.org.ar/es/accidentes-argentina

Alcohol (enero de 2015). *Organización Mundial de la Salud (OMS): Centro de prensa.* Recuperado 28 de enero de 2017 de http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs349/es/

Argentina es el segundo país de América Latina con más consumo de alcohol (12 de mayo de 2014). *Telam: Sociedad – Informe de la OMS.* Recuperado 29 de enero de 2017 de http://www.telam.com.ar/notas/201405/62845-argentina-consumo-de-alcohol.html.

Cédula Identificación para Autorizado a Conducir. *Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios: Trámites.* Recuperado 20 de febrero de 2017 de http://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/cedula_azul.php

Certificado Nacional de Antecedentes de Tránsito (CENAT). 2017a. *Ministerio de Transporte, Presidencia de la Nación: Licencias de Conducir; Infracciones.* Recuperado el 15 de junio de 2017 de http://www.seguridadvial.gov.ar/licencia/cenat

Certificado Nacional de Antecedentes de Tránsito (CENAT). 2017b. *Ministerio de Transporte, Presidencia de la Nación: Formulario para generar boleta de pago.* Recuperado el 20 de junio de 2017 de https://boletadepago.seguridadvial.gob.ar/

Digesto de Normas Técnico-Registrales del Registro Nacional de la Propiedad del Automotor, Título II, Capítulo IX, Artículo 1°. http://www.dnrpa.gov.ar/digesto/T2C9S3.htm

Estudio de Comercio Electrónico en Argentina (2016a). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE): Estadísticas CACE.* Recuperado 20 de enero de 2017 dehttp://www.cace.org.ar/estadisticas/

Estudio de Primer Semestre 2016 (2016b). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE): Estadísticas CACE.* Recuperado 20 de enero de 2017 de http://www.cace.org.ar/estadisticas/

Global Status Report on alcohol and health 2014. 2014. *Organización Mundial de la Salud (OMS).* 12 de mayo. Recuperado 10 de enero de 2017 de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/112736/1/9789240692763_eng.pdf?ua=1

Informe sobre la situación mundial de la Seguridad Vial (2013). *Organización Mundial de la Salud (OMS): apoyo al Decenio de Acción.* Recuperado 10 de febrero de 2017 de https://es.scribd.com/document/131544590/Informe-sobre-la-situacion-mundial-de-la-seguridad-vial-2013-OMS

Lesiones causadas por el tránsito (2016). *Organización Mundial de la Salud (OMS): Centro de prensa*. Recuperado 27 de diciembre de 2016 de http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs358/es/

Ley 24.449, Ley de Tránsito Buenos Aires (1994), artículo 40. http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD16/contenidos/ley/pdf/ley_de_transito.pdf

Moverse por la Ciudad (2017a). *Buenos Aires Ciudad: Turismo*.Recuperado 12 de mayo de 2017 de https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/moverse-por-la-ciudad

Parque automotor de Argentina por provincia. Automóviles. 2017. *Observatorio Nacional de Datos de Transporte: Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.* Recuperado 3 de junio de 2017 de http://ondat.fra.utn.edu.ar/?p=931

Universidad de San Andrés

Parque automotor y participación porcentual de la Ciudad en el total del país. Ciudad de Buenos Aires y Argentina. Años 2010/ abril 2017 (2017b). *Buenos Aires Ciudad: Banca de Datos, Tránsito y transporte*. Recuperado 3 de junio de 2017 de http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=44506

Registro de antecedentes (2017c). *Buenos Aires Ciudad: Justicia y Seguridad; Infracciones.* Recuperado 15 de junio de 2017 de http://www.buenosaires.gob.ar/justiciayseguridad/infracciones/registro-de-antecedentes

Remises registrados y habilitados. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/ 2015 (2017d). *Buenos Aires Ciudad: Banca de Datos, Tránsito y transporte*. Recuperado 3 de junio de 2017 de http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29218

Remises y alquiler de auto (2017e). *Buenos Aires Ciudad: Turismo*. Recuperado 12 de mayo de 2017 de https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/remises-y-alquiler-de-auto

Tarjeta SUBE (2017f). *Buenos Aires Ciudad: Turismo.* Recupero 13 de mayo de 2017 de https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/tarjeta-sube

Taxis (2017g). *Buenos Aires Ciudad*. Recuperado 12 de mayo de 2017 de http://www.buenosaires.gob.ar/taxis

Trámites de habilitación: ampliación (2017h). *Buenos Aires Ciudad: licencias para conducir.* Consultado 30 de junio de 2017 de http://www.buenosaires.gob.ar/areas/obr_publicas/lic_conducir/ampliacion.php

Uber Argentina: Tarifas 2017 (precios para Buenos Aires). 2017. *Voy En Uber* (21 de febrero). Recuperado 10 de junio de http://www.voyenuber.com/tarifas-uber-argentina/

Uber, taxi, o remís: ¿qué sale más barato para un viaje al centro? (2016) *La Nación: Uber en Buenos Aires*. Recuperado 1 de junio de 2017 de http://www.lanacion.com.ar/1888659-uber-taxi-remis-comparacion

Vehículos habiltiados con licencia para taxi. Ciudad de Buenos Aires. Años 1995/2015 (2017i). *Buenos Aires Ciudad: Banca de Datos, Tránsito y*

transporte. Recuperado 3 de junio de 2017 de http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29215

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos

ANEXO 1

VEHICULOS HABILITADOS CON LICENCIA PARA TAXI. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 1995/ 2015

Año	Taxis habilitados
1995	38.653
1996	38.662
1997	38.667
1998	38.675
1999	38.684
2000	38.692
2001	38.693
2002	38.535
2003	38.694
2004	38.280
2005	37.845
2008	38.911
2009	42.810
2010	38.985
2011	34.155
2012	37.507
2013	38.146
2014	38.062
2015	37.674

(Buenos Aires Ciudad, 2017i)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 2

REMISES REGISTRADOS Y HABILITADOS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2000/2015.

Año	Remises
2000	2.556
2001	2.510
2002	2.514
2003	2.426
2004	2.309
2005	1.760
2006	2.010
2007	2.616
2008	1.996
2009	2.723
2010	1.979
2011	2.448
2012	2.933
2013	3.435
2014	3.755
2015	1.913

(Buenos Aires Ciudad, 2017d)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 3

Concepto	Tarifa 2017
Tarifa Base inicial	$18
Kilómetro	$5.50
Minuto (Simultáneo al Km)	$2
Tarifa Mínima	$30
Recargo (Km) a partir de 30Kms	$4.50
Cancelación (Más de 5 Min.)	$30
Recargo hacia Aeropuerto Ezeiza	$75
Cuota de Solicitud	$3

(Voy En Uber, 2017)

ANEXO 4

Orden Mundial	PAÍS	Vehículos c/1.000 habit.
33	ARGENTINA	328
38	MEXICO	273
42	BRASIL	133
56	URUGUAY	174
68	COLOMBIA	111
71	VENEZUELA	107
78	PARAGUAY	63
88	BOLIVIA	46
91	PERU	41

(Puccio, L. 2015b)

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

ANEXO 5

PARQUE AUTOMOTOR Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA CIUDAD EN EL TOTAL DEL PAÍS. CIUDAD DE BUENOS AIRES Y ARGENTINA. AÑOS 2010/ ABRIL 2017

Período	Parque automotor		Participación de la Ciudad en el total del país (%)
	Ciudad de Buenos Aires	Argentina	
2010	**1.148.206**	**9.708.414**	**11,8**
Enero	1.094.202	9.395.122	11,6
Febrero	1.106.044	9.473.131	11,7
Marzo	1.113.739	9.517.429	11,7
Abril	1.123.774	9.574.218	11,7
Mayo	1.132.885	9.624.870	11,8
Junio	1.142.124	9.675.173	11,8
Julio	1.152.177	9.729.662	11,8
Agosto	1.162.110	9.786.588	11,9
Septiembre	1.172.083	9.843.488	11,9
Octubre	1.183.037	9.906.979	11,9
Noviembre	1.192.963	9.960.306	12,0
Diciembre	1.203.331	10.014.003	12,0
2011	**1.252.177**	**10.455.165**	**12,0**
Enero	1.212.025	10.052.466	12,1
Febrero	1.227.727	10.155.707	12,1
Marzo	1.237.515	10.215.510	12,1
Abril	1.247.406	10.275.961	12,1
Mayo	1.249.089	10.340.890	12,1
Junio	1.253.790	10.416.509	12,0
Julio	1.254.920	10.485.859	12,0
Agosto	1.256.247	10.562.283	11,9
Septiembre	1.268.274	10.646.440	11,9
Octubre	1.271.934	10.716.169	11,9
Noviembre	1.271.912	10.778.448	11,8

Diciembre	1.275.281	10.815.732	11,8
2012	**1.295.683**	**11.281.306**	**11,5**
Enero	1.280.523	10.925.332	11,7
Febrero	1.283.110	10.981.140	11,7
Marzo	1.290.021	11.061.167	11,7
Abril	1.294.911	11.119.740	11,6
Mayo	1.297.425	11.192.226	11,6
Junio	1.302.085	11.260.309	11,6
Julio	1.308.588	11.331.453	11,5
Agosto	1.308.994	11.401.784	11,5
Septiembre	1.306.801	11.458.876	11,4
Octubre	1.295.956	11.510.729	11,3
Noviembre	1.256.416	11.506.021	10,9
Diciembre	1.323.365	11.626.894	11,4
2013	**1.368.961**	**12.150.603**	**11,3**
Enero	1.336.083	11.737.809	11,4
Febrero	1.340.352	11.798.875	11,4
Marzo	1.354.485	11.923.536	11,4
Abril	1.353.569	11.944.444	11,3
Mayo	1.359.665	12.032.139	11,3
Junio	1.366.084	12.104.381	11,3
Julio	1.372.111	12.188.209	11,3
Agosto	1.377.668	12.266.187	11,2
Septiembre	1.383.457	12.347.197	11,2
Octubre	1.390.134	12.431.758	11,2
Noviembre	1.395.329	12.493.333	11,2
Diciembre	1.398.595	12.539.370	11,2
2014	**1.418.320**	**12.923.831**	**11,0**
Enero	1.407.799	12.645.458	11,1
Febrero	1.410.778	12.700.645	11,1
Marzo	1.411.976	12.747.867	11,1
Abril	1.413.894	12.796.785	11,0
Mayo	1.416.946	12.849.203	11,0

Junio	1.416.348	12.895.625	11,0
Julio	1.420.693	12.954.025	11,0
Agosto	1.419.210	13.004.091	10,9
Septiembre	1.424.973	13.061.961	10,9
Octubre	1.426.559	13.111.761	10,9
Noviembre	1.426.505	13.146.854	10,9
Diciembre	1.424.156	13.171.695	10,8
2015	**1.435.293**	**13.504.434**	**10,6**
Enero	1.427.721	13.235.691	10,8
Febrero	1.425.983	13.273.305	10,7
Marzo	1.430.445	13.321.967	10,7
Abril	1.426.285	13.365.722	10,7
Mayo	1.433.127	13.414.538	10,7
Junio	1.435.353	13.468.869	10,7
Julio	1.437.597	13.526.210	10,6
Agosto	1.438.778	13.580.831	10,6
Septiembre	1.441.777	13.643.691	10,6
Octubre	1.443.020	13.700.591	10,5
Noviembre	1.444.001	13.748.740	10,5
Diciembre	1.439.423	13.773.058	10,5
2016	**1.454.352**	14.120.728	10,3
Enero	1.444.729	13.828.470	10,4
Febrero	1.445.976	13.872.441	10,4
Marzo	1.395.670	13.871.293	10,1
Abril	1.451.010	13.979.357	10,4
Mayo	1.454.620	14.034.319	10,4
Junio	1.457.134	14.085.201	10,3
Julio	1.460.848	14.143.254	10,3
Agosto	1.463.602	14.211.037	10,3
Septiembre	1.467.397	14.276.847	10,3
Octubre	1.470.486	14.336.239	10,3
Noviembre	1.472.647	14.390.998	10,2
Diciembre	1.468.109	14.419.277	10,2

2017

Enero	1.477.276	14.512.469	10,2
Febrero	1.480.036	14.572.017	10,2
Marzo	1.479.322	14.641.990	10,1
Abril	1.486.062	14.704.686	10,1

(Buenos Aires Ciudad, 2017b)

ANEXO 6
PARQUE AUTOMOTOR DE ARGENTINA POR PROVINCIA. AUTOMÓVILES

Año	Jurisdicción				
	Buenos Aires	CABA	Catamarca	Chaco	Chubut
2006	2.039.238	814.191	25.718	54.415	88.104
2007	2.205.033	855.211	28.774	59.799	97.898
2008	2.411.804	890.817	32.347	69.119	109.239
2009	2.600.126	1.074.120	33.305	72.412	111.878
2010	2.969.723	1.176.811	38.473	83.343	127.598
2011	3.251.818	1.216.732	43.084	93.388	139.119
2012	3.444.620	1.219.995	46.310	99.261	146.169
2013	3.758.929	1.288.040	52.527	111.135	158.393
2014	4.042.076	1.333.392	58.363	122.394	171.136
2015	4.162.639	1.330.219	60.733	127.741	176.595

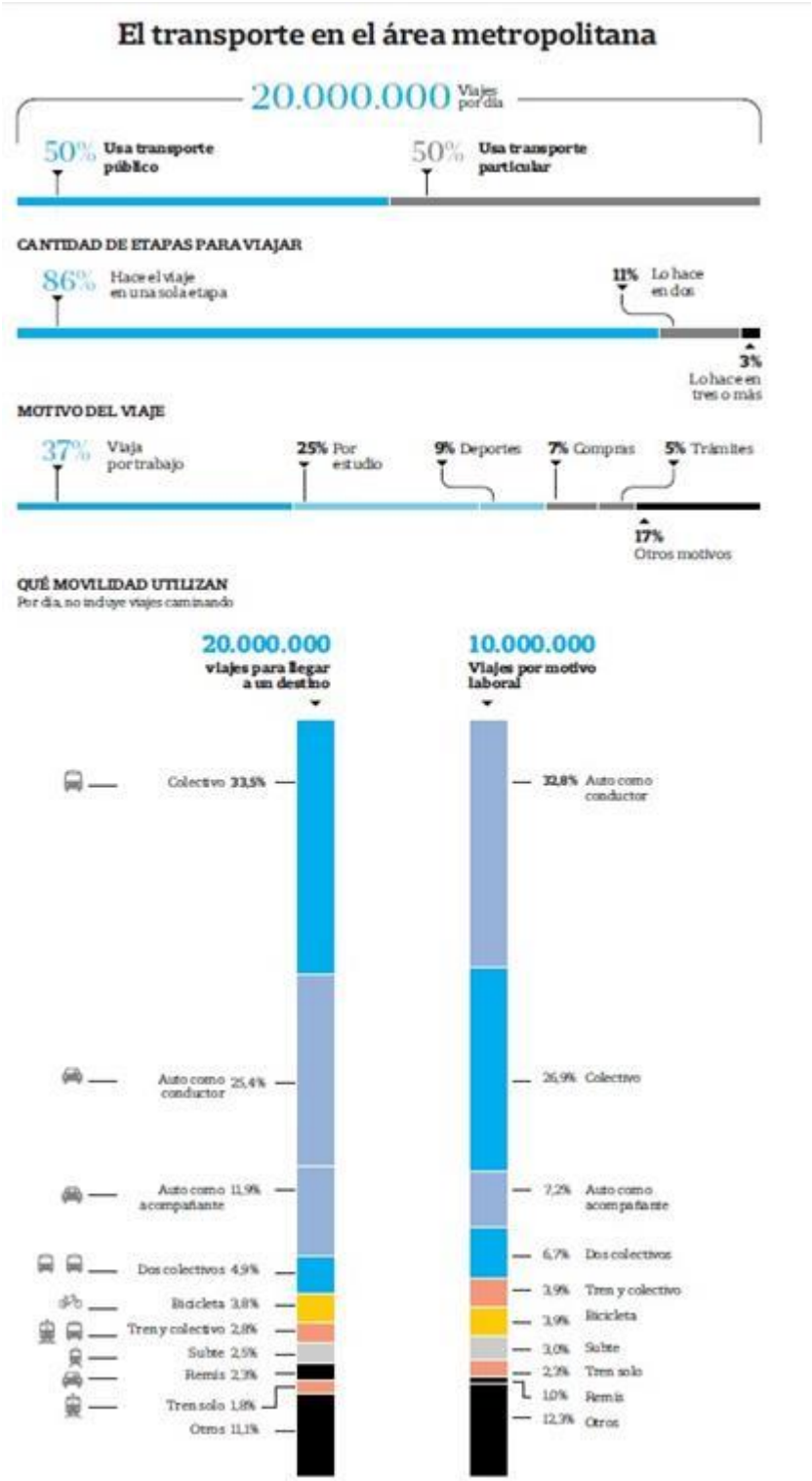
Año					
	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy
2006	544.517	67.725	162.200	21.597	38.849
2007	585.273	74.083	175.620	23.469	42.817
2008	642.163	82.785	193.889	26.256	47.794
2009	660.583	85.750	196.558	27.330	49.405
2010	746.935	100.495	224.956	32.742	57.750
2011	809.330	114.869	249.017	38.080	65.166
2012	845.814	123.712	265.313	41.395	70.541
2013	914.964	138.853	289.752	47.151	79.989
2014	977.787	152.497	312.650	52.819	88.675
2015	1.001.100	157.881	323.144	54.646	92.310

Año						
	La Pampa	La Rioja	Mendoza	Misiones	Neuquén	Río Negro
2006	50.438	28.265	267.073	74.791	79.884	81.536
2007	55.266	30.129	287.144	81.098	88.394	89.594
2008	61.447	32.352	318.393	88.636	99.709	99.762
2009	62.733	32.900	323.418	89.419	101.400	102.338
2010	71.361	38.022	365.929	102.537	116.249	118.098
2011	78.531	42.375	397.185	114.245	127.508	130.733
2012	82.931	45.220	419.692	122.594	134.230	139.850
2013	90.771	50.090	456.418	136.332	147.540	155.375
2014	97.596	55.624	489.606	151.051	161.902	170.401
2015	100.349	58.153	503.456	158.343	169.536	177.940

Año	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Santiago del Estero	Tierra del Fuego	Tucumán	Total
2006	66.844	70.845	46.461	46.308	502.451	33.951	26.668	93.162	**5.325.231**
2007	74.968	76.614	51.038	53.205	538.325	37.721	30.894	102.833	**5.745.200**
2008	84.440	84.684	57.163	61.949	584.565	42.826	34.320	114.456	**6.270.915**
2009	87.270	86.180	59.384	65.109	588.768	44.460	34.222	117.032	**6.706.100**
2010	101.790	98.330	69.476	76.597	659.900	52.420	39.284	136.102	**7.604.921**
2011	114.962	107.877	78.308	85.432	712.494	60.059	44.785	154.346	**8.269.443**
2012	123.265	115.393	84.744	89.825	742.385	66.025	46.445	166.997	**8.682.726**
2013	138.274	127.849	94.586	98.025	802.584	74.831	53.090	185.831	**9.451.329**
2014	152.125	138.948	105.036	107.276	856.082	83.710	58.060	204.377	**10.143.583**
2015	158.385	143.599	110.088	111.239	875.597	88.278	58.156	213.216	**10.413.343**

(Observatorio Nacional de Datos de Transporte, 2017)

ANEXO 7



(Rocha, L. 2015)

ANEXO 8

(Rueda Franco, J. M., 2012)

ANEXO 9

Medio de transporte	Tarifa inicial	Tarifa por kilómetro	tarifa por 10kms	Cancelación (sin anticipación)	Costos a cubrir
Taxi	$ 23,20	$ 11,60	$ 139,20	-	mantenimiento, combustible, reparaciones, seguro, licencia, taxímetro, ploteo
Remis	*	$ 16,00	$ 160,00	-	alquiler del vehículo, combustible
Uber	$ 21,00	$5,50**	$ 98,00	$ 30,00	mantenimiento, combustible, reparaciones, seguro
Tu Plan A	$ 15,00	$ 8,00	$ 95,00	$ 30,00	cuota y traslado

* El viaje mínimo que realizan los remises es por $30.

** Su tarifa combinada incluye un costo por minutos de duración del viaje ($2 cada minuto)

(Cuadro realizado en base a los precios del mercado que surgen de fuentes oficiales así también como de consultas realizadas individualmente a diferentes agencias)

(La Nación, 2016)

ANEXO 10

Convenio Marco de Cooperación Técnica y Financiera ANSV - CC: 299612/11
Para información adicional comunicarse al 0800-122-2678 de 7 a 19hs.

SAFIT CENAT — Agencia Nacional de Seguridad Vial

Boleta de pago Nº 22211745

20-06-2017 19:57:41

Código de pago electrónico:

Nombre y Apellido:
Tipo y Nro. Documento:
Centro Emisor: G.C.B.A. (A.C.A. Libertador)

Concepto	Importe
Formulario SAFIT - CENAT	$ 150.00

El NO pago de la totalidad de los importes referenciados en la boleta de pago impedirá iniciar el trámite correspondiente a la Licencia Nacional de Conducir conforme lo establece la legislación de las jurisdicciones locales competentes.

Total a pagar	$ 150.00

(el nombre y documento de quien consultó en la base de datos del CENAT fue borrado para preservar su identidad)

Boleta de pago Nº 22211745

20-06-2017 19:57:41

Las presentes infracciones de tránsito cuentan con sentencia firme informadas por las respectivas jurisdicciones a la ANSV.

Cualquier reclamo y/o consulta vinculada con las infracciones informadas deberá dirigirse a la entidad local competente de juzgamiento, o comunicarse a los siguientes contactos:

PROVINCIA DE BUENOS AIRES - www.infraccionesBA.net
Calle 6 Nº 928, La Plata, CP 1900
Consulta web de infracciones: www.infraccionesba.net/webInfractor.do?method=consultaInfracciones
Conmutador: 0221-4270034
Infracciones: 0800-222-0024

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES- www.buenosaires.gob.ar
Hipólito Yrigoyen 2346, CABA
Consulta web de infracciones: http://www.buenosaires.gob.ar/consulta-de-infracciones
Desde Ciudad de Buenos Aires: 147
Resto del país: 0800-999-2727
email: consultasdgai@buenosaires.gob.ar

ENTRE RIOS (Seccion expedientes y asuntos Judiciales)
e-mail: expedientes.seg.vial@gmail.com
Calle Gualeguaychu 560, Paraná, Entre Ríos, CP 3100
Horario de atención de 08 a 13 hs.
0343 - 4840719 / 4840678 / 4840676 / 4840675 / 4840884
0343 - 4840778 / 4840671 / 4840616 / 4840617
Teléfono de contacto policial: 0343-4840718

No se encontraron infracciones de tránsito

Jurisdicciones Consultadas

Alderetes - Alto Alegre - Añatuya - Bell Ville - Buenos Aires - Campo Santo - Cerrillos - Chos Malal - Comandante Luis Piedrabuena - Corral de Bustos - Corrientes - Dina Huapi - El Huecú - Entre Rios - Fontana - Frías - General Güemes - General Ramirez - Goya - Humahuaca - Ingeniero Jacobacci - Joaquín V. González - Jujuy - La Quiaca - La Rioja - Laboulaye - Las Talitas - Los Conquistadores - Monte Maiz - Morrison - Neuquen - Noetinger - Palpala - Perico - Pueblo General Belgrano - Puerto Esperanza - Puerto San Julián - Rada Tilly - Rio Gallegos - Rosario del Tala - Río de Los Sauces - Salta - San Antonio Oeste - San Antonio de Arredondo - San Jaime - San Miguel de Tucuman - San Pedro de Jujuy - Sanagasta - Santo Tomé - Sierra Grande - Tolhuin - Ucacha - Ushuaia - Villa La Angostura - Villa Ojo de Agua - Yerba Buena -

(Ministerio de Transporte y Seguridad de la Nación, 2017b)

ANEXO 11

Evaluación solicitada al cliente

Evaluación solicitada al conductor

ANEXO 12

Medio de transporte	Ingresos de un conductor *full-time*	Costos a cubrir
Taxi	$ 30.000	mantenimiento, combustible, reparaciones, seguro, licencia, taxímetro, ploteo
Remis	$ 20.000	alquiler del vehículo, combustible
Uber	$ 40.000	mantenimiento, combustible, reparaciones, seguro
Tu Plan A	$19.200***	cuota y traslado

***En un escenario realista de un viaje de 10kms aproximadamente por hora.