



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**DriWe**

**Plataforma de movilidad para mujeres**

**Autor: María Muniain**

**DNI: 34.571.417**

**Mentor de Tesis: Alejandro Coya**

**Buenos Aires, Enero de 2021**



**Escuela de Administración y Negocios MBA**



**Autor: María Muniain**

**DNI: 34.571.417**

**Mentor de Tesis: Alejandro Coya**

**Buenos Aires, Enero de 2021**



## **Agradecimientos**

A mi familia por todo su apoyo durante momentos buenos como difíciles.

A las mujeres que tanto me inspiran a seguir luchando por nuestros derechos.

A Jochen que me motiva a seguir creciendo y sacar lo mejor de mí.

A mi mentor Alejandro por ayudarme y guiarme durante estos meses.



## Resumen Ejecutivo

El objetivo de este plan de negocio es crear un servicio de taxi diferenciado de mujeres para mujeres, DriWe. El área de servicio será la Ciudad de Buenos Aires y buscará expandirse a otras ciudades. Este tipo de servicio se comercializará a través de una aplicación móvil que permita que la conductora y pasajera(s) puedan comunicar hacia donde van y a través un GPS poder ubicar la ruta más rápida y segura. Además, se diferenciará del resto de los otros servicios de transporte ya que entre sus principales valores se encuentra una responsabilidad social con la capacitación y desarrollo profesional de mujeres.

La industria de “*ride hailing*” es un sector que está en constante crecimiento con nuevos jugadores entrando al mercado tratando de captar necesidades que el sector de taxis tradicionales no supo contemplar. Se prevé un crecimiento anual del 23% hasta el año 2025 de esta clase de servicios, especialmente, en lugares con una densidad poblacional más grande. Asimismo, este segmento tuvo una facturación total, en el año 2019, de USD 1.1 mil millones.

El principal objetivo en el que se enfoca este plan es en satisfacer las necesidades de la mujer en temas de seguridad en transportes públicos debido a los continuos acosos que reciben en el transporte público. Se espera que a través de esta aplicación dar una opción a las mujeres de un transporte más seguro y poder lograr la independencia y el empoderamiento de conductoras al poder generar un ingreso extra y al mismo tiempo, manejar sus propios horarios.



## Índice

Resumen Ejecutivo .....	4
1. Oportunidad de negocio .....	6
Economía colaborativa en la industria de transporte .....	6
Sobre la oportunidad .....	7
Estimación de la demanda .....	13
Justificación personal .....	15
2. Validación del mercado .....	17
3. Marco Teórico .....	23
Análisis de la industria .....	24
Análisis PESTLE .....	26
Las cinco fuerzas de Porter .....	32
Mátriz F.O.D.A. ....	33
Competidores .....	34
4. Mercado Objetivo .....	41
Clientes .....	41
Perfil de los clientes .....	41
Mapa de Empatía .....	46
5. Propuesta de Valor, Ventajas Competitivas y Modelo de Negocio .....	47
Propuesta de valor .....	47
Ventajas competitivas .....	50
Modelo de negocio .....	52
6. Plan de Marketing .....	53
Las 4 Ps y el Marketing Mix Producto .....	53
7. Estructura directiva y equipo emprendedor .....	59
8. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados .....	61
9. Plan Operativo .....	68
10. Condiciones para la viabilidad de negocio .....	73
11. Aspectos legales y regulatorios .....	75
12. Conclusión .....	77



## 1. Oportunidad de negocio

### **Economía colaborativa en la industria de transporte**

La economía colaborativa es un modelo en el que los servicios son considerados bienes de intercambio. Esta clase de economía se centra en la colaboración y tuvo un mayor auge con la introducción de internet, plataformas digitales y su mayor penetración a nivel global.

Las empresas que se encuentran dentro del sector de economía colaborativa deben tener estas cuatro características.<sup>1</sup>

1. Utilización de tecnología, como “aplicaciones” móviles en dispositivos con acceso a Internet, para facilitar las transacciones entre pares.
2. Confianza en sistemas de reseñas y calificaciones basados en usuarios para el control de calidad y generar confianza entre los consumidores, especialmente en servicios o productos que no hayan utilizado.
3. Oferta de flexibilidad laboral, como por ejemplo horarios laborales propios.
4. Utilización de los recursos que tienen los trabajadores que prestan el servicio.

Con relación a la industria del transporte y movilidad, solíamos ver que había un mayor poder de parte del conductor de taxis/vehículos y el pasajero llevaba a cabo un rol más pasivo. Hoy en día, esto está mutando. Con el surgimiento de empresas como Uber, Lyft, Cabify se promueve un mayor poder a los usuarios para que puedan elegir, organizar u optimizar su movilidad según sus criterios.

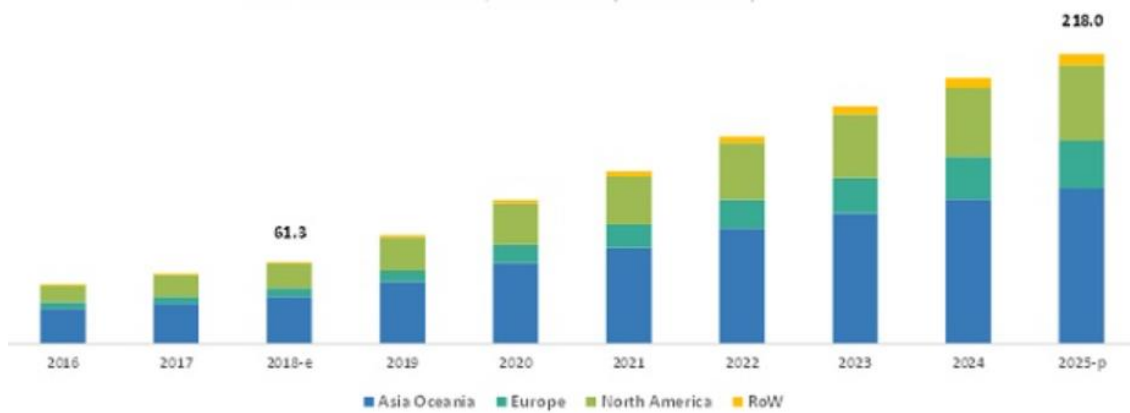
---

<sup>1</sup> Administración de Economía y Estadística del Centro de Comercio de EUA.



Como se observa, el mercado, valuado en mil millones, está creciendo anualmente y está previsto que alcance a \$218 mil millones para el año 2025 y acompañando su incremento con el aumento de usuarias.

**Gráfico 1 – Tamaño del mercado (en USD mil millones)**



Fuente: Markets and Markets, Diciembre 2018

Asimismo, en Argentina la cantidad de usuarios que existen hoy en día son 10 millones y observó un incremento del 72% anual en ingresos durante el 2020 (este porcentaje fue afectado por la pandemia).

## Sobre la oportunidad



La propuesta de este trabajo es, analizar la viabilidad de un servicio de taxis optimizado para mujeres en la Argentina y que también tenga un fin benéfico. En este caso sería la capacitación y desarrollo en la industria de transporte a través de ONGs como “Mujeres al Volante”.

Respecto a la movilidad en la ciudad, las ciudades fueron, tradicionalmente, fueron construidas y habitadas en función de las necesidades y roles sociales asignados a los varones. Ellos, históricamente, eran quienes se encontraban habilitados para formar parte de la esfera pública, ya que realizaban las principales actividades productivas y económicas de las ciudades. Éstas fueron diseñadas por hombres profesionales y pensando en su movilidad. Las mujeres, los niños, las personas mayores y con movilidad reducida no fueron agentes a tener en cuenta a la hora de la planificación de políticas relacionadas al espacio público y el transporte.

En los últimos años, se empezó a estudiar más la movilidad de los ciudadanos por la ciudad para entender sus patrones y que cambios se necesitaban realizar. Así se pudo diferenciar los patrones de mujeres y hombres en cada aspecto de la vida cotidiana y hasta su clase social. Uno de los mayores datos que se pudieron recolectar son los patrones de las mujeres y la falta de una perspectiva de género en la movilidad. En este se pudo observar y empezar a visibilizar la falta de seguridad en el transporte público.

Esto fue impulsado, también, por un compromiso mundial por la igualdad de género. Un hecho que, hoy en día, le otorga un mayor espacio en los debates públicos, una agenda gubernamental y de sociedad. Esto aceleró las transformaciones culturales y sociales en todos los ámbitos de la vida. Se empezaron a realizar mayores reclamos por violencia de género.





Respecto a la violencia dentro de los transportes públicos y privados, una de las medidas que se tomaron fue establecer una línea de asistencia a las víctimas en el que en su primer año de funcionamiento recibió 3.719 denuncias. Casi el 45% de los sucesos ocurrieron en el transporte público y un 35% en espacios públicos.

Otro hecho a tener en cuenta es que Buenos Aires se encuentra en el ranking de las ciudades más inseguras para mujeres en el transporte público/semi público.

**Tabla 1 – 16 Ciudades más peligrosas para la movilidad de las mujeres**

**The 16 cities with the most dangerous transport systems for women**



1.	Bogota, Colombia
2.	Mexico City, Mexico
3.	Lima, Peru
4.	New Delhi, India
5.	Jakarta, Indonesia
6.	Buenos Aires, Argentina
7.	Kuala Lumpur, Malaysia
8.	Bangkok, Thailand
9.	Moscow, Russia
10.	Manila, Philippines
11.	Paris, France
12.	Seoul, South Korea
13.	London, England
14.	Beijing, China
15.	Tokyo, Japan
16.	New York, USA

Source: news.trust.org

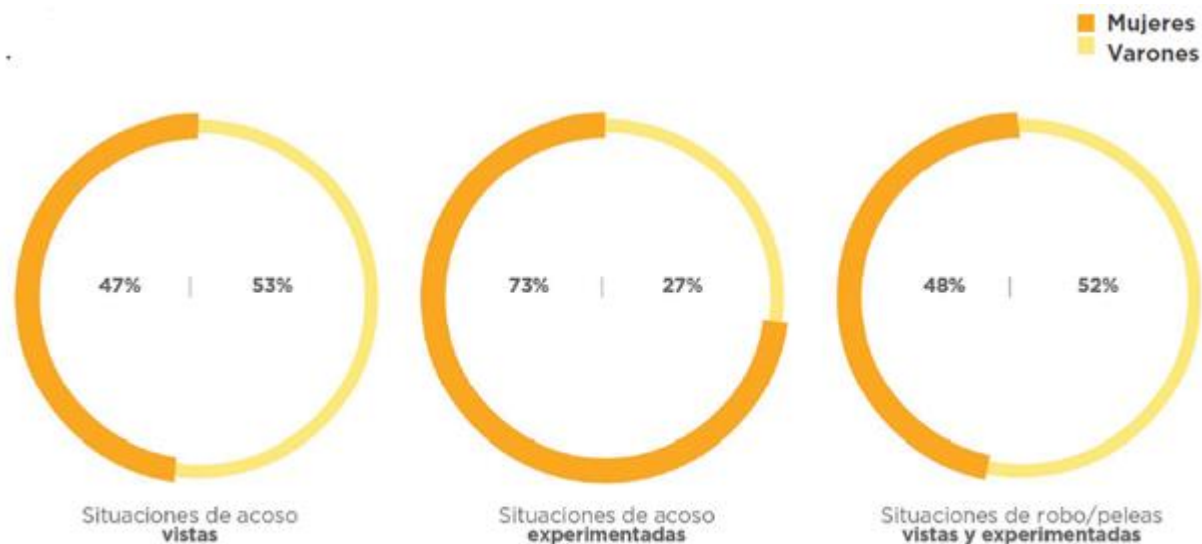
Fuente: WEF

Al observar la cantidad de habitantes en la ciudad de Buenos Aires, el 60% de los ciudadanos son mujeres y conforman el 58% de los usuarios de transporte público o semi público. Asimismo, del total de viajes realizados por las mujeres de CABA más



de la mitad se deben a motivos laborales o estudio, y en el género contrario esto conforma más de 7 de cada 10 viajes del total realizado por los varones. En tanto, los viajes por cuidado que incluyen la realización de compras, tareas del cuidado y acompañar a integrantes del hogar a centros educativos u otros sitios, representan el 27% del total de los viajes diarios realizados por las mujeres en CABA, mientras que esto solo explica un 13% de los viajes realizados por los hombres.<sup>2</sup>

**Gráfico 2 – Situaciones de inseguridad vista y experimentadas en el transporte público durante los últimos 12 meses en %**



Fuente: Encuesta. ELLA SE MUEVE SEGURA AMBA, 2016-17

La percepción de inseguridad de las mujeres en el espacio público y en los medios de transporte es una de las barreras que dificultan tanto la experiencia de viaje como sus experiencias en el espacio público, lo cual termina limitando su autonomía, libre circulación y acceso distintas oportunidades que las ciudades brindan.

<sup>2</sup> Plan de Género y Movilidad, Secretaría de Transporte (2019)



El Estudio “Ella se Mueve Segura” (2017) realizado por el Banco de Desarrollo Latinoamericano (CAF) y la Fundación FIA muestra que el 72% de las mujeres que residen en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) se sienten inseguras al viajar en el transporte público.

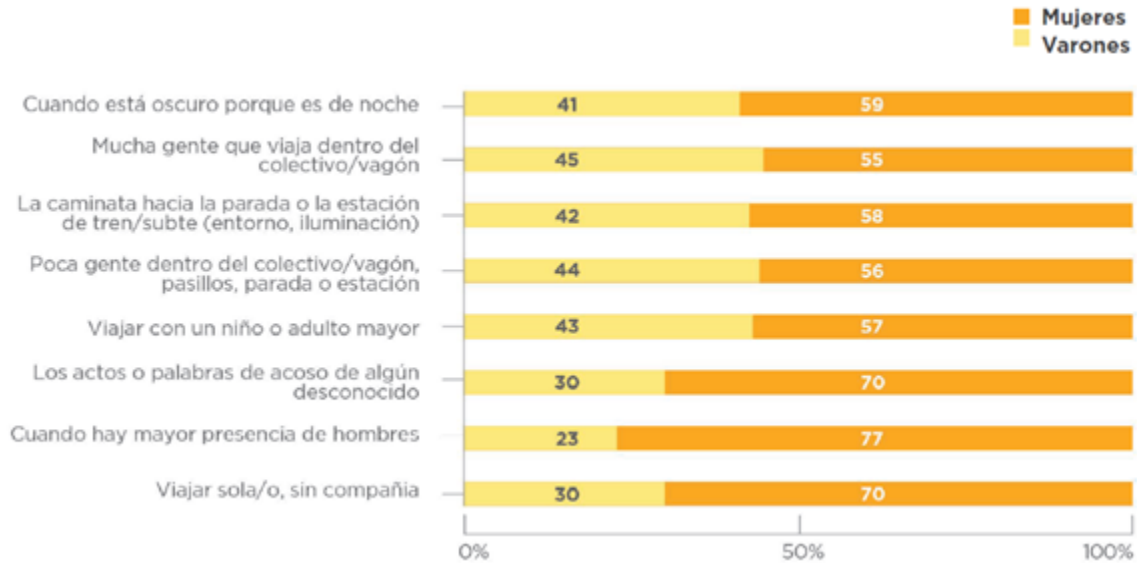
Según este estudio tres aspectos mencionados por las usuarios y usuarias encuestados son los que generan mayor sensación de inseguridad al viajar en transporte público: cuando está oscuro (18%), que haya mucha gente dentro del colectivo/vehículos (16%) y la caminata hacia/desde la parada/estación de colectivo/subte/tren (13 %). Esto representa, en conjunto, casi la mitad (48%) de las menciones totales.<sup>3</sup>

Sin embargo, entre las mujeres los siguientes aspectos que generan mayor preocupación en su movilidad por la ciudad: los actos o palabras de acoso, la mayor presencia de hombres y viajar solo/a sin compañía.

**Gráfico 3 – Aspectos que generan sensación de inseguridad entre usuarios y usuarias del transporte público en %**

---

<sup>3</sup> <https://www.fiafoundation.org/media/461162/ella-se-mueve-segura-she-moves-safely.pdf>



Fuente: Ella se mueve segura (AMBA), 2016-2017

Al poder ofrecer un servicio de taxis enfocado para mujeres, se quiere lograr cubrir la necesidad de una perspectiva de género a la movilidad urbana y a promover la igualdad en el rubro del transporte, donde la mayoría de los conductores de transporte público y privado son varones.

Por otro lado, analizando los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), las mujeres perciben un salario 27% menor que los varones y conforman una mayoría entre la población de menores ingresos. Además, este grupo representa un 6,8% de la población total y los varones solo conforman un 3,2%. Nótese también, que las mujeres tienen mayores dificultades al insertarse laboralmente, especialmente en ciertos puestos, lo cual ocasiona que perciban un menor salario y también que conformen la mayoría de los trabajos informales o no remunerados.

En el área de transporte público y movilidad, las mujeres suelen estar excluidas o poco representadas. Hace 4 años, había solo 736 conductoras mujeres de los 38,000 conductores de taxi. Hoy en día, debido a las políticas del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se logró incrementar un 30%.



Uno de los puntos que contempla este plan es poder capacitar mujeres en esta área ya que su participación podría lograr un impacto positivo en lo personal y económico. Al mismo tiempo, lograría otro impacto positivo en la experiencia de las usuarias en el uso del transporte.

### **Estimación de la demanda**

A fines de estimar nuestra demanda potencial, se utilizaron los resultados y proyecciones del INDEC sobre la población femenina de la Ciudad de Buenos Aires. Al año 2020, la número de habitantes es 1,003,284 con un crecimiento anual del 1%. Luego, esto fue segmentado según nuestro mercado objetivo, mujeres de 18 a 45 años, en el que este empieza disminuir para el último año ya que esta población tiende a envejecer más rápido.

**Tabla 2 – Proyección de población femenina 18-45 años.**

<i>Año</i>	<i>Mujeres (cant.)</i>
<i>2020</i>	<i>750,559</i>
<i>2021</i>	<i>848,058</i>
<i>2022</i>	<i>848,250</i>
<i>2023</i>	<i>847,897</i>
<i>2024</i>	<i>846,693</i>
<i>2025</i>	<i>834,122</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INDEC.

El mercado disponible son aquellas mujeres que ya adquieren esta clase de servicio, pero que actualmente, lo adquieren en la competencia y que a su vez se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo.



Para poder hallarlo, se multiplicó el mercado potencial por los porcentajes de mujeres que respondieron que utilizaban Uber o taxi y si prefiriese que el conductor fuese mujer.

**Tabla 3 – Cant. de mujeres que utilizan taxi y prefieren una conductora**

Utilización de taxi	Preferencia conductora mujer	2020	2021	2022	2023	2024	2025
90%	91%	614,707.82	694,559.50	694,716.75	694,427.64	693,441.57	683,145.92

Fuente: elaboración propia

Nuestro mercado efectivo es el que está dispuesto a pagar un mayor precio por nuestro servicio. A fines de calcularlo, se tomó el mercado disponible y se multiplicó por el porcentaje de mujeres que pagaría más por este servicio.

**Tabla 4 – Cantidad de mujeres dispuestas a pagar más**

Aceptación	2020	2021	2022	2023	2024	2025
62%	381,118.85	430,626.89	430,724.39	430,545.14	429,933.77	423,550.47

Fuente: elaboración propia

Además, se tomó como dato un viaje durante 40 cuadras con precio promedio, hoy en día, utilizando la calculadora de precios de Uber<sup>4</sup> lo cual nos dio que un viaje promedio es de ARS.- 356

<sup>4</sup> <https://www.Uber.com/ar/es/price-estimate/>



## **Justificación personal**

Hace ya varios años que vengo observando el crecimiento de los movimientos de mujeres y la lucha por sus derechos en su conjunto. Esto me llevó también a notar la falta de una visión con perspectiva de género tanto en el sector privado como público.

Específicamente, en el área de transporte, siempre fue una industria con una fuerte integración de los varones. Este conforma uno de los cupos más bajos para mujeres, no solo en lo técnico sino también gubernamental. Esto se debe que se impulsaba más a los hombres a atender esta clase de trabajos mientras que la mujer realizaba tareas más vinculadas al cuidado de personas o enseñanza.

Esto produce que se utilice como vara, al hombre, como medida para el diseño del transporte en la ciudad; una parcialidad en base a una propia experiencia. La falta de análisis de una perspectiva de género terminó ocasionando un gap importante en las necesidades de las mujeres y su movilización y hace 5 años que se empezó a visibilizar las situaciones que las mujeres viven. Esto no significa que no existiesen, pero estaban normalizadas en el día a día.

En mi caso personal como también amigas, colegas, e incluso conocidas, pasamos por situaciones en la que nos sentimos incomodas o tuvimos miedo, simplemente por el hecho de ser mujeres en un taxi solas. Si bien esto, implica un mayor análisis fuera del alcance de este negocio, tenemos derecho a poder subirnos a un taxi sin sentir peligro de no llegar a destino y por eso creo, creando una red de sostén de mujeres es la mejor opción que tenemos hoy en día. Asimismo, esto abre puertas a mujeres para poder capacitarse y desarrollarse en esta industria.



## **Conclusión**

Es factible decir que existe una oportunidad de negocios ya que existe una necesidad a cubrir en el sector que estamos apuntando. Si bien existen algunos jugadores en el mercado, que surgieron durante los últimos años, esta industria sigue siendo atomizada. Además, todavía no está cubierta la necesidad de una mayor sensación de seguridad por parte de las mujeres. Esta parte de la sociedad que conforma más de la mitad de la población sigue sin tener sus necesidades satisfechas y actualmente, existe cada vez una mayor inclinación, no solo de la sociedad sino por parte del Gobierno, para poder cerrar las brechas que existen hoy en día





## **2. Validación del mercado**

A fines de poder obtener información relevante sobre nuestro mercado objetivo y poder validarlo, se diseñó una encuesta online para poder demostrar la demanda. La encuesta fue para ello se realizó un cuestionario de 8 preguntas *multiple choice* tomando en cuenta ciertas cuestiones relacionadas a perfiles, experiencias en taxis, y su disposición a pagar más por esta clase de servicio.

A partir de esta encuesta se pretende corroborar cual es el público que está dispuesto a adquirir esta clase de servicio y observar si existe un interés en la propuesta, experiencias vividas, motivos de elección, y por último, Además, se pretende observar si existe algún interés en la nueva propuesta, saber cuáles serían los motivos de la elección y que tipo de experiencia sienten al adquirir este tipo de tour. Por último, tener conocimiento sobre el precio que estaría dispuesto a pagar.

### **Difusión**

La encuesta fue realizada exclusivamente para mujeres residentes de la Ciudad de Buenos Aires. Las personas que fueron encuestadas fueron mediante contactos personales, laborales, amigos, y, asimismo, fue enviado entre sus contactos. Se difundió por Facebook y WhatsApp con la ayuda de amigos y conocidos. El total de mujeres que respondieron la encuesta fue de 176 personas.

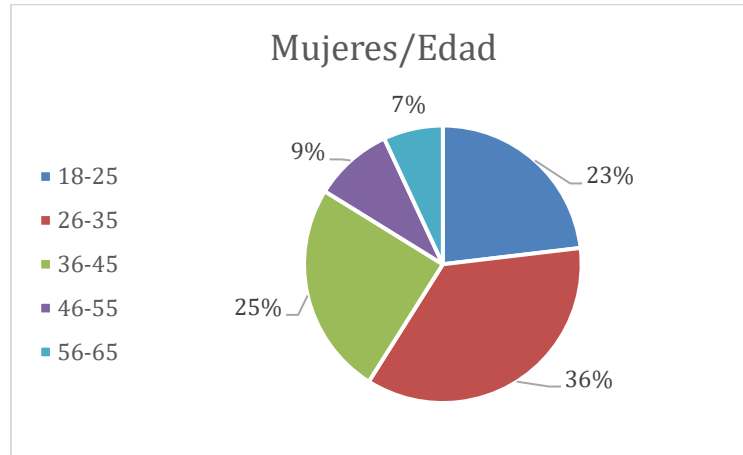
### **Perfil de los encuestados**

Las primeras 2 preguntas fueron vinculadas al segmento dado por edad y área, donde se reveló un predominio en edades entre 18 a 45 años con un 84% de los encuestados



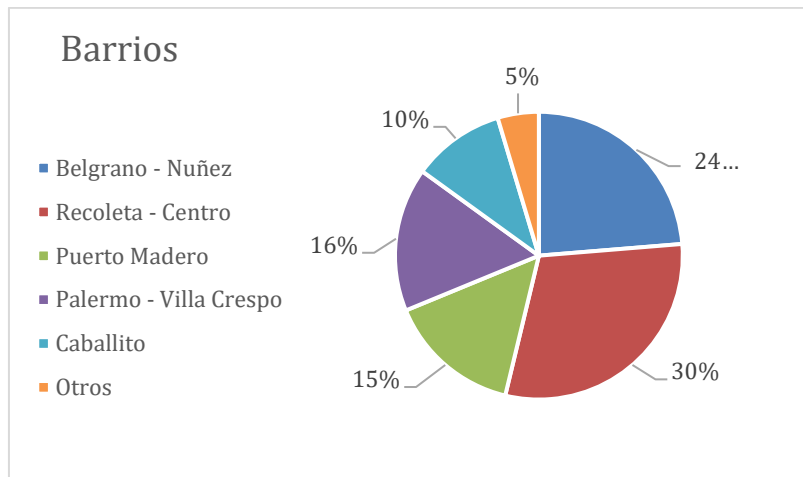
siendo parte de ese rango. Asimismo, se observó que la mayoría de las encuestadas, viven dentro de los barrios de Belgrano, Recoleta, Palermo y Puerto Madero.

**Gráfico 4 – Edad de las encuestadas en %**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

**Gráfico 5 – Localización de las encuestadas en %**

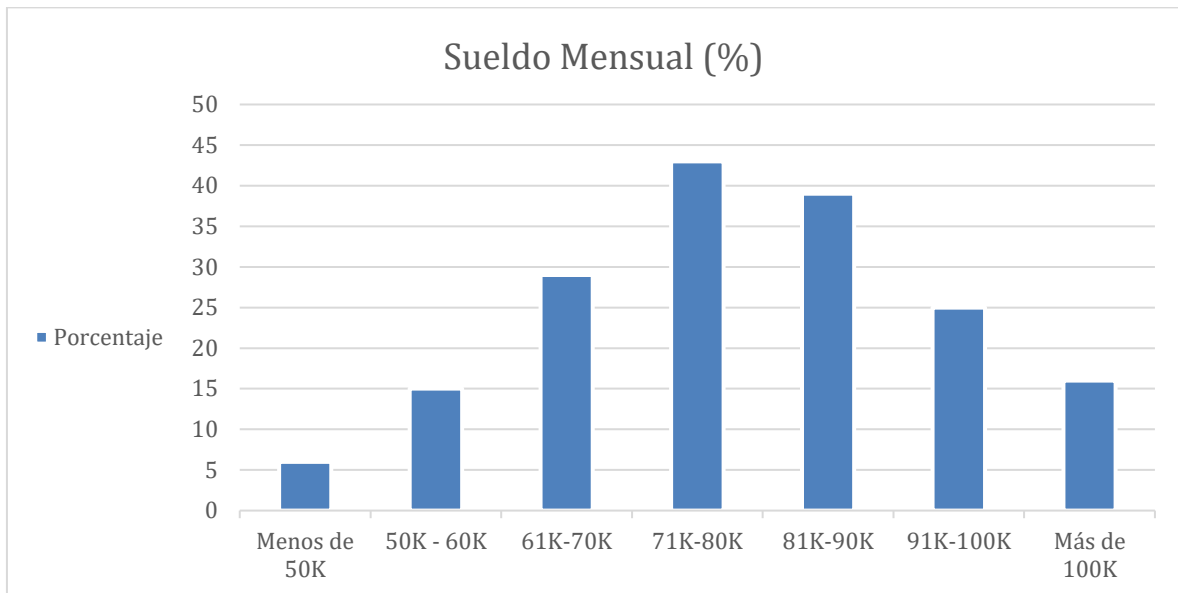


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Asimismo, la mayoría de las mujeres encuestadas tiene ingresos mayores a 60,000 pesos neto-mensuales.



**Gráfico 6 – Sueldo promedio de las encuestadas en %**



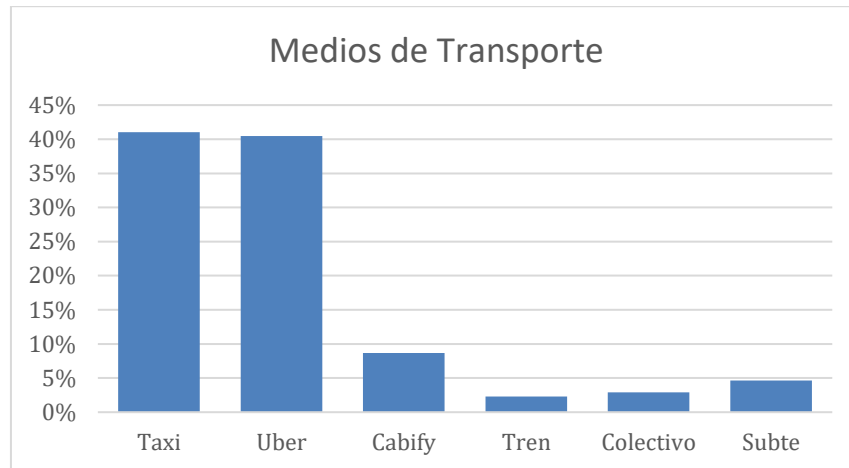
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

## **Experiencias**

Se encuestó a las mujeres para indagar y conocer sus patrones y medio de transporte utilizados en su día a día. La mayoría de las encuestadas adquieren servicios de taxi o Uber.



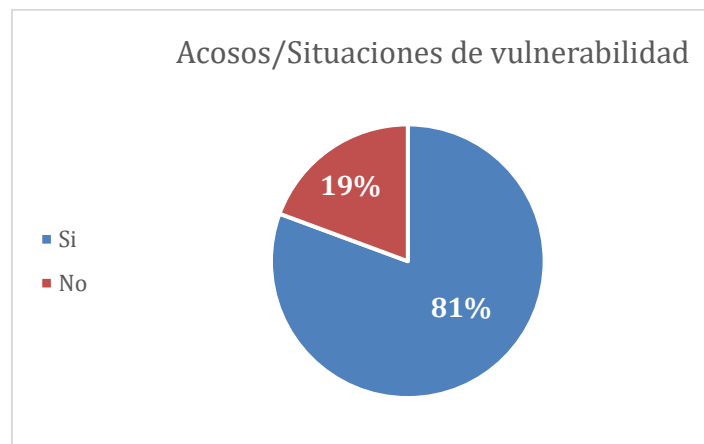
**Gráfico 7 – Medio de transporte utilizado por las encuestadas en %**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

De la misma manera, se les encuestó respecto a situaciones que hayan vivido a bordo de un taxi o Uber para entender cuál es el porcentaje de mujeres que vivieron una situación en la que sintieron que su integridad física pudo haber sido vulnerada o alguna otra clase de acoso verbal. Un 81% de las mujeres encuestadas se sintió acosada arriba de un transporte tales como taxis o Uber.

**Gráfico 8 – Situaciones de acoso en %**



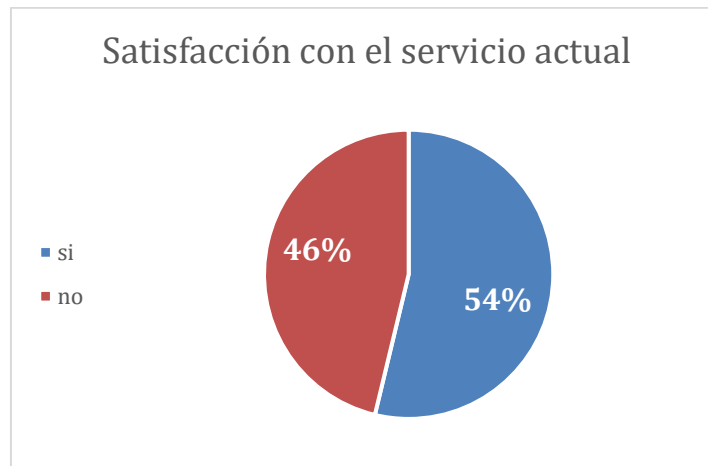
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Otra de las preguntas realizadas era respecto a la conformidad del servicio actual. Este resultado se vio casi igualitario, un 54% de las mujeres se encuentra satisfecha



respecto al servicio de taxis y Uber que existe hoy en día, mientras que un 46% de las encuestadas siente una insatisfacción al respecto.

**Gráfico 9 – Conformidad del servicio actual en %**



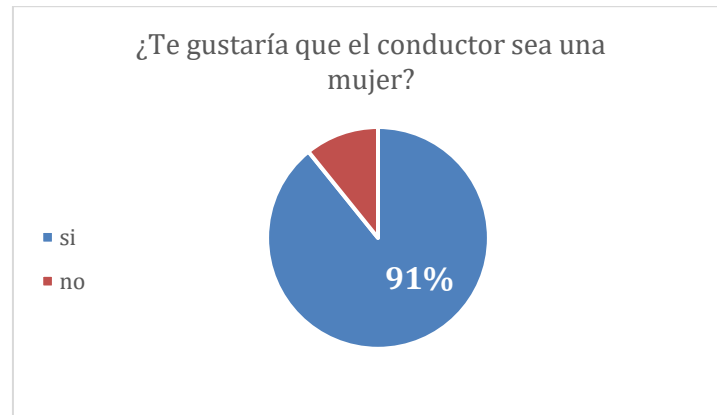
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

### **Validación del servicio**

Para saber si el grupo de encuestadas les interesaría adquirir esta clase de servicios, se les realizó una pregunta para saber si preferirían un conductor que sea mujer. El 91% de las encuestadas contestó que se sentirían más cómodas con una conductora femenina.



**Gráfico 10 – Preferencia de conductora en %**

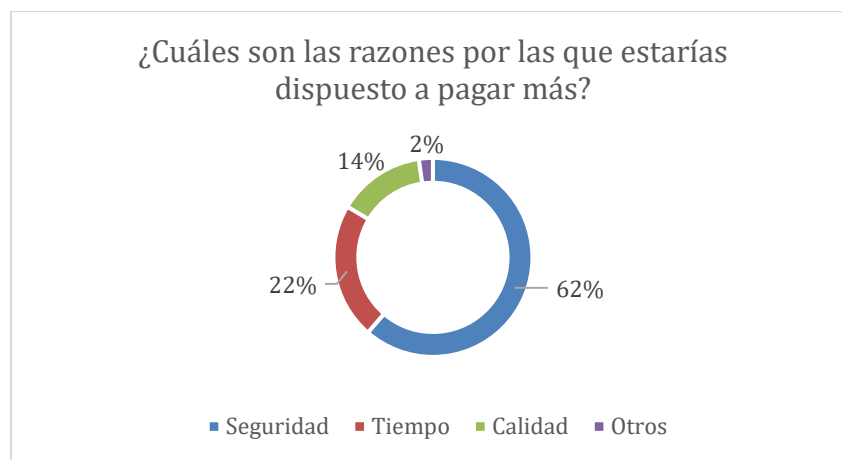


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

### **Disposición a pagar**

Por último, se analizó cuáles serían las cualidades por las cuales las clientas considerarían adquirir esta clase de servicio y si estuviesen dispuestas a pagar un mayor precio por ello. Se puede observar que la mayoría de las encuestadas prefiere pagar un precio mayor por seguridad.

**Gráfico 11 – Razones por las cuales usuarias pagarían más en %**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.



### 3. Marco Teórico

Para desarrollar el plan de negocios de DriWe, se han utilizado las siguientes herramientas y conceptos a fines de analizar la viabilidad de este proyecto:

- **Análisis PESTEL:** Análisis del entorno para la determinación y evaluación de tendencias clave que permitan definir la estrategia de la empresa mediante el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- **Cinco Fuerzas de Porter:** determinación del potencial de rentabilidad del sector mediante el análisis de cinco fuerzas competitivas básicas: Poder de Negociación de Proveedores, Poder de Negociación de Consumidores, Amenaza de Nuevos Competidores, Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos, Rivalidad entre Competidores Existentes.
- **Matriz Foda**



## **Análisis de la industria**

A fines de analizar la industria, DriWe se encuentra en la industria del transporte. Dentro de sus parámetros, nos enfocaremos en el mercado de transporte de pasajeros. En la ciudad de Buenos Aires, respecto al transporte urbano de pasajeros, en el año 2015, había 37.774 vehículos habilitados con licencia a desempeñarse como taxis y 1913 vehículos registrados como remises.

Como se puede ver en la siguiente tabla, Buenos Aires cuenta con 1 vehículo cada 73 habitantes, lo cual es una cantidad mayor al de otras ciudades como Nueva York y Madrid. La primera cuenta con aproximadamente 13 mil licencias para 8,5 millones de personas (1/615) y la segunda con 15,700 mil licencias para 6,5 millones de personas (1/414).

**Tabla 5 – Cantidad de habitantes y taxis (ratio)**

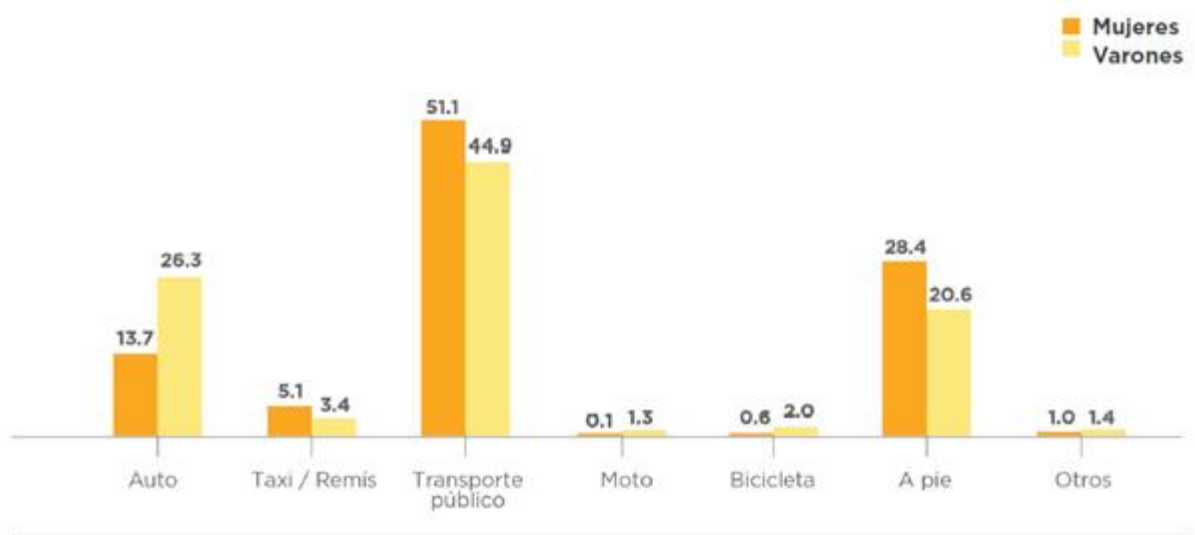
<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad de Habitantes</b>	<b>Cantidad de Taxis</b>	<b>Ratio de Habitantes por Taxi</b>
Nueva York	8,5 millones	13000	1/615
Madrid	6,5 millones	15700	1/414
Buenos Aires	2,8 millones	39700	1/73

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la movilidad de las mujeres, podremos observar en el siguiente gráfico (Gráfico 3) que el 51,1% de los desplazamientos que realizan las mujeres diariamente son en transporte público y 28,4% son realizados a pie (ENMODO, 2009-2010). Estas alternativas muestran ciertas limitaciones que terminan impactando la forma y el alcance de la movilidad de las mujeres. Por un lado, el alto uso del transporte público implica que las mujeres dependen, en mayor medida, de esquemas fijos y que poseen una menor flexibilidad ofrecida por el transporte público.



**Gráfico 12 – Utilización de medios de transporte según género %**



Fuente: Elaboración propia en base a ENMODO 2009-2010

Asimismo, se puede observar que las mujeres (5,1%) hacen un mayor uso de taxis y remises en CABA que los hombres, ya que esto ofrece una mayor flexibilidad frente a los esquemas del transporte público y una alternativa de desplazamiento en horarios o situaciones donde incrementa la sensación de inseguridad.

Respecto a las conductoras, la participación laboral de las mujeres en este sector apenas alcanza el 6% y se concentran en tareas que están feminizadas como las administrativas, de atención al público o de limpieza. Su presencia es baja en puestos técnicos de planificación u operación (BID, 2015). Esta segregación horizontal y vertical que existe en la industria tiene una relación directa con la brecha salarial del sector (en transporte terrestre alcanza el 27%<sup>5</sup>) y atenta contra la equidad de género.

<sup>5</sup> Fuente: EPH - INDEC (1º Trimestre 2019)



Con relación a las licencias profesionales, a nivel nacional, en el año 2019 se otorgaron 925 licencias a mujeres sobre un total de 377.171, equivaliendo a un 0,25% (CNRT<sup>6</sup>). Del total de ellas, 454 son conductoras de transportes de pasajeros; 359 de cargas generales, y 112 de mercancías peligrosas.

Sin embargo, en el caso de la app Uber, el porcentaje de mujeres que la utiliza y cuenta con una licencia profesional, es mucho más alto que lo observado en los datos del CNRT: el 11,9% de las mujeres y el 18,5% de los varones contaba con una licencia profesional antes de darse de alta.

## **Análisis PESTLE**

### **Factores Políticos**

Debido a que cada vez se está visibilizando más que las necesidades de las mujeres no fueron tradicionalmente consideradas en los diseños urbanos y del sistema de transporte, una parte de la política actual de la Ciudad de Buenos Aires es poder entender y generar una visión desde la perspectiva de género, sobre el uso del transporte.

Actualmente, se estableció un plan de género y movilidad que establece en su plan de acción un eje sobre la inserción laboral de las mujeres en el sector transporte y movilidad y su acción es promover la participación de las mujeres en el sector, en el cual incluye taxis/remises. Dentro de la acción mencionada, se destaca que se quiere aumentar un 20% las licencias profesionales otorgadas a mujeres; una paridad de

---

<sup>6</sup> Comisión Nacional de Regulación del Transporte, 2019



choferes/maquinistas y cursos de capacitación como choferes de taxis gratuitos a mujeres incluyendo gestiones intersectoriales para identificar situaciones críticas de necesidad de inserción laboral (violencia de género, madres jefas de hogar en hogares monoparentales, entre otras).

Otro tema que debería destacarse es que también Argentina es un país con una tasa alta de sindicatos lo cual puede crear alguna clase de reacción adversa por parte del gremio sindicalista de taxis y remises.

### Factores Económicos

La situación económica en Argentina sigue viéndose afectada como se puede ver reflejado en el crecimiento del PBI durante los últimos 10 años.

Gráfico 13 – Evolución del PBI (2010-2019) en %



Fuente: Banco Mundial

La caída del PBI a partir del 2018 se debió a un conjunto de factores. A fines del 2017/ principios del 2018 empieza a haber una fuga de capitales extranjeros generado por



una suba de las tasas en Estados Unidos. Sumado a esto, tuvieron lugar factores internos como la sequía del campo, una gestión del banco central y un intento de retrotraer las tarifas de servicios a precios anteriores. Todo esto desencadenó en una presión en el tipo de cambio. En un intento de evitar una fuerte devaluación se acude al FMI para que nos otorgue un préstamo que nos ayude a evitar la devaluación y hacer frente a pagos de la deuda. Esta es una situación que se extiende hasta el 2019 donde el PBI vuelve a caer producto de los factores de desconfianza (elecciones), contexto internacional desfavorable, políticas de ajuste monetarias y fiscales (una baja del gasto público y el déficit fiscal). Todo esto resulta en una recesión que luego se acentuó durante el 2020 producto de la pandemia y la cuarentena establecida.

A pesar de todo esto, el número de personas que utiliza esta clase de servicio de transporte fue de 5.8 millones de personas, durante el año 2019, y el *market value* fue de USD 750M; así también, vio un incremento anual del 20%<sup>7</sup>. Asimismo, nuestro público objetivo es el que está dispuesto a pagar hasta un 20% sobre el precio de mercado. Además, este se quiere lograr un desarrollo de la población económicamente activa, generando una inserción laboral a mujeres que no cuentan con un sueldo digno y estabilidad económica.

## **Factores Sociales**

A nivel mundial, existe una creciente tendencia de una tercera ola del feminismo, resurgiendo específicamente en Latinoamérica, en el año 2018. Dentro de las distintas acciones llevadas a cabo por este grupo, una de ellas es empezar a exponer más la desigualdad de género y demostrar datos en un mundo diseñado alrededor del hombre (esto se debe a que el hombre fue siempre utilizado como el ciudadano modelo). Esto

---

<sup>7</sup> <https://datareportal.com/reports/digital-2020-argentina>



genera un conflicto en el campo laboral, aunque se haya empezado a sancionar políticas públicas como el cupo laboral para poder cerrar esa brecha.

En el siguiente cuadro se puede observar que según la Encuesta de Trabajo No Remunerado (TNR) y Uso del Tiempo llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el año 2013, la participación de las mujeres -mayores de 18 años- de la Ciudad en el trabajo no remunerado es mayor que entre los hombres: 88,1% y 62,6%, respectivamente.

**Tabla 6 – Trabajo no remunerado por genero en %**

Porcentaje de trabajo no remunerado por genero		
	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Ciudad de Buenos Aires</b>	62.60%	88.10%

Fuente: elaboración propia

El hecho de que las tareas de cuidado recaigan casi exclusivamente sobre las mujeres tiene como impacto en la generación de ingresos. lo que impacta en sus posibilidades de generar ingresos. Según datos de la app Uber, el 53% de las mujeres está compuesto por mujeres menores a 40 años de edad, pero a partir de los 41 años la proporción de mujeres es superior a la de los varones para todos los grupos etarios (43% versus 33% de 41 años en adelante). Este rango de edad más amplio en las mujeres puede vincularse a que, después de los 45 años, ellas liberan tiempo dedicado al cuidado y a las tareas domésticas, para poder realizar actividades remuneradas, en algunos casos por primera vez.

## **Factores Tecnológicos**

En la actualidad, el impacto de la tecnología en el desarrollo y prestación de servicio de transporte de pasajeros se ha vuelto más importante con el surgimiento de empresas como UBER, Cabify, Easy Taxi.



En Argentina hay más de 58.21 millones de usuarios únicos de teléfonos celulares, según el estudio anual de la agencia WeSocial, y hubo un incremento de del 49% en compras de smartphones. El mercado de las “aplicaciones” es cada día más amplio y diverso. Hay decenas de categorías de aplicaciones: hay aplicaciones de redes sociales, de video, de mensajería, de música, entretenimiento, compras, noticias, entre muchas otras. Un 11% de los encuestados indicó que los revisan más de 200 veces al día, muy superior a otros países donde la media ronda 5 por ciento. Un 9% revisa sus móviles 100 veces o más<sup>8</sup>. Entre 2019 y 2020, el número de usuarios de internet en Argentina aumento un 2.1% y la penetración de Internet de un 78,6%, liderando la región Latinoamericana, seguida por Chile que cuenta con un 77% de penetración.

Asimismo, las aplicaciones de transporte siguen siendo una de las primeras diez aplicaciones bajadas durante el año 2019.<sup>9</sup>

## **Factores Legales**

La reglamentación por aplicar es la Ley N° 3622/2010. Asimismo, la legislación incluye la ley nacional de tránsito 24.449, que exige para transportar pasajeros, un vehículo habilitado, la VTV, una licencia de conducir especial (conductor profesional, categoría "D") y obliga a contratar un seguro para casos de siniestro, muy frecuentes en caso de automóviles y esté capacitado en situaciones de emergencia. Otros requisitos legales respecto a los choferes, dentro del Código Civil y Comercial existe, bajo el Título IV- Capítulo 7- Sección II, el artículo 1280 sobre contrato de Transporte. El mismo, no aclara qué tipo de requisitos debe cumplir una persona para poder calificar como

---

<sup>8</sup> <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

<sup>9</sup> <https://datareportal.com/reports/digital-2020-argentina>



transportista, pero creemos que este vacío legal se llena con el requerimiento previamente especificado de la Ley de Seguridad Vial (ut supra). Los vehículos de transporte de pasajeros deben: no tener más de 10 años de antigüedad y estar aptos para discapacitados. Deberán contar con un seguro de Responsabilidad Civil y Seguro de Daños a Terceros.

Además, debe estar constituida la sociedad de acuerdo con las leyes de la República Argentina, en este caso será una SAS. Deberá estar inscripta en el Registro Público de Comercio y en el Registro Nacional de Sociedades. Deberá registrarse para el IVA o IIBB si provee suministros imponibles en Argentina y serán sujetas al impuesto a las ganancias (35%), impuesto a la ganancia mínima presunta (1%) e impuesto al Valor Agregado (21%).

### **Factores Ecológicos**

Durante los últimos, se generó una mayor concientización por parte de la sociedad y empresas sobre el cambio climático y la necesidad de cuidar el medioambiente. El mercado automotriz tiende hacia un mercado más sustentable con vehículos eléctricos e híbridos. Las políticas en países europeos están tornando a ciudades libres de vehículos o vehículos eléctricos; es responsabilidad de las empresas de transporte tomen una posición en favor a reducir la huella de carbón y emisiones tóxicas<sup>10</sup>. Dado esto, también se tomará en cuenta para nuestros vehículos.

---

<sup>10</sup> <https://theicct.org/publications/real-world-exhaust-emissions-modern-diesel-cars>



## **Las cinco fuerzas de Porter**

- **Poder de Negociación de los Clientes**

  - Amenaza baja

Los clientes están atomizados. Si bien el cliente puede acceder al servicio de taxi de distintas maneras ya que la oferta es elevada, no existe un servicio con las aplicaciones existentes que apunte a una mejor experiencia respecto a la seguridad y comodidad de nuestras usuarias.

- **Poder de negociación de los proveedores**

  - Amenaza media

Nuestros proveedores son las conductoras que proporcionaran las herramientas principales: vehículo y servicio de conducción.

Como se mencionó anteriormente, una de las limitaciones son la cantidad de conductores. Hoy en día, se encuentran 1125 conductoras de taxi porteño<sup>11</sup> y el gobierno abrió nuevamente la convocatoria para poder aumentar el número de conductoras. En el caso de la aplicación Uber, existen 7.000 mujeres trabajando como socio conductora. Debido a las políticas llevadas a cabo por el gobierno local y el sector privado, una mayor formalización del trabajo, y una creciente tendencia de la independización de la mujer espera que esto siga aumentando.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

  - Amenaza neutra

Las barreras de entrada son altas respecto a nuestra diferenciación, si bien existen diferentes alternativas para la movilidad de pasajeras, no existe un servicio que sea

---

<sup>11</sup> <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/al-volante-solo-tres-de-cada-diez-registros-del-pais-son-de-mujeres-nid2217140>





personalizado y que ofrezca una mayor experiencia respecto a la seguridad de las pasajeras.

Asimismo, se requeriría una mayor inversión y mantenimiento de parte de los potenciales competidores.

- **Amenaza de los productos sustitutos**

- Amenaza baja/neutra

Una de las prioridades para nuestro segmento del mercado es la seguridad y esta no es garantizada por otros servicios de taxi o transporte. Si bien estos servicios están enfocados más en la rapidez y/o precios más bajos, ninguno de estos tiene como foco la necesidad de las personas que está en una posición de vulnerabilidad al contratar estos servicios.

### **Mátriz F.O.D.A.**

Esta matriz busca identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de formar un cuadro situacional de este plan, para poder utilizar sus fortalezas y mejorar las debilidades, así como también, aprovechar oportunidades.

**Tabla 7 – Matriz F.O.D.A**

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Oportunidades</u></b>
Flexibilidad y escalabilidad, en función a resultados iniciales, a otras regiones del país y mercados.  Nivel de inversión bajo.	Mercado no posicionado, no existe aún una empresa líder en esta línea.



<p>Foco en la seguridad de la pasajera</p>	<p>Aumento de casos de vulneración hacia la integridad de las mujeres, inseguridad y acoso.</p> <p>Desconfianza en otros servicios de transporte.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>Capacitación de conductoras y que cuenten con vehículo y licencia.</p> <p>Lanzamiento con pocos vehículos.</p> <p>Modelo de negocio fácil de replicar.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>Sindicatos de otros servicios de transporte atenten contra el servicio.</p> <p>La volatilidad de la economía que pueda afectar los precios y costos sobre el negocio.</p>

Se puede observar que los factores internos (fortalezas y oportunidades) son atractivos ya que es fácil escalarlo y su costo sigue siendo bajo. Asimismo, existen diferentes oportunidades para que la empresa pueda captar y fidelizar sus clientes. En cuanto a los factores externos (amenazas y debilidades) contamos con la oportunidad que no cuenta con competencia directa, aunque puedan entrar otros jugadores al mercado, un menor número de conductoras y la facilidad de la replicación del negocio.

### **Competidores**

Actualmente, existen algunas empresas competidoras que realizan servicios de transporte para mujeres.



### **Competidores actuales formales**

**SheTaxi:** es una App que ofrece un servicio de taxis manejado sólo por mujeres en horarios nocturnos para que las pasajeras puedan solicitar una conductora del género femenino para llegar a destino. La idea surgió con el objetivo de brindar “mayor seguridad” a las usuarias, y por la necesidad de “concentrar más recaudación para nosotras”. Su tarifa es la misma que el servicio de taxis tradicionales. En su momento, la aplicación solo se encuentra en Rosario.

**Sara L&T:** es una App que lanzó en el 2019 que ofrece un servicio de taxis manejado solo por mujeres para mujeres y niños y se diferencia por tener la misma tarifa plana sin importar el número de KM/Hs. La aplicación todavía no está en funcionamiento.

**Uber “Ellas”:** Uber lanzó una nueva unidad de negocios en el Cono Sur llamado Uber Ellas. Esta nueva quiere lograr que haya más mujeres conduciendo y, por lo tanto, para aumentar esa cantidad y salvaguardar la seguridad de la conductora, la función permite que las mujeres puedan conducir solo aceptando los viajes realizados por mujeres o personas no binarios. Esta función se puede activar por la cantidad de tiempo que se desee<sup>12</sup>. Sin embargo, todavía no está activo en Argentina debido a la legalidad de la empresa y nuestra principal diferenciación es que parte de nuestros ingresos se destinarán a ONGs que trabajen con la inserción y formalización laboral de mujeres y grupos minoritarios.

---

<sup>12</sup> <https://www.infotechnology.com/online/Uber-Ellas-la-nueva-funcion-para-que-socias-conductoras-realicen-viajes-exclusivos-con-mujeres---20200901-0010.html>



Adicionalmente, en el mercado argentino ya existen otras plataformas que ofrecen transporte privado, pero no están focalizadas solamente en el segmento de mujeres.

Las principales plataformas identificadas son:

- **Uber,**
- **Cabify**
- **Taxis tradicionales**

A continuación, se presenta un mapa comparativo de competidores potenciales.

**Tabla 8 – Competidores**

	<b>Uber</b>	<b>Cabify</b>	<b>Taxis tradicionales</b>
<b>PROMESA</b>	Transporte tan confiable como el agua, en cualquier lugar y para todos	"La ciudad es tuya"	-
<b>MODELO DE NEGOCIO</b>	Modelo de negocios de transporte basados en consumos colaborativos	Modelo de negocios de transporte basados en consumos colaborativos y adaptable a cada ciudad.	Servicio de transporte de pasajeros.
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	Para clientes: mínimo tiempo de espera; pago por km recorrido; información de precio y conductor; visibilidad de la ruta.  Para conductores: flexibilidad horaria y días; fuente de	Para clientes: mínimo tiempo de espera; pago por km recorrido; información de precio y conductor; visibilidad de la ruta; servicio premium	Para clientes: pago por km recorrido  Para conductores: trabajo fijo; ingresos.



	ingresos adicional	Para conductores: flexibilidad horaria y días; fuente de ingresos adicional	
<b>DESVENTAJA</b>	<p>No se especializa específicamente en el segmento de mujeres.</p> <p>Solo pago en efectivo.</p> <p><b>No</b> es legal en Argentina (excepto en Mendoza)</p>	<p>No se especializa específicamente en el segmento de mujeres.</p> <p>Altos tiempos de espera</p>	<p>Transporte tradicional. No se especifica en la experiencia del usuario.</p>

Cabe aclarar porque Uber se considera ilegal. Eso es debido a su estrategia para evadir impuestos de las ganancias recaudadas del 20% de todos los viajes. El artículo “Qué es el “Sándwich holandés”, el truco de las empresas tecnológicas para pagar menos impuestos” publicado por el diario La Nación<sup>13</sup> relata esta estrategia.

Uber Technologies Inc. creó un *partnership* con Uber International C.V, que se encuentra en los Países Bajos y que no cuenta con ningún empleado y su casa matriz está radicada en las Islas Bermudas. Uber International C.V. acordaba pagar regalías a cambio de la utilización de la propiedad intelectual (la app) de Uber Technologies Inc. A su vez, la empresa creó otras subsidiarias en el mismo país, llamadas Uber B.V., donde una de ellas recibía el 100% de los ingresos por el viaje y guardaba el 20% del mismo, y la otra recibía el restante 80% y era la encargada de procesar el pago a los conductores. Ambas responden a Uber International C.V. Entonces, dentro del

<sup>13</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2064489-doble-irlandes-el-truco-de-las-empresas-tecnologicas-para-no-pagar-impuestos>



acuerdo, de ese 20%, Uber B.V. deduce los costos de financiar las subsidiarias locales en términos de marketing y otros costos de estructura y les envía el dinero. Luego, del % que ha sobrado, la empresa sólo declara el 1% como ganancias y es, entonces, susceptible de impuestos<sup>14</sup>.

### **Diferencia entre Uber y Cabify**

Respecto a la diferencia de Uber, el precio que ofrece Cabify es fijo. Este únicamente aumentará en el caso de que se realice cambios en el viaje, se realice una parada o se pase por peaje. Así también, Cabify proporciona un tiempo de cortesía en el caso de espera o cancelación del viaje en el que no incrementa el valor del recorrido, situándose en una posición intermedia entre Uber, que posee precios fijados para estos casos y el taxi, que no cobra si el usuario no se presenta.

Cabify, también, está registrada como una empresa de servicios de transporte de pasajeros, lo cual significa que tributa en la República Argentina pero también esto establece que los conductores deben ser mayores de 21 años, contar con un modelo de vehículo de vehículos aceptados por la aplicación que tenga cuatro puertas, contar con aire acondicionado y maletero documento de identidad que acredite edad y persona, registro de conducir, cedula verde y seguro de responsabilidad civil.

Uber establece que los conductores deben ser mayores de 21 años, deben contar con una licencia de conducir vigente, Cédula verde, Seguro Automotor Obligatorio vigente

---

<sup>14</sup> O'Keefe, B. & Jones, M. (2015). How Uber plays the tax shell game. Fortune. <http://fortune.com/2015/10/22/Uber-tax-shell/?iid=sr-link3>



Además, Uber ofrece el seguro de del seguro de Responsabilidad Civil y Accidentes Personales a través de SURA. El modelo del auto debe ser no mayor a once años, cuatro puertas, contar con aire acondicionado y maletero

**Tabla 9 – Diferencias entre Uber y Cabify**

<b>Características</b>	<b>Uber</b>	<b>Cabify</b>
<b>Regulación</b>	No	Licencia de Remis
<b>Servicio</b>	Aplicación que conecta personas que requieren un servicio de transporte con socios conductores	Servicio de transporte de personas de categoría particular
<b>Vehículos</b>	Modelos 2010; 4/5 puertas con aire acondicionado y seguro contra terceros	Modelos 2012; 4/5 puertas con aire acondicionado y seguro contra terceros
<b>Tarifa</b>	Tarifa Base + Distancia + Tiempo + Cuota de solicitud. Tarifa dinámica Comisión: 25%	Tarifa base: distancia + tiempo + tasa de servicio y seguridad. Tarifa dinámica Comisión: 25%
<b>Conductor</b>	Licencia de conducir emitida en la República Argentina, Cédula verde, blanca o azul y comprobante del seguro mínimo obligatorio al día.	Licencia profesional emitida en la República Argentina, Cédula verde, blanca o azul y comprobante del seguro mínimo obligatorio al día.



## **Conclusión**

Como se ha mencionado con anterioridad, el mercado existe y la demanda es tal, que es necesario publicitarlo de manera tradicional como digitalmente para genera una competencia con las nuevas empresas y funciones que siguen surgiendo.

Si bien existen estos competidores, todavía no lograron tener una gran penetración en el mercado y tampoco están apuntando a que un gran porcentaje de mujeres sienten mayor inseguridad en momentos como en la caminata hacia/desde la parada de colectivo y la mayoría de las veces, los servicios de taxi no los llevan ya que no les resulta rentable. Nuestro servicio también apunta a cerrar ese gap que existe hoy en día.





## 4. Mercado Objetivo

### Clientes

A partir de los datos de la investigación realizada, se puede observar que existe un mercado potencial significativo dispuesto a adquirir esta clase de servicios. A continuación, se podrá ver una tabla con la cantidad de mujeres residentes de la Ciudad de Buenos Aires. Se estima que la tasa de crecimiento a nivel país es de 1% promedio para este sector. Los datos poblacionales proyectados que se utilizaron fueron aquellos proporcionados por el INDEC<sup>15</sup> desde el 2020 al 2025. Asimismo, se definió como mercado a toda mujer entre 18 y 45 años, el cual será nuestro mercado objetivo.

**Tabla 10 – Proyección de población femenina 18-45 años.**

<i>Año</i>	<i>Mujeres (cant.)</i>
2020	750,559
2021	848,058
2022	848,250
2023	847,897
2024	846,693
2025	834,122

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INDEC.

### Perfil de los clientes

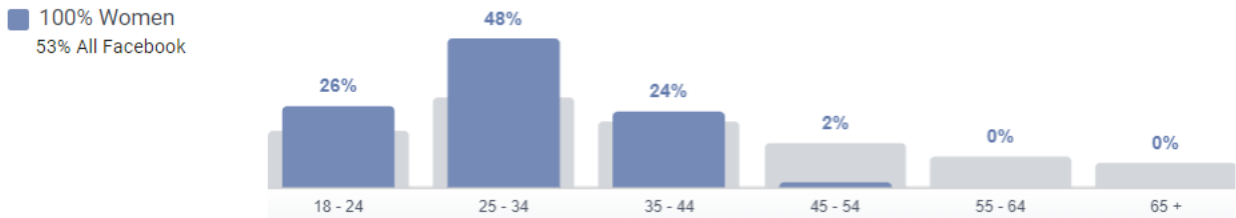
A fines de entender en una mayor profundidad a nuestro segmento, se utilizó la herramienta de Facebook, Audience Insights. Esta herramienta permite entender un

<sup>15</sup> [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)



panorama demográfico y de intereses y hobbies. Se debe considerar que también este muestreo se realiza sobre la población femenina bonaerense que se encuentra en Facebook. Además, se filtró por personas que estén interesados en la temática del feminismo. Se puede observar que la mayoría de las mujeres se encuentra en el rango de los 18 a 44 años.

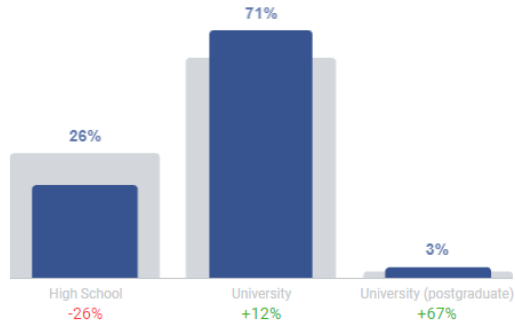
**Gráfico 14 – Segmentación de usuarias en %**



Fuente: Audience Insights

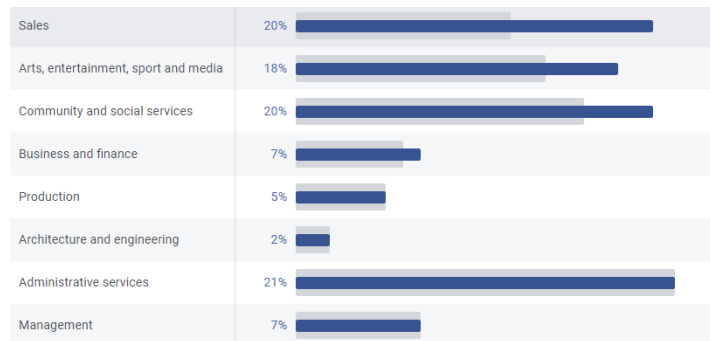
Asimismo, la mayoría de las mujeres tiene un título universitario y se observó un incremento en acceso a posgrados. La mayoría de las profesiones se encuentran en el rubro de arte, publicidad, servicios administrativos, ventas y trabajadoras sociales.

**Gráfico 15 – Porcentaje de la segmentación según estudios en %**



Fuente: Audience Insights

### Gráfico 16 – Industria donde trabaja la segmentación realizada en %



Fuente: Audience Insights

Se realizó también una encuesta a dos mujeres analizando tanto a la clienta como a la conductora. A continuación, se encuentra un cuadro que muestra el arquetipo de cliente.

De este arquetipo se desprende que la necesidad de la mujer existe y que la desventaja de los taxis o servicios de transporte que existen hoy en día, no son satisfactorios. Es en este momento en el que la clienta está dispuesta a pagar el precio del servicio que ofrecemos, en pos de reducir el riesgo de inseguridad. DriWe trabajara en brindar un servicio acorde a las clientas para que ante esta necesidad de seguridad y precios acorde a lo esperado sigan utilizando nuestro servicio. Para lograr el éxito de este negocio, es necesaria la opinión y experiencia de las clientas que hayan utilizado

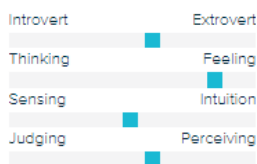


Gráfico 17 – Análisis de la usuaria



Edad: 29  
Trabajo: Responsable de comunicaciones  
Estado: Soltera  
Localidad: CABA, Argentina

### Personalidad



### Deseos

- Desplazarme tranquila por la ciudad
- Desarrollarme profesionalmente, crecer personalmente
- Sentirme segura como mujer
- Pago un poco más por una mayor tranquilidad
- Pago inmediato

### Frustraciones

- Mala educación de los taxistas
- Uber me da miedo, no es legal
- Necesito un servicio de calidad, que me sienta segura
- Detesto tener que pagar con plata, prefiero con tarjeta
- No quiero subirme a un auto en el asiento del pasajero, es un tema simbólico

### Veo

- Mucho machismo
- Los autos casi siempre están sucios y tienen olor
- Una experiencia mala
- Casi siempre termino indicándole al taxista

### Escucho

- Malas experiencias
- Frases machistas
- Aumento de precios

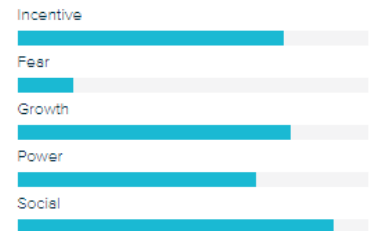
### Siento

- No quiero subirme al asiento al lado del conductor, me siento intimidada
- Me gusta que sea solo mujeres, ni loca subo a un hombre a mi auto.
- Quiero no pensar cuando me subo al auto
- No se guíe solo por el waze, que también use la cabeza

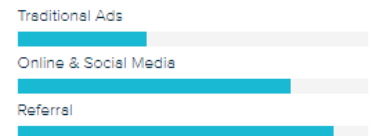
### Digo y hago

- Me importa el impacto social que puede tener
- Cuando quiero ahorrar, desinstalo Cabify
- Quizás también sea conductora, me gusta la idea

### Motivación



### Canales preferidos



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se tenemos a las conductoras a las cuales también analizaremos en el siguiente arquetipo. De este, se desprende que hay una necesidad de la mujer de poder insertarse en el mundo laboral regulado para no solo generar ingresos sino también desarrollarse y poder continuar su vida diaria ya que varias de ellas cuentan con hijos/as y se ven limitadas a la hora de conseguir un trabajo en el que puedan adaptar sus horarios a la jornada laboral.



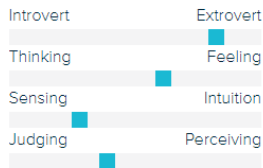
Es importante lograr que esta clase de trabajos sean comunicados entre ellas así se puede lograr crear una red más grande de mujeres al volante.

**Gráfico 18 – Análisis de la conductora**



Edad: 31  
Trabajo: Vendedora  
Estado: Casada  
Localidad: CABA, Argentina

### Personalidad



### Deseos

- Un trabajo que me permita ser independiente
- Tener un ingreso diario
- Poder trabajar y cuidar a mis hijos sin horarios
- Estabilidad económica

### Frustraciones

- Falta de solidaridad
- Dejar mi país donde tenía otra profesión
- Perder el trabajo

### Veo

- Mucha violencia con Uber
- Mucha frustración con la plata

### Escucho

- Mucha intolerancia
- No veo mucha diferencia de género
- Poca solidaridad y respeto

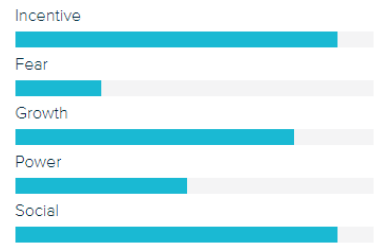
### Siento

- Quiero ayudar a mi familia
- Quiero mejorar económicamente
- Quiero sentirme segura

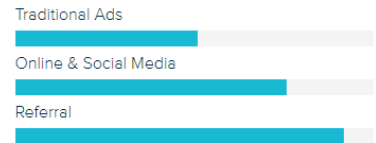
### Digo y hago

- Respeto por mí y por los demás
- Tienes que reflejar lo que quieres recibir

### Motivación



### Canales preferidos

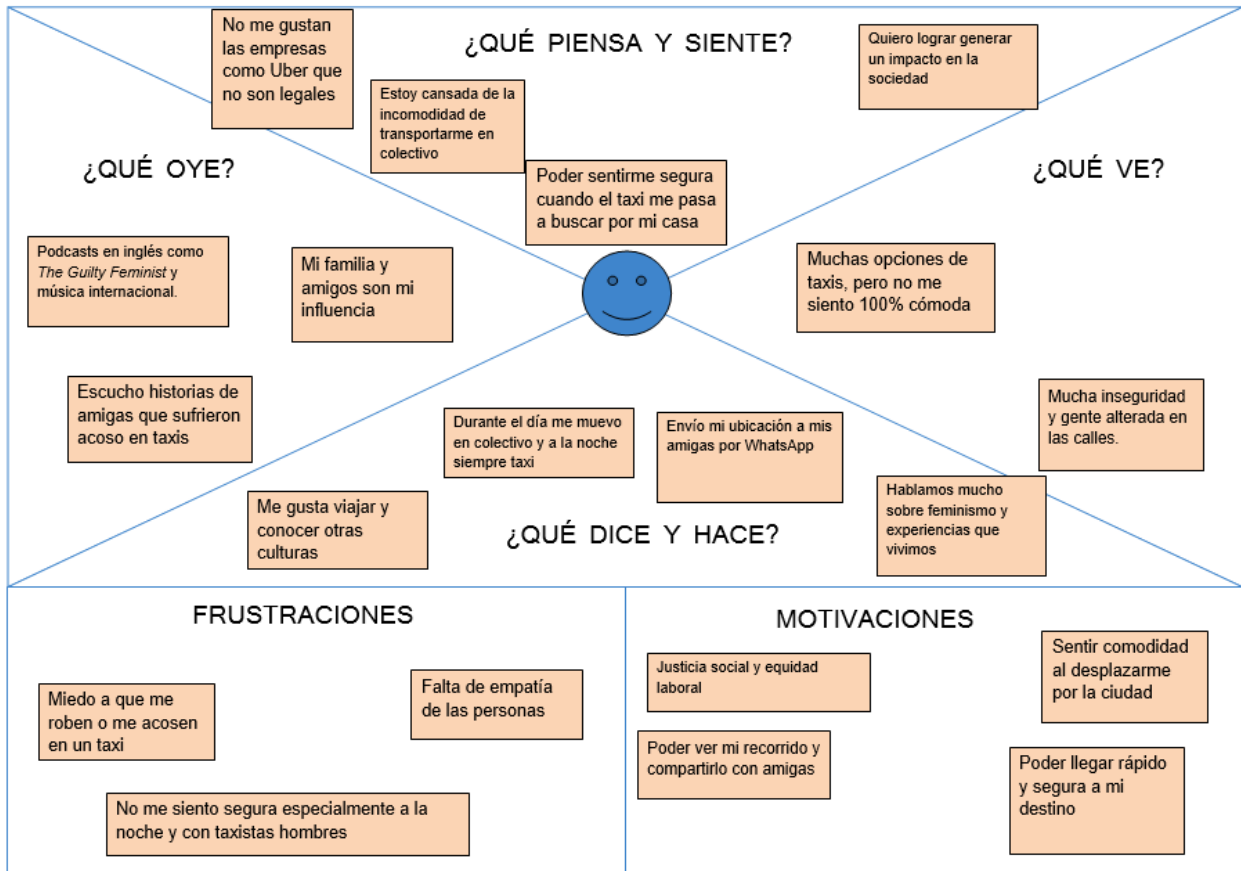


Fuente: elaboración propia



## Mapa de Empatía

Gráfico 19 – Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas



## 5. Propuesta de Valor, Ventajas Competitivas y Modelo de Negocio

### Propuesta de valor

DriWe será una empresa que transporte optimizado para mujeres, en el cual sus conductores, también, serán mujeres. Este se comercializará a través de una aplicación móvil.

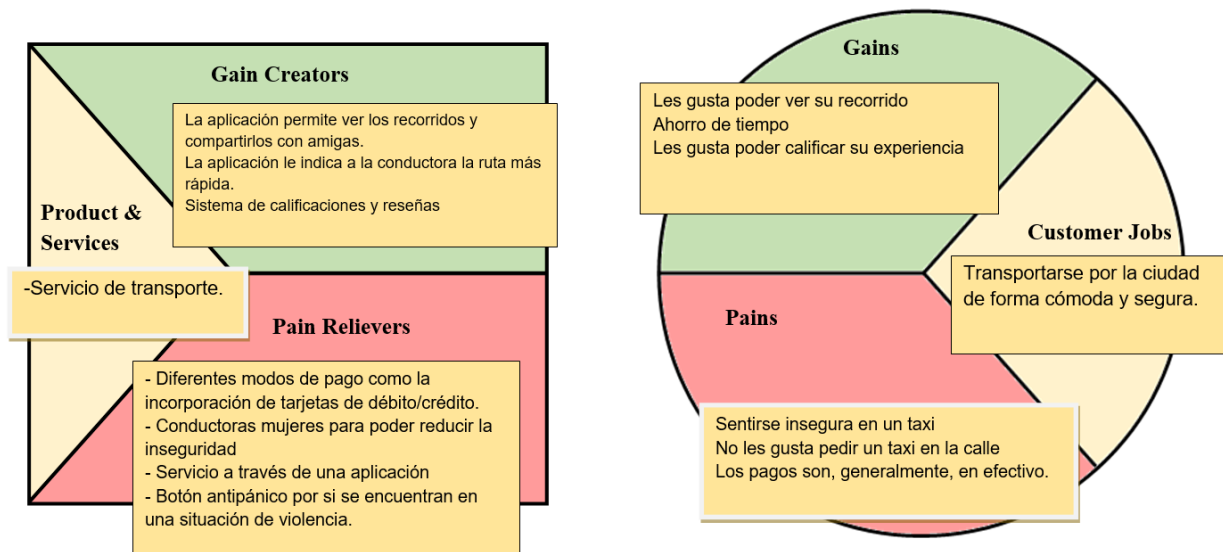
Desde el punto de vista de las usuarias, la propuesta de valor es la siguiente: la seguridad de las usuarias y una mejor experiencia. En relación con la seguridad, se contemplan las siguientes características son contempladas:

- Estándar DriWe: cada una de nuestras conductoras tienen que pasar por una entrevista en persona o virtual para poder asegurarnos de que cumplen con nuestros estándares y que puedan brindar una mejor experiencia a la usuaria.
- DriWe monitorea en real-time los viajes 24/7 para poder garantizar una mayor seguridad y experiencia y se contactará a la usuaria o a la conductora en caso de problemas.
- DriWe SOS: en el caso de que una usuaria o conductora se sienta incomoda en su viaje o en el caso de una emergencia, podrán utilizar el botón DriWe SOS. Este botón les da la opción de contactar a DriWe o Emergencias (911) y se les enviará su ubicación en tiempo real.
- Sistema de reseñas y calificaciones para brindar mayor tranquilidad y transparencia al servicio, además de que la usuaria podrá ver su conductora, patente y su localización por GPS permite la posibilidad de enviárselas a otras personas.



Otro punto para tener en consideración es que las mujeres podrán ir acompañadas de sus hijos u otros varones menores a 18 años, ya que gran parte de nuestro segmento tienen roles de cuidadoras.

**Gráfico 20 – Lean Canvas**



Fuente: elaboración propia

Para mencionar nuestro segmento de conductoras, la propuesta de valor es la siguiente:

- Flexibilidad laboral: la conductora podrá manejar sus horarios para poder trabajar





- Capacitaciones: se establecerán alianzas con ONGs que permitan poder capacitar a las mujeres en la conducción de vehículos para poder reducir los prejuicios y miedos asociados a la conducción y otros.
- Empoderamiento femenino: las mujeres podrán generar un ingreso formal o extra para poder contribuir a su independencia económica.

Asimismo, se señalarán dos propuestas que nos diferenciarán de los competidores

- Se buscará generar una comunidad y que se interactúe con las usuarias. Una de las maneras de poder llegar a otras mujeres es a través del *word mouth*. Por lo tanto, se busca tener una mayor presencia en las redes donde las usuarias puedan subir fotos o contar sobre sus experiencias utilizando el servicio y al mismo tiempo, generar alianzas con *influencers* que estén alineadas con nuestros valores.
- Impacto social: una de las grandes limitaciones que existen respecto a las conductoras son las normas culturales existentes que alejan a las mujeres de la industria del transporte y la conducción. Por lo tanto, DriWe buscará aliarse con ONGs que impulsen a las mujeres conductoras para que puedan difundir sus razones por las que conducen vehículos como forma de sustento y que otras mujeres pueden poder identificarse como potenciales conductores, así como también la capacitación para la conducción y obtención de licencias



## Ventajas competitivas

Luego de analizar la propuesta de valor se desprende que DriWe tiene un alto potencial para posicionarse como una plataforma de movilidad para mujeres.

Como parte del análisis interno, se realizó un análisis VRIO. Esta herramienta nos permite centrar en las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, y se basa en todo el conjunto de activos: capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc. que una empresa puede controlar y permitir desarrollar e implantar estrategias que creen un valor agregado.

A continuación, se podrá observar la tabla con su análisis detallando los recursos que cuenta esta empresa.

Tabla 11 – Análisis VRIO

<b>Recursos</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Explotable por la organización</b>
Valor de marca	✓	✓	✓	✓
Know how sobre la disparidad que existe en las mujeres	✓	✓	X	
Innovación tecnológica	✓	✓	X	
Costos fijos bajos	✓	X		



Alianzas con ONGs	✓	✓	X	
-------------------	---	---	---	--

Fuente: elaboración propia

Uno de los grandes diferenciales es la imagen de la marca que contará con el diferencial que, dado el contexto actual, las mujeres valoraran por su contenido de empoderamiento femenino. Se apelará a la conexión emocional con las usuarias a través nuestra comunicación en redes sociales.

Otra de las ventajas que se presentan es una estructura de costos fijos bajos que nos permitirá invertir en el desarrollo de tecnología e innovación pudiendo competir con otras plataformas de movilidad.

Otro de los diferenciales que nuestro equipo cuenta con la experiencia y el *know how* sobre las brechas de género en el área pública y en el sector privado que nos ayudaran en la alianza con ONGs para impulsar un mejor y transparente acceso a la información sobre las conductoras y la capacitación de ellas.



## Modelo de negocio

**Gráfico 21 – Business Model Canvas**

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Conductores son sus vehículos.	Desarrollo del producto	<b>Ciente</b>	Redes Sociales	Mujeres que no posean autos
Procesadores de pagos (tarjetas de credito)	Contratacion de conductores	Garantizar la seguridad a traves de conductores mujeres.	Calificaciones y reseñas	Mujeres que no quieran manejar
Proveedores de Mapas API (Google)	Pagos a Conductores	Pago Sin Dinero.	Servicio al consumidor	Turistas
Proveedores de Seguros	Marketing y adquisicion de usuarios.	Visualizacion del conductor, tiempo de espera y recorrido en el mapa		Mujeres preocupadas por seguridad
ONGs	Partnerships	Boton antipanico		
	<b>Key Resources</b>	<b>Conductores</b>	<b>Channels</b>	
	Plataforma tecnologica	Fuente adicional de dinero	Sitio Web/ Aplicacion movil	
	Empleados	Horarios flexibles	Gimnasios	
	Conductores	Capacitaciones	Redes Sociales	
			Centros de Shopping	
			ONGs	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
Infraestructura tecnologica		Porcentaje de todos los viajes realizados por conductor y surge pricing		
Salarios				
Publicidad				
Costos legales				

Fuente: Elaboración propia

DriWe generara sus ingresos del porcentaje (25%) de cada viaje realizado en la Ciudad de Buenos Aires. Esto se comercializará por un aplicativo móvil que las usuarias tendrán que descargar en sus *smartphones*.



## 6. Plan de Marketing

### Las 4 Ps y el Marketing Mix Producto

A fines de establecer una estrategia de producto, se debe tener las decisiones sobre la marca y los beneficios que genera a las usuarias al contratar esta clase de servicio. Dado este concepto, se desarrollará el análisis de cuatro variables, conocidas como "las 4 P".

#### Producto

DriWe es la marca de la plataforma de movilidad por aplicación diferenciado en el que sus conductoras son mujeres. Su raíz está en la palabra *Drive* (manejar en su traducción al español) y *W* que representa *Women* (mujeres en su traducción al español). Este quiere darles la idea inmediata a las usuarias de un servicio de movilidad para mujeres en Buenos Aires. Además, DriWe se encargará de poder garantizar una mejor sensación de seguridad a través de ciertas características y por ende, una mejor experiencia al transportarse por la Ciudad de Buenos Aires.

Entre sus características para garantizar una mejor experiencia y seguridad, se establecieron los siguientes puntos.

- Estándar DriWe: cada una de nuestras conductoras tienen que pasar por una entrevista en persona o virtual para poder asegurarnos de que cumplen con nuestros estándares y que puedan brindar una mejor experiencia a la usuaria.
- DriWe monitorea en real-time los viajes 24/7 para poder garantizar una mayor seguridad y experiencia y se contactará a la usuaria o a la conductora en caso de problemas.



- DriWe SOS: en el caso de que una usuaria o conductora se sienta incomoda en su viaje o en el caso de una emergencia, podrán utilizar el botón DriWe SOS. Este botón les da la opción de contactar a DriWe o Emergencias (911) y se les enviará su ubicación en tiempo real.
- Sistema de reseñas y calificaciones para brindar mayor tranquilidad y transparencia al servicio, además de que la usuaria podrá ver su conductora, patente y su localización por GPS permite la posibilidad de enviárselas a otras personas.

Los requisitos para los conductores serán los siguientes:

- vehículos cuyos modelos no sea menores al año 2012,
- cuatro puertas,
- maletero,
- aire acondicionado,
- silla para niños menores de 2 años, en caso de que sea necesario.

Con relación a la documentación requerida, estos serán los siguientes.

- Mayores a 21 años,
- Licencia de conducir profesional
- Cedula verde
- Seguro automotor

También se realizarán entrevistas a nuestras conductoras para poder filtrar y garantizar la seguridad que queremos ofrecer.

Por el lado de la empresa, esta ofrece un seguro de responsabilidad civil y daños mientras la aplicación esté en uso.

## **Precio**



A fines de establecer la política de precios, se determinará que las tarifas de cada viaje de se calcularán en base a tres variables:

- Una tarifa base de ARS 101.2
- Distancia: kilómetros conducido ARS 14.5
- Tiempo: ARS 4
- Tarifa de cancelación: ARS 60

La usuaria podrá visualizar la tarifa del viaje por la aplicación móvil.

También deben considerarse que la tarifa base será ARS 101.2 y en el caso de que el viaje se cancele después de los 5 minutos de haber solicitado el viaje se aplicará una multa de ARS 60.

Las tarifas elevadas por demanda serán de 1.3x a 1.5x

En la siguiente tabla se puede ver los precios que manejan nuestros competidores, actualizados a Diciembre del año 2020, la única plataforma que no se encuentra en funcionamiento es Sara L&T<sup>16</sup>.

**Tabla 12 – Tabla de precios de competidores**

<b>Competidores</b>	<b>Precio</b>
<b>Cabify</b>	\$ 400
<b>Uber</b>	\$ 356
<b>Sara</b>	X
<b>Taxi</b>	\$ 450 - \$ 550

Fuente: elaboración propia

Nuestra estrategia de establecer un precio más alto que Uber, tiene el objetivo de que las clientes perciban la calidad superior del servicio ofrecido.

<sup>16</sup> <https://www.iproup.com/innovacion/18942-Uber-didi-cabify-que-precio-cobran-por-el-mismo-viaje>



Asimismo, se estableció una comisión a los conductores que debe abonar a la compañía por el servicio de intermediación que será del 25%, este fue tomado en cuenta respecto a sus competidores que se encuentran en ese rango.

**Tabla 13 – Comisión de competidores**

<b>Competidores</b>	<b>Comisión</b>
<b>Cabify</b>	25%
<b>Uber</b>	25%

Fuente: elaboración propia

## **Plaza**

Al tratarse de un aplicativo móvil, el servicio se presenta a través de la plataforma digital, Apple Store y Play Store, disponibles en los sistemas operativos Android, IOS.

## **Promoción**

Respecto a la promoción, se realizarán dos tipos de promoción: hacia las usuarias y hacia las conductoras.

En una primera instancia la promoción estará orientada a posicionar la marca dentro de las mujeres argentinas. Como se mencionó anteriormente, esta propuesta tendrá un diferencial puesto en el empoderamiento femenino y fines benéficos (capacitaciones).





En la promoción hacia las usuarias, se realizarán campañas tradicionales en gimnasios, centros de compras para poder generar *awareness*, para que puedan percibir el valor de este servicio, así como también en campañas digitales. Respecto a las conductoras, también se realizarán campañas en ONGs que estén asociados con nuestro valor de marca.

Se querrá lograr un mayor alcance y conversión para ello dividiremos entre diferentes KPI según nuestro objetivo.

Awareness: alcance y CPR(m) - costo por cada mil usuarias alcanzados; CPM (costo por mil impresiones) y CTR.

Conversión: el número de descargas de nuestra aplicación móvil y el costo por conversión.

Se realizarán campañas de *display* y *search* con Google para poder llegar un mayor alcance y también entender que es lo que busca nuestro cliente. En YouTube, se mostrarán videos publicitarios explicando el servicio.

Respecto a las redes sociales, nuestras usuarias y conductoras utilizan más Instagram, Facebook, y Twitter por lo que haremos publicidades ahí y también será nuestro canal de comunicación. Es importante interactuar con ellas para ir conociendo mejor y adaptándonos al mercado. Por lo tanto, otra forma de posicionar nuestra marca será a través de alianzas con *influencers* que reflejen los valores de nuestra marca. Se buscarán referentes con más de 20.000 seguidoras que muestren la experiencia de viajar en DriWe.



Además, durante los dos primeros dos meses de operación se darán códigos de descuento para los clientes nuevos y por compartir la App con sus amigas o familiares. Con esta promoción se espera obtener un incremento de usuarias en los fines de semanas por ser los días más concurridos.

Por otro lado, también nos enfocaremos en la retención de nuestras conductoras y usuarias para evitar que se deje de usar la aplicación o se desinstale. Por ello, se establecerá un sistema de puntos a través del cual tanto usuarias como conductores puedan acceder a distintos beneficios o descuentos.



## 7. Estructura directiva y equipo emprendedor

### Equipo y Organización

El equipo inicial constatará de cuatro personas que trabajarán de forma permanente para la empresa: los roles serán gerente general, un gerente tecnológico-operacional, de marketing y un gerente de finanzas.

#### Rol de Operaciones y tecnología

Entre sus tareas principales se encuentran:

- Encargarse de atender las solicitudes de los diferentes tipos de cliente además de recepcionar y comunicar aspectos importantes a las demás áreas con el fin del continuo mejoramiento.
- Controlar las funciones del producto, como la ciencia de datos, la experimentación, los servicios de mapas, la seguridad y seguros.
- Supervisión de la plataforma y del servicio ofrecido a pasajeros y conductores.
- Mejorar la plataforma cada día y crear estrategias que hagan a la misma más amigable y atractiva para el cliente.

#### Rol de finanzas

- Encargarse de generar los estados de pérdidas y ganancias, organizar los mismos de forma estadística y de acuerdo con ello, analizar posibles alianzas estratégicas que permitan mayor alcance de la marca.

#### Rol de marketing

- Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing.



- Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing.
- Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa; investigación de la competencia y clientes potenciales.
- Desarrollo y gestión de campañas publicitarias, creación de conciencia de marca y posicionamiento.
- Organización de eventos.
- Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos.

También se tercerizará el servicio al consumidor para resolver consultas de las usuarias y conductoras.



## 8. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

### Contexto

El plan financiero fue proyectado a 5 años. A fines de la elaboración y simplificación su análisis correspondiente, las proyecciones se realizaron en pesos argentinos constantes.

A partir de los datos publicados por el Banco Central, la inflación de este año es del 36.7% y su proyección para el año 2021 es del 52.5% y para el año 2022 es del 39.1%.<sup>17</sup>

Con relación al tipo de cambio, se espera que este sea la variación del tipo de cambio, según the Economy Forecast Agency<sup>18</sup>:

**Tabla 13 – Proyección del tipo de cambio**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>USD</b>	\$ 84.40	\$ 101.72	\$ 126.17	\$ 144.46	\$ 168.55	\$174

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la agencia.

Para el armado del cash-flow y el correspondiente cálculo de la TIR y el VAN, se utilizará una tasa de corte en dólares americanos. Los flujos serán calculados en pesos argentinos, y al momento de descontarlos a la tasa en dólares, se los convertirán a dólares.

<sup>17</sup> <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201130%20Resultados%20web.pdf>

<sup>18</sup> The Economy Forecast (<https://longforecast.com/>)



## **Modelo de generación de beneficios y viabilidad del negocio**

Estos supuestos fueron los que se determinaron para el modelo de generación de beneficios:

- Se plantea que la solicitud de viajes aumentará a nivel que lo estuvo haciendo la plataforma de movilidad She Taxi, el cual fue exponencial cada año.
- Se estima una cuota de cancelación para estimar que cuantos viajes se realizaron a partir de las solicitudes basado en los 2 primeros años de la plataforma mencionada. El primer año se realizaron un 42% de los viajes y el segundo año un 77% de las solicitudes de viajes. Se espera que cada año se cierre esa brecha en 1% debido a un mayor pool de conductoras que ira incrementando al mismo nivel que las plataformas de movilidad.
- Un ticket promedio se estableció a través del ticket promedio de Uber más su correspondiente 10% adicional resultado de la encuesta que se realizó en donde las encuestadas afirmaron pagar más por una mejor experiencia que será de ARS.- 396

**Tabla 14 – Solicitud de viajes y viajes realizado**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		214%	208%	200%	190%
Solicitud de viajes	36455	114,730	353,394	706,788	1,342,897
Viajes realizados	15,311	88,846	275,647	558,363	1,074,318

Fuente: elaboración propia



**Tabla 15 – Proyección de cantidad de conductoras**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cant. Conductoras	100	190	361	686	1303

Fuente: elaboración propia

Con relación a los costos, los egresos estarán conformados por costos fijos: gastos comerciales (publicidad), gastos de desarrollo, y gastos administrativos que se detallarán a continuación:

- Los gastos administrativos y generales
- Gastos de desarrollo
- Gastos de publicidad
- Gastos Legales

Los gastos de desarrollo son los referentes al desarrollo del software que estará a cargo de un *front developer*, un *back end developer*, una arquitecta de software y una *developer jr*. Esto solo será durante el año 0 y es parte de la inversión inicial.

**Tabla 16 – Costo de desarrollo**

<b>Gastos de desarrollo</b>	<b>Año 0</b>
Total	\$ 5,460,000

Fuente: elaboración propia

Nuestros costos variables son los seguros que este dependerá de la cantidad de vehículos que se suscriban como socio conductor y nuestro volumen de venta, ya que una mayor cantidad de viajes conformará un mayor desembolso por comisiones.



**Tabla 17 – Costos variables (seguros)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Seguros	\$ 16,160	\$ 16,160	\$ 16,160	\$ 16,160	\$ 16,160
<b>Total</b>	<b>\$ 16,160</b>	<b>\$ 16,160</b>	<b>\$ 16,160</b>	<b>\$ 16,160</b>	<b>\$ 16,160</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18 – Costos CMV**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Comisión del conductor	- 4,340,697	- 25,187,841	- 78,146,015	- 158,295,774	- 304,569,085
Comisión Tarjeta de Credito y Rapipago	- 86,814	- 503,757	- 1,562,920	- 3,165,915	- 6,091,382
RSE	- 173,628	- 1,007,514	- 3,125,841	- 6,331,831	- 12,182,763
<b>Total</b>	<b>- 4,601,139</b>	<b>- 26,699,111</b>	<b>- 82,834,776</b>	<b>- 167,793,521</b>	<b>- 322,843,230</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 19 – Gasto comercial**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	\$ (480,000)	\$ (480,000)	\$ (480,000)	\$ (480,000)	\$ (480,000)
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>\$ (480,000)</b>	<b>\$ (480,000)</b>	<b>\$ (480,000)</b>	<b>\$ (480,000)</b>	<b>\$ (480,000)</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20 – Gasto legal**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Legales	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)

Fuente: elaboración propia





**Tabla 21 – Sueldos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mantenimiento operacional	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)
CEO	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)
Tecnología y Operaciones	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)	\$ (1,000,000)
Customer Service	\$ (534,247)	\$ (534,247)	\$ (534,247)	\$ (534,247)	\$ (534,247)
Contabilidad Outsourcing	\$ (806,000)	\$ (806,000)	\$ (806,000)	\$ (806,000)	\$ (806,000)
<b>Gastos Generales y Administrativo:</b>	<b>\$ (3,640,247)</b>	<b>\$ (3,640,247)</b>	<b>\$ (3,640,247)</b>	<b>\$ (3,640,247)</b>	<b>\$ (3,640,247)</b>

Fuente: elaboración propia

Para el Año 0, estos será el primer desembolso.

**Tabla 22 – Inversión**

<b>Inversión</b>	
	<b>2020</b>
Desarrollo de Software	\$ 5,460,000
Sueldos	\$ 2,000,000
Contabilidad Outsourcing	\$ 120,000
<b>Gastos Generales y Admini</b>	<b>\$ 7,582,020</b>
Publicidad	\$ 480,000
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>\$ 480,000</b>
<b>Legales</b>	<b>\$ 40,000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 8,102,020</b>

Fuente: elaboración propia



## Análisis de los flujos de fondos

A fines de analizar el flujo de fondos se tomaron estos datos:

- Tasa de rendimientos del tesoro americano: 1%
- Prima de riesgo de mercado: se asumió un 5%
- Beta desapalancada: 0.96% referente de la industria
- Prima riesgo de país: 11.75%

$$K_u = R_f + \text{beta}_u * \text{PRM} + \text{PRP} = 1\% + 0.96 * 5\% + 11.75\%$$

Teniendo en cuenta los siguientes indicadores, el flujo de fondos se descontará a una tasa de: **17.5%**

Partiendo del EBITDA de cada año, se resta el impuesto operativo y la variación de la inversión en capital de trabajo operativo, para así poder llegar a los flujos de fondos libres en dólares americanos.

Las siguientes consideraciones se tuvieron en cuenta a para el cálculo de los impuestos operativos e inversión en el capital de trabajo operativo:

**Impuesto Operativo:** 35% por impuesto a las ganancias. Durante los dos primeros años, no se pagará debido a un resultado negativo del primer año.

**Inversión en Capital de trabajo Operativo:** se tomó un 2% sobre las ventas como previsión una pequeña caja operativa.

De acuerdo con los parámetros expuestos anteriormente, en la siguiente tabla se muestra el estado de resultados, el FFL, el valor actual neto del proyecto, la TIR y la tasa de descuento estimada.



El negocio muestra un valor actual neto es de **USD 414,016** y una TIR de **43%**

**Tabla 23 – Estado de resultados, FFL, VAN, y TIR**

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 6,063,196	\$ 35,183,016	\$ 109,156,339	\$ 221,111,558	\$ 425,429,833
Costo	\$ -4,743,449	\$ -27,602,508	\$ -85,671,566	\$ -173,556,413	\$ -333,946,259
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 1,319,747</b>	<b>\$ 7,580,508</b>	<b>\$ 23,484,773</b>	<b>\$ 47,555,145</b>	<b>\$ 91,483,574</b>
Gastos Generales	\$ -3,640,247	\$ -3,640,247	\$ -3,640,247	\$ -3,640,247	\$ -3,640,247
Gastos comerciales	\$ -480,000	\$ -480,000	\$ -480,000	\$ -480,000	\$ -480,000
Gastos legales	\$ -100,000	\$ -100,000	\$ -100,000	\$ -100,000	\$ -100,000
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ -2,900,500</b>	<b>\$ 3,360,262</b>	<b>\$ 19,264,526</b>	<b>\$ 43,334,898</b>	<b>\$ 87,263,328</b>
Ingresos a las ganancias (30%)	\$ -	\$ -95,796	\$ -5,447,360	\$ -13,614,077	\$ -28,679,531
Ingresos Brutos (3%)	\$ -	\$ -8,211	\$ -466,917	\$ -1,166,921	\$ -2,458,245
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ -2,900,500</b>	<b>\$ 3,256,255</b>	<b>\$ 13,350,249</b>	<b>\$ 28,553,901</b>	<b>\$ 56,125,551</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ -6,255,070.14</b>					
USD	\$ -74,112.21	\$ 101.72	\$ 126.17	\$ 144.46	\$ 168.55	\$ 174.00
EBITDA USD		\$ -28,514.55	\$ 25,808.47	\$ 92,414.85	\$ 169,409.08	\$ 322,560.64
Ventas USD		\$ 59,606.72	\$ 278,854.05	\$ 755,616.36	\$ 1,311,845.49	\$ 2,444,999.04
Impuesto Operativo		\$ -	\$ -	\$ 32,345.20	\$ 59,293.18	\$ 112,896.22
Inv. Capex		\$ -	\$ -5,577	\$ -15,112	\$ -26,237	\$ -48,900
Inv. Capital operativo		\$ -1,192	\$ -5,577	\$ -15,112	\$ -26,237	\$ -48,900
FFL	\$ -74,112.21	\$ -29,707	\$ 14,654	\$ 62,190	\$ 116,935	\$ 224,761

<b>VAN</b>	\$ 414,016
<b>Tasa de descuento</b>	17.96%
<b>TIR</b>	43%
<b>Tasa de recupero</b>	2 años

Fuente: elaboración propia



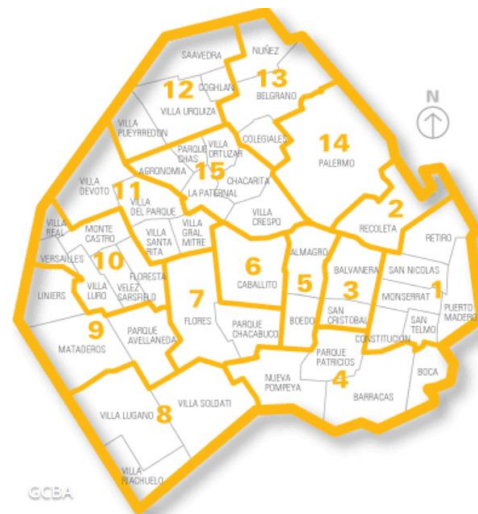
## 9. Plan Operativo

### Localización

Se decidió establecer la ubicación de su base operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, debido a que es donde mayor densidad poblacional y es donde se encuentra nuestro cliente potencial.

Luego, específicamente en cuanto a la ubicación dentro de CABA, se eligió una zona perimetral entre las comunas 13 y 14, las cuales comprende Belgrano y Palermo, debido a la gran oferta que existe sobre espacios de coworking en donde la empresa empezará a operar.

Gráfico 21 – Comunas de CABA



Fuente: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## **Plan de operaciones**

Los objetivos generales de este plan se basan en garantizar un servicio de calidad, mejorar la eficiencia en los procesos, lograr la reducción de costos innecesarios y buscar una mayor flexibilidad en sus procesos

## **Operatividad de la plataforma**

Se harán revisiones periódicas en la operatividad de la plataforma y actualizaciones para poder mantenerse en línea con las usuarias y diferentes sistemas operativos. Este punto muy importante en la percepción de satisfacción del cliente usuario. Así también, se encuestará a clientes para estudiar nuevos potenciales que el producto pueda ofrecer.

## **Innovación de producto**

Siendo una compañía altamente tecnológica, consideramos destinar una importante fracción de los ingresos a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, como un servicio en caso de emergencias. Se busca poder explotar diferentes nichos que la competencia todavía no haya captado.

## **Publicidad**

Las promociones se realizarán a través del canal online (redes sociales, plataformas online) y revistas digitales.

Respecto al canal online, este se deberá actualizar periódicamente a través de un calendario de contenido en sus redes sociales donde también se tendrá un contacto con las clientes y un calendario de promociones y descuentos para, correspondientemente, publicitar.

## **Reclutación de conductoras**

Como se especificó en nuestra propuesta de valor a nuestras usuarias, uno de los pilares más importantes es poder brindarle una mejor experiencia de viajes y en este, es de suma importancia la seguridad de las pasajeras. Por ello, cada una de nuestras



conductoras tendrá que pasar por una entrevista, en persona o virtual, para poder saber que cumplan con nuestros estándares.

### **Retención de clientes**

Mediante los siguientes procesos se busca aumentar la retención de clientes:

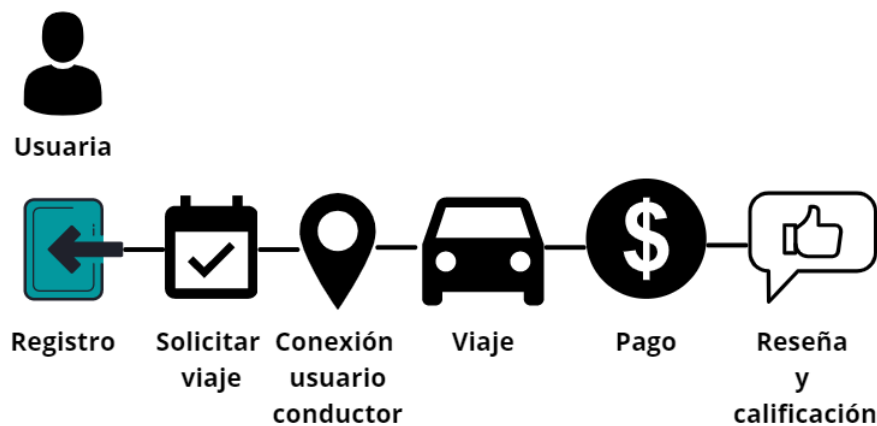
- Establecer sistema de puntos para que conductores y usuarias sean premiados por utilizar la app.
- Establecer contacto a través de redes sociales.

### **Finanzas**

- Contabilidad de la empresa y flujos de fondos.
- Pago de sueldos.
- Procesos relacionados directamente con la administración de la empresa.

### **Diagrama de Flujos**

Gráfico 22 – Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

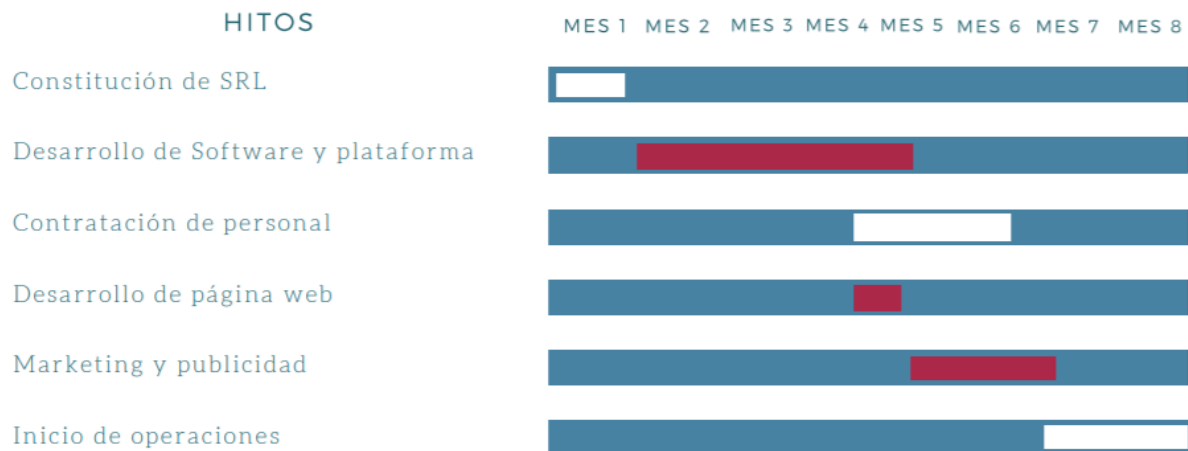


Una operación en DriWe sería la siguiente.

- 1) La usuaria se descarga la aplicación móvil en su smartphone y se registra con sus datos personales.
- 2) La usuaria introduce su punto de partida y de destino en la aplicación móvil.
- 3) A través de nuestro algoritmo, se conecta el usuario con una conductora cerca.
- 4) El viaje comienza y se puede realizar un seguimiento.
- 5) La usuaria llega a su destino y realiza el pago por tarjeta de crédito o en efectivo.
- 6) La usuaria califica y reseña a la conductora.

## Plan de Implementación

Gráfico 23 – Gantt chart



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro superior, estos serán los siguientes hitos.



- En el primer mes, se realizará la constitución de la SRL y su registro en el IGJ.
- A partir del segundo mes, se llevará a cabo el desarrollo del software y plataforma que es nuestro eje central.
- A partir del cuarto mes, se hará la contratación del personal para marketing y finanzas, así como también, el desarrollo de la página web.
- A partir del quinto mes, se comenzarán las publicidades digitales
- Y en el séptimo mes, comenzará el inicio de nuestras operaciones en el cual ya se puede reclutar a las conductoras y consiguientemente, empezar a trabajar.





## **10. Condiciones para la viabilidad de negocio**

Durante el año 2020, existe una crisis macroeconómica debido a los factores económicos y políticos que impacta a la Argentina, así como el impacto económico y societario que produjo el confinamiento debido al COVID-19 y esta es una variable importante para cualquier contexto de negocio que se quiera emprender. La inestabilidad económica del país dado por las altas tasas de interés, variaciones el tipo de cambio y políticas fiscales ineficientes, hace a los inversores siguen viendo con escepticismo sobre la economía del país. Esto es consecuencia no solo de políticas de estado locales sino del contexto internacional, como el cambio de tasas del bono del tesoro de los Estados Unidos que impacta a todos los países emergentes. Aun así, dado la proyección de una inflación en disminución y con una variación de tipo de cambio en baja, asumimos que el proyecto resulte positivo.

Otro factor crítico para el éxito de este emprendimiento es lograr que se suscriban conductoras a nuestra aplicación móvil ya que la tasa de cancelación debido a falta de conductoras es uno de los principales factores de ello y así lograremos que haya una mayor adopción del servicio ya que habrá más usuarias haciendo uso de ello. Por ello, la inversión en pauta publicitaria debe ser una de nuestras inversiones más sólidas. Con respecto a la inversión en pauta, el monto será importante para nuestro negocio y se espera que la tasa de conversión sea mayor al mercado debido a que es un nicho que todavía no está propiamente explotado en Argentina. Es decir, las cifras estimadas fueron en general no fueron muy conservadoras y fueron basadas en una extrapolación de otros servicios similares. Por otro lado, cabe destacar que el proyecto igualmente podría llevarse a cabo con una estimación más conservadora de la inversión inicial.

Otro riesgo para considerar es que aparezcan dentro del espectro marcas servicios



similares a DriWe con un posicionamiento de precios parecido y una propuesta de valor similar.

Actualmente existen distintas plataformas de movilidad que si bien no ofrecen la misma experiencia que nuestro servicio pretende ofrecer, cuentan con una fuerte inversión en publicidad. Por eso es importante la inversión en publicidad ya que permite captar nuevos seguidores de manera rápida y hacer conocida nuestra app. Otro de los riesgos a considerar es la variable tipo de cambio.

Por último, cabe destacar que teniendo en consideración los riesgos, DriWe posee una gran oportunidad para poder introducirse dentro del mercado. Muchas de sus ventajas tienen que ver con el poder de adaptación que tiene la marca frente a diferentes cambios en el contexto macroeconómico y societarios.



## 11. Aspectos legales y regulatorios

### Inscripción de sociedad

Se registrará como sociedad de responsabilidad limitada debido a costos y el requerimiento de un capital inicial más bajo.

La responsabilidad de los socios está limitado al capital aportado por cada uno de ellos y, por consiguiente, no deben responder con el patrimonio personal en caso de contracción de deuda. La constitución y estatuto son simples y se debe presentar balances. Asimismo, la AFIP no puede aplicar intereses presuntos a los socios. Los requisitos necesarios para su constitución son los siguientes:

- Formulario de Reserva de denominación social.
- Aviso BO.
- Dictamen de precalificación profesional emitido por escribano público.
- Redacción de la documentación, reserva de nombre, publicación del aviso en el B.O. confección y pago de formulario, confección de declaraciones juradas, certificación y fotocopias simples y protocolares, presentación del trámite y seguimiento hasta su inscripción.



**Inscripción como servicio de transporte personas en automóviles de categoría particular.**

El servicio ofrecido por la empresa se encuentra dentro del Código de Habilitaciones y Verificaciones de la Ciudad de Buenos Aires sancionado por y se deberá presentar los siguientes documentos:

- Formulario de habilitación.
- Datos del operador.
- Domicilio real y especial constituido en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Dirección de correo electrónico y teléfono.
- Acta de constitución detallando la prestación.
- Detalle de los seguros contratados.
- Detalle de la nómina de empleados.



## 12. Conclusión

En este apartado vamos a recopilar las ideas más importantes de cada uno de los capítulos del presente trabajo.

En lo relacionado a la industria y mercado, la industria del *ride hailing* es un área que sigue creciendo, especialmente el nicho de mujeres que se vio un surgimiento de servicios similares en otras partes del mundo con buenos resultados. Esto es debido a la alta tasa de incidentes de acoso o violencia en la movilidad urbana de la mujer y falta de soluciones o respuestas del ámbito público como privado.

DriWe se enfocará en satisfacer las necesidades de los consumidores en un especificado nicho: las mujeres, quienes valoran más una mejor experiencia y mayor seguridad. Es decir, se busca crear un espacio donde las mujeres se sientan más cómodas y seguras.

Es una propuesta de valor que no existe en Buenos Aires. Además, es fácil escalar este negocio a otras ciudades o países en Latinoamérica ya que su estructura de costos es baja.

Desde el punto de vista económico-financiero, demuestra ser un proyecto viable, con buenos resultados en cuanto a rentabilidad y repago de la inversión.

Respecto a lo regulatorio, cumple con todos los requisitos establecidos por la regulación de la República de Argentina y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por lo tanto, este proyecto conforma una solución que permite agregar valor a las usuarias y que es posible escalar y adaptar a otros mercados.

### **Fuentes y Bibliografía**



- Betas By Sector US, NYU.  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Plan de Genero y Movilidad, Secretaria de Transporte, CABA (2019)
- Ella Se Mueve Segura, AMBA (2016-17)
- The Economy Forecast  
(<https://longforecast.com/>)
- Comisión Nacional de la Regulación de Transporte
- <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/uber-ellas-servicio-conductoras-decidan-quien-llevar-nid2438689/> - Septiembre 2020
- <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201130%20Resultados%20web.pdf> – BCRA
- Michael Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).
- <https://www.indec.gob.ar/> - INDEC
- Business Model Canvas (Alexander Osterwalder, 2004)
- Value Proposition Canvas (Alexander Osterwalder, 2004)
- Análisis de Entorno, modelo PESTEL (Lepetitlitteraire 2016)
- <https://www.iproup.com/innovacion/18942-Uber-didi-cabify-que-precio-cobran-por-el-mismo-viaje>
- <https://www.lanacion.com.ar/2064489-doble-irlandes-el-truco-de-las-empresas-tecnologicas-para-no-pagar-impuestos>
- O'Keefe, B. & Jones, M. (2015). How Uber plays the tax shell game. Fortune.  
<http://fortune.com/2015/10/22/Uber-tax-shell/?iid=sr-link3>
- <https://datareportal.com/reports/digital-2020-argentina>
- Banco Mundial
- <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/al-volante-solo-tres-de-cada-diez-registros-del-pais-son-de-mujeres-nid2217140>
- <https://theicct.org/publications/real-world-exhaust-emissions-modern-diesel-cars>
- <https://www.Uber.com/ar/es/price-estimate/>

## **Anexos**



**Tabla 1 – Costo por KM/Automotor (costo conductoras)**

A base de 4km (40 cuadras)		
Costo por Km Automotor		
Patente	$(1.985.800,00 \times 3,52\%) / 12 \text{ mes} / 1.000 \text{ Km.} / \text{mes}$	\$ 5.83
Combustible(nafta infinia YPF)	\$ 65,66 / litro / 10 Km./litro	\$ 6.57
Lubricacion y filtros (2 x año)	\$ 9.176,00 x 2 / 12.000 Km.	\$ 1.53
Reparaciones Menores	\$ 15.000,00 / 12.000 Km.	\$ 1.25
Repuestos (2% costo de automovil)*	\$ 1.985.800,00 x 0,02 / 12.000 Km.	\$ 3.31
Neumaticos (cada 40.000 Km.) (205/55/16 V)	\$ 13.200,00 x 4 / 40.000 Km.	\$ 1.32
<i>Total</i>		\$ 19.81
<b>Total 4km (40 cuadras)</b>		<b>\$ 79.24</b>

Modelo: Toyota Corolla mediano

**Tabla 2 – Inversión inicial**

Inversión	
	2020
Desarrollo de Software	\$ 5,460,000
Sueldos	\$ 2,000,000
Contabilidad Outsourcing	\$ 120,000
<b>Gastos Generales y Admin</b>	<b>\$ 7,582,020</b>
Publicidad	\$ 480,000
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>\$ 480,000</b>
Legales	\$ 40,000
<b>Total</b>	<b>\$ 8,102,020</b>

**Tabla 3 – Proyección de ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de viajes	\$ 6,063,195.60	\$ 35,183,016.00	\$ 109,156,338.72	\$ 221,111,557.92	\$ 425,429,832.96
Costos totales	\$ -1,818,958.68	\$ -10,554,904.80	\$ -32,746,901.62	\$ -66,333,467.38	\$ -127,628,949.89
<b>Ingresos netos</b>	<b>\$ 4,244,236.92</b>	<b>\$ 24,628,111.20</b>	<b>\$ 76,409,437.10</b>	<b>\$ 154,778,090.54</b>	<b>\$ 297,800,883.07</b>

