



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura de Administración de Empresas**

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

### **PLAN DE NEGOCIO**

#### **Aplicación móvil de asistencia al hogar llamada “FixIt”**

**Autoras: Camila Fandiño y Justina Dellepiane**

**Legajos: 28259 y 28274**

**Mentor: Pablo Sciolla**

**Lugar: Argentina, Provincia de Buenos Aires**

**Año: Semestre Otoño, 2019**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
PLAN DE NEGOCIO

*Aplicación móvil de asistencia al hogar llamada "FixIt"*



**Autoras:** Camila Fandiño y Justina Dellepiane

**Legajos:** 28259 y 28274

**Mentor:** Pablo Sciolla

**Lugar:** Argentina, Provincia de Buenos Aires

**Año:** Semestre Otoño, 2019



# **ÍNDICE**

|  |    |
|--|----|
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....   | 2  |
| <b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....  | 3  |
| 1.1 Evaluación de la Oportunidad.....  | 3  |
| 1.2 Negocio Propuesto para capturar la Oportunidad.....                      | 8  |
| <b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DEL<br/>MERCADO</b> ..... | 15 |
| 2.1 Economías de Plataforma y Empleo.....                                    | 15 |
| 2.2 Análisis de la Industria.....  | 16 |
| 2.3 Análisis de la Competencia.....  | 20 |
| 2.4 Estrategia de Crecimiento.....   | 22 |
| 2.5 Sondeo de Potenciales Clientes .....                                     | 32 |
| <b>CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)</b> .....                          | 35 |
| <b>CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING</b> .....                                   | 39 |
| <b>CAPÍTULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO</b> .....                             | 46 |
| <b>CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN</b> .....                        | 49 |
| 6.1 Inversión inicial .....  | 49 |
| 6.2 Análisis de costos .....   | 50 |
| 6.3 Cash Flow .....  | 53 |
| <b>CAPÍTULO 7: EQUIPO</b> .....  | 56 |
| <b>CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES</b> .....                                    | 59 |
| <b>CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS</b> .....                    | 61 |
| 9.1 Plan de implementación (Diagrama de Gantt) .....                         | 61 |
| 9.2 Riesgos.....   | 62 |
| <b>CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES</b> .....                                       | 64 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 66 |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 70 |



## Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrollará un Plan de Negocio que busca resolver, por medio de la creación de un marketplace, la ausencia de una garantía de calidad en los servicios de asistencia al hogar. Este proyecto es un negocio de confianza, es decir, una red que conecta personas con problemáticas del hogar con profesionales cualificados y dispuestos a resolverlas.

Este negocio se llevará a cabo por medio de una aplicación móvil, llamada Fixlt. Esta funcionará como una plataforma de trabajo, técnicamente conocida como una economía de plataforma. En ella, los usuarios solicitarán asistencia sobre una problemática en particular y tendrán a su disposición los servicios de distintos prestadores entre los que podrán elegir.

En una primera instancia, habiendo identificado una real oportunidad de negocio en las zonas de barrios cerrados, se tomarán como early adopters o muestra inicial a aquellos residentes de barrios cerrados de las zonas de Pacheco, Nordelta y Villa Nueva. El objetivo es, luego de lanzar el negocio al mercado inicial, crecer progresivamente hacia otros polos urbanos relevantes del país.

El equipo de dirección está compuesto por sus socias fundadoras, Camila Fandiño y Justina Dellepiane. Ambas futuras licenciadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Se consideran emprendedoras apasionadas por la resolución de problemáticas diarias que faciliten la vida de las personas. Su responsabilidad radicará en impulsar el proyecto de negocio, cumpliendo los objetivos preestablecidos y el camino indicado para lograrlos.

El proyecto requiere una inversión inicial de USD 43.881,34. Además, ofrece un VAN de USD 12.773,38 con una TIR de 32% y un recupero de inversión establecido en 4 años.



# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Evaluación de la Oportunidad

¿Qué es lo primero que hacen las personas cuando tienen una problemática en su hogar? ¿A quién recurren? ¿Cómo se aseguran que la persona elegida resolverá el problema de manera eficiente y con responsabilidad?

El negocio que se propondrá busca resolver este tipo de preguntas. Hoy en día, gran parte de las personas que viven en un departamento o casa, no saben a quién recurrir para resolver las problemáticas del hogar. Esto fue verificado por medio de una encuesta piloto realizada a 50 personas de clase media alta, mayores de 20 años. Fueron muchos los que expresaron su insatisfacción respecto a los servicios de asistencia al hogar recibidos. Esto se debe a que no logran obtener un servicio de calidad y confianza ni personas idóneas que lo realicen: “no sé cuánto me van a cobrar”, “no sé a quién llamar”, “pocas veces estuve satisfecho con el servicio brindado”, son algunos de los comentarios que se registraron en la encuesta. Esta es la necesidad de mercado que se busca resolver por medio del negocio propuesto. Entonces, ¿cuál es el negocio? Se presentará un negocio de confianza, una red que conecte personas con problemáticas del hogar con profesionales cualificados y dispuestos a resolverlas. El objetivo es generar una garantía de calidad en este tipo de servicios. (Ver Anexo 1)

En una primera instancia, habiendo identificado un negocio factible en la encuesta piloto, se tomarán como early adopters a los residentes de barrios cerrados de las zonas de Pacheco, Nordelta y Villa Nueva. Luego se buscará escalar, progresivamente, a otras zonas geográficas del país y del mundo. La elección de dicha muestra inicial se debe a que residen en lugares relativamente nuevos, alejados de las ciudades y, por ende, de difícil acceso a profesionales de calidad.

Se eligió entonces realizar una aplicación móvil para dar soporte al negocio, ya que, tal como se expresa en un artículo de La Nación, *“Los argentinos integraron su celular a las actividades que realizan diariamente (...) Las aplicaciones proveen*



*acceso instantáneo a un contenido sin tener que buscarlo en Internet y, una vez instaladas, generalmente se puede acceder a ellas sin necesidad de una conexión a la Red.”<sup>1</sup>. La sociedad está dominada por la tecnología y, por ende, es importante elegir un medio que los clientes vayan a usar y que sea simple y rápido. Los avances en el campo de la miniaturización permitieron que, en la actualidad, casi todos puedan llevar un dispositivo electrónico personal en el bolsillo conectado en todo momento a internet. Según un artículo de Clarín, “En los últimos años, el smartphone se convirtió en uno de los dispositivos primarios de la vida de las personas. En Argentina, el 67% de quienes acceden a Internet lo hacen desde dispositivos móviles y el 63% navega a diario. Al mismo tiempo, la gente está utilizando más dispositivos que nunca(...)”<sup>2</sup> (Ver Anexo 2).*

### **Necesidad Identificada**

El problema que se ha identificado, y que da sentido a la oportunidad de negocio que se presentará, es la ausencia de una garantía de calidad en los servicios de asistencia al hogar.

Para esclarecer la necesidad identificada se partirá de una persona tipo: Juan tiene 40 años y pertenece a la clase media alta. Vive en un barrio cerrado en la zona de Pacheco junto a su mujer y sus 3 hijos. Hace 48 hs el caño de la bacha del baño principal de la casa de Juan se rompió y no sabe a quién llamar. La última vez que contrató un plomero, recomendado por unos amigos, Juan quedó realmente insatisfecho: el plomero no cumplió el horario que habían pactado (llegó 3hs más tarde y sin avisar) y cobró una tarifa que para Juan no correspondía a la asistencia brindada. Esta vez, Juan quiere a un plomero distinto que le brinde un **servicio de calidad**, ¿con quién podrá contar?

### **Oportunidad de negocio**

---

<sup>1</sup> La Nación. (2011). “Qué son y para qué sirven las ‘apps’”. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/que-son-y-para-que-sirven-las-apps-nid1365035>

<sup>2</sup> Bellucci, M. (2017). “Se triplicó en cuatro años la cantidad de argentinos que tiene un celular inteligente”. Disponible en: [https://www.clarin.com/sociedad/triplico-anos-cantidad-argentinos-celular-inteligente\\_0\\_S1638nVox.html](https://www.clarin.com/sociedad/triplico-anos-cantidad-argentinos-celular-inteligente_0_S1638nVox.html)



Son muchas las personas que hoy eligen vivir en barrios cerrados. Dentro de las principales razones por lo que sucede esto es que priorizan vivir en un espacio que les provea tranquilidad y sobretodo seguridad. Tal como se expresa en un artículo de noticias web, *“Las motivaciones o las razones por las cuales muchas familias optan por vivir en countries, generalmente y de manera predominante, son dos: una es la privacidad, y la otra la constituye la seguridad”*<sup>3</sup>. Otro factor que las personas tienen en cuenta a la hora de mudarse a este tipo de viviendas, tal como se menciona en un artículo de Infobae, es que *“(…) sueñan con vivir en contacto con la naturaleza, triplicar los metros cuadrados y sumar parque (…)”*<sup>4</sup>. Los barrios cerrados brindan una sensación de bienestar, considerando la situación social que viven los argentinos, caracterizada por el miedo y la inseguridad en las calles urbanas.

Es posible ver el real incremento del número de personas que eligen vivir en estos “countries” a partir de los datos relevados por INDEC: en el Censo de 2010 se registró la existencia de 485 barrios cerrados y este año Infobae estimó que este número se duplicó. Asimismo, según otro artículo de Infobae, se puede decir que *“Inversores y desarrolladores coinciden que esta zona seguirá creciendo en la medida que sume más infraestructura y servicios (…)”*<sup>5</sup>.

A pesar de las positivas cualidades que estos barrios ofrecen a sus residentes, éstos renuncian a la cercanía de las ciudades, dificultándose el acceso a servicios básicos como son los de servicio al hogar. Además, al corresponder a zonas urbanas relativamente nuevas, popularmente conocida como “Nueva Delta”, no existe actualmente una estructura de servicios establecida. Es aquí donde el negocio propuesto haya razón de ser, ofreciéndoles a dichos individuos una herramienta para poder acceder a prestadores cualificados que resuelvan de manera eficiente sus problemáticas.

---

<sup>3</sup> Noticias web. (2017). *“Barrios cerrados, ventajas y desventajas de la elección”*. Disponible en: <https://noticias-web.com.ar/barrios-cerrados-ventajas-y-desventajas-de-la-eleccion/>

<sup>4</sup> Giberchio, G. (2017). *“Cómo vivir a 100 kilómetros de la Ciudad y no morir en el intento”*. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/06/26/como-vivir-a-100-kilometros-de-la-ciudad-y-no-morir-en-el-intento/>

<sup>5</sup> Giberchio, G. (2017). *“Cómo vivir a 100 kilómetros de la Ciudad y no morir en el intento”*. En Infobae. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/06/26/como-vivir-a-100-kilometros-de-la-ciudad-y-no-morir-en-el-intento/>



Por los motivos mencionados anteriormente y, teniendo en cuenta la descripción de Juan como persona tipo, se eligió como **early adopters** o muestra inicial, a los residentes de clase media alta que viven en complejos residenciales privados en las zonas de Pacheco, Nordelta y Villa Nueva, provincia de Buenos Aires. A partir de los datos aportados por la inmobiliaria “*Conqui Propiedades*” se pudieron conocer la cantidad total de lotes, tomados como cantidad de hogares, de los principales barrios de dichas zonas:

- Laguna del Sol: 800 lotes.
- Santa Bárbara: 1600 lotes.
- Barbarita: 277 lotes.
- Talar 1: 647 lotes.
- Talar 2: 577 lotes.
- El Encuentro: 530 lotes.
- Pacheco Golf: 332 lotes.
- Talar de Pacheco: 375 lotes.
- Nordelta (27 barrios): 6250 lotes.
- Villa Nueva (14 barrios): 4465 lotes.

Teniendo en cuenta los mencionados barrios, se llegó a un aproximado de **15.853 hogares cubriendo un total de 45 barrios cerrados.**

Siguiendo con el análisis de la oportunidad de negocio, se desarrollaron las variables que se consideran pertinentes para evaluar el potencial del mismo:

- Potencial de crecimiento: Tal como fue mencionado, la muestra inicial corresponde a aquellos residentes de barrios privados de la zona de Pacheco, Nordelta y Villa Nueva. El **objetivo** del negocio es **expandirse** a otras zonas de la provincia que no correspondan a barrios cerrados para luego expandirse a otras provincias.
- Permanencia en el tiempo: Al corresponder a un negocio que trata problemáticas de hogar diarias que enfrentan los individuos que habitan en un departamento o casa, la permanencia del tiempo no posee límites que la definan.
- Tamaño de mercado: A partir del último censo nacional realizado en octubre de 2010 por INDEC, **Buenos Aires** tiene un **total de viviendas** de 5.383.536 de las cuales **4.425.193** se encuentran **habitadas**. En cuanto a los servicios financieros, Buenos Aires genera el 70% del valor agregado de la Nación.





Asimismo, concentra el 53% de los depósitos bancarios y el 60% de los préstamos al sector privado no financiero. Asimismo, un artículo de Clarín explicó que “Según datos de la Dirección de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires del segundo trimestre, en los últimos cuatro años, la clase media tuvo un fuerte achique: bajó del 52,8% al 46,4% de los 3.064.000 que conforman la población de la Ciudad. Si se agregan los sectores más altos, el descenso es más pronunciado: del 64,6 al **55,5%**”<sup>6</sup>. Es por estos datos, que se considera que Buenos Aires representa el centro de actividad y producción del país y que concentra la mayor proporción de la clase media del país. Este es el principal motivo por el que se la pensó la provincia más adecuada para impulsar, en primera instancia, el negocio (Ver Anexo 3).

- Estacionalidad de la demanda: No hay, ya que es constante.
- Competidores: Si bien este punto será desarrollado en profundidad más adelante, se nombrarán aquí los principales competidores. Los mismos se pueden diferenciar entre aquellos que ofrecen un negocio similar al propuesto de los que se debe poder aportar un agregado diferencial; y aquellos que poseen un modelo de negocio distinto pero que comparten un mismo consumidor final. Dentro del primer grupo encontramos a Timbrit y Zolvers y dentro del segundo a IguanaFix, Soluciones Hogar, y los propios servicios de los barrios cerrados.
- Monetización: Los prestadores y usuarios no tendrán costo alguno para formar parte de la crew del negocio. A los prestadores se los motivará mediante un fuerte programa de incentivos, para lograr que elijan el modelo de negocio propuesto por sobre su forma actual de trabajo. Se cobrará una comisión por cada servicio prestado a los usuarios. Además, se desarrollará un servicio Premium para aquellos prestadores que deseen pagar de manera mensual o anual la obtención de una serie de beneficios extra.

---

<sup>6</sup> Clarín. (2019). Por la crisis, la clase media ya es menos de la mitad de la población porteña. En Clarín. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/economia/crisis-clase-media-mitad-poblacion-portena\\_0\\_8UA0Q16v.html](https://www.clarin.com/economia/economia/crisis-clase-media-mitad-poblacion-portena_0_8UA0Q16v.html)



## 1.2 Negocio Propuesto para capturar la Oportunidad

### *Definición del negocio propuesto*

El negocio propuesto es un **negocio de confianza**. Conformar lo que se conoce como **marketplace** dado que se caracteriza por actuar como una **red** fundada en la confianza que **vincula** individuos que poseen una problemática en su hogar con prestadores cualificados para brindarla.

### *Descripción concreta del servicio*

Debido a la mención acerca de la importancia de los smartphones en la vida cotidiana de las personas es que el negocio propuesto funcionará mediante una **aplicación móvil** llamada **FixIt**. Esta tiene por objetivo actuar como una **plataforma de trabajo** en la que los prestadores de servicio de oficio pueden inscribirse sin costo alguno.

Por otro lado, el usuario deberá descargarse la aplicación y seleccionar el problema en el que necesita asistencia, por ejemplo, plomería. Una vez seleccionada la asistencia necesaria, el usuario tendrá la posibilidad de subir una **foto** de su problema o una **descripción** de este. Esto agilizará el proceso de cotización por parte de los prestadores, el cual suele ser una de las principales problemáticas que se encuentran en este tipo de servicios. En este punto, un **mapa geolocalizador** se desplegará en la pantalla del usuario mostrando los distintos prestadores activos que se encuentren próximos a su ubicación dispuestos a cubrir el trabajo. Ellos expondrán su tarifa, su disponibilidad horaria y su ubicación. De esta manera, el usuario podrá visualizar con claridad las distintas opciones de prestadores y seleccionar aquél que desee.

Una vez elegido el prestador conveniente, se iniciará automáticamente una **conversación privada** entre el usuario y el prestador. Recién en este momento, el usuario compartirá su dirección y acordarán horario y día para efectuar el trabajo. Además, en el día que hayan acordado, le llegará una notificación al usuario en el momento exacto en el que el prestador se dirija a su domicilio junto con su **ubicación en tiempo real**. De esta manera, el usuario podrá gestionar sus



actividades personales de una manera más eficiente, sin tener que esperar ilimitado tiempo en su hogar.

Una vez prestado el servicio, el usuario podrá **puntuar** el trabajo del prestador y escribir **comentarios** sobre el mismo. Esto enriquecerá la performance de la app, dado que los siguientes usuarios podrán conocer las puntuaciones ya hechas a los distintos prestadores. Adicionalmente, se desarrollará un **plan de incentivos** para los prestadores que conforman el corazón del negocio. La idea es invitarlos a formar parte de la red. Estos incentivos estarán consolidados por medio de “bonus extras” (monto de dinero extra), que se obtendrá en caso de cumplir ciertas condiciones. Por ejemplo:

- Cantidad de servicios completados.
- Cantidad de horas conectados a la aplicación.
- Cantidad de servicios prestados por día.
- Tasa de aceptación: cantidad de servicios aceptados/cantidad de servicios requeridos al prestador.
- Puntuación alta luego de prestar el servicio.

En cuanto a las formalidades para efectuar una correcta inscripción, los prestadores deberán cumplir una cierta cantidad de **requisitos**. Entre ellos se encuentran:

1. Ser mayor de 18 años y menor de 65 años.
2. Poseer un smartphone con 3G o superior para interactuar con la aplicación.
3. Tener cuenta bancaria para recibir los pagos de la aplicación.
4. Contar con experiencia laboral como mínimo de 2 años (dependiendo de la prestación).
5. Obtener herramientas de trabajo de calidad, cualidades técnicas, entre otros.
6. Acreditar títulos académicos (en caso de tenerlos).

## ¿Por qué elegir FixIt?

FixIt ofrece dos **propuestas de valor** atractivas, una para usuarios y otra para prestadores. Para los primeros, la misma consiste en *crear una comunidad que busca resolver y facilitar la asistencia al hogar, ofreciendo un servicio simple, ágil y*



*de confianza*. Para los prestadores, en cambio, la propuesta de valor consiste en *darles un servicio abierto con inscripción gratuita que les permite lograr un mayor alcance y clientes fieles*.

A su vez, en cuanto a los prestadores, los principales motivos por los que se los incentivarán a elegir esta nueva metodología de trabajo son:

- **Fixlt ofrece un servicio abierto y sin ningún costo de inscripción:** los prestadores podrán inscribirse de manera gratuita y elegir aquellos servicios que deseen prestar. Además, la aplicación les permite un mayor alcance de clientes.
- **Fixlt es una herramienta que conecta prestadores con usuarios:** los usuarios requerirán servicios directamente a la App que tengan descargada los prestadores, permitiéndoles a estos últimos dar la cotización que estimen correcta sin costo previo alguno. Permite la creación de nuevos contactos y, como resultado, nuevos ingresos.
- **Fixlt aumenta los ingresos:** los prestadores encontrarán en Fixlt una nueva y rápida fuente de trabajo sin necesidad de invertir en publicidad.
- **Fixlt es simple, rápido y ágil:** ofrece un servicio sorprendentemente rápido para que los prestadores logren conectar con nuevos clientes.
- **Fixlt avisa de inmediato el momento en que el cliente lo elige:** la App le hace saber al prestador de manera instantánea cuando el usuario selecciona su servicio por medio de una notificación. De esta manera, el prestador va a estar constantemente informado acerca de las solicitudes de sus servicios.
- **Fixlt reconoce el trabajo:** por medio del sistema de puntuaciones, cada prestador será valorado a partir del servicio ofrecido. Además, recibirán comentarios por parte de los usuarios luego de recibir el servicio, lo cual podrá ser visto por el resto de la comunidad. Por otro lado, la App permite que cada prestador cree su perfil en el que podrá incluir información detallada acerca de sus servicios y aquellas categorías o capacidades en las que se destaca. De esta manera, facilitará el proceso de búsqueda de prestadores y podrán destacarse con mayor facilidad.



Por otro lado, FixIt apoya a sus prestadores ofreciéndoles la posibilidad de lograr un mayor alcance a clientes por medio de las siguientes funcionalidades:

1) **Clasificación de perfiles: entry, proficiency y expert.**

La comunidad de clientes siempre espera encontrar en FixIt profesionales de confianza. Por eso, y para **aportar un mayor grado de seguridad en la App**, los prestadores podrán conseguir una clasificación de su perfil de manera gratuita. Cuando un prestador es clasificado como perfil expert, habrá seguido un proceso de verificación de datos más exhaustivo, facilitando una serie de documentos, por lo que tendrá en su perfil información personal más detallada. Por ejemplo: se conocerá su experiencia laboral, su trabajo actual, su dirección de domicilio, su nivel de educación lograda, entre otros. Entonces, ¿por qué realizar este proceso?, ¿qué ventajas tiene?

- Tendrán **un perfil destacado**, lo que les dará la oportunidad de conseguir más solicitudes que aquellos profesionales con perfil entry (aquellos perfiles que no han brindado información extra) o perfil proficiency (aquellos perfiles que han brindado mayor información que los perfiles entry pero no tan detallada como los perfiles expert).
- **Transmitirán mayor confianza a los usuarios.** Al contar con perfil expert de seguridad, sabrán que los prestadores siguieron un proceso de verificación de datos y se sentirán más seguros al contratarlos para el servicio que necesitan.
- Tener más solicitudes se traduce en un mayor número de clientes y, por lo tanto, **más ingresos.**

2) **Categoría de especialistas matriculados**

FixIt les dará la posibilidad a los prestadores matriculados de subir a su perfil su matrícula. Este punto es fundamental para los gasistas, electricistas y plomeros, rubros que generalmente requieren de un certificado. Esto aumentará el nivel de profesionalismo y confianza de su perfil, aumentando las posibilidades de ser seleccionado por el usuario.

3) **FixIt Premium**



Fixlt Premium es una opción de pago voluntario dentro de Fixlt que les dará a los prestadores la posibilidad de disfrutar de beneficios extras. Uno de ellos es que contarán con el sello de profesional Premium en su perfil y podrán ofrecer promociones para las solicitudes de sus servicios. A su vez, tendrán acceso exclusivo a diferentes métricas, que los ayudará a conocer sus avances como profesionales en Fixlt. Por ejemplo, podrán tener acceso al número total de solicitudes que recibieron de clientes con los que contactaron, la cantidad de visitas a su perfil, los trabajos realizados y la estimación de sus ingresos desde que se dieron de alta en Fixlt. Por último, podrán tener acceso a un calendario personalizado, en el que podrán agendar las citas pactadas con sus clientes.

El plan de pago será mensual o anual y podrá ser cancelado en el momento en el que consideren necesario. Cuando se suscriban a Premium, podrán elegir qué tipo de plan se adapta mejor a sus necesidades. Con el plan mensual pagarán USD 8 al mes y por el plan anual harán un único pago al año de USD 67, ahorrándose un aproximado de 30%.

#### 4) APTITUDES PARA VALIDAR

Siguiendo el modelo de negocio de LinkedIn, Fixlt dará la posibilidad a los prestadores de validar sus aptitudes por medio de otros prestadores. De esta manera, se reforzará el concepto de red, en la que los prestadores se conocerán entre sí y podrán recomendarse.

Por último, es fundamental profundizar el hecho que Fixlt es una **fuentes de trabajo**. Teniendo en cuenta la situación actual del país, Fixlt podría ofrecer la solvencia económica de numerosas familias que en este momento no logran cubrir sus necesidades básicas al estar desempleadas o al trabajar menos horas de las deseadas.

Un artículo de Infobae informó que el **desempleo** llegó al **10,1%** en el primer trimestre de este año, correspondiendo al nivel más alto en 13 años. Proyectado a nivel de la población total urbana del país, son **1.961.840 las personas desempleadas**. La región con más desocupación es el **Gran Buenos Aires**, con **11,1%**, seguida de la pampeana, que mostró un índice de desempleo del 10,2%. De



esta manera, según los datos de Indec, se alcanza una **tasa de desocupados abiertos** (personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo) **del 10,6%**. Por otro lado, son 2,2 millones de personas subocupadas que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias **y están dispuestas a trabajar más horas**. Esto último se puede observar en las cifras arrojadas por Indec este año que demuestran que la **tasa de subocupados demandantes de empleo** también se incrementa significativamente en la comparación interanual alcanzando un total de **8,4%** (ver Anexo 4).

Estos datos son sustanciales para FixIt, dado que la mayoría de sus potenciales prestadores forman parte de dichos aglomerados urbanos. Así es que la razón de ser de FixIt adquiere valor social, dado que podrá solventar esta demanda de empleo, reduciendo dichas tasas y pudiendo ofrecer solvencia económica para numerosas familias.

A modo de conclusión, se considera que los beneficios principales del negocio son:

| <b>BENEFICIOS</b>  |  |
|--|--|
| <b>Para los usuarios</b>   | <b>Para los prestadores</b>  |
| <b>Servicio que garantiza confianza</b>  | <i>Servicio que garantiza confianza</i>  |
| <b>Amplia variedad de servicios y perfiles ofrecidos</b>   | <i>Fuente de ingreso extra</i>   |
| <b>Posibilidad de conocer las distintas tarifas, disponibilidad laboral, ubicación y elegir la más conveniente</b> | <i>Masividad del negocio. Mayor alcance de potenciales clientes.</i>   |
| <b>Practicidad al ser un proceso de búsqueda simple y rápido</b>   | <i>(Al estar en blanco, posibilidad de recibir aportes jubilatorios, tener obra social, ART, asignaciones familiares y tener tarifas en los servicios públicos.)</i> |
| <b>Posibilidad de conocer la puntuación de todos los prestadores</b>   | <i>Poder conocer las puntuaciones recibidas para autoevaluar su rendimiento. Posibilidad de hacerse conocer una buena reputación.</i>                                |
| <b>Posibilidad de pagar online</b>   | <i>No tiene costo ni requisitos de cantidad de trabajos mínimos</i><br><i>Programa de incentivos mediante promociones</i>  |

\*El beneficio de los prestadores acerca de su blanqueo se encuentra entre paréntesis dado que se considera será un objetivo a largo plazo. En primera instancia, los prestadores no se encontrarán en blanco.



## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

### 2.1 Economía de Plataformas y Empleo

Resulta interesante ahondar en la creciente tendencia de las economías de plataformas ya que, el negocio propuesto, entra en esta categoría. Es decir que FixIt se hace posible gracias al desarrollo de este tipo de economía, el avance tecnológico y el avance de internet. A su vez, se considera relevante investigar y explicar cómo este tipo de economías de plataformas funcionan como una fuente de empleo.

Según una investigación de CIPPEC, BID Lab y la OIT, *“el 1% de la población activa del país trabaja en plataformas digitales”*<sup>7</sup>. Este dato explica el funcionamiento del mercado laboral actual, en el que se encuentran los prestadores potenciales de FixIt. El libro *“Economía de Plataformas y empleo”*, publicado como fruto de esa investigación, explica que hay diferentes tipos de plataformas y diferentes ingresos para quienes participan en ellas. A su vez, dentro de la misma plataforma, los ingresos y la cantidad de trabajo brindado varían dado que dependen totalmente de la oferta y la demanda. Esto ocurre en el negocio propuesto, el cual funciona a partir de una economía de plataforma que conecta prestadores con usuarios. Más aún, el prestador es quien decide cuándo aceptar y brindar un requerimiento por parte del usuario y también decide el precio de este. El usuario, en cambio, decide cuándo pedir un servicio de asistencia al hogar y qué prestador es el que más le conviene de acuerdo a sus preferencias.

Otro comentario interesante es que *“las plataformas están transformando las relaciones laborales: el contrato laboral se reduce a los términos y condiciones*

---

<sup>7</sup> CIPPEC (2019), *“Economía de plataformas y empleo. Como es trabajar para una APP en Argentina”* Disponible en: <https://www.cippec.org/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina/>





*establecidos por las plataformas(...)*<sup>8</sup> realizado por Christoph Ernst, especialista de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Argentina. Esto es justamente lo que está sucediendo hoy en día con las plataformas como Uber, Cabify, Rappi, Glovo, Airbnb, entre otras.

Como ventajas de este tipo de economía se pueden identificar: mejora en la generación de ingresos al hacerla más “democrática” y oferta de una forma de trabajo más flexible y acceso simple. Como desventaja, Erika Molina (especialista de BID Lab) explica que *“las plataformas desafían el alcance de las normas laborales, fiscales y protección de los trabajadores(...)*<sup>9</sup>. Se debe reconocer que es necesario que el gobierno ofrezca cambios en el marco regulatorio, ya que el mercado laboral está cambiando gracias a esta tecnología. Los autores del libro concluyen que se necesita *“(...)un nuevo contrato social que garantice un piso de derechos laborales y protección social para todas las personas que trabajan en estas plataformas”*<sup>10</sup>.

Este tema es pertinente para el análisis de mercado de FixIt ya que, tal como explican Stanley F. Slater and Eric M. Olson, *“(...)industry dynamics have evolved in subtle and not so subtle ways over the past two decades. We have moved closer to a global marketplace in many industries; technology has advanced rapidly and in unforeseen ways; deregulation has opened the door for aggressive forms of entrepreneurship; and the Internet has created an entirely new way to do business.”*<sup>11</sup>

## 2.2 Análisis de la Industria

---

<sup>8</sup> CIPPEC (2019), *“Economía de plataformas y empleo. Como es trabajar para una APP en Argentina”* Disponible en: <https://www.cippec.org/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina/>

<sup>9</sup> CIPPEC (2019), *“Economía de plataformas y empleo. Como es trabajar para una APP en Argentina”* Disponible en: <https://www.cippec.org/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina/>

<sup>10</sup> CIPPEC (2019), *“Economía de plataformas y empleo. Como es trabajar para una APP en Argentina”* Disponible en: <https://www.cippec.org/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina/>

<sup>11</sup> Stanley F. Slater and Eric M. Olson, (2002), *“A fresh look at industry and market analysis: understanding markets beyond the Five Competitive Forces Model”*



Para comenzar, es pertinente explicar brevemente a qué refiere el análisis de la industria. Este intenta interpretar la importancia de una industria en relación a las necesidades de su mercado y examinar sus fuerzas internas. Con el objetivo de realizar un fehaciente análisis de la industria a la que pertenece el negocio, se hará uso de las herramientas de las 5 fuerzas de Porter y análisis PESTAL.

Respecto a las 5 fuerzas, se utilizarán las ideas desarrolladas por el economista Michael Porter mencionadas en su libro “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia” (1991). A partir de este modelo, se realizará un completo estudio de la industria en la que está inmersa Fixlt para saber cómo está posicionada y conocer el nivel de rivalidad.

Dentro de las 5 fuerzas se encuentran:

1) Amenaza de nuevos competidores: **MEDIA**

- Presencia de barreras de entrada.
- Bajo capital requerido en comparación a otras industrias.
- Necesidad de lograr un buen posicionamiento.
- Se requiere contar con una red sólida de contactos/profesionales/convenios.
- La confianza es un factor clave.

2) Poder de negociación de los proveedores: **BAJO**

Proveedores de software, proveedores del servicio de la nube.

- Hay un gran número de proveedores dentro de los cuales se puede elegir (oferta amplia).

3) Poder de negociación de los clientes: **ALTO**

Dos tipos: prestadores y usuarios.

- Hay un gran número de empresas/plataformas o empleos independientes a los cuales los prestadores pueden acceder y donde los usuarios pueden encontrar soluciones (competidores de Fixlt).

4) Amenaza de ingresos por productos sustitutos: **ALTA**

El usuario puede resolver el problema por diferentes caminos:

- Puede resolverlo por sus propios medios.
- A partir de un tutorial de YouTube o manuales.
- Llamando a un profesional de la empresa donde se compró el producto.



- Optando por un competidor que no posea el formato de economía de plataforma.

#### 5) Rivalidad entre competidores: **MEDIA/ALTA**

- Industria en crecimiento (necesidades todavía insatisfechas).
- Existencia de numerosos competidores.
- Factor clave: diferenciación.

Respecto al análisis PESTAL, será utilizado dado que es una herramienta muy útil para analizar el macroentorno en el que se desenvuelve una organización. Su gran utilidad se debe tanto a su sencillez, como también a su amplitud, ya que toma en cuenta una gran cantidad de factores sumamente relevantes para la empresa que son:

-Políticos: refieren al grado de intervención del gobierno y a cómo las decisiones que toma esta entidad pueden llegar a afectar a la organización. En el caso de FixIt, las cuestiones políticas que la influyen son principalmente de impacto social. Hoy existe en Argentina una fuerte necesidad de integración social sobre todo en el ámbito laboral. Esto es así dado que existe una fuerza de trabajo, específicamente los **subempleados**, que hoy están fuera del sistema y que **conforman un 11,8% de la población**. Se busca entonces, por medio de dicha integración, formalizarlos y darles una entidad. Es aquí donde juegan un rol sustancial las políticas públicas para fomentar el desarrollo de las capacidades de estas personas.

-Económicos: factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto. FixIt es un negocio cuya ganancia depende del volumen de servicios brindado por sus prestadores, que estará directamente relacionado con el ciclo de crecimiento económico del país. Si el poder adquisitivo de los usuarios aumenta o disminuye, esto se verá directamente reflejado en las ganancias obtenidas por la aplicación. El crecimiento económico implica que las personas estarán más dispuestas a gastar más dinero en servicios de la firma. Sin embargo, actualmente esto no es lo que sucede en Argentina. El país está sufriendo de altas tasas de inflación, lo que, en



consecuencia, disminuye notoriamente el poder adquisitivo y de consumo de sus habitantes. En los últimos meses, la **inflación** ha sido del **53,5%**, según informó un artículo de Infobae. Consecuentemente, las personas seleccionan premeditadamente aquellos servicios que realmente les provee un valor agregado diferencial. Es aquí donde Fixlt hará fuerza, para lograr comunicar su utilidad y practicidad con el objetivo de que los clientes se fidelicen al negocio. (Ver Anexo 5).

-Sociales: Factores que refieren a la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Respecto a Fixlt en particular, como ya fue explicado, un factor relevante para el negocio corresponde al **nivel de desempleo actual** en Argentina. Este último ha aumentado en el primer trimestre de este año, alcanzando un **10,1%** e incluyendo a aproximadamente 2 millones de argentinos que se encuentran en búsqueda de empleo. Es por esto que Fixlt se destaca como servicio al brindar a la población una fuente de trabajo consolidada, para que puedan alcanzar solvencia económica y mantener a sus familias. Más aún, Fixlt se propone promover la inclusión social por medio de una fuente de trabajo que le permite al **11,8%** de los subempleados del país a formar parte del sistema laboral.

-Tecnológicos: Factores relacionados al estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Tal como se explicó en el Capítulo 1, los argentinos integran su celular a las actividades que realizan de manera diaria. Además, son muchos los que hoy eligen a las aplicaciones móviles como medio de solución a sus problemáticas diarias. Esto se vincula con la existente necesidad de desarrollo de perfiles nuevos hogareños, fundada en los cambios de la tecnología en el hogar. Un ejemplo de esto son los emergentes modelos de casas inteligentes. Aquí Fixlt se destaca, dado que su negocio se encuentra en línea a esta necesidad de desarrollo tecnológico hogareño.

-Ambientales: refieren a aspectos ecológicos y del medio ambiente que han afectado o pueden afectar la operación regular de las empresas y los productos que éstas ofrecen. En el último tiempo, las grandes empresas han logrado entender que



las compañías sustentables que perduran en el tiempo son las que realizan inversiones con impactos positivos en el medioambiente. En el caso particular de FixIt, no se genera un impacto negativo en el medioambiente ya que no interviene en él, ni agota sus recursos, sino que aporta a la experiencia laboral de los subempleados del país.

-Legales: tienen en consideración todas cuestiones legales que afectan el desarrollo de un país y a las organizaciones que se desenvuelven dentro de él. En el caso de FixIt, es necesario inscribir la sociedad, registrar la marca y tener un procedimiento claro de altas y bajas de usuarios y prestadores. Por otro lado, es un negocio que va a tener asesoría legal para poder cubrirse sobre cualquier posible incidente. Esto es así ya que FixIt solo pone a disposición del usuario una herramienta para reservar los servicios necesarios. En consecuencia, es responsabilidad exclusiva de los profesionales la prestación de los servicios que sean contratados a través de su App. Esto quiere decir que FixIt funciona como intermediario, por lo que no se hace cargo de los inconvenientes que puedan suceder en y durante el servicio ofrecido por los prestadores.

### 2.3 Análisis de la competencia

Dentro de los principales competidores se encuentran Timbrit, Soluciones Hogar, IguanaFix, Zolvers, y los propios servicios de los barrios cerrados. No obstante, Fixit se diferencia en distintos aspectos con estos competidores y eso mismo es lo que le agrega valor al negocio.

**Timbrit:** aplicación móvil para contratar servicios profesionales para el hogar sin intermediarios. Actualmente opera en los mercados de Buenos Aires y Bogotá. Una vez que el usuario de Timbrit decidió el tipo de servicio que necesita, se completa la solicitud de trabajo (puede incluir fotos) y da su dirección. Luego, elige “timbrar” (seleccionar) a todos los profesionales o elige él mismo al profesional que quiera. Cuando el profesional responde, se genera un chat entre ambas partes. La principal diferencia entre FixIt y Timbrit es que, en el caso de FixIt, el usuario no brindará su



dirección a los profesionales mientras realiza la búsqueda, sino que lo hará recién cuando haya elegido al profesional. Sumado a esto, las cotizaciones de los profesionales aparecerán en la pantalla y el usuario podrá seleccionar directamente al que cumple con sus requisitos. Además, Fixit permite al cliente conocer la ubicación en tiempo real del prestador al momento de dirigirse a su domicilio.

**Soluciones Hogar**: empresa argentina que brinda toda la asistencia al hogar que necesita una persona, familia u oficina. El cliente accede a sus servicios mediante contacto telefónico o mediante su página web. A su vez, cuenta con un centro de atención al cliente y un servicio de emergencias 24 horas. La principal diferencia entre Fixit y Soluciones Hogar es que esta no cuenta con una aplicación, no permite que el cliente elija el profesional de su agrado, no brinda la alternativa de subir una foto detallando mejor el problema y no se puede saber con exactitud cuando el prestador llegará a destino.

**IguanaFix**: soluciones de mantenimiento, limpieza y administración de instalaciones para empresas, oficinas, locales comerciales, fábricas, centros de distribución, entre otros. Actualmente opera en Argentina, Brasil, Uruguay y México. Cuenta con página web, aplicación móvil y profesionales técnicos verificados a fin de garantizar calidad en los servicios ofrecidos. La principal diferencia entre Fixit e IguanaFix es que el primero apunta a un segmento más amplio de clientes, dado que incluye también a los hogares particulares. Fixit cuenta con la opción de que el usuario elija al prestador que más le convenga, conociendo su ubicación, disponibilidad horaria y tarifa, se puede conocer el momento exacto en el que el profesional está en camino a destino y cuenta con la posibilidad de subir una foto para detallar el problema y así agilizar la cotización.

**Zolvers**: plataforma virtual de profesionales certificados que brindan servicios de limpieza y mantenimiento para el hogar. Actualmente opera en Argentina, Chile, Colombia y México. El proceso para contactar a un profesional de Zolvers dura alrededor de 72 hs ya que se debe pagar una reserva que depende del tipo de tarea



requerida y tiene garantía de satisfacción 100%. La principal diferencia de Fixit con Zolvers es que el proceso del primero es mucho más simple, ágil y rápido: se decide en el momento y no hay que pagar ninguna reserva por adelantado. Además, como ya se mencionó anteriormente, existe la posibilidad de subir una foto y también saber cuándo el prestador va a llegar a la casa del cliente mediante su ubicación en vivo y en directo.

**Servicios de los barrios cerrados:** Ofrecen el tipo de servicios que Fixit también ofrecería, pero el residente tiene que conformarse con los profesionales que cuenta el barrio cerrado. Además, al no poder subir una foto o descripción del problema, el empleado del barrio no sabe con qué se va a encontrar hasta que llega a la casa y puede suceder que no logre solucionarlo.

Para conocer con mayor profundidad el posicionamiento de Fixit frente a sus competidores, se ha realizado un cuadro FODA por cada competidor, para poder visualizar en detalle las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee el negocio (Anexo 6).

## **2.4 Estrategia de Crecimiento**

El objetivo de toda empresa pequeña o nueva en el mercado es crecer con la esperanza de convertirse, en el momento adecuado, en una gran empresa con una consolidada red de clientes y fuertes ingresos. Pero la pregunta esencial es ¿en qué momento crecer?, ¿cuál es el mejor camino para hacerlo?, ¿cómo continuar en esa misma línea de crecimiento una vez alcanzado el tamaño de empresa inicialmente buscado?



La Matriz de Ansoff, distinguida también por el nombre de matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y marketing estratégico. La misma consta de 4 cuadrantes:

|          |          | PRODUCTOS                     |                                |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
|          |          | ACTUALES                      | NUEVOS                         |
| MERCADOS | ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADOS       | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS |
|          | NUEVOS   | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN                |

- **Estrategia de penetración de mercados:** tiene en consideración los productos actuales de una organización que se inyectarán en sus mercados actuales. En otras palabras, consiste en ver la posibilidad de conseguir una mayor cuota de mercado utilizando los productos actuales de la compañía en los mercados que opera actualmente. Esta primera opción es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error. Es la indicada para aquellas empresas nuevas en el mercado sin una fuerte y consolidada red de clientes, como es el caso particular de FixIt.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** tiene en consideración nuevos mercados en que se darán a conocer los productos actuales de la organización. Plantea el posible escenario en que la empresa desarrolle nuevos mercados con sus productos actuales. Un ejemplo de esta estrategia es la expansión provincial, nacional o internacional de una organización que intentará realizar FixIt.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** tiene en consideración el desarrollo de nuevos productos en los mercados actuales en los que opera la organización. Este punto, a primera instancia, no tiene incidencia en FixIt ya que la App funcionará únicamente como herramienta de trabajo de asistencia al hogar. Aun así, se cree que, en caso de ser rotundamente exitosa, podrían incorporar otros





tipos de servicios no vinculados a la asistencia al hogar, tales como peluquería a domicilio, maquilladora, catering de comida, decoración de interiores, etc.

- **Estrategia de diversificación:** tiene en consideración el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad y una mayor cuota de riesgo.

En general, el creador de la matriz recomienda el siguiente orden de elección de estrategias a implementar: penetración de mercados, seguido por el desarrollo de nuevos mercados, luego el desarrollo de nuevos productos y por último la diversificación. Esto es lo que FixIt se pondrá como objetivo: comenzar penetrando un mercado segmentado conformado por los early adopters para luego expandirse a otras zonas urbanas, **alcanzando una expansión nacional.**

Por otro lado, el emblemático economista Kotler plantea una serie de estrategias claves para un exitoso crecimiento estratégico. A continuación, se nombrarán aquellas que tienen incidencia en el modelo de negocio de FixIt:

- *Crece aumentando la cuota de mercado:* conseguir una posición de liderazgo dentro de un sector buscando convertirse en la referencia de los competidores. Este punto es clave para el desarrollo de FixIt, dado que es fundamental poder conocer cada uno de los procesos del negocio para así eficientizar aquellos claves y eliminar los que no sean parte del Core Business. Además, es fundamental identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. Por último, se considera que la estrategia de marketing es fundamental en FixIt.
- *Crece fomentando el compromiso de los clientes y demás stakeholders:* Según Kotler, sobran productos y escasean los clientes, por lo que es esencial fomentar la fidelidad por parte ellos. Lograr la fidelidad por parte de los usuarios y prestadores es uno de los principales desafíos del negocio de FixIt. Sin ellos no existe negocio, por lo que se hará particular énfasis en estrategias para atraerlos y retenerlos.
- *Crece desarrollando una marca potente:* Según el autor la marca corresponde a la reputación y/o imagen que poseen las empresas frente a sus clientes. A mayor fuerza de marca, se facilita la obtención de un alto margen de los productos y acceso a canales de distribución. La marca de FixIt se comunicará por medio de una fuerte



campaña de marketing, a fin de poder darse a conocer a sus clientes (usuarios y prestadores) y que estos la elijan por sobre su competencia.

- *Crecer innovando*: El emblemático Peter Drucker fue quien sostuvo que, si no se entiende de innovación, entonces no se entiende de negocios. Al corresponder a una aplicación móvil, FixIt asume el compromiso de mantener un portal innovador y actualizado respecto a las mejoras constantes del mercado de Apps. Pretende mantenerse siempre en línea al mercado y desarrollar todos los cambios y mejoras requeridos para un mejor funcionamiento de la plataforma.
- *Crecer a través de fusiones, adquisiciones y alianzas*: Asociarse con otras empresas permite lograr ventajas competitivas o entrar de manera ágil a otros mercados y poder captar nuevos clientes. Tal como se mencionará en el CANVAS, FixIt pretende poder asociarse con inmobiliarias, para así lograr una mayor cercanía con los clientes (tanto usuarios como prestadores). Además, la publicidad en revistas de hogares brindadas a barrios cerrados sería clave para capturar a los early adopters.

A fin de elegir la estrategia de crecimiento que mejor se adecúe con el negocio de FixIt, se desarrollarán ejemplos de compañías cuyas estrategias de crecimiento y/o expansión serán tomadas como posibles modelos a seguir. Las organizaciones que se presentarán a continuación fueron seleccionadas por haber conseguido un éxito respetable en el desarrollo de su negocio y por tener una considerable cercanía con el negocio de FixIt.

## **MERCADO LIBRE**

Mercado Libre, tal como se expresa en su página oficial, fue fundado en 1999, por el empresario argentino Marcos Galperín. Presente en más de 12 países de América Latina y en Portugal, Mercado Libre es la empresa de tecnología líder en e-commerce en el continente.

En el mismo año de su creación, la plataforma se expandió hacia otros tres países además de Argentina: Uruguay, México y Brasil. En 2000, más de cuatro



países fueron incorporados en América Latina, tales como Ecuador, Chile, Venezuela, Colombia y Perú.

Es por esto que se puede concluir que la Estrategia de Crecimiento de la compañía fue por país y no por zona segmentada. Más específicamente, la empresa decide hacer base en aquellos puntos estratégicos de cada país que den soporte a otras zonas. Asimismo, a medida que la empresa registra el éxito de la plataforma web en un país, orienta su horizonte en conquistar a otro país del mismo continente y con similares características de mercado. Este punto es fundamental para tomarlo como sugerencia a la hora de definir la estrategia de crecimiento de FixIt ya que, tal como fue mencionado, la idea es lanzar el negocio en un segmento acotado del mercado (early adopters) para luego expandirse a otros polos urbanos relevantes de Argentina y de otros países. A pesar de que Mercado Libre se diferencia a la estrategia de crecimiento que busca alcanzar FixIt al crecer por país y no por zonas geográficas más pequeñas, se parecen en que ambas buscan encontrar una zona específica del país que de soporte al resto del mismo.

Por otro lado, según los cuadrantes de la Matriz de Ansoff, podemos decir que Mercado Libre se encuentra en el cuadrante de desarrollo de nuevos mercados, ya que ofrece un mismo producto (página web de e-commerce) a distintos mercados. Además, a partir de lo explicado por Kotler, la empresa encontró que eran esenciales las asociaciones con e-Bay y Mercado Pago en su crecimiento estratégico, ya que le facilitaron un mayor rango de clientes y conocimiento a nivel mundial.

## **GLOVO**

La compañía, tal como se cuenta en su página oficial, fue fundada en España en el año 2015 por Oscar Pierre, quien actualmente es el CEO. Glovo es una App de delivery internacional de “lo que sea”, que recientemente comenzó a operar en Buenos Aires. Ya funciona en España, Italia, Francia, Portugal, Chile, Perú y Bolivia.

Los “glovers” son los cadetes que ponen su vehículo y su teléfono para empezar a recibir pedidos y solicitudes de usuarios que descargan la App. Son personas independientes, que voluntariamente deciden participar y beneficiarse de



la economía de plataforma que ofrece la aplicación. Según datos relevados en 2018, los envíos costaban \$30 para el usuario, mientras que las empresas que forman parte de esta plataforma deben pagar un porcentaje de comisión a Glovo, por los pedidos que se hagan a través de este servicio. Dicho porcentaje varía según el acuerdo realizado con cada socio. Por otro lado, los cadetes reciben un pago cercano a los \$100 la hora, por el servicio prestado.

Respecto a la Estrategia de Crecimiento, Glovo no se encuentra presente en todas las provincias de Argentina, sino que ha seleccionado algunas de ellas para accionar, destacando zonas claves dentro de ellas. Estas son:

- Neuquén (Capital)
- Mendoza (Capital)
- Córdoba (Capital)
- Santa Fe (Capital y Rosario)
- Buenos Aires (La Plata, Quilmes, Lomas de Zamora, Avellaneda, Morón, Tigre, San Fernando, Victoria, San Isidro, Martínez, Olivos, Villa Ballester, Villa Urquiza, Villa del Parque, Villa Crespo, Boedo, Belgrano, Floresta, Liniers, Palermo, Recoleta, Caballito, Pilar)

Este punto es relevante dado que se asemeja a la estrategia de crecimiento que busca alcanzar FixIt, ya que, ambos buscan polos urbanos específicos para lanzar el negocio. No se abren a un país completo, sino a aquellas zonas geográficas en las que encuentran potencial de usuarios.

Además, se puede decir que se encuentra, al igual que Mercado Libre, en el cuadrante de desarrollo de nuevos mercados, ya que mantiene su producto, pero intenta comercializarlo en distintos puntos. Por último, apostó por una expansión internacional que le permitió robustecer su negocio y su alcance de clientes, como así mejorar su imagen de marca. (Ver Anexo 7)

## **TIMBRIT**

Timbrit, tal como explica su página oficial, es una App que utiliza la geolocalización (está orientada geográficamente a zonas específicas) para poner en contacto a clientes con profesionales de asistencia al hogar cercanos a su zona.



Fue creada en 2017 en Bogotá teniendo como administradora a Reyes Velasco. Actualmente cuenta con una red de 20.503 profesionales.

El centro de su actividad se encuentra en Argentina (segundo país en el que opera) en la provincia Buenos Aires. En otras palabras, Timbrit opera en toda la provincia de Buenos Aires, pero no en el resto de Argentina. A su vez, su actividad no se encuentra sectorizada por zona (como es el caso de Glovo) sino que se puede acceder a la App desde cualquier punto de la provincia.

Por otro lado, al igual que Mercado Libre y Glovo, se encuentra en el cuadrante de desarrollo de nuevos mercados de la Matriz de Ansoff, ya que mantiene su producto, pero intenta comercializarlo en distintos puntos. Asimismo, apostó también por una expansión internacional que le permitió robustecer su negocio y su alcance de clientes, como así mejorar su imagen de marca.

#### **DIRECTV:**

DIRECTV, como se detalla en su página oficial, nace en 1994 en Estados Unidos, sin embargo, se tomará como punto de análisis la región latinoamericana del servicio, que se constituyó como una nueva división en 2017. DIRECTV Latinoamérica se conoce como empresa líder de servicios de entretenimiento digital. Se caracteriza por brindar un servicio de televisión de primera calidad a través de la compra, producción y distribución de contenido exclusivo. Hoy en día, DIRECTV opera en Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela, Estados Unidos, Caribe, Puerto Rico, México, Brasil y Argentina.

Como estrategia de crecimiento y lanzamiento, DIRECTV fue apareciendo país por país (primero Estados Unidos en 1994 y en ese mismo año llega a Chile y México). Sin embargo, dentro de Argentina, por ejemplo, una vez que llegó al país fue expandiéndose por zonas a medida que iban construyendo la demanda por su servicio. Este punto es fundamental para tomarlo como sugerencia a la hora de definir la estrategia de crecimiento de FixIt ya que, al igual con Glovo, DIRECTV ha elegido en Argentina, lanzarse en un segmento del mercado específico para luego expandirse a aquellas zonas que demandaban su servicio.



Respecto a la matriz de Ansoff, se puede decir que DIRECTV se encuentra en el cuadrante “desarrollo de nuevos productos”. Esto es así ya que DIRECTV sigue innovando y brindando diferentes servicios para el cliente, pero siempre dentro del mismo mercado de servicio de televisión satelital.

### **UBER:**

Uber, como cuenta su página oficial, nace en Estados Unidos como una plataforma que conecta conductores con pasajeros que demandan un viaje en tiempo real. En cuanto a la estrategia de crecimiento, Uber empezó en Estados Unidos, pero por ciudades, a medida que crecía la demanda por este servicio fue llegando a más y más partes del país. Hoy en día, la empresa se encuentra en Canadá, Estados Unidos, México, algunos territorios europeos, Asia, África y Latinoamérica (llega en 2013). Este punto se asemeja al crecimiento que busca alcanzar FixIt, dado que ambas aplicaciones eligieron una zona específica de un país para lanzarse, para luego expandirse, progresivamente, a otras ciudades prometedoras.

En cuanto a la ubicación de Uber dentro de la matriz de Ansoff, se encuentra dentro de la estrategia de diversificación. Cuando una empresa llega a este punto ya agotó todas sus oportunidades de expansión previas (nuevos mercados y nuevos productos) y pasa a invertir en mercados diferentes a los que opera, diferentes al “core” de su negocio. En Uber esto se ve con UberEats. Al incorporar este mercado en su negocio, ya no brinda solo el servicio de traslado de una persona a un lugar, sino que incursionó en el mercado de delivery de comida como Rappi y Glovo.

### **DROPBOX:**

Nace, tal como detalla su página oficial, en 2007 en Estados Unidos y funciona como un servicio de alojamiento de archivos en el cual, los usuarios pueden acceder a los mismos desde cualquier dispositivo. Dropbox supo ver una oportunidad de negocio al resolver y facilitar la tarea de tener que llevar la computadora, un pendrive o cualquier otra forma de almacenamiento a todos lados.



En cuanto a su estrategia de lanzamiento y crecimiento, Dropbox optó por realizar una prueba beta. La misma consistía en conseguir usuarios “beta” que puedan proveer sus archivos y así solicitar feedback sobre las funciones del producto. De esta manera se aseguraron que existía la demanda para su negocio y era menos riesgoso que lanzarlo al mercado directamente. Implementó, además, la estrategia de crecimiento orgánica. Al igual que Dropbox, Fixlt se aseguró la existencia de demanda de su servicio al realizar una encuesta piloto a usuarios potenciales de la plataforma. De esta manera, se aseguró la existencia de una real ausencia de calidad en los servicios de hogar prestados, razón de ser de su negocio. Aun así, difiere en la estrategia de crecimiento de Dropbox, dado que Fixit busca lanzarse en un segmento acotado del mercado para luego expandirse, lentamente, a otras ciudades de Argentina y del resto del mundo.

En resumen, se puede concluir que Dropbox se encuentra en la estrategia de desarrollo de nuevos productos. Esto es así, ya que Dropbox se caracteriza por proveer una “carpeta virtual” accesible desde cualquier dispositivo y, por ejemplo, a principios de este año adquiere la compañía HelloSing que es una herramienta para firmar contratos online y que todas las partes puedan acceder al contrato. Se puede ver como Dropbox va ofreciendo nuevos servicios para sus clientes, pero dentro del mismo mercado.

### **RAPPI:**

Rappi, como se presenta en su página oficial, es una empresa colombiana fundada en el año 2015 que también es parte de las economías de plataforma. La misma ofrece un servicio de delivery para cualquier tipo de producto. A través de la aplicación, los usuarios pueden ordenar lo que se les antoje sin tener que desplazarse; al igual que Uber y Fixlt, “al alcance de un botón”.

En cuanto a su estrategia de crecimiento en Argentina, Rappi fue creciendo zona a zona. Es decir, no se lanzó a todo Buenos Aires, por ejemplo, sino que fue de a poco. A medida que crecía la demanda por Rappi es que fue apareciendo en cada rincón de la provincia. Hoy en día, Rappi se encuentra en Buenos Aires y Córdoba (Argentina). Dentro de la provincia de Buenos Aires la cobertura de Rappi



abarca las zonas de: Tigre, San Isidro, Martínez, San Fernando, Olivos, Villa Ballester, Palermo, Recoleta, Caballito, Nordelta, San Miguel, Hurlingham, Ramos Mejía, Morón, Ituzaingó, Quilmes y Lomas de Zamora.

La estrategia de crecimiento de Rappi será tomada como modelo para definir la de Fixlt, ya que ambas buscan expandirse a medida que crece la demanda del negocio, eligiendo aquellos puntos del país que ofrecen usuarios potenciales.

De esta manera, se puede clasificar a Rappi dentro de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados ya que, hoy en día, su objetivo principal es lograr expandirse lo máximo posible para obtener nuevos mercados geográficos y nuevos segmentos de mercados. (Ver Anexo 8).

Es por todo lo explicado anteriormente que Fixlt optará por una estrategia de crecimiento sectorizada. Tal como fue explicado, en el primer año, tomará como early adopters a los residentes de las zonas de Villa Nueva, Pacheco y Nordelta a modo de poder poner a prueba el modelo de negocio. Se cree que esta es la mejor manera para testear la performance de la aplicación, como también la respuesta dada por los clientes (usuarios y prestadores). Se cree fundamental poder percibir la opinión de los usuarios, como también registrar sus sugerencias acerca de posibles cambios y/o mejoras. Para esto, es clave contar con una zona sectorizada que expone características de consumo y estilos de vida similares, además del hecho de que actualmente no existe una estructura de servicios consolidada allí. Asimismo, al encontrarse en el primer cuadrante de la Matriz de Ansoff, que refiere a la penetración de mercados (producto y mercado conocidos), iniciar por una zona específica y reducida pareciera la opción más adecuada para lograr un exitoso crecimiento y asumir la menor cantidad de riesgos.

De esta manera, Fixlt lanzará su negocio en las zonas que conforman la muestra inicial, para luego expandirse a otros polos urbanos relevantes de Argentina cuya densidad poblacional sea significativa. En el segundo año, el negocio se expandirá a Gran Buenos Aires y CABA. Luego, en el tercer año buscará expandirse a Partido de la Costa, Mar del Plata, Bahía Blanca, La Plata y San Nicolás de los Arroyos. En el cuarto se expandirá a la Capital de Córdoba y, en el





quinto año, se expandirá a Rosario, la Capital de Santa Fe, Rafaela y la Capital de Mendoza. De esta manera, se cumpliría con el objetivo de lograr un efecto “derrame”.

La idea, entonces, es tomar principalmente a Glovo, DirecTv y Rappi como referentes de crecimiento, ya que decidieron comenzar por zonas puntuales de la provincia de Buenos Aires, para en un futuro lanzarse hacia todo el país. Esto va en línea con el objetivo a largo plazo de Fixlt de expandirse a nivel nacional. Es importante resaltar que el éxito de la estrategia de crecimiento de Fixlt se verá afectado por la campaña de marketing. De esta manera, se debe lograr un correcto “awareness” de la marca para lograr conocimiento y así expandirse a otras zonas.

A su vez, se concluye que, dentro de las estrategias claves de crecimiento planteadas por Kotler, las importantes para Fixlt serían: crecer fomentando el compromiso de los clientes y demás stakeholders (conseguir fidelidad por parte de los prestadores y usuarios) y crecer desarrollando una marca potente (importante campaña de marketing).

## **2.5 Sondeo de potenciales clientes**

Para lograr el correcto análisis del mercado y del segmento que se decidió tratar, se realizaron dos encuestas, una a cada tipo de cliente de Fixlt. En primer lugar, la encuesta orientada a prestadores se realizó en base a una muestra de 22 profesionales principalmente de las zonas de San Isidro, Pacheco, Benavidez, Villa de Mayo y Capital Federal. En segundo lugar, la encuesta orientada a usuarios se realizó en base a una muestra de 130 usuarios de las mismas zonas que los prestadores.

En primer lugar, el 67,5% de los usuarios encuestados reside en GBA Norte. Esto es importante para el lanzamiento de Fixlt ya que su punto de partida radica allí. A su vez, el 20,6% de los encuestados reside en Capital Federal. Este porcentaje direcciona el plan de expansión de Fixlt, siendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la siguiente zona a conquistar. Siguiendo este punto de vista, el 83,5% de los encuestados no vive en barrios cerrados, otro indicador del potencial



crecimiento de FixIt. Otro rasgo importante es que el 43,8% de los encuestados son los encargados de resolver las problemáticas de su hogar. Es decir, existe un mercado real al cual ofrecerles el servicio de FixIt. Luego, se les preguntó de qué manera buscan ayuda cuando tienen una problemática de esta índole. La respuesta más elegida fue “Pido recomendaciones a conocidos” (el 71,4%). De esta manera, se comprueba que la incorporación de la posibilidad de puntuar a los prestadores y hacer comentarios es sumamente importante. Más aún, a la hora de contactar a un prestador, el 63,8% de los encuestados valora como atributo primordial que tengan buenas recomendaciones, luego que cobren un precio razonable y, por último, que se dirijan rápido al domicilio.

A través de esta encuesta se comprobó también que el 40% de los usuarios se encuentran pocos satisfechos o insatisfechos con los servicios de asistencia al hogar. Por ende, se valida la oportunidad y necesidad del negocio propuesto. Además, se les preguntó si les interesaría una nueva modalidad de elección de prestadores por medio de una app y el 63,3% contestó que “Sí” y un 25% “Tal Vez”.

En cuanto al modelo de negocio, gracias a los datos recolectados, se llegó a la conclusión de que el 94,5% prefiere pagar por servicio cada vez que lo necesite y prefiere pagar por este con tarjeta de débito o crédito (42,5%), en efectivo (39,4%) y por mercado pago (18,1%). Esta información es relevante para realizar una futura conclusión acerca del modelo de negocio de FixIt.

Por otro lado, se realizó una encuesta a los otros clientes de FixIt, los prestadores. El 100% de los profesionales encuestados trabaja de manera independiente. Por ende, la información recolectada es sumamente relevante ya que la plataforma de FixIt está dirigida a prestadores que trabajen de esta manera. Sumado a esto, el 95,5% de los encuestados trabaja los siete días de la semana garantizando la funcionalidad de la aplicación todos los días. Otro dato importante que ayuda a definir el modelo de negocio de FixIt, es que el 90,9% de los prestadores cobra su servicio una vez que este esté terminado. A su vez, se le preguntó a los encuestados cómo consiguen sus clientes y el 50% respondió que son clientes de toda la vida y casi la otra mitad (40,9%) los consigue a través de publicaciones en redes sociales.



Sumado a esto, se valida la oportunidad de negocio de Fixlt y su funcionalidad ya que el 50% de los encuestados no se encuentra completamente satisfecho con sus ingresos. De hecho, el 59,1% de los profesionales busca nuevos ingresos, los cuales podría ser elevados por medio de Fixlt. Específicamente, el 59,1% de los prestadores afirma que utilizará una aplicación como la propuesta en este trabajo, mientras que un 31,8% contestó “Tal Vez”. Finalmente, el 95,5% posee un celular con conexión 3G, recurso esencial para utilizar la aplicación. (Ver Anexo 9).

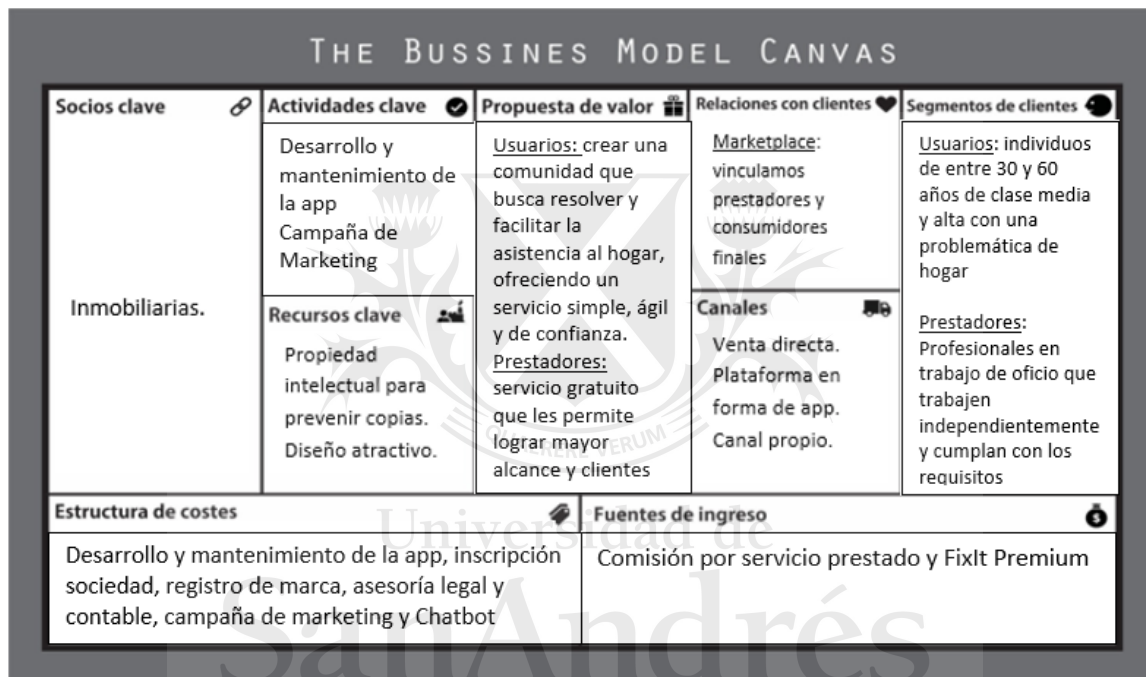


Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se utilizará el modelo de negocio Canvas propuesto en “Generación de Modelos de Negocio” by Osterwalder y Pigneur (2011). Este modelo refiere a una plantilla de gestión estratégica empleada en el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Asimismo, sus autores sostienen que el modelo describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.



Segmentos del mercado: La App va dirigida a dos tipos de clientes: por un lado, los prestadores de trabajo de oficio de entre 18 y 65 años que trabajen de manera independiente y cumplan los requisitos establecidos anteriormente. Por otro lado, los usuarios, en primera instancia, de clase media y alta de entre 30 y 60 años residentes de barrios cerrados de las zonas de Pacheco, Nordelta y Villanueva; en segunda instancia los individuos de clase media y alta de entre 30 y 60 años de los polos urbanos relevantes del país.



### Propuestas de valor:

-Para el prestador: darles un servicio abierto que les permite lograr un mayor alcance y clientes fieles.

-Para el usuario/consumidor final: crear una comunidad que busca resolver y facilitar la asistencia al hogar, ofreciendo un servicio ágil y de confianza.

Canales: Venta directa. La plataforma en formato de aplicación móvil sería el canal por el cual los usuarios acceden al servicio, por lo que corresponde a un marketplace. Dentro de esta también recibirán notificaciones y tendrán la posibilidad de dar feedback luego de recibir el servicio. Por último, la formas de hacer conocer la App serían a través de una fuerte campaña de Marketing en redes sociales, revistas y por medio de los socios clave.

Relación con los clientes: Se creó un marketplace: una compradores y vendedores; lugar donde la oferta y la demanda se unen.

- Prestadores del servicio: El objetivo es retenerlos y mantenerlos activos. Se requiere desarrollar un buen programa de incentivos.
- Usuarios: brindar un servicio atento que responda a sus necesidades, ofreciendo la posibilidad de un servicio al cliente. El objetivo es retenerlos y mantenerlos activos.

Fuentes de Ingresos: Depende de la cantidad de usuarios y de la demanda de trabajo. Va a estar conformado por la comisión que se va a cobrar por cada servicio prestado a los usuarios. A su vez, los prestadores contarán con una opción "Premium" paga para poder destacarse más que otros prestadores que no lo sean, para poder ver el número de visitas a su perfil, para aparecer como primera opción para los usuarios, etc. Esta opción se puede pagar de manera mensual o anual.

Recursos claves: Lograr generar un espacio y diseño atractivo para usuarios y prestadores. Propiedad intelectual para registrar la App y prevenir copias.



Actividades claves: Al ser una plataforma digital, se requiere un desarrollo y mantenimiento y mejora constante de la App para proveer el mejor servicio a los usuarios. Para esto se necesita gerencia de la plataforma, provisión de servicios y promoción de la misma. También es clave el desarrollo de una efectiva campaña de marketing a fin de atraer a los potenciales clientes.

Asociaciones clave: Inmobiliarias para que recomienden la aplicación cuando logran una venta de un lote o casa.

Costos: Se dividen en costos one time y recurrentes. Los primeros corresponden a la inscripción y alta de la sociedad, capital mínimo SAS, dominio de internet, registro de marca, desarrollo de la App, campaña de marketing y desarrollo de Chatbot. Los costos recurrentes, por otro lado, serían el mantenimiento de la App, mantenimiento del Chatbot, sueldo de Community Manager, asesoría legal y contable, campaña de marketing, mantenimiento de caja de ahorro, espacio de coworking, sueldos socios, sueldo socio tecnológico, sueldos empleados administrativos, mercado pago y la evolución de la App.

### **Cercanía de FixIt con el modelo de negocio de Uber**

Uber es la plataforma de tecnología que más se asemeja a la de FixIt. De hecho, fue utilizada como referente a la hora de desarrollarla.

La aplicación móvil de Uber conecta socios a conductores con usuarios, mientras que FixIt conecta prestadores de servicios con usuarios. Como socio conductor de Uber, se utiliza su propio vehículo para llegar a los usuarios y llevarlos a sus requeridos destinos. Se recibe el pago de una tarifa por cada viaje completado. Como prestador de servicio en FixIt, se utiliza su propio dispositivo móvil, caja de herramientas necesarias y transporte propio o público para llegar a los usuarios y brindar la asistencia requerida. Se recibe el pago de una tarifa por cada servicio brindado.

Al igual que Uber, FixIt está comprometida con la seguridad de todos los que utilizan la plataforma y en otorgar un servicio de confianza y calidad. Uber utiliza



tecnología que le permite asegurar la seguridad del usuario y del conductor antes, durante y después de cada viaje. Mientras el usuario está en línea, se rastrea la ruta y la ubicación del vehículo mediante GPS. Una misma idea se replica en FixIt, pudiendo conocer la ubicación real del prestador al momento de dirigirse al domicilio del usuario.

Tanto en Uber como en FixIt, los prestadores y los usuarios deben verificar la información personal cuando configuran sus cuentas. Cuando el usuario de FixIt selecciona el prestador que desea, se inicia una conversación privada por medio de la cual el usuario provee sus datos personales tales como nombre y domicilio. Además, el usuario puede conocer la información personal de los prestadores que se encuentren activos desde el momento en que selecciona la asistencia que requiere.

Por otro lado, los prestados de Uber y FixIt se reservan el derecho aceptar el pedido realizado por el usuario. En el caso particular de FixIt, una vez acordado el día y el horario para prestar el servicio, este debe mantenerlo y cumplirlo. En ambos casos, después de prestado el servicio, se les pide a los usuarios proporcionar comentarios y calificar el servicio obtenido. Si se opta por dejar una mala puntuación a un prestador, no se le volverá a asociar al usuario con esa persona.

Por último, ambas aplicaciones actúan en calidad de intermediario en nombre propio en la prestación de servicios de profesionales. Es decir, Uber y FixIt solo ponen a disposición del usuario una herramienta para reservar los servicios necesarios. En consecuencia, es responsabilidad exclusiva de los profesionales la prestación de los servicios que brinden a través de las aplicaciones. Consecuentemente, ninguna aplicación es responsable de los daños y perjuicios que pudieran derivarse del uso de la aplicación.



## CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING

Según el libro “Business Studies” de la Universidad de Cambridge, el marketing es *“the management process which identifies costumers’ wants, anticipates their future ones and then goes about satisfying them profitably”*<sup>12</sup>. Es fundamental poder identificar qué es lo que el cliente necesita, qué productos o servicios demanda y qué problemas/necesidades se pueden resolver.

La necesidad y oportunidad de negocio que Fixlt propone resolver es la ausencia de una garantía de calidad en los servicios de asistencia al hogar. Luego de haber validado la existencia de una real insatisfacción acerca de los servicios de asistencia al hogar y una real demanda de un servicio de confianza, lo siguiente que el trabajo busca validar es: “Frente a la real existencia de una ausencia de fuentes de confianza y disconformidad respecto a los servicios de asistencia al hogar, ¿qué modelo de negocio prefieren los potenciales clientes?”. De esta manera, para poder construir la estrategia de marketing de Fixlt, se utilizará el marketing mix. El negocio propuesto, como ya se mencionó, busca atraer dos tipos de clientes (usuarios y prestadores).

**Precio:** El poder de esta variable radica en el efecto directo que tiene sobre los consumidores. En el caso específico de Fixlt, se ofrece un modelo de negocio abierto para los clientes obteniendo el ingreso por la comisión cobrada de los servicios que ofrece el prestador y abona el usuario. Por otro lado, Fixlt generará ingresos a partir de la opción “Premium”, abonada por parte de los prestadores. Resulta difícil definir un precio específico ya que se ofrecen gran cantidad de servicios distintos y es el mismo prestador que define el precio según la problemática del hogar que resuelve (es decir, los precios pueden variar). Aun así, se ha tomado un ticket promedio por servicio prestado, con el fin de poder calcular los futuros ingresos. Este tiene un precio de \$2500 (USD 47).

---

<sup>12</sup> Borrington K. and Stimpson P. (1999, Third Edition), “IGCSE Business Studies”





Una característica relevante de FixIt, en cuanto al pricing, es que le permite al usuario elegir al prestador que ofrezca la cotización más adecuada para él. Es decir, lo que se busca con esto es que los precios postulados en FixIt sean razonables y consistentes con lo que los usuarios están dispuestos a pagar.

**Producto:** FixIt brinda el servicio de asistencia al hogar. En este caso, la propuesta de valor del servicio brindado por FixIt consiste en crear una comunidad entre usuarios y prestadores para resolver, facilitar y mejorar este tipo de servicios. Se propone crear confianza tanto para los prestadores como para los usuarios para que los primeros logren mayor alcance y clientes y fieles, y para que los segundos obtengan la seguridad de que se resuelva el problema de manera correcta y responsable.

Para poder brindar un servicio de excelencia, el negocio propuesto requiere de prestadores de calidad, idóneos, profesionales y responsables. Sin ellos, el “producto” brindado (servicio de asistencia al hogar) no sería posible. Dentro del negocio se ofrecen distintos y variados servicios de asistencia al hogar: plomero, gasista, pintor, jardinero, piletero, techista, ferretero/cerrajero, electricista, colocador de pisos, técnicos varios, herrero, limpieza, entre otros.

**Plaza:** El servicio de asistencia al hogar se brinda por medio de un marketplace, a través de una aplicación. Es una plataforma que funciona como una herramienta para conectar compradores y vendedores. El negocio de FixIt comenzará a funcionar en las zonas de Pacheco, Nordelta y Villanueva como zona inicial y luego, comenzará a **expandirse** a otras zonas de la Provincia de Buenos Aires. Estas tres localidades se ubican en la zona norte de la Provincia de Buenos Aires y cuentan con acceso desde Panamericana. Esta plaza elegida como punto de partida cuenta con un aproximado de 15.853 hogares cubriendo un total de 45 barrios cerrados a los que se les podrá brindar el servicio de asistencia al hogar de FixIt.

Tal como se explicó con anterioridad, se eligió esta zona como punto de partida por la tendencia creciente de las personas a vivir en barrios cerrados y por la dificultad de acceso de los servicios propuestos por FixIt a estas zonas. Según



un artículo de La Verdad, el CIPPEC concluyó que “ (...) en los últimos diez años, en los seis conglomerados urbanos de la provincia (...) la mayor parte de la expansión urbana se concentró en los barrios cerrados, countrys y residencias extraurbanas”<sup>13</sup>. Además, se consideró esta zona como una oportunidad para el crecimiento de Fixlt, ya que, los barrios cerrados, “...al encontrarse alejados del resto del tejido urbano y concentrar grandes espacios para pocas personas, multiplican por mucho el costo de llevar los servicios, entre otras complicaciones”<sup>14</sup>.

Sin embargo, el principal objetivo de Fixlt, como ya fue mencionado, es expandirse. En el segundo año, se expandirá a **GBA y la CABA**. Este nuevo segmento está conformado, según datos aportados por Indec, por una totalidad de 11.460.575 habitantes, de los cuales 4.711.869 tienen un rango etario de entre 30 y 60 años. A su vez, aproximadamente el 2.615.087 pertenece al 55,5% de la clase media y alto. Por lo tanto, asumiendo el supuesto de que una familia tipo está conformada por 4 integrantes, este segmento se reduce a **653.772 hogares**, quienes pasarían a conformar los nuevos usuarios potenciales de Fixlt.

Este nuevo segmento fue elegido como zona de expansión dado que representa el centro de la actividad del país, generando el 70% del valor agregado de la nación. A su vez, tal como se menciona en un artículo de El Economista, “La provincia de Buenos Aires genera el 32,3% del PIB y la CABA el 19,1% (excluyendo a la CABA, la provincia tiene una participación del 40%). Es decir que entre ambas superan la mitad del producto según los cálculos de Federico Muñoz y Asociados en el Indicador Sintético de Actividad de las Provincias (ISAP) (...)”<sup>15</sup>. Por otro lado, las encuestas ayudan a validar esta nueva selección de segmento y potencial expansión, dado que aproximadamente el 40% de los encuestados no pertenecen

---

<sup>13</sup> Jose Gimenez (2019), “Invasión de countrys: el 43% de las hectáreas construidas son de barrios cerrados” Disponible en: <https://laverdadonline.com/invasion-de-countrys-el-43-de-las-hectareas-construidas-son-de-barrios-cerrados/>

<sup>14</sup> Jose Gimenez (2019), “Invasión de countrys: el 43% de las hectáreas construidas son de barrios cerrados” Disponible en: <https://laverdadonline.com/invasion-de-countrys-el-43-de-las-hectareas-construidas-son-de-barrios-cerrados/>

<sup>15</sup> El Economista. (2017). “En la PBA y la CABA se genera más del 50% del PIB nacional”. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.ar/2017-11-la-pba-la-caba-se-genera-mas-del-50-del-pib-nacional/>



a GBA Norte. Específicamente, el 20% corresponde a Capital Federal, el 7,9% corresponde a GBA Oeste, el 1,6% a GBA Sur y un 2,4% a otros.

En el tercer año, FixIt se expandirá a **Partido de la Costa, Mar del Plata, Bahía Blanca, La Plata y San Nicolás de los Arroyos**. Este nuevo segmento, junto con el segmento anterior, está conformado, según datos aportados por Indec, por una totalidad de 13.679.462 habitantes, de los cuales 5.624.136 tienen un rango etario de entre 30 y 60 años. A su vez, aproximadamente el 3.121.395 pertenece al 55,5% de la clase media y alto. Por lo tanto, asumiendo el supuesto de que una familia tipo está conformada por 4 integrantes, este segmento se reduce a **780.349 hogares**.

En el cuarto año, el negocio se expandirá a la **Capital de Córdoba**. Este nuevo segmento, junto con los segmentos anteriores, está conformado, según datos aportados por Indec, por una totalidad de 15.009.485 habitantes, de los cuales 6.993.872 tienen un rango etario de entre 30 y 60 años. A su vez, aproximadamente el 3.881.599 pertenece al 55,5% de la clase media y alto. Por lo tanto, asumiendo el supuesto de que una familia tipo está conformada por 4 integrantes, este segmento se reduce a **970.400 hogares**.

En el quinto año, FixIt se expandirá a **Rosario, Capital de Santa Fe, Rafaela y Capital de Mendoza**. Este nuevo segmento, junto con los segmentos anteriores, está conformado, según datos aportados por Indec, por una totalidad de 17.877.195 habitantes, de los cuales 8.330.120 tienen un rango etario de entre 30 y 60 años. A su vez, aproximadamente el 4.623.217 pertenece al 55,5% de la clase media y alto. Por lo tanto, asumiendo el supuesto de que una familia tipo está conformada por 4 integrantes, este segmento se reduce a **1.155.804 hogares**.

Es importante volver a mencionar que los segmentos elegidos a partir del año 3 fueron elegidos debido a su densidad poblacional.

**Promoción:** Es de suma importancia para FixIt lograr una buena promoción del negocio, ya que de esta manera se hará conocido y podrá atraer a los potenciales clientes.



*Inmobiliarias:* Se cree que sería de gran ayuda que FixIt se alíe con inmobiliarias. El beneficio de esta alianza radica en que, gracias al gran movimiento de potenciales usuarios que generan, FixIt logrará hacerse conocer y lograr ser una fuente de confianza ante cualquier problema que tengan los nuevos habitantes de ese hogar. En primera instancia, se contará con el apoyo de la inmobiliaria *Conqui Propiedades*, la cual ha accedió a publicitar el negocio de manera gratuita debido a los beneficios que este les otorgará a los clientes de la inmobiliaria. Se puede decir, entonces, que se generará una retroalimentación de beneficios entre FixIt y la inmobiliaria.

*Revistas privadas varias:* Se contará con la opción de realizar publicidad en revistas que traten temáticas de hogar. De esta manera, se podrá ampliar el alcance de futuros usuarios y prestadores. En primera instancia, se optará por publicitar el negocio en la revista "Amano" que se reparte entre los habitantes de los barrios cerrados de Pacheco y Nordelta. Se cree que es una buena opción inicial dado que corresponde a una revista que promociona, entre varios servicios, los de asistencia al hogar. Luego, en el período de expansión y con ingresos ya generados como respaldo, se buscará publicitar el negocio en revistas de mayor alcance a nivel nacional.

*Redes Sociales:* las redes sociales permiten lograr una mayor visibilidad que otros medios. Esto se debe a la audiencia potencial en crecimiento que experimentan las redes sociales. Según Statista, en 2018 hubo 2.620 millones de usuarios en redes sociales a nivel mundial. A su vez, los usuarios de las redes pasan bastante tiempo navegando en las mismas y eso asegurará que las publicidades lleguen a ellos de una forma u otra. Otro beneficio importante es que la publicidad por este medio es más económica que otras, ya que solo se paga por clicks de usuarios y no se necesita una gran inversión para empezar. Dependiendo de la cantidad que se gasta es que se va a llegar a más usuarios y obtener mejores resultados.



Este tipo de medios facilita el seguimiento de las campañas de marketing ya que se puede saber, en todo momento y en tiempo real, cuáles son las estadísticas, los resultados, cuál es el impacto de la campaña, etc.

Google Ads: servicio brindado por Google que permite publicar anuncios en la red de display de google. Los anuncios pueden aparecer arriba o al final de la página de búsqueda y son pagos. El objetivo de esto es lograr una mayor visibilidad y atraer a quienes estén googleando servicios de asistencia al hogar.

Influencers: individuos con más de 100000 seguidores que cuentan con un nivel de influencia importante y tienen la capacidad de promocionar el uso de una marca, negocio o servicio. Se considera un recurso clave a la hora de ampliar el alcance de potenciales clientes y de hacer conocido el negocio. Un posible influencer sería Pablo Granados, dado que corresponde a un hombre adulto que ha contado en numerosas historias situaciones de su vida cotidiana en su hogar. Más aún, es quien realiza fuertes publicidades a Easy, empresa vinculada a productos de hogar (tanto de decoración como de reparación). La idea es seleccionar influencers que cumplan las mismas características que los usuarios de la aplicación. Lo que se busca con este recurso, es que los influencers contratados publiquen historias explicando el modo de uso y los beneficios de Fixlt.

En resumen, habiendo realizado un análisis del marketing mix del negocio propuesto, se pueden definir las actividades claves de este capítulo. Dentro de ellas se encuentra la correcta transmisión de las propuestas de valor diferencial de Fixlt, la correcta implementación de la campaña de marketing en redes sociales y la correcta elección de prestadores idóneos y profesionales. Es importante resaltar las palabras como “comunidad”, “confianza”, “seguridad”, “simple”, “rápido”, “ágil”, “mayor alcance” en la campaña de publicidad. Sumado a esto, en la industria en la que se encuentra Fixlt se reconoce como atributo clave la confianza, la seguridad y las recomendaciones. Por ende, el aspecto “Promoción” es el que más se debe desarrollar para lograr el alcance necesario y, como consecuencia, lograr la expansión del negocio a otras zonas.



## CAPÍTULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Las operaciones en una empresa corresponden a todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Krajewski Lee J., Larry P. Ritzman y Manoj K. Malhotra las definen, en su libro “Administración de Operaciones”, como un arma competitiva. Es por esto que es fundamental identificarlas para así poder optimizarlas. El negocio que se propone se llevará a cabo por medio de las siguientes operaciones críticas:

1) Proceso de desarrollo de la aplicación: es el primer proceso y el que dará inicio al negocio. Aquí se encuentra el desarrollo de la App cliente y el desarrollo de la consola Backend. El primero consta en el desarrollo de 3 aplicaciones para el uso del cliente: IOS, Android y Página web. Cada desarrollo estima un promedio de 200 hs del programador contratado (en total 600 hs). Para el desarrollo de la consola Backend se contarán con 320 hs extra de trabajo.

2) Proceso de mantenimiento de la aplicación: se realizará de manera mensual por el programador que desarrolló la aplicación en primer lugar, quien tendrá por objetivo optimizar el funcionamiento de la App, para que esta logre ofrecer un servicio simple, ágil y rápido y que esté en línea a las demandas y tendencias del mercado digital.

3) Proceso de búsqueda de prestadores y usuarios potenciales: principalmente se cumplirá por medio de una fuerte campaña de marketing que tendrá como principal objetivo atraerlos y retenerlos. La misma intentará transmitirles los beneficios que ofrece FixIt a su fuente de trabajo, principalmente potenciar su alcance. Se realizará por medio de redes sociales, posteo de anuncios en revistas privadas de barrios cerrados, influencer, convenios con inmobiliarias y Google Ads.



4) Proceso de alta del prestador: como se ha mencionado en el Capítulo 1.2, los principales requisitos que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar a los prestadores que conforman la aplicación serán:

- ✓ Ser mayor de 18 años y menor de 65 años.
- ✓ Poseer un smartphone con 3G o superior para interactuar con la aplicación.
- ✓ Contar con una cuenta bancaria para recibir los pagos de la aplicación.
- ✓ Tener experiencia laboral como mínimo de 2 años (dependiendo de la prestación).
- ✓ Obtener herramientas de trabajo de calidad, cualidades técnicas, entre otros.
- ✓ Títulos académicos (en caso de tenerlos).

Es importante explicar en este punto que el negocio propuesto no requiere de un contrato físico y legal firmado entre las distintas partes, sino que se requiere que se de alta al prestador una vez que haya cumplido los requisitos.

5) Proceso de entrega de servicio: Tal como fue explicado en el Capítulo 1.2, el servicio se dará de manera exitosa una vez que el prestador se dirija al domicilio del usuario y brinde correctamente el servicio solicitado. A su vez, el prestador le enviará su ubicación en tiempo real al usuario a modo de que éste conozca los tiempos. Por último, una vez otorgado el servicio, se lo invitará al usuario a puntuar la calidad de la performance del prestador.

6) Proceso de pago por servicio: Tal como fue explicado en el Capítulo 1.2, el usuario tendrá la posibilidad de optar por los siguientes medios de pago:

- ✓ Efectivo
- ✓ Pago con tarjeta: débito o crédito
- ✓ Mercado Pago

Es importante aclarar en este punto que el usuario deberá abonar el servicio una vez que se haya realizado de manera correcta y completa. Esto quiere decir que, en caso de que un prestador requiera más de un día para realizar el servicio, este será abonado una vez que lo finalice. Por otro lado, la comisión que se cobrará por



servicio prestado se depositará automáticamente en una cuenta de caja de ahorro a nombre de uno de los socios.

7) Proceso de aseguramiento a la calidad: Con el objetivo de garantizar calidad en el servicio prestado y en los prestadores, la aplicación se encargará de tener en cuenta las distintas evaluaciones y puntuaciones recibidas por los usuarios. En caso de que un prestador haya recibido bajas puntuaciones o malos comentarios de manera regular, será eliminado de la plataforma. Además, aquellos prestadores con altas puntuaciones podrán ser destacados.

8) Proceso de alta/baja de usuario: El usuario podrá elegir en qué momento desea formar parte de la aplicación o no de manera gratuita. En el caso que quiera darse de alta, simplemente debe crearse una cuenta y completar los datos requeridos (por ejemplo: nombre y apellido, mail y número de tarjeta). En el caso que quiera darse de baja, al igual que los prestadores, deberán ir al sector de configuración de la App y seleccionar “darme de baja” y serán dados de baja de forma automática y gratuita.

Universidad de  
**San Andrés**





## CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

FixIt cuenta con costos recurrentes y de 'one-time' que hacen a los costos mensuales y de inversión inicial respectivamente del proyecto. Los mismos serán estimados en dólares.

### 6.1 Inversión inicial

| <b>INVERSIÓN INICIAL</b>                  |                     |                        |
|---|---------------------|------------------------|
| <b>Usd=59,5</b>                           |                     |                        |
| <b>Costo o Gasto que incurrir inicial</b> | <b>USD</b>          | <b>\$</b>              |
| Inscripción y alta de la Sociedad         | \$ 141,81           | \$ 8.437,50            |
| Capital mínimo SAS                        | \$ 567,23           | \$ 33.750,00           |
| Dominio internet (AFIP TAD)               | \$ 25,21            | \$ 1.500,00            |
| Registro de marca (+ tasa IMPI)           | \$ 187,09           | \$ 11.132,00           |
| Desarrollo app- CAPEX                     | \$ 34.960,00        | \$ 2.080.120,00        |
| Campaña marketing digital                 | \$ 3.000,00         | \$ 178.500,00          |
| Desarrollo Chatbot                        | \$ 5.000,00         | \$ 297.500,00          |
| <b>Total</b>                              | <b>\$ 43.881,34</b> | <b>\$ 2.610.939,50</b> |

En primer lugar, para dar inicio al negocio es necesario inscribir la sociedad, definiéndola como una SAS. El costo de este trámite, según la página oficial del gobierno argentino, es de USD 141,81. Por otro lado, es fundamental contar con el capital mínimo para poder constituir la sociedad. Este monto, no puede ser menor a la suma de dos sueldos mínimos. Desde el 1/10/2019 el sueldo mínimo, vital y móvil es de \$16876. Consecuentemente, el capital mínimo es de USD 567,23.

En cuanto al dominio de internet, se debe abonar un total de USD 25,21. Otro trámite fundamental para el negocio de FixIt es el registro de la marca. Según el entrevistado Agustín Torres Campbell, director de Legales de Molinos Río de la Plata, lo que cobra un abogado, para la realización del trámite, ronda en \$6000 y \$7000 + IVA (21%). Además, se debe abonar una tasa al IMPI (organismo del Estado encargado de la registración de marcas) de \$1700 + IVA (21%). A su vez, el abogado debe realizar una búsqueda de antecedentes que cuesta alrededor de \$1500 + IVA (21%). Consecuentemente, se llega a una suma de USD 187,09 para el registro de la marca. (Ver Anexo 10)



Respecto al costo de desarrollo de la App, se solicitarán los servicios de una empresa de software. Es fundamental que la empresa designe a un líder de proyecto que se encargue del seguimiento del desarrollo de la plataforma. Teniendo en cuenta que el costo por hora de un programador es de aproximadamente USD 38, se define un costo total en USD 34960 como mínimo. Este se encuentra conformado por el costo de desarrollo de la App cliente (IOS, Android y Página Web) que requiere de 600 hs de trabajo, y el costo de desarrollo de la consola Backend que requieren de 320 hs de trabajo.

Respecto a la campaña de marketing digital, se requiere una inversión inicial de aproximadamente USD 3000. Por último, se optará por desarrollar un Chatbot, el cual tendrá por único objetivo contestar preguntas acerca del modo de uso de la aplicación y sus procesos de alta y de baja. El desarrollo del mismo requerirá de aproximadamente USD 5000.

Teniendo en cuenta todos los costos 'one-time', se logra una suma de **inversión inicial total de USD 43881,34.**

## 6.2 Análisis de costos

En relación a los **costos recurrentes** podemos mencionar:

| <b>COSTOS RECURRENTE MENSUALES</b> |                     | <b>Usd=59,5</b>        |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Costo o Gasto que incurrir</b>  | <b>USD</b>          | <b>\$</b>              |
| <b>FIJOS</b>                       |                     |                        |
| Mantenimiento de la Plataforma     | \$ 1.500,00         | \$ 89.250,00           |
| Mantenimiento Chatbot              | \$ 400,00           | \$ 23.800,00           |
| Community Manager                  | \$ 672,27           | \$ 40.000,00           |
| Asesoría legal                     | \$ 1.008,40         | \$ 60.000,00           |
| Asesoría contable                  | \$ 504,20           | \$ 30.000,00           |
| Mantenimiento cuenta corriente     | \$ 12,61            | \$ 750,00              |
| Sueldos Socias                     | \$ 2.689,08         | \$ 160.000,00          |
| Sueldos Empleados Administrativos  | \$ 2.016,81         | \$ 120.000,00          |
| Campaña de marketing               | \$ 3.756,24         | \$ 223.496,50          |
| Evolución de la aplicación         | \$ 1.166,67         | \$ 69.416,67           |
| Espacio Cowork                     | \$ 300,00           | \$ 17.850,00           |
| <b>VARIABLES</b>                   |                     |                        |
| Mercado Pago                       | \$ 4.407,09         | \$ 262.221,95          |
| <b>Total</b>                       | <b>\$ 18.433,36</b> | <b>\$ 1.096.785,12</b> |



En primer lugar, se describirán los **costos recurrentes mensuales fijos**. Respecto al mantenimiento de la plataforma, se requerirá un abono mensual de aproximadamente USD 1500 a la misma empresa que la desarrolló. En cuanto al Chatbot, se requerirá de un abono mensual de USD 400 de mantenimiento.

Por otro lado, se solicitará los servicios de un Community Manager, persona encargada de las redes sociales. Es indispensable su presencia ya que, dentro del Plan de Marketing, se estima que las publicaciones, recomendaciones y el programa de influencers, sean factores disparadores de ventas. Es el canal de venta primordial, motivo por el cual se requiere a una persona especializada. La misma cobrará un sueldo mensual bruto de aproximadamente USD 420,17, al cual hay que sumarle un 60% que corresponde a vacaciones, SAC y obra social, llegando a un monto total mensual de USD 672,27.

Además de la inversión inicial que se requiere en asesoría legal para poder realizar los trámites pertinentes de inscripción de la sociedad y registro de marca, FixIt requerirá de un servicio tercerizado de asesoría legal para cubrir cualquier problemática legal que genere el negocio. Dicho servicio, tal como explicó Agustín Torres Campbell en su entrevista, rondará en los \$60000 mensuales (1008,40 USD). Por otro lado, el negocio requerirá de asesoría contable para poder liquidar impuestos y sueldos y para realizar un balance anual. Este servicio rondará los USD 504,20.

Por otro lado, se deberá tener en cuenta el costo de mantenimiento de la cuenta corriente. Tal como explicó la entrevistada Carolina Vacas, empleada de atención al cliente de Santander Río, la apertura de una cuenta corriente es gratuita como así también los es el mantenimiento de los primeros seis meses. Al cabo del sexto mes, se deben pagar \$900 (USD 12,61) de manera mensual. En cuanto a los sueldos de las socias, estos equivalen a USD 840,34 cada una, al cual hay que sumarle un 60% en concepto de SAC, vacaciones y obra social, alcanzando un monto total mensual equivalente de USD 2689,08. Además, en el segundo año, se contratarán 3 empleados que formarán parte del equipo administrativo. Los mismos cobrarán un sueldo mensual bruto de aproximadamente USD 420,17, al cual hay



que sumarle un 60% que corresponde a vacaciones, SAC y obra social, llegando a un monto total mensual de USD 2016,81 (Ver Anexo 11).

En cuanto a la campaña de marketing digital es un costo fijo operativo. Es importante explicar que esta inversión prevé la expansión que se realizará cada año. Esto quiere decir que, por ejemplo, se invierte en el año 0 para poder ver resultados en el año siguiente. De esta manera, entonces, la inversión en marketing posee un crecimiento exponencial debido a que aumenta, de manera proporcional, al incremento del mercado total.

Para definir el costo de la campaña mensual de marketing digital, se tomará un promedio de lo invertido en los 5 años. Este equivale a un total de USD 3756,24 que tiene en cuenta varios costos. En primer lugar, la publicidad mensual en la revista "Amano". La idea es publicar un anuncio 13,6 cm x 9,2 cm que equivale aproximadamente a media página. Esto asume un costo de USD 191,34 mensuales. En segundo lugar, se contará con el servicio de 5 influencers, los que serán remunerados con USD 10000 (USD 2000 cada influencer) anualmente, lo que equivale a un gasto total mensual de USD 833,33. Cada influencer alcanzará una totalidad de 2 historias por mes, teniendo en total 10 historias por mes. La idea es que, en dichas historias, cuenten la existencia de Fixlt y su funcionamiento, remarcando sus beneficios. En tercer y último lugar, existen costos asociados a la publicidad en redes sociales y Google Ads. Para definir su costo, es necesario definir el porcentaje del segmento target al que se quiere llegar con la campaña, luego definir cuantas impresiones se quiere tener por receptor de la campaña y a partir de ahí calcular el costo. Este punto es fundamental ya que explica las variaciones en el monto anual invertido en marketing. Esto es así, ya que, dicha inversión dependerá del alcance geográfico que se busque alcanzar por medio de las redes sociales. (Ver Anexo 12).

Además, dentro de los costos fijos operativos, encontramos la inversión en la evolución de la aplicación. Esto ayudará a que la aplicación cumpla los estándares de calidad y diseño previstos. Además, permitirá que evolucione de manera exponencial a lo largo del tiempo teniendo en cuenta las demandas del mercado. Esta inversión constará de un promedio total mensual de USD 1166,67.



Por último, las socias de FixIt optarán por abonar un espacio de coworking, espacio en el que podrán efectuar sus correspondientes actividades. Este costo es fijo discrecional ya que, si bien es un costo fijo mensual, va a sufrir variaciones en el corto plazo. Esto se debe a la incorporación de 3 empleados administrativos en el año 2, lo que implica un espacio de trabajo más amplio. Se utilizó WeWork para la estimación del costo. En el primer año, entonces, se abonará una totalidad de USD 3000 mensuales, ya que se requiere un espacio pequeño para las socias. A partir del segundo año, se abonará una totalidad de USD 4200. De esta manera, se puede llegar a un costo mensual promedio de USD 300.

En segundo lugar, se describirán los **costos recurrentes mensuales variables**.

El uso del servicio de Mercado Pago es un costo variable ya que depende de la totalidad de usuarios que decida pagar por este medio. Para poder definir un costo recurrente mensual aproximado, se tomó un promedio del gasto por año que equivale a USD 4407,09. Esta cifra se calculó aplicando un 18% a los servicios prestados totales, que corresponden a aquellos potenciales usuarios que contestaron en las encuestas que pagarían por este medio. A esta cifra se le aplica un 4,74%, que corresponde a la comisión que se debe pagar por el uso de este servicio.

En conclusión, entonces, los **costos recurrentes** acumulan un total de **USD 18433,36**.

### 6.3 Cash Flow

A continuación, se mencionarán las principales conclusiones obtenidas del Cash Flow calculado para FixIt. Para el mismo, se tomaron los primeros 5 años de vida del negocio. Esto fue así ya que, realizar un pronóstico más avanzado del proyecto, dentro de una industria y país con contexto incierto, sería poco prudente.

En primer lugar, es fundamental explicar las diferencias consideradas entre mercado total, mercado disponible y mercado objetivo. El primero hace referencia a lo explicado en la estrategia de crecimiento mencionada en el Capítulo 2. Allí se



hizo referencia al mercado total, el cual contempla la cantidad de hogares totales pertenecientes a las zonas geográficas tomadas en cada año. El mercado disponible, en cambio, refiere al porcentaje de alcance de los hogares anteriores. Es decir, aquellos hogares a los que Fixlt pudo darse a conocer. Por último, el mercado objetivo hace referencia a aquellos hogares que efectivamente generan ingresos para Fixlt ya que eligen sus servicios. A continuación, se presentarán los porcentajes de adopción establecidos para cada mercado.

|  | AÑO 0 | AÑO 1          | AÑO 2         | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5  |
|--|-------|----------------|---------------|--|--|--|
|  | -     | Early adopters | GBA+CABA      | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA<br>MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN NICOLAS DE LOS ARROYOS | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA+MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN NICOLAS+ CAPITAL DE CÓRDOBA (CDC) | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA+MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN NICOLAS+ CDC ROSARIO+SANTA FE CAP+RAFAELA+MENDOZA CAP |
| <i>Mercado total (hogares)</i>           |       | 15.835         | 653.772       | 780.349  | 970.400  | 1.155.804  |
| <i>Porcentaje de alcance</i>             |       | 30%            | 15%           | 20%  | 30%  | 40%  |
| <i>Mercado disponible (hogares)</i>      |       | 4.751          | 98.066        | 156.070  | 291.120  | 462.322  |
| <i>Porcentaje de conversión</i>          |       | 15%            | 25%           | 28%  | 35%  | 40%  |
| <b><i>Mercado objetivo (hogares)</i></b> |       | <b>713</b>     | <b>24.516</b> | <b>43.700</b>  | <b>101.892</b>   | <b>184.929</b>   |

A partir de la tabla es que se puede ver que se crece exponencialmente. Esto se debe a que el mercado disponible y objetivo se agrandan y, debido al boca a boca, se genera un efecto de red y en cascada. Al haber más gente conectada, se genera un mayor alcance. En otras palabras, el mercado disponible se agranda geográficamente y el mercado objetivo aumenta por el efecto red: más gente conoce Fixlt, más gente la recomienda y mayor retroalimentación e ingresos se generan.

Por otro lado, el proyecto genera un **VAN** de los flujos futuros de **USD 12.773,38**. Para obtener esta cifra se descontaron los flujos a una tasa del **29%**. Esta fue definida gracias a los aportes brindados por P&G, empresa estadounidense multinacional que utiliza esta misma tasa para valuar proyectos en dólares de Argentina. Dicho país se clasifica como Super High Risk Country, por lo que se toma una tasa Premium de riesgo del 25%, más un 4% de tasa risk free constant WACC. De esta manera, dado que el VAN es positivo, se considera que el proyecto es viable.



Respecto a la TIR, es de 32%, lo cual también indica que, si las proyecciones se cumplen y las estimaciones de demanda e ingresos son acertadas, el proyecto es tan viable como rentable.

Por último, FixIt tendrá resultados positivos a partir del año 3 y se proyecta un período de recupero de la inversión inicial de 4 años (Ver Anexo 13).



Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 7: EQUIPO

El trabajo en equipo refiere al trabajo realizado por varias personas donde cada uno se encarga de una parte específica, pero todos comparten un objetivo en común. Asimismo, es fundamental contar con una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo, dando prioridad al diálogo y cooperación entre las partes. Por otro lado, el trabajo en equipo corresponde a una de las condiciones de trabajo de orden psicológico que más influye, positivamente, en los trabajadores. Esto es así ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas asignadas, fomentando entre los trabajadores un ambiente de armonía y compañerismo.

FixIt hará particular foco en este punto dado que sostiene que el trabajo en equipo es un factor clave para que una pequeña y nueva empresa prospere. Esto es así dado que puede mejorar su competitividad y ayudarla a hacer frente a un mercado dinámico, con consumidores más exigentes. También, se busca generar un buen vínculo entre los empleados. Esto es fundamental dado que, al corresponder a un negocio de orden virtual, es importante que las distintas partes compartan un mismo objetivo final.

El equipo de FixIt estará conformado por:

### ★ *Socias fundadoras*

Justina Dellepiane y Camila Fandiño, futuras Licenciadas de Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y fundadoras de FixIt, son emprendedoras apasionadas por la resolución de problemáticas diarias que faciliten la vida de las personas. Es por esto que desempeñarán su labor con dedicación, perseverancia y entusiasmo. Con excelentes aptitudes para liderar un negocio emergente y trabajar en equipo, ambas tomarán el rol de Founder & CEO de FixIt.

Su responsabilidad radicará en impulsar el proyecto de negocio, cumpliendo los objetivos preestablecidos y el camino indicado para lograrlos. Es por este motivo que su principal rol es poder establecer un vínculo cercano con el líder del proyecto





designado por la empresa de software, para poder realizar un seguimiento exhaustivo de las etapas de desarrollo de la plataforma. Además, son quienes estarán al mando de la planificación e implementación de acciones estratégicas del modelo de negocios. En FixIt, se encargarán también de la atracción y retención de clientes, tanto usuarios como prestadores. Tendrán por objetivo conformar un equipo de trabajo sólido e íntegro para lograr sus objetivos. Serán quienes controlen y monitoreen a los miembros del equipo para asegurar un correcto funcionamiento de las operaciones del negocio.

★ *Accionistas: Angel Investors*

Serán quienes financien el negocio. Este equipo estará conformado por individuos de confianza (familiares o amigos de las Fundadoras & CEO's) que posean la solvencia económica suficiente para invertir en FixIt y que vean en él un negocio prometedor.

★ *Software*

Se buscará a una empresa especializada en el desarrollo de software, que se encargará del desarrollo y diseño de las aplicaciones de uso del cliente (IOS, Android y Página web) y desarrollo de la Consola Backend. Su participación en el negocio será fundamental para generar una atractiva plataforma, ágil y simple de utilizar. Estará a cargo también del mantenimiento, actualizaciones y mejoras que esta requiera. Por último, se designará a un líder de proyecto encargado de dirigir el desarrollo de la plataforma y de funcionar como intermediario entre las socias y la empresa.

★ *Community Manager*

Se contratará a una persona encargada de las redes sociales y del vínculo con influencers. Es indispensable su presencia ya que, dentro del Plan de Marketing, se menciona que las publicaciones, recomendaciones y el Programa de serán sean factores disparadores de ventas. Es el canal de venta primordial y por ello requiere de una persona especializada.



★ *Equipo de asesoría legal*

Equipo de abogados instruido en materia de negocios digitales, que proveerá un servicio de asesoría legal, tanto para los procesos necesarios para la creación del negocio como también para hacer frente a cualquier problemática existente, tales como juicios. Es un servicio completamente tercerizado, por lo que no participará del equity del negocio.

★ *Asesoría contable*

Se contará con los servicios de un contador, quien estará a cargo de la liquidación de impuestos y sueldos y la preparación de un balance anual. Es un servicio completamente tercerizado, por lo que no participará del equity del negocio.

★ *Equipo administrativo*

A partir del segundo año, se contratarán 3 empleados que formarán parte del equipo administrativo. Esto se debe a que se genera un gran salto del primer al segundo año en concepto al mercado disponible. Es por esto que se considera necesario incorporar más personas al equipo para cubrir todas las operaciones de manera correcta. Dos de los nuevos empleados, se ocuparán de la facturación de los servicios prestados, asegurándose que se esté aplicando el correcto porcentaje de comisión a la totalidad de los mismos. El tercer empleado se ocupará de verificar la correcta inscripción de los prestadores, asegurándose de que cumplan todos los requisitos exigidos por FixIt. Esto es fundamental para poder mantener la calidad y confianza del servicio brindado.



## CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES

En el siguiente capítulo se explicarán los aspectos legales que afectan el desarrollo y funcionamiento de FixIt. En primer lugar, se deberá tener en cuenta la **inscripción de la sociedad**. FixIt será una SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas). *“Es un nuevo tipo de sociedad que se constituye de una manera más fácil que una sociedad anónima. La pueden formar una o varias personas humanas o jurídicas. En las SAS, la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones.”*<sup>16</sup> Los pasos a seguir para constituir este tipo de sociedad son los siguientes:

1. Ingresar al portal Trámites a Distancia con una clave fiscal. Luego, buscar el trámite “Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS).”
2. Buscar el trámite “Constitución de SAS”.
3. Definir cómo se va a construir la SAS.
4. Completar los datos de los socios y sus respectivos roles. Para el rol de Administrador Titular, es necesario que tenga CUIT y clave fiscal nivel 3.
5. Definir la cantidad de acciones que tiene cada socio.
6. Completar los datos de la SAS (actividad, fecha de cierre y código postal).
7. Descargar el contrato, verificar la información
8. Firmar de acuerdo a la entidad certificante que se haya elegido (firma digital, escribano o inspección general de justicia).
9. Pago

Para poder realizar la inscripción se necesita que la sociedad está radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la Provincia de Buenos Aires, tener CUIL, CUIT o CDI, tener clave fiscal nivel 2 o más y designar un Administrador Titular. A su vez, el capital mínimo requerido para constituir una SAS no debe ser menor a la suma de dos salarios mínimos vital y móvil.

---

<sup>16</sup> Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Sociedad por Acciones Simplificadas. Disponible en: <http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>



Además, Fixlt deberá realizar la **registración de la marca**. Este trámite consta de asegurarse de que la marca no exista actualmente. Es decir, el entrevistado Agustín Torres Campbell, explica que los abogados responsables de llevar a cabo el trámite, deben realizar una búsqueda de antecedentes para verificar que no haya ninguna marca similar para así evitar cualquier tipo de plagio. Sumado a esto, se requiere presentar la solicitud de la marca, de forma online, a través del trámite del INPI con la clave fiscal. Se debe aclarar el tipo de marca y toda la información necesaria y requerida. En este caso, Fixlt es del tipo “mixta” ya que se compone de texto y logo y, por ende, se debe adjuntar la imagen. Se le debe sumar al costo de este trámite, el costo de los honorarios de los abogados que serán necesarios para poder llevar a cabo el proceso y la tasa al INPI.

Como fue mencionado anteriormente, el negocio en cuestión no se hace responsable por cualquier daño o perjuicio que pueda llegar a suceder antes, durante o después de la entrega del servicio. Es decir, funciona meramente como una plataforma que ofrece una herramienta que conecta usuarios y prestadores. Es por este motivo que Fixlt contratará un **servicio de asesoría legal** para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de leyes, normativas, reglamentos y cualquier tipo de problemática legal que se presente. Por ende, dentro de los costos mensuales de Fixlt, este será uno de ellos. Según el entrevistado Agustín Torres Campbell, el costo de un servicio de abogados externo como abono mensual puede variar. Si se contrata el servicio de asesoría para resolver temas de “juicios” generalmente se pacta un costo por juicio específico. Si se requiere un servicio de asesoría “general” (consultas, temas societarios, temas marcarios, etc.) el costo del mismo podría ser calculado en base a un abono fijo o en base a una base tarifaria horaria. Fixlt requerirá un estudio de abogados que pueda manejar temas societarios, temas comerciales y de litigios.

Por último, en materia de impuestos, Fixlt, al corresponder a una SAS, deberá pagar un impuesto del 35% a las ganancias, 21% de IVA, 3,2% de ingresos brutos, 1,2% de débitos y créditos e impuestos provinciales una vez expandido el negocio a las provincias de Córdoba y Santa Fe.



## CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

### 9.1 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es un instrumento para planificar y programar tareas. A partir del mismo, se determinarán los plazos y tiempos en los cuales se desarrollará el presente Plan de negocio. El diagrama muestra las distintas etapas de un proyecto y, a su vez, se grafica el tiempo y duración de todas las etapas.

| ACTIVIDAD                                   | 2019      | 2020  |         |       |       |      |       |
|---|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
|   | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| <i>Inscripción de SAS</i>                   |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Registro de marca</i>                    |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Financiación Angel Investors</i>         |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Desarrollo de la aplicación</i>          |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Diseño de página web</i>                 |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Asociaciones con inmobiliarias</i>       |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Campaña de marketing</i>                 |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Selección de perfiles de prestadores</i> |           |       |         |       |       |      |       |
| <i>Lanzamiento FixIt</i>                    |           |       |         |       |       |      |       |

Se comenzará inscribiendo la sociedad en diciembre de este año, cuya ejecución no llevará más de un mes. Simultáneamente, se iniciará el trámite de registro de marca, el cual tardará, como mínimo y en caso de no presentarse ningún inconveniente, 5 meses. Ambos trámites se ejecutarán con asesoría legal, cuyo honorario se encuentra contemplado en los costos recurrentes del negocio.

Luego, se armará una presentación específica, llamada deck del plan de negocio, para los potenciales Angel Investors buscando que inviertan en el proyecto. Se dirigirá, principalmente, a individuos de confianza (familiares o amigos de las Fundadoras & CEO's) que posean la solvencia económica suficiente para invertir en FixIt y que vean en él un negocio prometedor.

Una vez recolectado el capital de inversión inicial necesario, se contratará a una empresa especializado en desarrollo de software. Esta se encargará del correcto desarrollo de 3 aplicaciones para uso del cliente (IOS, Android y Página Web) y el desarrollo de consola BackEnd. Se estiman en total unas 1200 horas de



trabajo, que se consumirán entre 4 y 5 meses aproximadamente. El programador se encargará también del mantenimiento mensual de la app.

Posteriormente, se hará foco en las potenciales asociaciones con inmobiliarias. Se las considera clave para una fuerte circulación acerca del lanzamiento de FixIt entre sus compradores. Estos serán los futuros usuarios de la plataforma. Luego, se financiará el desarrollo de un Chatbot, que tendrá como objetivo responder cualquier pregunta acerca del funcionamiento y modo de uso de la aplicación, como también de procesos de altas y bajas de la plataforma.

Es importante dedicar el tiempo necesario en desarrollar una fuerte campañas de marketing, para poder atraer y retener a los usuarios y generar una clara diferencia con la competencia. Es fundamental comunicar la razón de ser de FixIt y en qué reside su utilidad. Es por esto que la campaña se lanzará 2 meses antes de que se lance la aplicación al mercado. De esta manera, se habrá podido atraer a los futuros usuarios y prestadores, quienes estarán correctamente informados sobre su funcionalidad y beneficios. Asimismo, es importante filtrar a los prestadores que quieran formar parte de la App para corroborar su idoneidad y profesionalismo. Esta es una tarea que permanecerá constante, desde la creación de la app y durante toda su vida útil dado que es parte del valor de confianza que la app intenta transmitir.

Finalizadas todas las actividades, al cabo del séptimo mes, se hará el lanzamiento oficial de FixIt.

## **9.2 Riesgos**

En todo negocio existen riesgos propios de su ejecución. Son muchas las variables que pueden jugar a favor o en contra de su éxito, algunas difíciles de prever.

En el caso de FixIt, uno de los principales riesgos es la imposibilidad de atraer y retener correctamente a los usuarios y prestadores. Este punto es fundamental ya que es el que le da vida al negocio; sin la existencia de un usuario con una necesidad de asistencia al hogar no cubierta y sin un prestador dispuesto a proveerla, FixIt no podrá funcionar. Más aún, si no se lograra transmitir el concepto



de confianza que rige la red que ofrece FixIt, tampoco podría resultar exitosa. En caso de que esto suceda, se podrá concluir que la campaña de marketing empleada no fue exitosa ni alcanzó los objetivos previstos.

Otro aspecto riesgoso del proyecto es la potencialidad de que ocurran distintos sucesos que impidan la correcta prestación del servicio y puedan dar origen a juicios presentados contra FixIt. Ejemplos de situaciones serían: la impuntualidad o ausencia del prestador en el domicilio del usuario el día citado, la falta de calidad del servicio prestado, la falta de una correcta retribución al prestador, el descontento de alguna de las partes, entre otras. Es por este motivo que FixIt se va a amparar legalmente por medio de una asesoría legal mensual que se encargará de exponer el no involucramiento de FixIt y su rol como un simple facilitador de empleo, rol que fue aceptado por ambas partes antes de formar parte de la comunidad.

A su vez, un riesgo existente en este proyecto es no lograr la correcta diferenciación de la competencia. Esto generaría que potenciales clientes no decidan hacer uso de la herramienta de FixIt y prefieran continuar con su servicio actual.

Por último, otro riesgo importante a tener en cuenta es el riesgo tecnológico. FixIt funciona a través de una aplicación móvil, por ende, la esencia del negocio recae en el buen funcionamiento de la plataforma. Si por alguna cuestión la App no funciona o presenta alguna falla, el negocio de FixIt se estancará (por el tiempo que la App no esté funcionando) y no se podrán brindar los servicios de asistencia al hogar. Los sistemas de software son complejos y cualquier falla en el mismo puede tener consecuencias graves.



## CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

El Plan de Negocios expuesto es el resultado obtenido tras llevar adelante el desarrollo de una simple, pero útil, idea que se tuvo durante el Taller de Tesis. No refleja solamente una idea de negocios, sino que también despliega el proceso completo de aprendizaje e incorporación de conocimientos obtenidos a lo largo de su desarrollo. A pesar de ser una idea sencilla, recibió una sorprendente aprobación por parte de los distintos colaboradores y encuestados. Es por esto que, a pesar de resolver una problemática diaria, está generaría una gran diferencia para todos aquellos responsables de las tareas del hogar y prestadores de oficio.

Por otro lado, dicho trabajo es el resultado de una exhaustiva investigación y búsqueda de una oportunidad de mercado aún sin resolver. A lo largo de todos los capítulos se fueron recorriendo distintos aspectos relevantes a la hora de lanzar un negocio. Junto con el análisis descrito y las encuestas realizadas se llegó a distintas conclusiones que serán desarrolladas a continuación.

En primer lugar, se logró obtener un mayor entendimiento de las necesidades de los clientes. Es por esto que, junto con los resultados exitosos de las encuestas y con el mercado potencial definido, se pudo comprobar la oportunidad de negocio planteada. Asimismo, a partir del análisis de la competencia, se pudo comprobar que su nivel de penetración en el mercado es media-baja, lo que configura una excelente oportunidad para este proyecto. Se verificó también que lo que más se valora a la hora de recibir este tipo de servicio es que los prestadores cuenten con buenas recomendaciones. Es por esto que se deberá hacer hincapié en la utilización de la puntuación de los profesionales para poder crear la comunidad planteada.

En segundo lugar, se logró obtener la información necesaria para realizar una conclusión acerca del óptimo modelo de negocio a desarrollar. Dicha información fue obtenida luego de un íntegro análisis de mercado, en el que se estudió el modelo de negocio de los participantes de la industria a la que pertenece FixIt. De esta manera, se logró definir el mejor modelo de negocios para los clientes. Este constará principalmente en ofrecer una amplia variedad de prestadores que a





su vez ofrecerán una amplia variedad de servicios que serán abonados luego de su ejecución. Es así que, gracias a la definición del negocio de Fixlt, se logró atacar varias deficiencias de los modelos actuales y apostar por una innovación y mejoramiento que promete cumplir con los requerimientos del segmento. Consecuentemente, se logra continuar con la tendencia de economías de plataforma para perseguir la calidad, la confianza, transparencia, simplicidad y rapidez que se ofrecen mediante la plataforma. A su vez, se ofrece variedad, originalidad y practicidad, apoyados por la eficiencia del nuevo modelo.

En tercer lugar, gracias a la investigación acerca de las mejores prácticas de Glovo, Rappi y DIRECTV y de los resultados reflejados en el Capítulo de Costos, Finanzas e Inversión es que se puede reafirmar la necesidad de expansión del negocio. De esta manera, se podrá recuperar la inversión inicial y comenzar a generar ingresos mensuales. Por otro lado, pensando en los Angel Investors, Fixlt corresponde a un proyecto que reúne características llamativas. La primera es que incorpora tecnología en una industria que se encuentra rezagada en este aspecto. La segunda es que, al requerir una inversión inicial menor a USD 100000, se posiciona como una propuesta atractiva y accesible. La tercera es que posee escalabilidad, dado que escala desde un pequeño segmento conformado por los early adopters a un nivel más masivo que es el nacional.

Por último, en términos financieros, se considera que el plan de negocio presentado es una propuesta tanto rentable como viable ya que su VAN y su TIR son positivos. Además, el payback calculado ocurre en el cuarto año, lo cual resulta realista y lógico para un negocio en pleno desarrollo y crecimiento. A su vez, se cree que el negocio tendrá un crecimiento exponencial en cuanto a los ingresos futuros. Es decir, se espera que la significativa inversión en el desarrollo de la aplicación de los primeros años se convierta en un mayor flujo de ingresos a futuro. Con estas consideraciones, se espera alcanzar una posición que permita la efectividad del negocio y la efectividad del plan de crecimiento e implementación establecido en una primera instancia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder y Pigneur. (2011). Libro: Generación de Modelos de Negocio.
- Lavolpe. (2019). Libro: Presupuestos y Control” by Lavolpe.
- Krajewski Lee J., Larry P. Ritzman y Manoj K. Malhotra. (2013). Libro: Administración de Operaciones.
- Stanley F. Slater and Eric M. Olson, (2002), “A fresh look at industry and market analysis: understanding markets beyond the Five Competitive Forces Model”
- Michael Eugene Porter. (1991). Libro: “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia”
- La Nación. (2011). Qué son y para qué sirven las “apps”. En *La Nación*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/que-son-y-para-que-sirven-las-apps-nid1365035>
- Bellucci, M. (2017). Se triplicó en cuatro años la cantidad de argentinos que tiene un celular inteligente. En *Clarín*. Disponible en: [https://www.clarin.com/sociedad/triplico-anos-cantidad-argentinos-celular-inteligente\\_0\\_S1638nVox.html](https://www.clarin.com/sociedad/triplico-anos-cantidad-argentinos-celular-inteligente_0_S1638nVox.html)
- Noticias web. (2017). Barrios cerrados, ventajas y desventajas de la elección. En *Noticias Web*. Disponible en: <https://noticias-web.com.ar/barrios-cerrados-ventajas-y-desventajas-de-la-eleccion/>
- Gioberchio, G. (2017). Cómo vivir a 100 kilómetros de la Ciudad y no morir en el intento. En *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/06/26/como-vivir-a-100-kilometros-de-la-ciudad-y-no-morir-en-el-intento/>
- La Nación. (2018). El 11% de los argentinos mira su celular más de 200 veces al día, incluso en la madrugada. En *La Nación*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/el-11-de-los-argentinos-mira-su-celular-mas-de-200-veces-al-dia-incluso-en-la-madrugada-nid2101717>



- Vanian, J. (2017). The Global app market could hit \$6.3 trillion by 2021. En *Fortune*. Disponible en: <http://fortune.com/2017/06/27/app-market-trillion-ios-android/>
- Clarín. (2019). Por la crisis, la clase media ya es menso de la mitad de la población porteña. En *Clarín*. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/economia/crisis-clase-media-mitad-poblacion-portena\\_0\\_8UA0Q16v.html](https://www.clarin.com/economia/economia/crisis-clase-media-mitad-poblacion-portena_0_8UA0Q16v.html)
- Cuadro V1-P. Provincia de Buenos Aires. Total de viviendas por partido. Año 2010. INDEC. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/V1-P\\_Buenos\\_Aires.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/V1-P_Buenos_Aires.pdf)
- IProfesional. (2018). Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos. En *IProfesional*. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-quillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>
- Serrano, M. (2019). Diez desventajas de vivir en una comunidad cerrada. En *eHow*. Disponible en: [https://www.ehowenespanol.com/10-desventajas-vivir-comunidad-cerrada-galeria\\_435330/](https://www.ehowenespanol.com/10-desventajas-vivir-comunidad-cerrada-galeria_435330/)
- Cuadro 1.2 Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Año 2019. En *INDEC*. Disponible en [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim19B489ACCDF9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf)
- Donato, N. (2019). Casi 2 millones de desocupados. El desempleo llegó a 10,1% en el primer trimestre y es el nivel más alto en 13 años. En *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/06/19/casi-2-millones-de-desocupados-el-desempleo-supero-el-10-en-el-primer-trimestre-y-registro-su-mayor-valor-en-13-anos/>



- Gasalla, J. (2019). La inflación se aceleró en septiembre y alcanzó 5,9% por arrastre de la devaluación. En *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/16/la-inflacion-se-acelero-en-septiembre-y-alcanzo-59-por-arrastre-de-la-devaluacion/>
- El Economista. (2017). “En la PBA y la CABA se genera más del 50% del PIB nacional”. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.ar/2017-11-la-pba-la-caba-se-genera-mas-del-50-del-pib-nacional/>
- Ministerio de Producción y Trabajo. ¿Qué es una SAS? Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/sas>
- Ministerio de Producción y Trabajo. Crear una sociedad por acciones simplificada (SAS). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/crear-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- Ministerio de Producción y Trabajo. Registrar una marca. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- Enciclopedia Económica. (2019). ¿Qué es la matriz de Ansoff? Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>
- Calidad y Gestión. (2019). Estrategias de crecimiento. Disponible en: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html)
- Jose Gimenez. (2019). “Invasión de countrys: el 43% de las hectáreas construidas son de barrios cerrados”. Disponible en: <https://laverdadonline.com/invasion-de-countrys-el-43-de-las-hectareas-construidas-son-de-barrios-cerrados/>
- CIPPEC. (2019). “Economía de plataformas y empleo. Como es trabajar para una APP en Argentina” Disponible en: <https://www.cippec.org/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina/>
- Ministerio de de Justicia y Derechos Humanos. Sociedad por Acciones Simplificadas. Disponible en: <http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>
- Página oficial de Nordelta. <https://www.nordelta.com/barrios/>



- Página oficial de Uber <https://www.uber.com/es-PE/drive/lima/resources/nuevosincentivos/>
- [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html)
- Página oficial de Timbrit <https://www.timbrit.com.ar/faqs>
- Página oficial de Glovo <https://glovoapp.com/es/sdq>
- Página oficial de Rappi <https://www.rappi.com.ar/>
- Página oficial de Dropbox <https://www.dropbox.com/es/>
- Página oficial de Mercado Libre <https://www.mercadolibre.com/>
- Página oficial de Direct TV <https://www.directvla.com/>

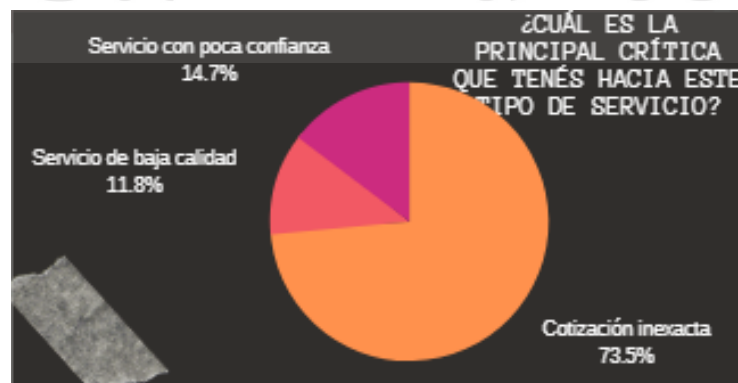
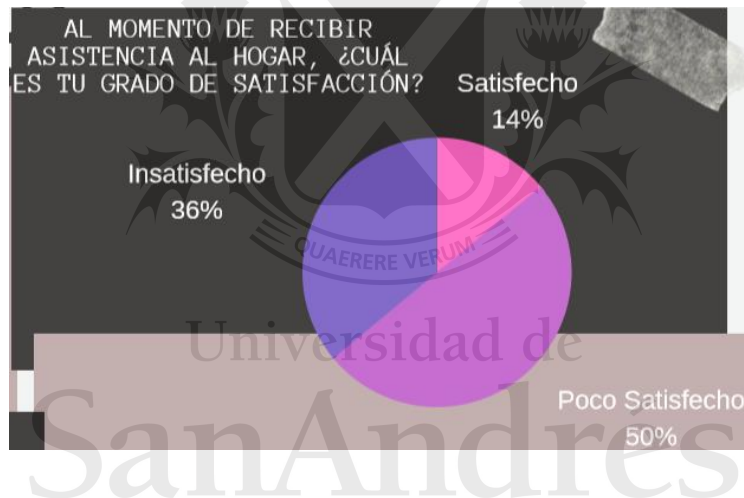
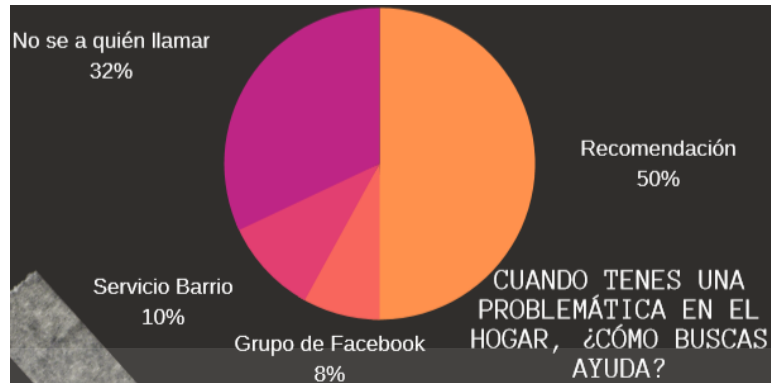


Universidad de  
**San Andrés**



## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta piloto



### Anexo 2 El mercado de las aplicaciones



## El mercado de las aplicaciones en números

- En 2010 se descargaron más de 8000 millones de aplicaciones
- Se estima que en 2012 las descargas alcanzarán 50.000 millones
- En 2015 la industria global de aplicaciones valdrá 30.000 millones de dólares
- El 56% de usuarios son hombres, 44% mujeres
- Los que más utilizan apps son las personas de 25 a 34 años, seguidas por las de 34 a 44 años y las de 18 a 24 años
- El 75% cree que la calidad de la aplicación le da un bono de confianza a la marca que la crea
- El 73% de los usuarios ha descargado aplicaciones que cuentan con anuncios publicitarios

Fuentes: Juniper y GetJar

### Anexo 3 Total de Viviendas por partido en Buenos Aires

Cuadro V1-P. Provincia de Buenos Aires. Total de viviendas por partido. Año 2010

| Partido                | Total de viviendas | Viviendas particulares |                | Viviendas colectivas |
|------------------------|--------------------|------------------------|----------------|----------------------|
|                        |                    | Habitadas              | Deshabitadas   |                      |
| <b>Total</b>           | <b>5.383.536</b>   | <b>4.425.193</b>       | <b>952.593</b> | <b>5.750</b>         |
| Adolfo Alsina          | 7.961              | 6.097                  | 1.835          | 29                   |
| Adolfo Gonzales Chaves | 5.220              | 4.090                  | 1.121          | 9                    |
| Alberti                | 4.946              | 3.725                  | 1.214          | 7                    |
| Almirante Brown        | 156.282            | 142.614                | 13.590         | 78                   |
| Arrecifes              | 10.887             | 9.212                  | 1.658          | 17                   |
| Avellaneda             | 121.360            | 103.661                | 17.631         | 68                   |
| Ayacucho               | 8.425              | 6.768                  | 1.640          | 17                   |
| Azul                   | 25.758             | 21.050                 | 4.653          | 55                   |
| Bahía Blanca           | 124.894            | 102.037                | 22.684         | 173                  |
| Balcarce               | 17.469             | 14.022                 | 3.422          | 25                   |
| Baradero               | 12.329             | 10.001                 | 2.300          | 28                   |
| Benito Juárez          | 8.486              | 6.638                  | 1.799          | 49                   |
| Berazategui            | 96.062             | 86.248                 | 9.777          | 37                   |
| Berisso                | 29.531             | 25.778                 | 3.729          | 24                   |
| Bolívar                | 15.177             | 11.708                 | 3.433          | 36                   |
| Bragado                | 16.543             | 13.457                 | 3.062          | 24                   |
| Brandsen               | 10.562             | 8.016                  | 2.534          | 12                   |
| Campana                | 31.907             | 25.977                 | 5.890          | 40                   |
| Capitán Sarmiento      | 5.233              | 4.481                  | 746            | 6                    |



|                                    |         |         |        |    |
|------------------------------------|---------|---------|--------|----|
| Carlos Casares                     | 9.470   | 7.504   | 1.942  | 24 |
| Carlos Tejedor                     | 5.020   | 3.832   | 1.179  | 9  |
| Carmen de Areco                    | 5.580   | 4.498   | 1.073  | 9  |
| Castelli                           | 3.382   | 2.666   | 705    | 11 |
| Cañuelas                           | 18.288  | 14.650  | 3.619  | 19 |
| Chacabuco                          | 18.948  | 15.624  | 3.305  | 19 |
| Chascomús <sup>(1)</sup>           | 17.646  | 13.425  | 4.168  | 53 |
| Chivilcoy                          | 27.091  | 21.275  | 5.780  | 36 |
| Colón                              | 9.276   | 7.926   | 1.328  | 22 |
| Coronel de Marina Leonardo Rosales | 23.439  | 18.705  | 4.680  | 54 |
| Coronel Dorrego                    | 7.707   | 5.586   | 2.105  | 16 |
| Coronel Pringles                   | 10.043  | 7.888   | 2.138  | 17 |
| Coronel Suárez                     | 16.895  | 13.104  | 3.774  | 17 |
| Daireaux                           | 6.583   | 5.284   | 1.287  | 12 |
| Dolores                            | 10.575  | 8.767   | 1.786  | 22 |
| Ensenada                           | 19.368  | 16.486  | 2.857  | 25 |
| Escobar                            | 65.417  | 54.876  | 10.502 | 39 |
| Esteban Echeverría                 | 88.179  | 77.955  | 10.198 | 26 |
| Exaltación de la Cruz              | 12.702  | 8.626   | 4.059  | 17 |
| Ezeiza                             | 49.230  | 41.661  | 7.543  | 26 |
| Florencio Varela                   | 114.040 | 104.128 | 9.861  | 51 |
| Florentino Ameghino                | 3.901   | 2.923   | 972    | 6  |
| General Alvarado                   | 25.161  | 12.339  | 12.756 | 66 |
| General Alvear                     | 4.112   | 3.174   | 925    | 13 |
| General Arenales                   | 6.833   | 5.248   | 1.571  | 14 |
| General Belgrano                   | 7.981   | 5.879   | 2.083  | 19 |
| General Guido                      | 1.501   | 998     | 497    | 6  |
| General Juan Madariaga             | 7.646   | 6.162   | 1.474  | 10 |
| General La Madrid                  | 4.996   | 3.689   | 1.293  | 14 |
| General Las Heras                  | 5.472   | 4.466   | 1.004  | 2  |

Universidad de  
San Andrés





|                     |         |         |         |     |
|---------------------|---------|---------|---------|-----|
| General Lavalle     | 1.666   | 1.146   | 513     | 7   |
| General Paz         | 5.283   | 3.647   | 1.629   | 7   |
| General Pinto       | 5.124   | 3.820   | 1.304   | -   |
| General Pueyrredón  | 307.977 | 201.039 | 106.365 | 573 |
| General Rodríguez   | 29.337  | 22.724  | 6.585   | 28  |
| General San Martín  | 138.091 | 121.392 | 16.619  | 80  |
| General Viamonte    | 7.769   | 6.172   | 1.579   | 18  |
| General Villegas    | 12.624  | 10.120  | 2.484   | 20  |
| Guaminí             | 5.413   | 4.134   | 1.253   | 26  |
| Hipólito Yrigoyen   | 4.002   | 3.206   | 786     | 10  |
| Hurlingham          | 55.473  | 50.403  | 5.037   | 33  |
| Ituzaingó           | 54.417  | 48.074  | 6.289   | 54  |
| José C. Paz         | 72.258  | 65.708  | 6.523   | 27  |
| Junín               | 35.562  | 29.073  | 6.421   | 68  |
| La Costa            | 98.019  | 23.241  | 74.616  | 162 |
| La Matanza          | 447.455 | 405.338 | 41.968  | 149 |
| La Plata            | 259.729 | 209.888 | 49.464  | 377 |
| Lanús               | 157.951 | 137.132 | 20.735  | 84  |
| Laprida             | 4.316   | 3.373   | 933     | 10  |
| Las Flores          | 10.045  | 7.924   | 2.105   | 16  |
| Leandro N. Alem     | 6.964   | 5.653   | 1.297   | 14  |
| Lincoln             | 17.392  | 14.063  | 3.309   | 20  |
| Lobería             | 7.207   | 5.750   | 1.439   | 18  |
| Lobos               | 13.720  | 11.007  | 2.693   | 20  |
| Lomas de Zamora     | 188.294 | 167.304 | 20.882  | 108 |
| Luján               | 37.587  | 30.978  | 6.549   | 60  |
| Magdalena           | 6.909   | 5.145   | 1.747   | 17  |
| Maipú               | 4.339   | 3.369   | 963     | 7   |
| Malvinas Argentinas | 87.320  | 80.186  | 7.097   | 37  |
| Mar Chiquita        | 14.297  | 6.905   | 7.361   | 31  |
| Marcos Paz          | 16.635  | 14.029  | 2.592   | 14  |
| Mercedes            | 23.608  | 19.343  | 4.221   | 44  |
| Merlo               | 147.280 | 135.383 | 11.838  | 59  |
| Monte               | 8.566   | 6.376   | 2.166   | 24  |
| Monte Hermoso       | 10.125  | 2.270   | 7.835   | 20  |
| Moreno              | 129.612 | 114.125 | 15.435  | 52  |
| Morón               | 117.378 | 100.936 | 16.367  | 75  |
| Navarro             | 6.700   | 5.210   | 1.481   | 9   |
| Necochea            | 41.909  | 30.285  | 11.493  | 131 |
| 9 de Julio          | 20.240  | 15.833  | 4.371   | 36  |
| Olavarría           | 43.296  | 35.843  | 7.351   | 102 |
| Patagones           | 13.258  | 9.801   | 3.433   | 24  |
| Pehuajó             | 17.067  | 13.495  | 3.546   | 26  |
| Pellegrini          | 2.545   | 2.006   | 539     | -   |
| Pergamino           | 39.533  | 33.511  | 5.974   | 48  |
| Pila                | 1.681   | 1.197   | 479     | 5   |
| Pilar               | 93.593  | 75.816  | 17.715  | 62  |



|                      |         |         |        |     |
|----------------------|---------|---------|--------|-----|
| Pinamar              | 24.489  | 7.744   | 16.625 | 120 |
| Presidente Perón     | 22.502  | 20.122  | 2.377  | 3   |
| Puán                 | 8.443   | 6.243   | 2.174  | 26  |
| Punta Indio          | 5.181   | 3.361   | 1.802  | 18  |
| Quilmes              | 182.313 | 163.717 | 18.499 | 97  |
| Ramallo              | 11.531  | 9.842   | 1.673  | 16  |
| Rauch                | 6.532   | 5.200   | 1.321  | 11  |
| Rivadavia            | 6.596   | 5.239   | 1.351  | 6   |
| Rojas                | 9.954   | 7.717   | 2.231  | 6   |
| Roque Pérez          | 5.286   | 4.216   | 1.064  | 6   |
| Saavedra             | 9.186   | 7.187   | 1.960  | 39  |
| Saladillo            | 13.370  | 10.512  | 2.840  | 18  |
| Salliqueló           | 3.875   | 3.098   | 761    | 16  |
| Salto                | 12.459  | 10.372  | 2.070  | 17  |
| San Andrés de Giles  | 8.577   | 7.043   | 1.522  | 12  |
| San Antonio de Areco | 8.324   | 6.845   | 1.449  | 30  |
| San Cayetano         | 3.790   | 2.904   | 879    | 7   |
| San Fernando         | 51.976  | 44.745  | 7.165  | 66  |
| San Isidro           | 107.695 | 91.830  | 15.770 | 95  |
| San Miguel           | 82.936  | 72.989  | 9.890  | 57  |
| San Nicolás          | 48.519  | 42.725  | 5.730  | 64  |
| San Pedro            | 20.722  | 17.409  | 3.275  | 38  |
| San Vicente          | 19.292  | 16.377  | 2.910  | 5   |
| Suipacha             | 3.854   | 3.120   | 726    | 8   |
| Tandil               | 50.651  | 41.764  | 8.686  | 201 |
| Tapalqué             | 4.159   | 3.105   | 1.047  | 7   |
| Tigre                | 118.470 | 98.616  | 19.800 | 54  |
| Tordillo             | 787     | 536     | 246    | 5   |
| Tomquist             | 7.694   | 4.472   | 3.196  | 26  |
| Trenque Lauquen      | 17.216  | 13.772  | 3.425  | 19  |
| Tres Arroyos         | 28.841  | 19.418  | 9.364  | 59  |
| Tres de Febrero      | 119.995 | 104.154 | 15.753 | 88  |
| Tres Lomas           | 3.432   | 2.845   | 581    | 6   |
| 25 de Mayo           | 15.624  | 12.029  | 3.567  | 28  |
| Vicente López        | 114.800 | 94.989  | 19.739 | 72  |
| Villa Gesell         | 30.926  | 9.971   | 20.822 | 133 |
| Villarino            | 12.416  | 9.553   | 2.848  | 15  |
| Zárate               | 36.043  | 31.115  | 4.892  | 36  |

(1) Dado que a la fecha en que se dispuso la cartografía para el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010 no se contó con la delimitación geográfica del partido de Lezama, la información correspondiente al mismo se encuentra incluida dentro del partido de Chascomús. Cuando se cuente con la cartografía actualizada se podrá acceder a los datos referidos al partido de Lezama.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

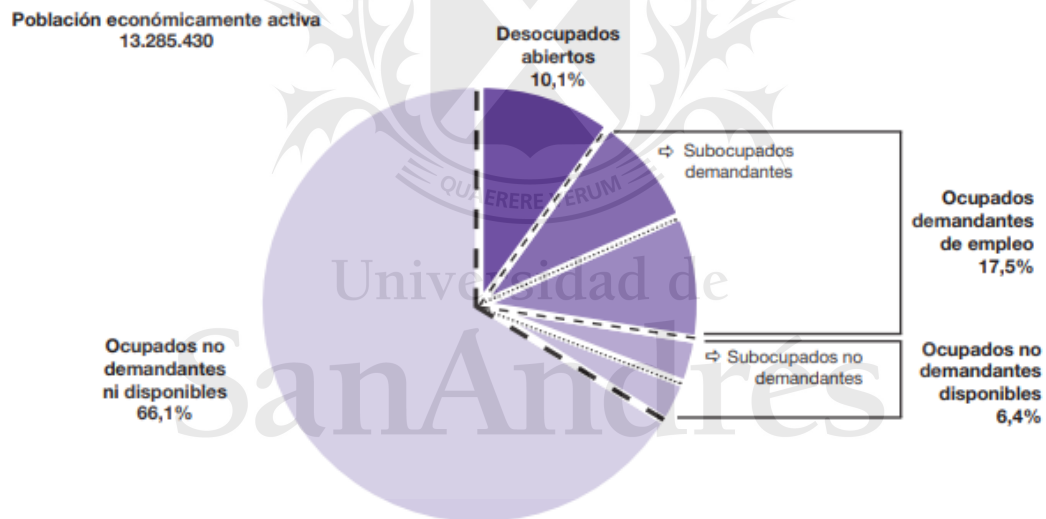


## Anexo 4 Tasas del mercado de trabajo y desempleo

**Cuadro 1.1** Principales tasas del mercado de trabajo. Primer trimestre 2018-primer trimestre 2019

| Tasas                          | Total 31 aglomerados urbanos |              |              |              |              |
|--------------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                | Año 2018                     |              |              |              | Año 2019     |
|                                | 1° trimestre                 | 2° trimestre | 3° trimestre | 4° trimestre | 1° trimestre |
| Actividad                      | 46,7                         | 46,4         | 46,7         | 46,5         | 47,0         |
| Empleo                         | 42,4                         | 41,9         | 42,5         | 42,2         | 42,3         |
| Desocupación abierta           | 9,1                          | 9,6          | 9,0          | 9,1          | 10,1         |
| Ocupados demandantes de empleo | 15,3                         | 16,0         | 16,7         | 17,3         | 17,5         |
| Subocupación                   | 9,8                          | 11,2         | 11,8         | 12,0         | 11,8         |
| Subocupación demandante        | 6,8                          | 7,7          | 8,3          | 8,7          | 8,4          |
| Subocupación no demandante     | 3,0                          | 3,5          | 3,5          | 3,3          | 3,4          |

**Gráfico 1.** Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2019



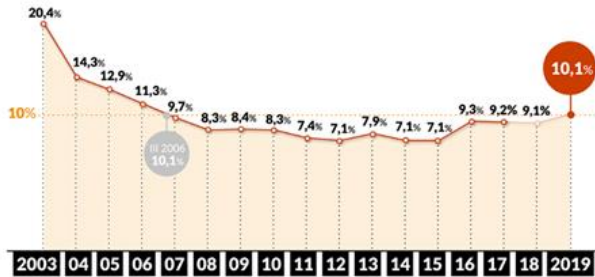
Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.



infobae

### TASA DE DESEMPLEO ENTRE 2003 Y 2019

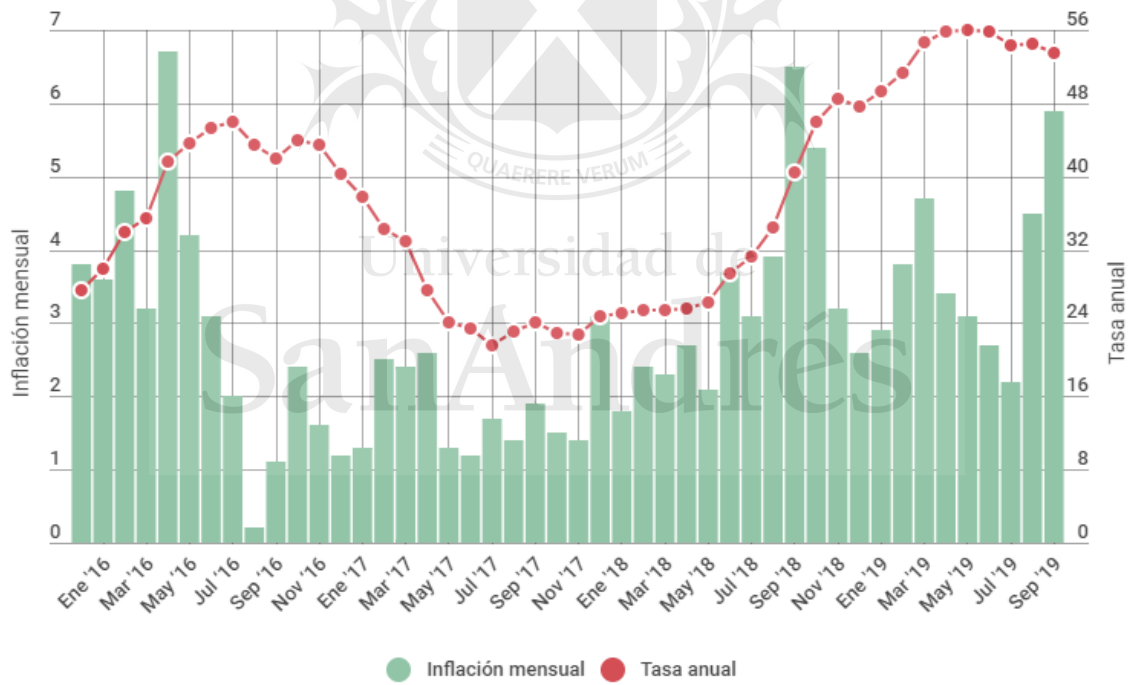
Primer trimestre de cada año



FUENTE: Indec

### Anexo 5 Tasa inflación

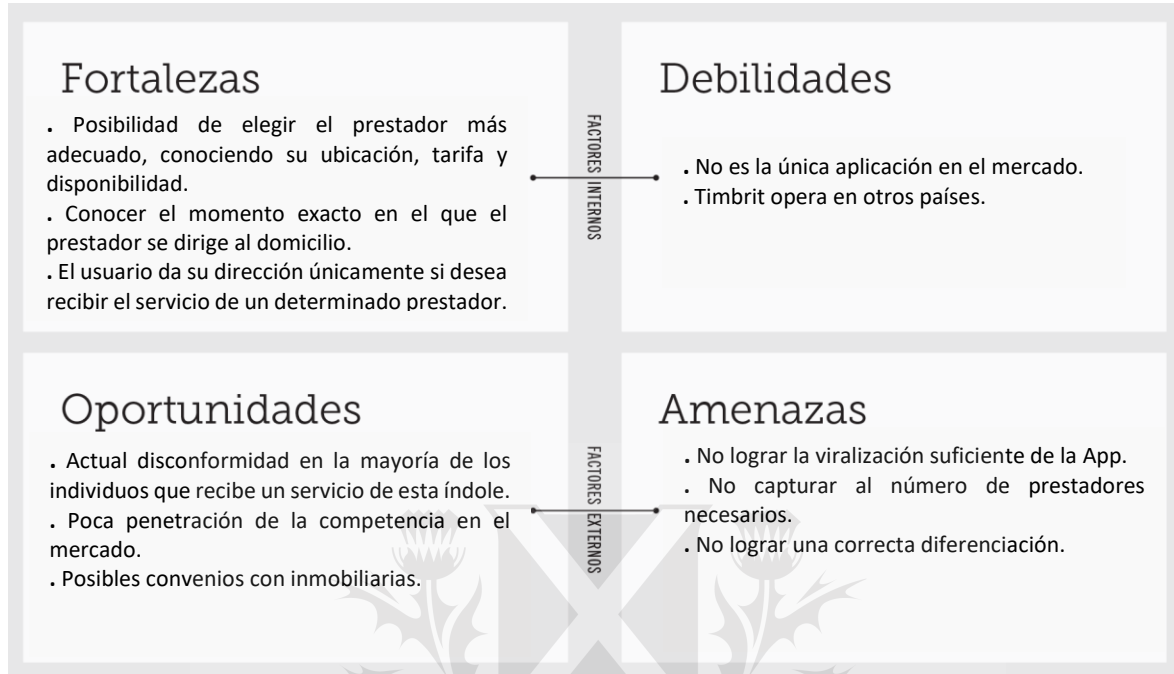
#### La inflación desde diciembre de 2015



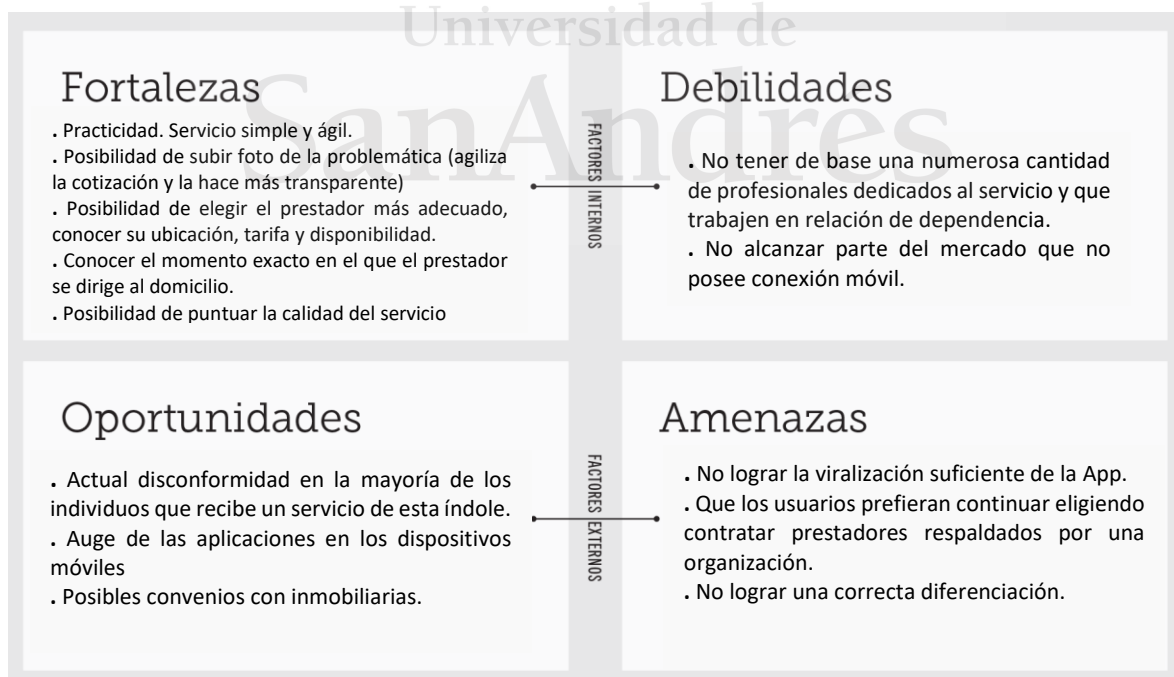


## Anexo 6 Cuadros FODA competidores

### FIXIT VS TIMBRIT

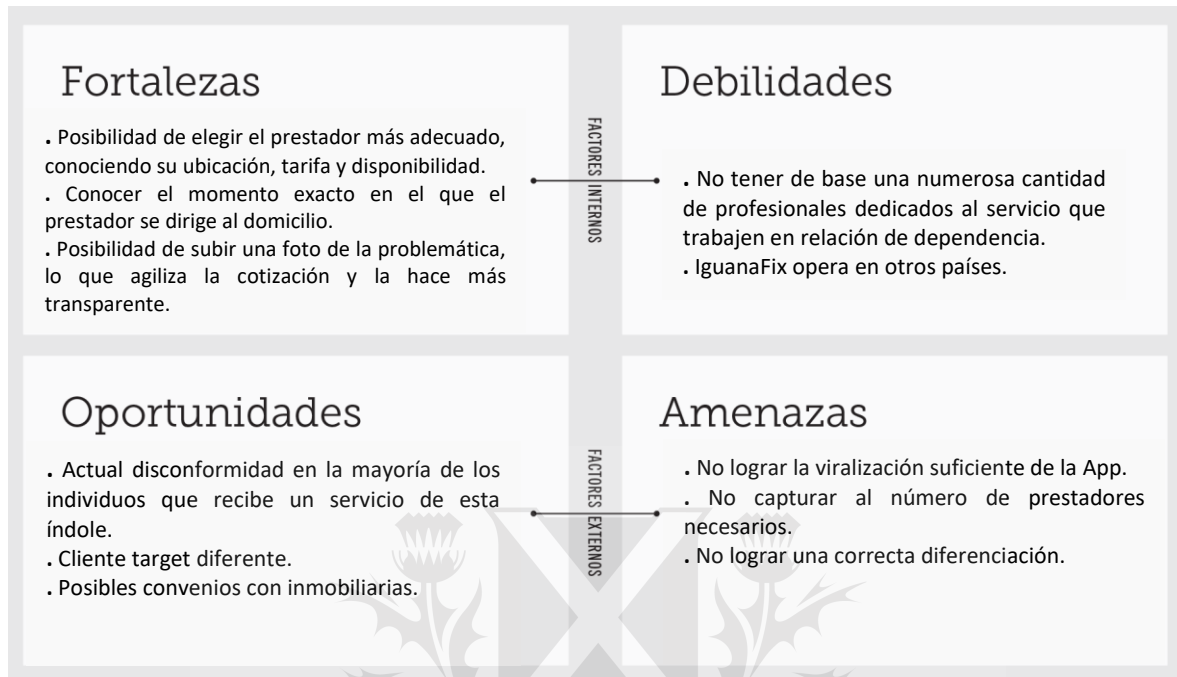


### FIXIT VS SOLUCIONES HOGAR





## FIXIT VS IGUANAFIX

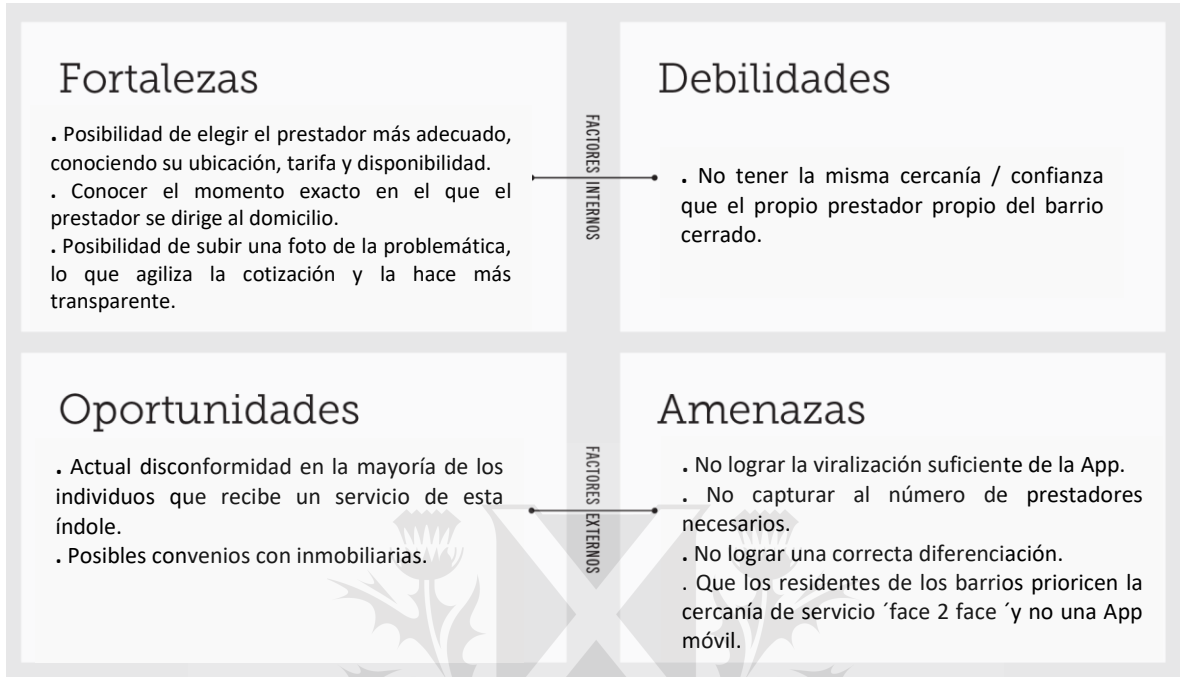


## FIXIT VS ZOLVERS





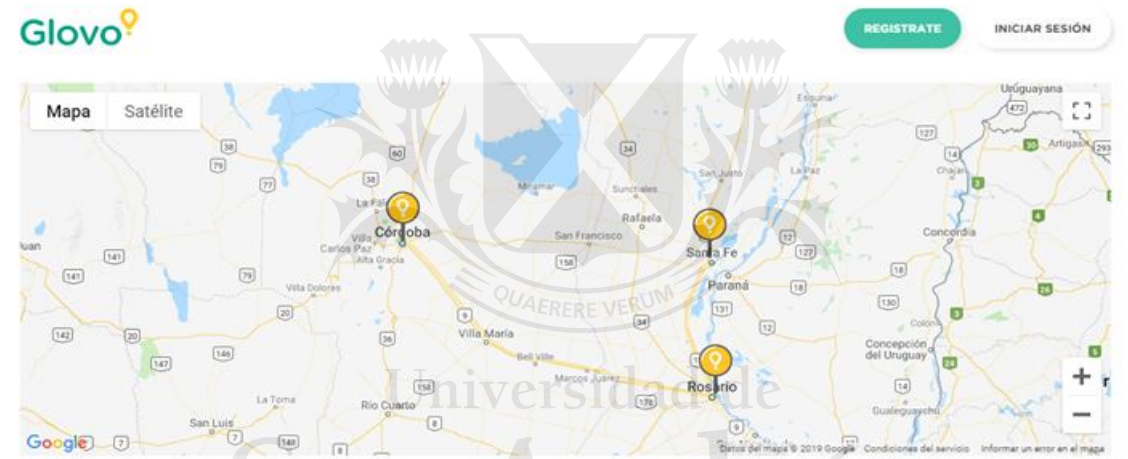
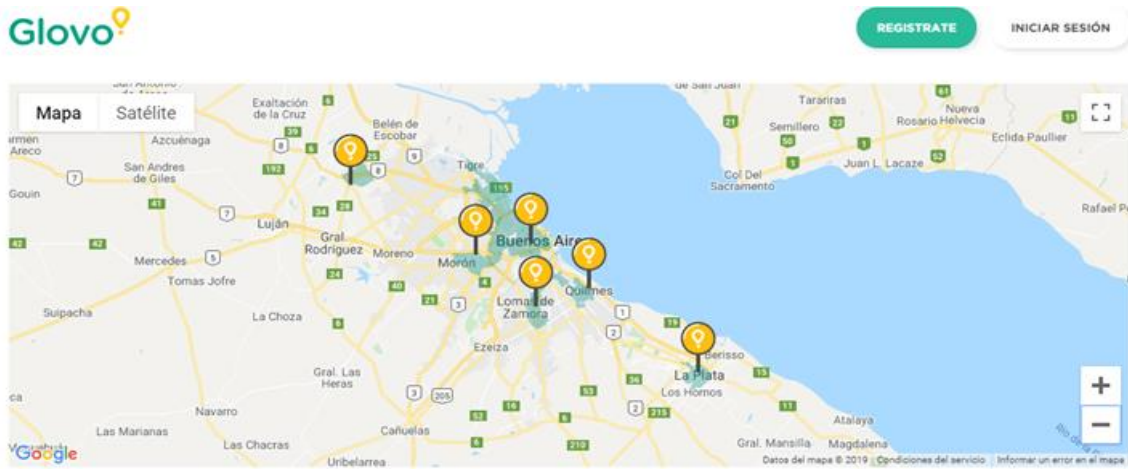
## FIXIT VS SERVICIOS DE BARRIOS CERRADOS



Universidad de  
**San Andrés**



## Anexo 7 Zonas en las que opera Glovo



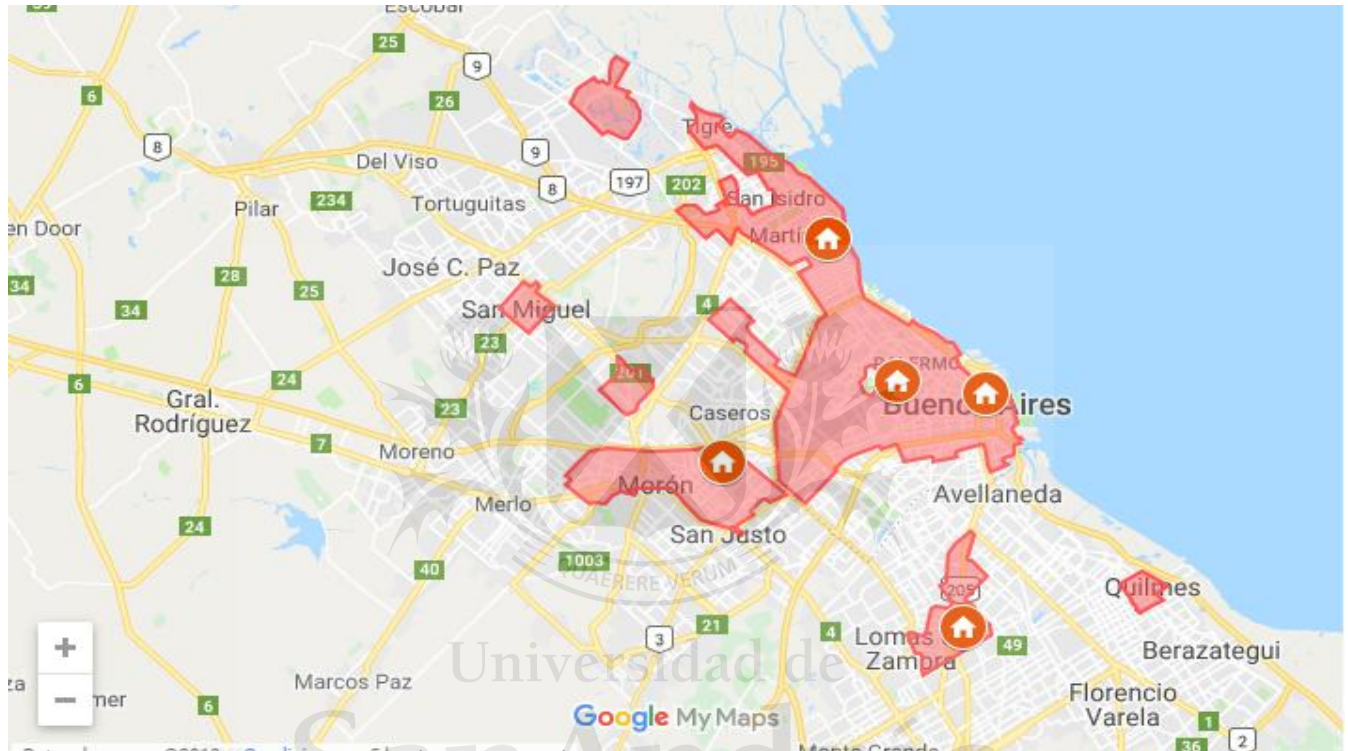
Ciudades Glovo

Universidad de San Andrés





## Anexo 8 Zonas en las que opera Rappi

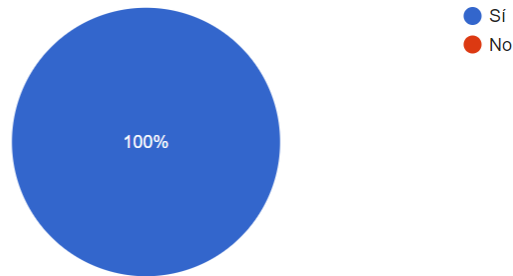


## Anexo 9 Encuesta prestadores



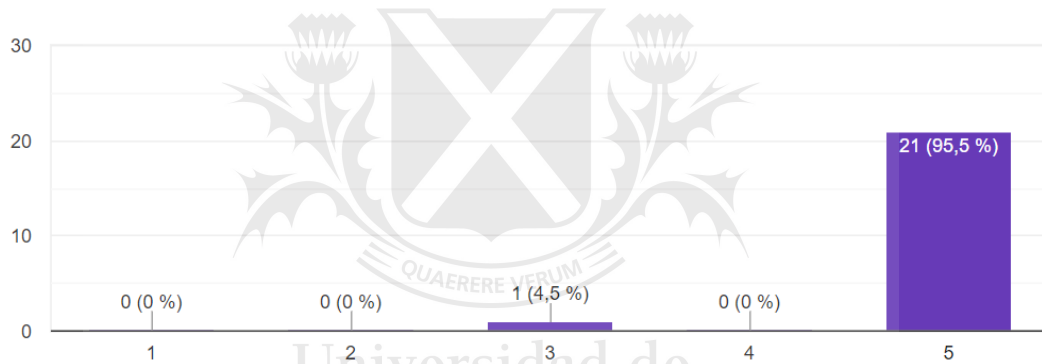
### ¿Trabaja de manera independiente?

22 respuestas



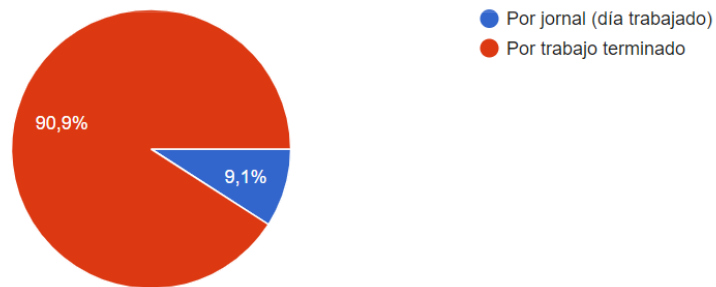
### ¿Cuántos días por semana trabaja?

22 respuestas



### ¿Cómo cobra por su trabajo?

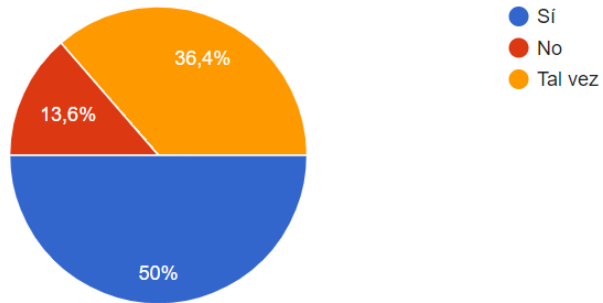
22 respuestas





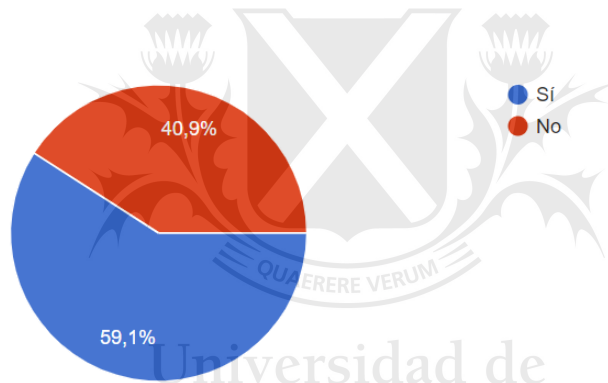
### ¿Se encuentra satisfecho con sus ingresos?

22 respuestas



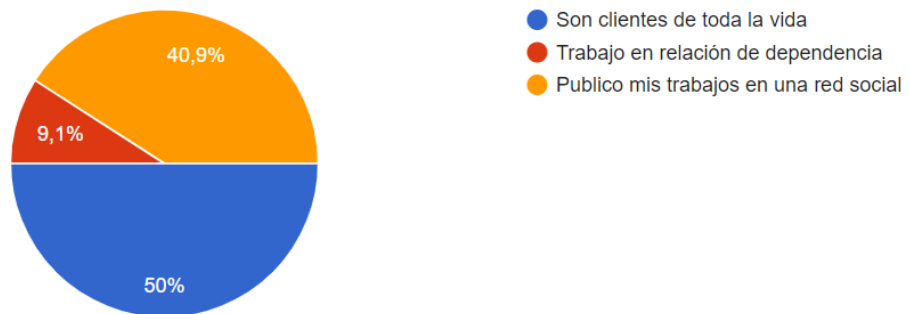
### ¿Actualmente busca nuevos ingresos?

22 respuestas



### ¿Cómo consigue sus clientes?

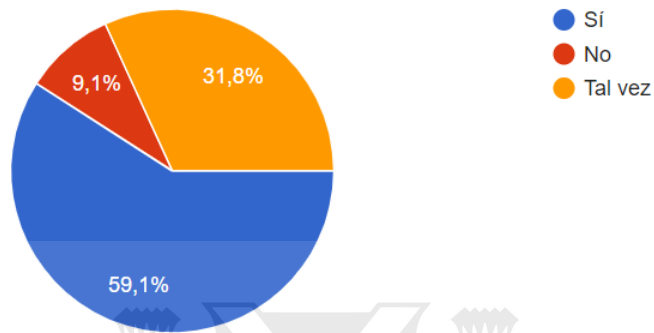
22 respuestas





¿Le interesaría una nueva modalidad de trabajo por medio de una app?  
Es decir, una aplicación móvil que funcione como una plataforma de trabajos que se encargue de encontrarle nuevos clientes y así conseguirle nuevos y mejores ingresos.

22 respuestas



¿Posee un celular con conexión 3G?

22 respuestas

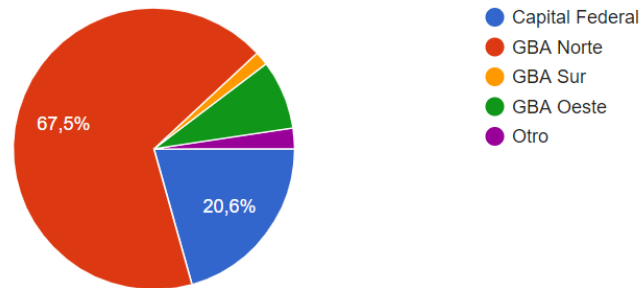


## Encuesta usuarios



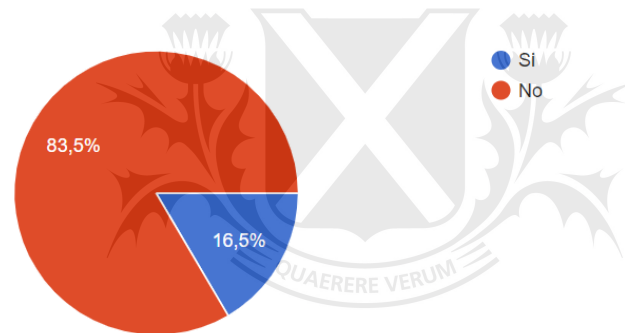
## Zona de residencia

126 respuestas



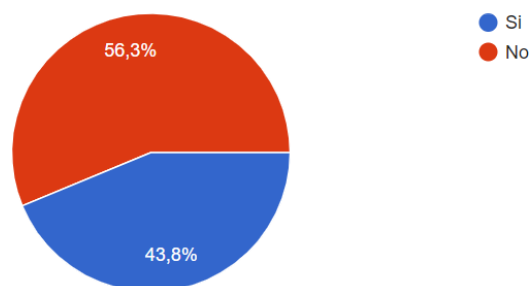
## ¿Vivís en un barrio cerrado?

127 respuestas



## ¿Soles ser el encargado/a de resolver las problemáticas de tu hogar? (arreglos, albañería, pintura, electricidad, etc)

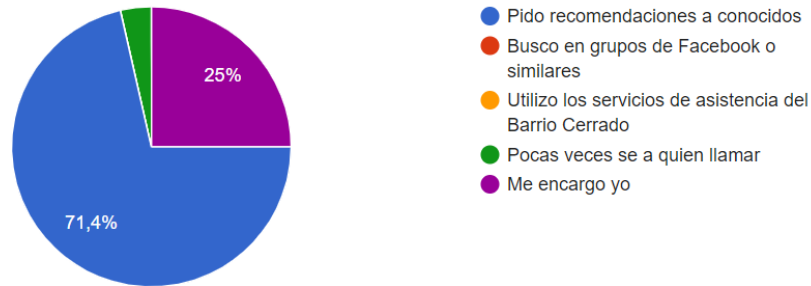
128 respuestas





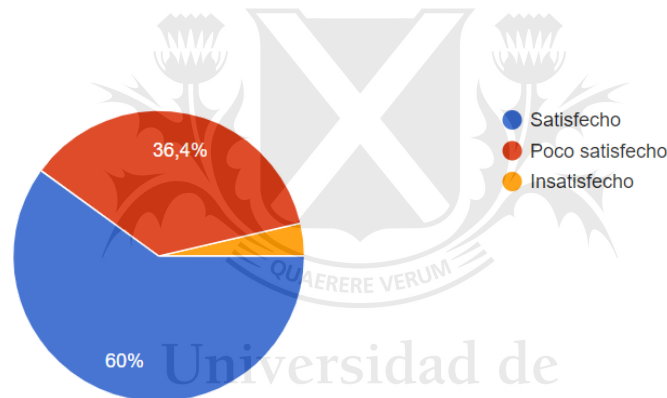
## Cuando tienes una problemática en el hogar, como buscas ayuda?

56 respuestas



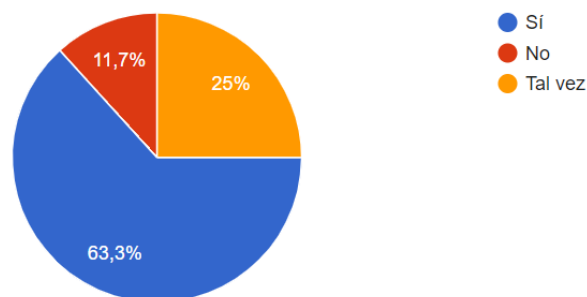
## Al momento de recibir asistencia al hogar, ¿cual es tu grado de satisfacción?

55 respuestas



¿Le interesaría una nueva modalidad de elección de prestadores por medio de una app? Es decir, una aplicación móvil que funcione como una plataforma que se encargue de encontrarle profesionales idóneos, certificados y recomendados disponibles en el momento que necesita ayuda.

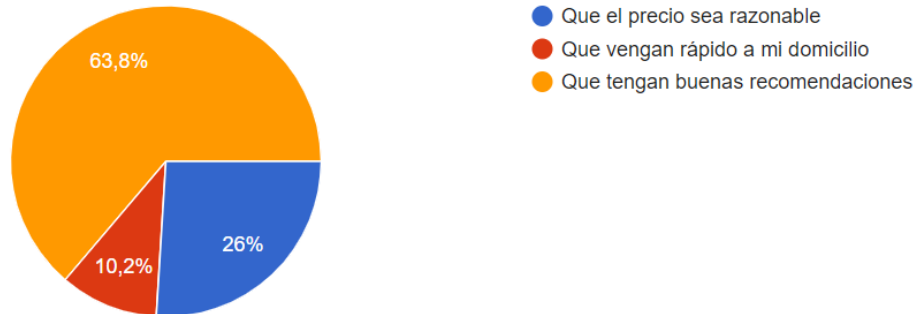
128 respuestas





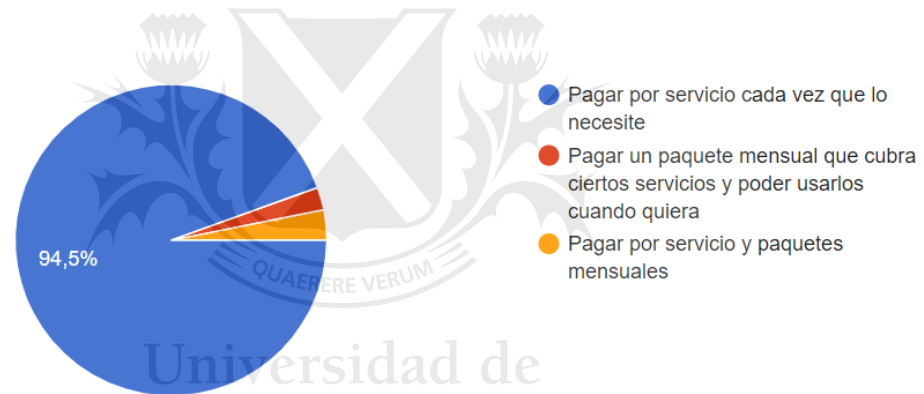
## ¿Qué valoras más en este tipo de servicios?

127 respuestas



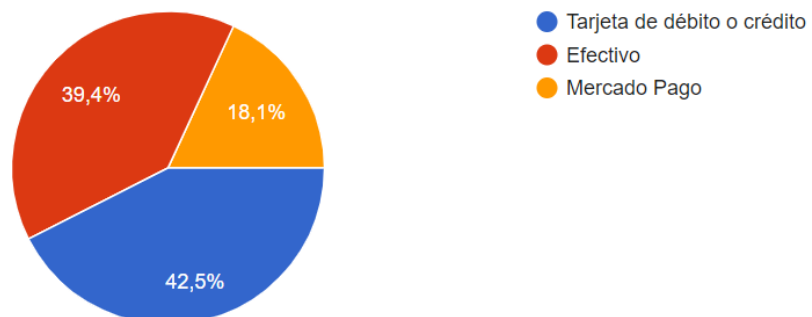
## ¿Como preferís pagar por este tipo de servicios?

127 respuestas



## ¿Con que medio de pago preferís pagar?

127 respuestas





## **Anexo 10 Entrevista con Agustín Torres Campbell, Director de Legales de Molinos Río de la Plata.**

**CyJ:** Queríamos corroborar que la inscripción y alta de una SAS sea aproximadamente de \$8400 (dato obtenido de la página oficial del gobierno).

**A:** Exactamente, el costo es \$8437 desde el 1/10/2019.

**CyJ:** Queríamos corroborar que el capital mínimo de una SAS equivalga a la suma de dos sueldos mínimos, vitales y móviles, es decir \$16875 (dato obtenido de la página oficial del gobierno).

**A:** Exactamente, ese es el capital mínimo desde el 1/10/2019.

**CyJ:** *¿De qué consta el trámite de registrar una marca? ¿Cuál es su extensión?*

**A:** Primero, el interesado solicita el registro de su marca. Al cabo de dos meses, dicha marca se publica. Luego, existe un período en el que, las personas que consideren que tienen algún derecho para que la marca del interesado no se publique puede oponerse. En caso de que no existan oposiciones, al cabo de otros 3 o 4 meses se acepta el registro. Entonces, si no hay obstáculos en el medio ni oposición, la extensión del registro será de aproximadamente 5 o 6 meses.

**CyJ:** *¿Cuál es el costo del trámite?*

**A:** Para solicitar y registrar una marca, lo que te cobra un abogado en un estudio externo relativamente grande y reconocido, ronda entre \$6000 y \$7000 + IVA. Además, hay que pagar una tasa al IMPI (organismo del estado encargado de la registración de marcas), de \$1700 + IVA. En cuanto al procedimiento, en general, antes de registrar una marca, el abogado tiene la tarea de realizar una búsqueda de antecedentes. Es decir, que se revisa si existe alguna marca similar que el día de mañana podría obstaculizar el registro de la marca solicitada. Esta búsqueda, que cuesta alrededor de \$1500 + IVA, tiene el objetivo de evitar copias.

**Pregunta:** Por último, *¿Cuál es el valor aproximado de un servicio de asesoría legal mensual?*

**Respuesta:** Es difícil de estimar este número dado que depende de qué tipo de asesoría legal se busque. Si se solicita asesoría sobre resolución de juicios, generalmente se pacta un número en particular por cada juicio. En otros casos, si se solicita un asesoramiento general de temas varios (de consulta, de temas societarios, de temas marcarios, etc.), el costo depende del estudio contratado. Algunos realizan abonos fijos más económicos y otros cobran sobre una base tarifaria, en donde cada uno de los abogados (el socio, el senior y el junior) tiene una tarifa en particular. En ningún caso un abono de un estudio externo que maneje temas societarios, comerciales, algo de litigios y de juicio va a cobrar menos de \$60000 por mes.

## **Anexo 11 Entrevista con Carolina Vacas, empleada de atención al cliente del Banco Santander**





**CyJ:** ¿Cuál es el costo de crear una cuenta en el banco? ¿Cuánto cuesta mantenerla?

**C:** Depende de la cuenta que se busque; si es caja de ahorro o cuenta corriente. Si se quiere depositar cheques se necesita una cuenta corriente y sino, una caja de ahorro básica. Esta cuesta alrededor de \$280. En cambio, una Supercuenta de Negocios, que es una cuenta corriente en la que también se pueden depositar cheques, tiene un costo de \$900 por mes. Ambas son gratuitas por los primeros seis meses.

**CyJ:** Buscamos generar una cuenta en la que podamos depositar las ganancias de nuestro negocio, que se cobrarán por medio de comisiones cobradas a terceros. Además, requerimos permiso para girar al descubierto, para así poder emitir cheques. ¿Qué tipo de cuenta se necesita, considerando que el cobro será por medio tarjeta de débito, crédito y efectivo?

**C:** Al solicitar la emisión de cheques, definitivamente necesitan abrir una cuenta corriente.

**CyJ:** Los \$900 que mencionaste anteriormente, ¿es el costo de mantenimiento mensual de una cuenta corriente básico? En ese caso, ¿la apertura es gratuita?

**C:** Así es.

## Anexo 12: Cotización publicidad en revista Amano

PRECIOS 2019 / Edición impresa

| MÓDULOS             | MEDIDAS en CM.<br>(ancho x alto) | EDICIÓN NORDELTA | NORDELTA + PILAR |
|---------------------|----------------------------------|------------------|------------------|
| Módulo 1            | 4,4 x 4,4                        | \$ 2.140         | \$ 3.450         |
| Módulo 2 horizontal | 9 x 4,4                          | \$ 2.875         | \$ 4.830         |
| Módulo 2 vertical   | 4,4 x 9,2                        | \$ 2.875         | \$ 4.830         |
| Módulo 3            | 13,6 x 4,4                       | \$ 3.680         | \$ 6.380         |
| Módulo 4            | 9 x 9,2                          | \$ 4.660         | \$ 8.220         |
| Módulo 5            | 13,6 x 9,2                       | \$ 6.350         | \$ 11.385        |
| Módulo 6            | 13,6 x 18,8                      | \$ 10.180        | \$ 18.690        |
| Destacado web       |                                  | \$ 690           |                  |



## Anexo 13 Cash Flow y estimación de prestadores Premium

|  | Año 0 | Año 1          | Año 2          | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|--|-------|----------------|----------------|---|---|---|
|  |       | Early adapters | GBA+CABA       | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA<br>MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN<br>NICOLAS DE LOS ARROYOS | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA+<br>MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN NICOLAS+<br>CAPITAL DE CÓRDOBA (CDC) | GBA+CABA+PARTIDO DE LA COSTA+<br>MDQ+BAHIA BLANCA+LA PLATA+SAN NICOLAS+CDC<br>ROSARIO+SANTA FE CAP+RAFAEL+MENDOZA CAP |
| Mercado total (hogares)                    |       | 15.835         | 683.772        | 780.349   | 970.400   | 1.155.804   |
| Porcentaje de alcance                      |       | 30%            | 15%            | 20%   | 30%   | 40%   |
| Mercado disponible (hogares)               |       | 4.751          | 98.066         | 156.070   | 291.120   | 462.322   |
| Porcentaje de conversión                   |       | 15%            | 25%            | 28%   | 35%   | 40%   |
| Mercado objetivo (hogares)                 |       | 713            | 24.516         | 43.700  | 101.892   | 184.929   |
| Servicios prestados totales                |       | \$29.928,15    | \$1.029.690,62 | \$1.835.380,54  | \$4.279.462,85  | \$7.767.004,03  |
| Servicios prestados (cash y tarjeta)       |       | \$24.541,08    | \$844.346,31   | \$1.505.012,04  | \$3.509.159,54  | \$6.368.943,31  |
| Servicios prestados por Mercado Pago       |       | \$5.387,07     | \$185.344,31   | \$330.368,50  | \$770.303,31  | \$1.398.060,73  |
| Ingresos                                   |       | \$2.992,82     | \$102.969,06   | \$190.104,05  | \$440.207,29  | \$800.619,40  |
| Comisión por servicio prestado             |       | \$2.992,82     | \$102.969,06   | \$183.538,05  | \$427.946,29  | \$776.700,40  |
| Perfiles Premium                           |       |                |                | \$6.566,00  | \$12.261,00   | \$23.919,00   |
| Costos Variables                           |       | \$60.255,35    | \$64.593,63    | \$70.188,75   | \$94.549,40   | \$133.268,08  |
| Mercado Pago                               |       | \$255,35       | \$8.785,32     | \$15.659,47   | \$36.512,38   | \$66.268,08   |
| Evolución de la aplicación                 |       | \$30.000,00    | \$20.000,00    | \$10.000,00   | \$5.000,00  | \$5.000,00  |
| Campaña Marketing                          |       | \$30.000,00    | \$35.808,31    | \$44.529,29   | \$53.037,03   | \$62.000,00   |
| Costos Hijos Administrativos y Comerciales |       | \$81.363,03    | \$105.640,34   | \$105.640,34  | \$105.640,34  | \$105.640,34  |
| Honorario Contador                         |       | \$6.050,42     | \$6.050,42     | \$6.050,42  | \$6.050,42  | \$6.050,42  |
| Honorario Abogado                          |       | \$12.100,84    | \$12.100,84    | \$12.100,84   | \$12.100,84   | \$12.100,84   |
| Honorario Community Manager                |       | \$8.067,23     | \$8.067,23     | \$8.067,23  | \$8.067,23  | \$8.067,23  |
| Sueldos Socias                             |       | \$32.268,91    | \$32.268,91    | \$32.268,91   | \$32.268,91   | \$32.268,91   |
| Sueldos Empleados Administrativos          |       |                | \$24.201,68    | \$24.201,68   | \$24.201,68   | \$24.201,68   |
| Mantenimiento Chatbot                      |       | \$4.800,00     | \$4.800,00     | \$4.800,00  | \$4.800,00  | \$4.800,00  |
| Mantenimiento App                          |       | \$18.000,00    | \$18.000,00    | \$18.000,00   | \$18.000,00   | \$18.000,00   |
| Gastos varios (bancarios, otros)           |       | \$75,63        | \$151,26       | \$151,26  | \$151,26  | \$151,26  |
| Costos Hijos Discrecionales                |       | \$3.000,00     | \$4.200,00     | \$4.200,00  | \$4.200,00  | \$4.200,00  |
| Espacio Cowork                             |       | \$3.000,00     | \$4.200,00     | \$4.200,00  | \$4.200,00  | \$4.200,00  |
| EBIT                                       |       | -\$141.625,56  | -\$71.464,90   | \$10.074,97   | \$235.817,54  | \$557.510,99  |
| Impuestos                                  |       | -\$55.517,22   | -\$28.014,24   | \$3.949,39  | \$92.440,48   | \$218.544,31  |
| Impuesto a las Ganancias (35%)             |       | -\$49.568,95   | -\$25.012,72   | \$3.526,24  | \$82.536,14   | \$195.128,85  |
| Ingresos Brutos (3%)                       |       | -\$4.248,77    | -\$2.143,95    | \$302,25  | \$7.074,53  | \$16.725,33   |
| Impuesto Débitos y Créditos (1,2%)         |       | -\$1.699,51    | -\$857,58      | \$120,90  | \$2.829,81  | \$6.690,13  |
| UTILIDAD NETA                              |       | -\$86.108,34   | -\$43.450,66   | \$6.125,58  | \$143.377,07  | \$338.966,68  |
| Inversion Inicial                          |       | \$43.881,34    |                |   |   |   |
| Flujo                                      |       | -\$43.881,34   | -\$43.450,66   | \$6.125,58  | \$143.377,07  | \$338.966,68  |
| VAN  |       | \$12.773,38    |                |   |   |   |
| TIR  |       | 32%            |                |   |   |   |



## PRESTADORES

| Año    | Prestadores | Hogares   | Premium | % Adopción |
|--------|-------------|-----------|---------|------------|
| 1° AÑO | 200         | 15.835    | -       |            |
| 2° AÑO | 8.257       | 653.772   | -       |            |
| 3° AÑO | 9.856       | 780.349   | 98      | 1%         |
| 4° AÑO | 12.256      | 970.400   | 183     | 1,50%      |
| 5° AÑO | 14.298      | 1.155.804 | 357     | 2,50%      |

*\*Para definir los porcentajes de adopción, se utilizó como referencia a LinkedIn. LinkedIn tiene 575 millones de usuarios, de los cuales 25 millones son Premium, es decir un 6%. Fixit, va a aplicar un 1% el tercer año al ser una app nueva en el mercado.*



Universidad de  
**San Andrés**