



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura de Administración de Empresas**

## **Plan de Negocios: SmartMove**

**Autor: Javier Marcelo Nieva**

**Legajo: 27289**

**Mentor: Sergio Postigo**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan de Negocios:** SmartMove

**Autor:** Javier Marcelo Nieva

**Legajo:** 27289

**Mentor:** Sergio Postigo

## Agradecimientos

Quiero agradecerles a todos aquellos docentes que formaron parte de mi carrera de grado y me guiaron en todo este proceso e hicieron que amé más mi carrera. Por otro lado, quería agradecerle a Sergio por la paciencia que me tuvo y por las devoluciones que hizo porque, de esta manera, pude aprender y crecer como estudiante y profesional.

También quiero agradecer a mi familia por la posibilidad que me dieron de estudiar en donde quería y me soportaron en aquellos momentos de estrés y confusión para que todo salga bien. A mis amigos de la infancia que me apoyaron y me visitaron para sentirme como en casa y también a los amigos que hice en la universidad. Me llevo muchos recuerdos lindos de estos años.

A todos ellos, muchas gracias.



<b>Agradecimientos</b>	2
<b>Resumen Ejecutivo</b>	5
<b>Capítulo 1: Introducción</b>	6
Evaluación de la oportunidad	6
Competencia y empresa referencia	9
<b>Fuente: elaboración propia</b>	14
<b>Negocio propuesto</b>	15
<b>Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de mercado</b>	19
Análisis del sector	19
Entorno Político	22
Entorno Económico	23
Entorno Social	24
Entorno Tecnológico	26
Entorno Ecológico	27
Entorno Legal	28
<b>Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)</b>	29
Conductores y ayudantes	30
Dadores de carga	31
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b>	32
Estimación del mercado	32
Marketing Mix	33
Producto	33
Precio	34
Distribución	36
Promoción	37
<b>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</b>	39
<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b>	42
Inversión	42
Estructura de costos	42
Estado de resultados	43
Punto de equilibrio, costo de adquisición y life-time value	44
Flujo de fondos	45
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	46
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b>	48
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b>	51
Riesgos	51

<b>Capítulo 10: COVID-19</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 11: Conclusiones</b>	<b>54</b>
<b>Anexos</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 1: Comparación entre modelo de negocio tradicional y modelo de economía colaborativa</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 2: Cuadro ilustrativo sobre el potencial de ingresos de la Economía Colaborativa para 2025</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 3: Distribución geográfica de las iniciativas de Economía Colaborativa en Latinoamérica</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 4: Costo de armar una aplicación</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 5: Voluntad de participar en una comunidad compartida por generación</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 6: Los nuevos freelancers trabajan en todas las industrias</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 7: Promedio de edad según plataforma</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 8: Nivel de estudio de las personas que utilizan las plataformas</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 9: Incentivos para trabajar en la plataforma</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 10: Radiografía del internet en Argentina</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 11: Participación de las distintas actividades en el total de ventas – promedio 2017-2018</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 12: Precio de mudanzas y fletes</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 13: Zonas con diferentes rangos de precio</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 14: Inversión</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 15: Costos Fijos</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 16: Costos Variables</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>

## Resumen Ejecutivo

Este estudio buscará demostrar la existencia de una oportunidad en el mercado logístico urbano y cómo SmartMove desarrollará su propuesta de negocios. En efecto, SmartMove propondrá una oferta innovadora para adentrarse en una industria concentrada como la logística pero que con el advenimiento de nuevas tecnologías y modelos de negocios supone una oportunidad. A su vez, la llegada del COVID-19 supuso un mayor crecimiento que el esperado en cuanto a la adopción digital por parte de los consumidores.

Esta empresa buscará ofrecer servicios logísticos y de mudanzas urbanos enfocados en el negocio B2C en donde la persona podrá enviar una gran variedad de objetos a precios accesibles y con rapidez al obtener una cotización en cuestión de minutos. En este sentido, en otros países como EE. UU. se pueden observar varias empresas dedicadas a este modelo de negocio y que lograron expandirse a lo largo de diferentes ciudades como: GoShare, Phlatbed, Moved, Lugg, etc.

Este negocio propuesto por Smartmove irá dirigido a los conductores y a los dadores de carga. El segmento de conductores estará conformado por personas entre 21 y 55 años con estudios superiores y de clase media y media-baja. En general, se caracterizarán por contar con un trabajo de medio tiempo o con proyectos personales que lo complementan con el trabajo en la plataforma. También estarán los estudiantes que necesitan de los ingresos para pagarse los estudios y aprovecharan los beneficios que ofrece la plataforma en cuanto a la flexibilidad horaria. En cuanto a los dadores de carga, el segmento estará comprendido por personas entre 21 y 49 años con un nivel socioeconómico ABC1 y C2. Además, cuentan con una preferencia a formar partes de experiencia y a obtener un servicio de rapidez, costo bajos y personalización.

Para el desarrollo del negocio, SmartMove realizará una inversión inicial de 200.871 USD en el primer año que comprenderá una serie de erogaciones como: MVP, sueldos, honorarios, alquiler, equipamientos, entre otros. Por otro lado, esta empresa espera obtener al quinto año un VAN de 8.720 dólares, una TIR de 18% y un *payback* en el año 5.

# Capítulo 1: Introducción

## Evaluación de la oportunidad

En esta sección, se analizará a través de las nociones expuestas por Bygrave y Zacharakis (2011), si existe una oportunidad en el mercado logístico para proveer un servicio de delivery y mudanzas basado en la Economía Colaborativa.

Según un estudio de DHL (2017), en 2008 surgió el fenómeno conocido como Economía Colaborativa. Este término hace referencia a la actividad económica de las plataformas digitales que facilitan las transacciones en las que los usuarios tienen acceso temporal a los activos, servicios o habilidades subutilizados de un proveedor de servicios (ver anexo 1). Estas transacciones no representan un traspaso del dominio del bien o servicio.

Para Bygrave et al. (2011), es importante ver las tendencias debido a que sugieren un incremento de la demanda del mercado. En este sentido, la economía colaborativa, de acuerdo con un documento de DHL (2018), tendrá un mayor potencial de crecimiento en 5 sectores (viajes, streaming multimedia, hospitalidad, movilidad compartida y peer-to-peer & crowd-based financing). En estos sectores, se estima que el incremento de ingresos, en términos globales, será de \$335 billones para 2025 (ver anexo 2). En el caso de América Latina, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017) realizó un informe acerca de la presencia de este modelo de negocio en la región. En su análisis, resalta a Argentina (13%) como el segundo país con mayor presencia de iniciativas en economía colaborativa, puesto que comparte con México (ver anexo 3). Por otro lado, el costo de realizar esta aplicación, según el sitio *Cleveroad* tomando como ejemplo a Uber, es de 114.700 dólares (ver anexo 4) que implicaría casi 2.300 horas de trabajo.

Actualmente, hay alrededor de 3 billones de teléfonos inteligentes en el mundo y en la Argentina, basado en el reporte de Mobile Marketing Association (2017), hay 39,9 millones de usuarios de teléfonos celulares. Mientras que, en una encuesta realizada por Deloitte (2019), el 91% de los encuestados respondió que cuenta con un Smartphone; superando a México (89%) y al Reino Unido (88%).

Para 2020, más de 900 millones de personas en todo el mundo serán compradores internacionales en línea (EFT, 2018). El e-commerce, según Statista (2019), en 2019 moverá alrededor de 3.535 billones de dólares alrededor del mundo y se espera que para 2023 alcance la cifra de 6.542 billones de dólares. La tasa de crecimiento global es del 8,9% y los países que lo lideran son: India (17,8%), España (11,1%) y China (11,1%); sin embargo, Argentina se encuentra dentro de los países con mayor perspectiva de crecimiento ubicándose en el quinto lugar (10,1%).

Al mismo tiempo, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020), en el año 2019 se facturó \$403.278 millones, un incremento del 76% con respecto al mismo período del año pasado. Asimismo, se vendieron 89 millones de unidades que representaron un 12% más que el 2018; el tráfico fue de 5.800 millones, es decir, un aumento del 20% con respecto al año pasado y se vendieron 146 millones de productos. En el año 2018, el 90 % de los adultos argentinos conectados compró alguna vez online. Además, el 49% lo hizo de manera regular y el 51% de manera ocasional. A lo anterior, se suma que lo que induce a las personas a comprar son tres variables: cantidad de esfuerzo realizado, cantidad de tiempo utilizado y costo de adquirir el producto o servicio. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2018)

Aunque la principal desventaja sigue siendo la imposibilidad de ver el producto antes de la compra, la logística sigue siendo un problema. En el caso de Argentina, un 43% de las personas eligen el envío a domicilio como opción y sostiene que la demora en la entrega es un impedimento (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2018). Por otro lado, el costo representa una barrera importante para promover la competitividad en el sector logístico. El índice UTN-CEDOL (2019) reveló que en los últimos 12 meses del año hubo un aumento en los costos logísticos entre el 56% y 59%. En este sentido, la Asociación Latinoamericana de Logística (2019) hizo el ranking de costos operativos y colocó a Argentina como el país con los costos más altos.

La economía colaborativa tiene por objetivo la usabilidad de activos que se encuentran ociosos y, según un reporte de DHL (2017), los millennials son quienes usan activamente estas plataformas, seguidos por la Generación X (ver anexo 5). En este sentido, según un estudio de Catalyst (2019), para 2025 los millennials representarán el 75% de la fuerza de trabajo mundial. En una encuesta dirigida por BCG (2018) un



45% de los encuestados sostuvo que prefiere mantenerse independiente (ver anexo 6). En este sentido, en la Argentina la población actual es de 45.431.098<sup>1</sup> y, a partir de estimaciones de Kantar Ibope Media y Concept Media (2018), los millenials representan el 25% de la población argentina, es decir, 11.357.774 de personas.

Según el Centro de Implementación Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (2019), un 90% de quienes trabajan en esta plataforma es menor de 60 años y un tercio tiene menos de 30. Además, la edad promedio en el país es de 38 años (ver anexo 7). Con respecto al nivel de estudio, este mismo documento sostiene que cuentan con un nivel elevado (ver anexo 8). Además, plantea que la mayoría de los trabajadores ingresan en esta plataforma para adquirir un ingreso extra y por la flexibilidad para manejar sus horarios (ver anexo 9).

Por otro lado, Bygrave et al (2011) sostiene que el gobierno es uno de los aspectos para tener en cuenta a la hora de ver si existe una oportunidad. En el caso de la Argentina, las regulaciones son una de las barreras para estos negocios. Si bien la mayoría de este tipo de empresas pueden operar encuentran trabas por cuestiones regulatorias. A modo de ejemplo, la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social estableció que los choferes de Uber se encuentran bajo relación de dependencia y debe pagar las cargas sociales correspondientes. Como resultado, la AFIP le demanda el pago de 358,7 millones de pesos por una deuda de 147,7 millones en IVA y IIGG y de 211,3 millones por impuestos a la seguridad social. Además, para el Gobierno porteño no se trata de una plataforma digital, sino de un servicio de transporte de pasajeros.

Por lo tanto, se puede observar que la **economía colaborativa** va a seguir creciendo a nivel global y en Latinoamérica, Argentina, es uno de los que más está incursionando. Además, los millennials representarán la fuerza de trabajo más importante en los próximos años y en Argentina ya representan 11.357.774 de personas. Asimismo, el **e-commerce** sigue creciendo globalmente y se espera que duplique la facturación en los próximos años. Argentina va en sintonía con el mundo y cada año muestra crecimiento a pesar de la situación económica. A su vez, los

---

<sup>1</sup> Countrymeters (2019). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://countrymeters.info/es/Argentina>

marcos regulatorios representan un problema que no se resolverá en el mediano plazo.

A partir de lo analizado, sería posible determinar que en la Argentina una gran parte de la industria logística se centra en ofrecer servicios logísticos de una manera convencional, es decir, invirtiendo en flota, infraestructura logística, transportistas, operarios, etcétera. Como consecuencia, soportan una mayor estructura en costos y la trasladan a precios. Por otro lado, empezaron a surgir nuevos jugadores en la industria que supieron aminorar esa carga como **Pudo**<sup>2</sup>, **Packsapp**<sup>3</sup> o **Correo Argentino**<sup>4</sup> que se dedican al negocio de lockers introduciéndolos en distintos puntos de la ciudad para acercar los pedidos a las personas; sin embargo, no realizan envíos a domicilio. Asimismo, la presencia de aplicaciones como PedidosYa y Rappi representó una disrupción de la logística urbana. Su modelo de negocios supo satisfacer necesidades críticas de los clientes como la flexibilidad, la rapidez y el costo. No obstante, a pesar de que estas empresas ofrecen un mejor desempeño en función de la flexibilidad, rapidez y costo solo se enfocan en el envío de paquetes de tamaño pequeño. A su vez, una de las empresas con mayor potencial<sup>3</sup> es Moova que ofrece un servicio de logística urbana on-demand pero únicamente a empresas. Esto permitiría concluir que hay un espacio para que otro actor se concentre en el mercado de logística urbana.

## **Competencia y empresa referencia**

En esta sección, se analiza con un mayor grado de detalle la competencia del mercado logístico argentino en el e-commerce. En la Argentina, existe un mercado con diversas opciones por lo que será clave poder diferenciarse. Según Bygrave et al (2011), es necesario identificar a los competidores directos, competidores indirectos y sustitutos. Por lo tanto, a continuación, se mostrarán las empresas que se encuentran operando en el país.

---

<sup>2</sup> Véase en: <https://pudo.com.ar/>

<sup>3</sup> Véase en: <https://www.packasap.com/>

<sup>4</sup> Véase en: <https://www.correoargentino.com.ar/>

**Uship**<sup>5</sup>, una empresa texana con presencia en el país que ofrece envíos de autos, maquinaria pesada, artículos domésticos, mudanzas, flete y animales. No obstante, su modelo de negocio es similar a Ebay. En esta plataforma, los usuarios realizan un anuncio acerca de lo que quieren enviar y la aplicación se encarga de realizar el matching entre transportista y el usuario. Además, una vez que fue provisto el servicio, el usuario podrá calificar su experiencia. Asimismo, los usuarios pueden saber todo acerca de su envío, incluyendo ofertas, reservas y actualizaciones de estado. Cuando el usuario decida realizar el envío por la plataforma tendrá una garantía de hasta 500 dólares en el caso de pérdidas. Actualmente, esta empresa cuenta con 3.5 millones de clientes de envío, 788.000 transportistas y 5.7 millones de anuncios.

**Moova**<sup>6</sup>, por su parte, es la empresa con más similitudes en cuanto al modelo de negocio. Esta compañía ofrece envíos de última milla en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Zona Norte; depósitos y almacenamiento en Capital Federal y el Gran Buenos Aires y picking & packing que consiste en el armado de órdenes y paquetes. Además, los clientes pueden elegir el horario del envío a su preferencia, monitorear los paquetes en tiempo real y brindar mayor seguridad a través de la firma digital y mensajeros seleccionados.

En el caso de **Pickit**<sup>7</sup>, es una empresa vinculada con OCASA que ofrece soluciones logísticas. Esta empresa se dedica al envío de paquetes y ofrece servicios de entrega a domicilio o en punto de entregas. Hoy en día, según Julián Sanseau, coordinador de Desarrollo de Nuevos Negocios de Pickit, la empresa ya alcanzó el millón de envíos, los mil puntos de retiro y ha aumentado un 300% el volumen de operaciones con respecto al año anterior.

Por otro lado, **Shipnow**<sup>8</sup> es una empresa que ayuda a quienes venden productos por internet a que aquellos paquetes lleguen a su destino a un menor costo. En este sentido, la empresa se encarga de buscar el paquete, empaquetarlo y llevarlo al

---

<sup>5</sup> Véase en: <https://www.uship.com>

<sup>6</sup> Véase en: <https://moova.io>

<sup>7</sup> Véase en: <https://www.pickit.com.ar>

<sup>8</sup> Véase en: <https://www.shipnow.com.ar>

destino solicitado. Además, se encarga del soporte al usuario y al cliente durante el momento del envío. Esta compañía tiene adheridos comercios como: Avenida.com, Sarkany, Bendito Pie, Mercado Libre, Shopify, entre otras. Por último, se pueden realizar envíos internacionales con DHL y cuenta con puntos de retiro como Garbarino.

**Pudo**<sup>9</sup> y **Packasap**<sup>10</sup> son dos empresas que se dedican al negocio de lockers inteligentes. Ambas compañías proveen un servicio para que los vendedores accedan a los lockers, depositen el producto y el comprador los retire. No obstante, Pudo es la red más importante en Argentina con presencia en Córdoba y Buenos Aires. Pero su objetivo es expandirse a diversos puntos del país como Tucumán, Mendoza, Neuquén, Rosario, etcétera. Pasksap, por su parte, pactó acuerdos con Carrefour, IRSA, Sportclub, YPF y Shell incrementando un 30% en sus operaciones.

El **Grupo Logístico Andreani**<sup>11</sup>, por su parte, se encarga de la distribución de paquetes con cobertura en Argentina, Brasil y Uruguay y cuenta con una flota de 1773 vehículos en el país. Además, en el último año movió 342 millones de kilogramos y realizó 44,76 millones de envíos y bultos procesados. También llegó a un acuerdo con Mercado Libre para utilizar vehículos eléctricos en la distribución de e-commerce para promover el desarrollo sustentable.

**Aerolíneas Argentina**<sup>12</sup> sumó como opción el servicio de puerta a puerta de cargas para destinos internacionales y que empezará a funcionar para cabotaje a fines de 2019. La empresa utilizará la red de JetPaq, que cuenta con 23 sucursales en el país, para ejecutar este servicio. Según la compañía, se espera ganar 10 millones de dólares solo en el país para 2021.

**Rappi**<sup>13</sup>, por su parte, cuenta con 2 millones de descargas en Latinoamérica, con un promedio de 80.000 pedidos diarios y un crecimiento mensual del 30%. Esta empresa tiene presencia en Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, México y Perú. En la Argentina, Rappi cuenta con 12.000 repartidores y es el gran jugador del mercado con

---

<sup>9</sup> Véase en: <https://pudo.com.ar/#/>

<sup>10</sup> Véase en: <https://www.packasap.com>

<sup>11</sup> Véase en: <http://sustentabilidad.andreani.com>

<sup>12</sup> Véase en: <http://cargo.aerolineas.com.ar/es-ar>

<sup>13</sup> Véase en: <https://www.rappi.com.ar>

un market share del 40%. Esta empresa comenzó como un delivery de comida, sin embargo, con el tiempo empezó a diversificarse. Actualmente, cuenta con diversos negocios adheridos a su aplicación como: kioscos, supermercados, carnicerías, verdulerías y farmacias. Además, permiten enviar paquetes excepto joyas y dinero a un costo mínimo de \$60 pesos.

**PedidosYa**<sup>14</sup>, por su parte, cuenta con un equipo de 2.000 personas y con 15.000 repartidores en toda la región de los cuales 7000 están en Argentina. En los últimos 12 meses, registraron un aumento del 60% en la cantidad de pedidos en Argentina. Al igual que Rappi, esta empresa buscó diversificarse y, hoy en día, ofrece envíos de comida, supermercado, bebidas, farmacias, veterinarias, diversas tiendas y cafés.

En el caso del **Correo Argentino**<sup>15</sup>, buscó reconvertirse para liderar el negocio de paquetería. El delivery de paquetes es el 17% de las ventas del Correo y la cuota del mercado es del 22%. Sin embargo, proyecta que tendrá entre el 40% y 50% del *market share* dentro de 5 años. En su centro logístico, ingresan 50.000 piezas diarias, cuyo procesamiento es manual y cuenta con una red de 1500 sucursales. Actualmente, están poniendo foco en la digitalización para optimizar los envíos.

**Uber**<sup>16</sup>, por su parte, desembarcó en la Argentina en el año 2016. En la actualidad, cuenta con 350 mil conductores y 2 millones de usuarios activos. El servicio que brinda es conocido como *ride sharing*. En cambio, Cabify con 10.000 conductores y, recientemente, realizó una inversión de \$50 millones para generar 10.0000 nuevos puestos de trabajo.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el padrón actual de taxis registra 39.065 licencias, cada una de ellas representativa de un vehículo, pese a que no todas se hallan “en servicio”. En el caso de los remises, existe un mercado informal muy grande donde el 80% de los remises son ilegales, es decir, que aproximadamente 15.000 vehículos transitan sin los trámites pertinentes.

---

<sup>14</sup> Véase en: <https://www.pedidosya.com.ar>

<sup>15</sup> Véase en: <https://www.correoargentino.com.ar>

<sup>16</sup> Véase en: <https://www.uber.com/ar/en/>

Finalmente, se tomará a **GoShare**<sup>17</sup> como referencia para el modelo de negocios de SmartMove. Esta es una empresa americana de delivery y mudanzas con presencia en diversas ciudades de los Estados Unidos. GoShare realiza entregas a sus clientes en menos de una hora a través del uso de tecnología y una red de más de 5.000 profesionales que reparten con camiones, vans y automóviles. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran los siguientes: mudanzas de departamentos, envíos a depósitos, courier, donaciones, pallets y remoción de desechos.

El modelo de precios de GoShare se basa en una tarifa fija por minuto. Además, la tarifa está determinada por el tipo de vehículo que seleccione y el número de profesionales de entrega que necesita. El reloj comienza cuando el conductor llega a la ubicación de recogida y comienza a cargar sus artículos en su vehículo y termina cuando el conductor ha descargado los bienes en el destino seleccionado.

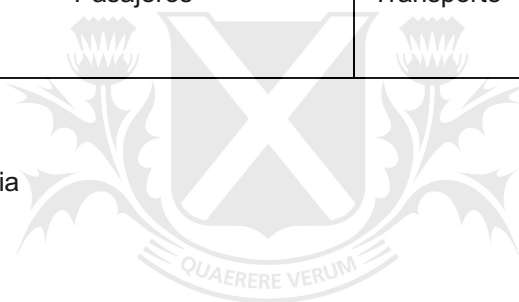
Por lo tanto, es un mercado con bastante competencia en el que podemos encontrar 15 jugadores entre el mercado formal y el mercado informal. De esta manera, se deberán buscar diferenciadores de los demás modelos para poder adentrar en este mercado. Moova es la mayor amenaza debido a las similitudes con el modelo de negocios; no obstante, SmartMove también proveerá servicios complementarios a los envíos o mudanzas. Sin embargo, cabe destacar que el mercado del e-commerce sigue creciendo año a año.

Empresas	Tipo de carga	Modelo de negocio	Características
SmartMove	Cargas livianas y medianas. Servicios relacionados a la actividad principal.	Plataforma	Flexibilidad, precios bajos, seguridad y personalización
Uship	Cargas pesadas	Transporte	Personalización
Shipnow	Cargas livianas y medianas	Transporte	Rapidez
Pudo	Cargas livianas y medianas	Depósito y transporte	Rapidez y comodidad
Andreani	Cargas livianas, medianas y pesadas	Logística	Personalización
Packasap	Cargas livianas	Depósito y transporte	Rapidez y precios bajos
Jetpaq	Cargas livianas y medianas	Paquetería	Flexibilidad

<sup>17</sup> Vease en: <https://www.goshare.co>

Rappi	Dinero, mensajería, delivery de comida, supermercado, farmacias y tiendas especializadas. Además, cuenta con billetera virtual.	Plataforma	Bajos costos, personalización y rapidez
PedidosYa	Mensajería, delivery de comida, supermercado, farmacias y tiendas especializadas.	Plataforma	Bajos costos, personalización y rapidez
Pickit	Paquetes de tamaño medio	Transporte	Rapidez y comodidad
Moova	Paquetería, cargar liviana y pesada.	Transporte on-demand	Precios bajos y rapidez
Uber	Pasajeros	Plataforma	Precios bajos, seguridad y comodidad
Taxis	Pasajeros	Transporte	Rapidez
Remises	Pasajeros	Transporte	Comodidad

Fuente: elaboración propia



Universidad de  
San Andrés



## Negocio propuesto

El negocio consiste en ofrecer un servicio de logística urbana, en primer lugar, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y zona norte del Gran Buenos Aires como prueba piloto. Sin embargo, la idea principal es extenderse por todo el AMBA. El modelo de negocios será una plataforma mobile (iOS y Android) on-demand que buscará generar un mercado comprendido por dadores de carga (personas) que quieran realizar envíos y por conductores y ayudantes que se encarguen del transporte de aquellos productos. Los objetos que se podrán transportar son: muebles, electrodomésticos, plantas, cartas, etcétera, es decir, cualquier objeto que quepa en los vehículos. A su vez, para mejorar la experiencia de los envíos se ofrecerá a los clientes los servicios de empaquetado y desensamblado. Sin embargo, cabe destacar que no se podrán realizar envíos de mascotas, dinero, armas, ganado, materiales peligrosos o cualquier objeto que sea ilegal. Además, no se podrán mover artículos que sean muy pesados y voluminosos como ser: pianos, cajas fuertes grandes, jacuzzis, entre otros. De esta manera, se buscará crear un efecto de red, es decir, que el valor de la plataforma este dado por el número de interacciones que puedan generar los clientes con los usuarios. Además, quienes no cuenten con vehículo podrán ingresar como ayudantes para asistir pedidos en los que se necesiten más de una persona.

Esta plataforma se enfocará en brindar envíos B2C. Para realizar un envío entre particulares, se deberá ingresar el lugar de origen y el lugar de destino. Una vez ingresadas las direcciones, se determinará si es posible realizar el envío. Luego, se seleccionará los bienes que desea transportar a través de un menú desplegable con los objetos disponibles a transportar. A su vez, para facilitar el trabajo del conductor, podrá enviar fotos que se adjuntaran en la aplicación para que el conductor observe con mayor detalle los objetos. Además, podrá elegir servicios complementarios como el empaquetado y desensamblado de los objetos. A partir de esa selección, la plataforma sugerirá el vehículo más conveniente (motocicleta, auto, pickup o van). Finalmente, recibirá la cotización de su pedido para proceder con el pago. Una vez aceptado el pago, la persona recibirá el tiempo de espera en el que el vehículo llegará a su destino. Una vez que el conductor haya aceptado el pedido, la persona podrá cancelar el pedido dentro de los dos minutos. Si aquella persona no lo cancela dentro de los dos minutos, recibirá una penalización.



Para poder ser conductores, deberán cumplir con los siguientes requisitos: tener al menos 18 años; el vehículo debe ser un modelo 2008 o más nuevo y pasar la inspección; deberá pasar por un chequeo de antecedentes; deberá contar con un celular que contenga iOS o Android como sistema operativo y que pueda correr la última versión de la aplicación; capacidad física para levantar objetos de distintos tipos; contar con una cuenta corriente en un banco para el depósito; contar con licencia y con el seguro obligatorio para circular. Al mismo tiempo, la empresa SmartMove será la encargada de proveer el seguro para la carga. Para ello, se contratará un seguro que cubrirá los bienes que cubran un recorrido máximo de 60 km y hasta una valoración de bienes de hasta \$100.000.

El precio se calculará a través de un algoritmo que considere las siguientes variables: tipo de vehículo, cantidad de personas que se necesitan para el trabajo, demanda al momento de solicitar el servicio, distancia, servicios adicionales (desensamblado o empaquetado), cantidad de objetos a transportar y tipo de carga.

Este negocio buscará ofrecer una solución a los altos costos logísticos en el país y una mayor rapidez y personalización en la manera de ofrecer servicios logísticos. La empresa no tendrá inversión en flota, sino que buscará apalancarse en personas que, con su propio vehículo, se sume a nuestra red. En este sentido, el servicio provisto por Smartmove vendrá a ofrecer diferentes ventajas. En primer lugar, habrá una programación flexible, es decir, podrás pedir tu envío en pocos minutos o programarlo para una determinada hora. A su vez, los precios serán más bajos que en el mercado sobre todo para los envíos de objetos más grandes. Por otro lado, existe una mayor facilidad y conveniencia a la hora de adquirir el servicio, es decir, que el dador de carga podrá solicitar el servicio en unos minutos a diferencia de lo que ocurre con otras empresas. Asimismo, todos los conductores son calificados por otros usuarios para proveer la mejor experiencia posible. Al mismo tiempo, estos conductores pasaron por un chequeo de antecedentes y experiencia para mejorar la seguridad del servicio. También, para la seguridad de los dadores de carga, todos los envíos contarán con un seguro para proteger sus objetos. Además, el valor agregado más importante es la personalización a la hora de hacer un envío. Los dadores de carga podrán elegir entre diferentes opciones a la hora de hacer un envío

Para que la plataforma agregue valor deberá tener la menor fricción posible al momento de usarla. Es decir que deberá ser simple tanto para el dador de carga como para el conductor para que haya una mayor probabilidad de que ocurra una transacción. La clave estará en la experiencia del usuario que se encargará de que la plataforma cubra todas las necesidades para la cual fue diseñada y en la interfaz gráfica que son los aspectos visuales de la aplicación con los que los usuarios interaccionaran para poder llevar a cabo la transacción.

El segmento de conductores estará conformado, en un primer lugar, por personas entre 21 y 55 años con estudios superiores y de clase media y media-baja. Este segmento se caracteriza por contar un trabajo de medio tiempo o proyectos personales que lo complementan con un trabajo en la plataforma para ganar un ingreso extra. También forman parte de este segmento estudiantes que necesitan de un ingreso para pagarse los estudios. A estas personas le interesa la flexibilidad horaria debido a que no tienen muchas horas disponibles o quieren trabajar en la plataforma en diferentes rangos horarios.

El segmento secundario de conductores estará formado por personas con las mismas características mencionadas anteriormente pero que hayan quedado desempleadas o no encuentren trabajo. Sin embargo, la mayoría estará de manera temporal en esta aplicación hasta conseguir un trabajo estable.

A este segmento, SmartMove le cobrará un 20% por transacción por crearle un *Marketplace* en el que podrán entrar fácilmente y en el que el costo de conseguir clientes es bajo. En el caso de Uber, ellos les cobran a los conductores un 25% por cada viaje realizado. Por otro lado, Airbnb cobra un 3% a los anfitriones y para los huéspedes ronda los 14,2%. En el caso de las plataformas de delivery como PedidosYa o Rappi, cobran alrededor de un 35% a los negocios y un monto por el envío a consumidores.

En el caso de los dadores de carga, el segmento estará comprendido por la Generación Y (21-34) y la Generación X (35-49). Sin embargo, desde el punto de vista socioeconómico, estará integrado por clase alta (ABC1) y clase media (C2). El patrón

de consumo indica menor preferencia por posesiones físicas y una tendencia a formar partes de experiencias. Estos usuarios quieren un servicio instantáneo, es decir, que no requiera programación previa. Asimismo, quieren un servicio a menor costo y con mayor personalización.

En conclusión, SmartMove proveerá al usuario una mayor personalización del envío a un menor costo y con una mayor rapidez. Asimismo, los conductores podrán obtener mayores márgenes por viaje realizado debido a que no solo se tratará de realizar el envío, sino también de colaborar con la carga y descargar de objetos. Además, en un mismo viaje se podrá realizar varias paradas en diferentes direcciones lo que aumentaría el precio de ese envío. Por otro lado, existirán incentivos para aquellos que brinden servicios de excelencia a través de una tabla de puntos que determinará quienes fueron los ganadores de cada mes. Esto le permitirá ganar diferentes tipos de premios como: descuentos en neumáticos, inspecciones del auto, vouchers en nafta o gas y demás premios.



## Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de mercado

### Análisis del sector

Para el desarrollo de un nuevo negocio es importante conocer detalles acerca del sector en donde se va a operar y SmartMove comenzará a operar, como MVP, en el AMBA. En esta sección se analizará las condiciones en la que se encuentra el sector logístico de pequeña carga teniendo en cuenta 5 aspectos definidos por Porter (1979): para analizar en qué condiciones se encuentra el sector logístico teniendo en cuenta 5 aspectos: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre las empresas.

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores, actualmente se encuentra en un nivel bajo debido a que es una industria de capital intensivo. Sin embargo, con la llegada de nuevas tecnologías aparecerán nuevos modelos de negocios que podrían revertir el estado de esta amenaza. Un ejemplo que se puede encontrar en la Argentina es el de la empresa Moova que se encuentra operando con un modelo de negocios similar al de Smartmove.

El poder de negociación de los proveedores para el modelo de negocios es bajo. Si bien es cierto que el modelo de negocios es altamente dependiente de los conductores y, por lo tanto, cuentan con cierto poder para exigir a la empresa. Cabe destacar que ya existe un sindicato conocido como Asociación de Personal de Plataformas (APP) que es el primer sindicato de este estilo en Latinoamérica, pero no cuenta con fuerza suficiente como para generar presión a las empresas. No obstante, se podría esperar que en un futuro cercano este nuevo sindicato empiece a ganar terreno en las empresas.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes es moderado. La aplicación a través de su algoritmo de precio determinará las condiciones para la contratación del servicio sin posibilidad de negociación. Sin embargo, al existir diferentes tipos de empresas en este rubro el costo de cambiarse a un competidor es bajo. No obstante, dado que la idea de SmartMove es proveer un servicio de logística urbana a precios

bajos, personalizado y flexible es posible que los consumidores tiendan a usar este servicio.

Actualmente, el único sustituto directo de nuestro servicio es Moova. Esta empresa se encarga de ofrecer servicios de logística urbana para e-commerce, marketplaces, envíos flex y empresas. Por lo tanto, su modelo de negocios se enfoca al sector B2B. No obstante, este jugador podría entrar fácilmente al mercado B2C y quitarle cuota de mercado a Smartmove. Por otro lado, jugadores como PedidosYa y Rappi tienden a abarcar varios segmentos. De hecho, son conocidas como “Superapps” por contar una amplia gama de servicios. En este momento, solo afectarían al segmento de paquetes de tamaño chico debido a que solo cuentan con motos, pero en un futuro podrían adaptar su flota para empezar a adoptar otros servicios logísticos. En cargas más pesadas, podemos encontrar las empresas de fletes tradicionales, Uship o Andreani. Por un lado, Uship se concentra plenamente en cargas pesadas como: autos, electrodomésticos, mudanzas, maquinaria pesada, fletes y animales. Esta empresa trabaja de una manera similar a SmartMove, es decir, un dador de carga postea un aviso sobre lo que quiere enviar y se lo conecta con un transportista calificado por un cliente para que realiza la operación. Por otro lado, Andreani es un operador logístico tradicional. En este sentido, Andreani cuenta con la infraestructura para llegar a más de 15.000 localidades realizando operaciones de distribución para el canal minorista; bancos y entidades financieras; supermercados; comercios y domicilios particulares. Por lo tanto, las amenazas de sustitutos son altas.

La industria de logística es un mercado concentrado y, por lo tanto, requiere de una mayor diferenciación para adentrarse en este sector. Existen jugadores maduros en la industria como Andreani quien lleva años trabajando en la Argentina. Además, surgieron nuevos competidores Packsapp, Pudo o Pickit que se establecieron como proveedores de servicios de lockers para los negocios. Por otro lado, apareció Moova, Rappi y PedidosYa con un modelo innovador de logística urbana que puede significar un cambio en la industria. Por estas razones, la rivalidad es alta en este sector.

En conclusión, diferenciarse del resto de la competencia es la única manera de adentrarse en el mercado logístico. Por esta razón, la principal diferencia de SmartMove será las diferentes variantes de servicios logísticos que ofrecerá según el

tamaño del objeto a transportar a precios competitivos en el sector B2C. Es decir, los dadores de carga tendrán la libertad de poder enviar una gran cantidad de objetos como: cartas, paquetes pequeños, ropa, camas, electrodomésticos, etc. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esta aplicación contará con ciertas limitaciones en las características de los objetos a transportar. En primer lugar, no se podrá transportar personas, animales, drogas, armas, materiales peligrosos o cualquier objeto que sea ilegal. A su vez, Smartmove no podrá transportar objetos extremadamente pesados como pianos, jacuzzis, bañeras y otros objetos. En cada viaje, el conductor asistirá al dador de carga con la carga y descarga de los objetos a transportar y, en caso de que este transportando objetos demasiado grandes, se le sugerirá al dador de carga contratar un ayudante. Asimismo, se ofrecerá como servicio adicional el desensamblado o empaquetado de los objetos. Por otro lado, todos estos objetos podrán ser trasladados a través de 4 tipos de vehículos: motocicleta, automóvil, pick-ups y vans. Los servicios logísticos serán provistos únicamente entre las 7:00 AM y las 9:00 PM y el precio estará determinado por el tipo de vehículo, cantidad de personas que se necesitan para el trabajo, demanda al momento de solicitar el servicio, distancia, servicios adicionales (desensamblado o empaquetado), cantidad de objetos a transportar y tipo de carga.

Si bien existe competencia en el mercado de paquetes chicos, SmartMove podría hacer diferencia cuando se trate de mover objetos de mayor tamaño debido a que, en general, los fletes y mudanzas cuentan con precios altos y los competidores actuales no lo están realizando. En este sentido, es que se ofrecerán diferentes variantes de vehículos que podrán realizar envíos de diferentes objetos. De esta manera, SmartMove hará hincapié en diferentes segmentos. A su vez, una de las variables que más valora el cliente es la rapidez. El cliente podrá poner en marcha un pedido en pocos minutos a través de la aplicación; además, el conductor será asignado en el momento y debido al sistema de geolocalización llegará al domicilio en un periodo corto de tiempo; por último, el objeto a transportar se entregará en el día que se establezca la orden variando el tiempo según los objetos que se transporten. Por otro lado, SmartMove hará hincapié en la seguridad y transparencia de todo el proceso. Para lograr eso, esta empresa permitirá conocer quien lleva su pedido, geolocalizarlo a través del mapa de la aplicación, contará con soporte ante cualquier duda que el cliente quiera realizar y se optimizaran las rutas para que el conductor tarde el menor

tiempo posible. Finalmente, el valor agregado más importante de la plataforma es la personalización del envío.

## **Análisis del entorno**

Para conocer acerca del entorno en el que se va a desenvolver la actividad, se hará uso de la herramienta PESTEL. Esta metodología nos permite entender las variables políticas, económicas, social, tecnológico, ecológico y legal.

### **Entorno Político**

En primer lugar, analizaremos la variable política. Durante el año 2019, se vivió una transición hacia un nuevo gobierno comandado por Alberto Fernández como presidente. En este sentido, el presidente buscará ordenar el país después de cuatro años en donde no se pudo encontrar el rumbo. Con respecto a regulaciones para plataformas, Alberto sostuvo lo siguiente en un acto realizado el 22 de octubre de 2019: “Quiero que los argentinos tengan un trabajo digno, con obra social, con aportes para una jubilación a futuro. Quiero terminar con la uberización de la Argentina”.<sup>18</sup>

Actualmente, el Gobierno está preparando un proyecto para regular a este tipo de trabajadores debido a que trabajan vía monotributo y sin algunos derechos esenciales. En esta sintonía, se encuentra la Organización Internacional del Trabajo (OIT) quien desarrolló un informe acerca de las plataformas digitales. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2019), los trabajadores no deberían ser categorizados como independientes si en la práctica son empleados; además, deberían percibir una remuneración igual al salario mínimo. Por otro lado, sostiene que estos trabajadores deberían tener un procedimiento jurídicamente vinculante para que los operadores de las plataformas escuchen sus deseos y necesidades.

En el año 2020, se dieron los primeros pasos para constituir este proyecto. El día 16 de Julio de 2020, la legislatura porteña aprobó la “ley de regulaciones de apps de delivery” que establece que los repartidores deberán estar habilitados y contar con seguros laborales. A su vez, prohíbe el sistema de incentivos y castigos a los trabajadores. También se estableció la creación de un registro de operadores

---

<sup>18</sup> Carpena, R. (4 de enero de 2020). El gobierno impulsará un proyecto para darles protección social a los trabajadores de plataformas digitales.



digitales, los repartidores y mensajeros que deberán estar inscriptos en la AFIP y en la AGIP. Al mismo tiempo, se estableció un tope de comisión del 20% debido a que, en el último tiempo por la pandemia, muchas empresas aumentaron sus comisiones cobrando hasta un 35%.

Por lo tanto, es posible observar que hay una gran posibilidad de que haya una mayor regulación en estos modelos de negocio en los próximos años y, de hecho, en la Argentina ya está ocurriendo. El objetivo de estas regulaciones será establecer un nuevo marco regulatorio en el que estos trabajadores obtengan un trato justo por parte de estas plataformas. De esta manera, las empresas que se vean afectadas por estas regulaciones deberán adaptar su modelo de negocios para poder seguir siendo rentables.

### **Entorno Económico**

La economía argentina venía de una situación difícil debido a la administración anterior y este año debido al COVID-19 y al gobierno de turno esa crisis se acrecentó. De acuerdo con un artículo de Serrichio (2020), en el que citan los indicadores económicos publicados por The Economist, la Argentina es el quinto país cuyo PBI más cayó en los últimos 12 meses con una caída del 19,1%. Además, según este artículo, se estima que la inflación para este año rondará el 41,7%. En cuanto al tipo de cambio, Argentina, teniendo en cuenta la cotización oficial, es el segundo país que más devaluó su moneda (25%), después de Brasil (25,7%). No obstante, si hubieran tenido en cuenta las cotizaciones alternativas, la Argentina hubiese sido el país con mayor devaluación. Finalmente, este artículo sostiene que la tasa de desempleo es del 13,1% posicionándose como el octavo país con mayor desempleo.

Por otro lado, según Ambito (2020), los análisis realizados por el FMI sostienen que, aunque la contracción para este año rondará el 11,8%, el año que viene el país tendrá un crecimiento fuerte con una proyección de 4,9%. En este sentido, Martínez (2020) escribió acerca del presupuesto para el 2021 que ya fue aprobado por la Cámara de Diputados. En este documento, se contempla un incremento de 5% del PBI, un déficit primario de 4,5%, una inflación del 29% y un dólar (oficial) promedio de \$102,4.



Por lo tanto, SmartMove se desempeñaría en un ambiente inestable económicamente y en Europa esta resurgiendo un rebrote del virus. Por esta razón, Argentina probablemente se vea envuelta en un rebrote que lleve a una segunda cuarentena estricta y, consecuentemente, a una contracción del nivel de actividad económica.

### **Entorno Social**

Según un estudio desarrollado por KANTAR (2019), la confianza de los consumidores está en los niveles más bajos de la última década. Además, sostienen que los argentinos están dispuestos a gastar dinero en cosas que lo hagan bien física y emocionalmente. Por otro lado, con la llegada de plataformas digitales de contenido el consumidor argentino se volvió más consciente, informado y exigente de los comportamientos de las empresas, instituciones y gobiernos. Este mismo estudio señala que la compra a través de medios digitales crece con rapidez. El consumidor busca eficientizar el proceso de compra a través de una reducción de tiempo y dinero. En este sentido, cada vez más personas usan sus smartphones para organizar su vida.

A través de una encuesta realizada por KANTAR (2019), con un tamaño muestral de 1000 personas, se identificó una serie de patrones que definen al consumidor argentino. En primer lugar, el argentino es cambiante, es decir, tiene expectativas que fluctúan rápidamente frente a cambios de contexto. También es adaptativo porque modifica constantemente sus hábitos de consumo. Además, es ágil lo que significa que adopta nuevas estrategias con rapidez ante nuevos escenarios y más del 90% de los consumidores alterna entre varias marcas o elige por precio. Siempre trata de comprar marcas de primer nivel y necesita que aquellas marcas les brinden respuestas a problemas y le satisfagan las necesidades.

No obstante, un 96% de los encuestados sostiene que, a pesar de buscar primeras marcas, en el último año tuvo que optar por marcas alternativas. Por culpa de las crisis, los argentinos se volvieron más escépticos y desconfiados. Por otro lado, buscan mantenerse conectados al pasar 6,8 horas al día online; sin embargo, un tercio cree que se debería aprovechar la interacción cara a cara.

Por otro lado, según KANTAR (2019), los argentinos incorporan rápidamente nuevas tecnologías. El 90% de los adultos hizo compras online y en AMBA el 30% usó plataformas de delivery. También 2 de cada 3 personas realizó alguna transacción financiera con su teléfono, 30% hizo pagos con códigos QR y más del 50% utilizó alguna billetera virtual.

Sin embargo, cabe destacar que con la llegada del COVID-19 los consumidores adaptaron sus hábitos de consumo. De acuerdo con un informe de Mercado Libre (2020), los consumidores modificaron sus búsquedas entre el 5 de marzo y 16 de marzo de año corriente. Las búsquedas más realizadas por los consumidores fueron: alcohol en gel, barbijos, autos, notebooks y celulares. Durante el último mes, el 24% de los compradores hicieron 3 o más compras y 1,7 millones de personas se convirtieron en compradores digitales. Asimismo, los envíos de productos alcanzaron su pico de entregas durante este periodo con un total de 1,1 millones de envíos diarios. Por otro lado, según Mercado Libre (2020), los consumidores pasaron por 3 etapas: prevención, abastecimiento y permanencia. En la primera etapa, los consumidores se enfocaron en la salud al buscar alcohol en gel, barbijos, termómetros y antibacteriales. En la segunda etapa, las personas se centraron en el abastecimiento de alimentos como así también artículos de limpieza, higiene y bebidas. En la tercera etapa, el foco estuvo puesto en artículos de entretenimiento y fitness como: juguetes, juegos de mesa, videojuegos y elementos de gimnasio. Estas etapas representaron el 56% del crecimiento de las ordenes en el último mes.

De acuerdo con un artículo de Iprooup (2020), hubo un cambio en el perfil de consumo. En este artículo, basado en un estudio de Bridge Research, el 40% de los encuestados sostienen que han aumentado el tiempo en el que pasan comprando productos en línea y el 50% investiga más productos a través de canales digitales. Asimismo, sostienen que el 53% de las personas dicen estar satisfechas con la facilidad de compra online de abastecimiento y el 52% con la facilidad de compra online de productos diversos (libros, ropa, electrodomésticos). A su vez, la calidad (31%), el precio (22%), los plazos de entrega (20%) y los costos de envío (16%) son los atributos que más influyen en la decisión de compra. Al mismo tiempo, en el estudio realizado por KANTAR y la CACE (2020), sostienen que durante el primer semestre del año hubo una facturación de \$314.602 millones, es decir, un crecimiento del 106% con

respecto al primer semestre del año 2019 y 6 de cada 10 empresas creen que la expansión que se produjo con la cuarentena no se detendrá.

Por lo tanto, los argentinos tienden a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías lo que proporcionaría una ventaja para el modelo de negocios. Sin embargo, son muy exigentes y no dudarán en cambiarse a la competencia. A su vez, son altamente sensible a los precios debido a que el contexto a nivel país cambia constantemente y esto nos daría una ventaja en la industria logística. No obstante, es cierto que con la llegada del COVID-19 los consumidores empezaron a cambiar sus hábitos de consumo todavía resta saber el impacto que tendrá una vez finalizada la cuarentena. Pero cabe destacar que este período podría ayudar para que una mayor cantidad de personas adopten permanentemente un consumo digital.

### **Entorno Tecnológico**

Con respecto a la situación tecnológica en el país, Jaimovich (2019) realizó para Infobae una radiografía del internet. En la Argentina, el 61% de los hogares cuenta con acceso a internet fijo y la velocidad promedio pasó de 6,34 Mbps a 16 Mbps. Además, durante el año 2019 se instaló 33 km de fibra óptica ayudando a bajar el precio de 14 dólares a 10 dólares el mega. También se pasó de 5 millones de usuarios de conectividad 4G en diciembre de 2014 a 29 millones en diciembre de 2019.

En comparación con Latinoamérica, según Jaimovich (2019), Argentina se encuentra bien posicionada en términos de conectividad (anexo 11). El país comparte puesto con Puerto Rico al contar con un 62% de personas conectadas, un 33% de zonas cubiertas, pero no conectadas y un 5% de zonas no cubiertas y no conectadas.

El desarrollo de software en Argentina creció enormemente en los últimos años. Según datos de Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos ([CESSI], 2019), entre 2007 y 2016 creció el número de empresas en un 37%. El crecimiento anual acumulativo fue de 3,6%; sin embargo, en 2013 y 2014 hubo un crecimiento interanual del 1,1% y 1,6% respectivamente.

Este mismo reporte sostiene que el desarrollo de software a medida y las ventas de productos y soluciones propias explican el 66% de las ventas del sector durante los

últimos 2 años (anexo 12). El principal cliente del sector es la industria financiera con un 35% de lo facturado por las empresas; luego, le siguen el sector de software y servicios informáticos con 12%; las telecomunicaciones con 11% y el comercio con 8%.

En conclusión, Argentina cuenta con un nivel alto de conectividad al compararlo con los demás países de Latinoamérica. No obstante, la velocidad de la conexión sigue siendo baja. Por otro lado, el desarrollo de software en Argentina sigue creciendo y eso nos proporcionaría una amplia gama de proveedores a los cuales recurrir para el desarrollo del software.

### **Entorno Ecológico**

Desde el punto de vista ecológico, según Ghezzi (2019), los empresarios están cada vez más enfocados en promover cambios positivos en la sociedad. En este sentido, muchas empresas buscan la certificación de empresas B que es obtenido al generar no solo impacto económico, sino también social y ambiental. En el mundo, según Ghezzi (2019), son más de 3000 las empresas certificadas y en la Argentina son un poco más de 100.

Por otro lado, un estudio realizado por Morgan Stanley (2017) determinó que los millennials se mostraron interesados en invertir en negocios sustentables. Asimismo, según KANTAR (2017), los millennials buscan mayor responsabilidad por parte de las empresas y casi dos tercios dice estar atraídos por las empresas responsables con el ambiente y la sociedad.

Por lo tanto, la tendencia a nivel global es la transformación de las corporaciones para crear lo que se conoce como triple impacto (económico, social y ambiental). Cada vez más los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar cual es valor que la empresa genera a la sociedad. Por esta razón, SmartMove deberá adaptarse a estas tendencias para mantenerse competitivo.

## **Entorno Legal**

El entorno legal hace referencia a las leyes que deberán cumplir las empresas. Existe mucha controversia acerca de como operan estos modelos de negocios y algunos países ya establecieron nuevas regulaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos, el estado de California aprobó el proyecto de ley AB5. Este proyecto consiste en que las empresas de economía colaborativa deberán reconocer a sus trabajadores como empleados y no como contratistas independientes.

En el caso de Argentina, según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017), la economía colaborativa propone un desafío para la legislación argentina. Para ellos, es necesario que se desarrollen nuevas normas que estén en sintonía con este tipo de modelo de negocios. A su vez, sostienen que hay que tener sumo cuidado en que estos esquemas no impliquen competencia desleal para otros tipos de negocios. En este sentido, aseguran que adaptarse será fundamental para todos los gobiernos.

En conclusión, las regulaciones para este tipo de modelo de negocios llegarán. Sin embargo, resta saber como serán catalogados aquellos trabajadores de plataforma. Por lo tanto, SmartMove deberá actuar proactivamente para adelantarse a aquellos cambios para que tenga un menor impacto sobre el negocio.

Universidad de  
**San Andrés**

### **Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)**

En esta sección, se comentará acerca del modelo de negocios de SmartMove utilizando la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010). Estos autores sostienen que un modelo de negocio debe ser pensado alrededor de 9 bloques que muestran la lógica de como hacer dinero. Estos bloques cubren 4 áreas esenciales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

A partir de lo mencionado, se mostrarán dos cuadros con los 9 bloques correspondientes para explicar como funcionará el negocio tanto para los conductores y ayudantes como para los usuarios. A continuación, podrán observar en la página siguientes los cuadros.



## Conductores y ayudantes

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Inversores Desarrolladores	Programación Diseño Compliance Corporativo Análisis de datos Marketing	Horarios flexibles Facilidad y rapidez para ingresar en la plataforma Posibilidad de generar clientes sin costo Ingresos dinámicos (en caso de mayor demanda, mayores ingresos)	FAQ ( <i>frequently asked questions</i> ) Chat online Redes sociales	21-55 años Nivel socioeconómico medio (C2) y medio bajo (C3) Estudios superiores Trabajadores part-time o freelancers Desempleados Fletes informales
	<b>Recursos Clave</b> Geolocalización Optimización de rutas Big data & analytics	Premios por desempeño	<b>Canales</b> FAQ ( <i>frequently asked questions</i> ) Aplicación Llamado telefónico Chat online Redes sociales	
<b>Estructura de Costes</b> Alquiler de oficinas Diseño de plataforma Arquitectura de la plataforma Campañas publicitarias Sueldo de empleados		<b>Estructura de Ingresos</b> Comisión por transacción		

## Dadores de carga

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Desarrolladores</p> <p>Conductores</p> <p>Ayudantes</p> <p>Aseguradoras</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Programación</p> <p>Diseño</p> <p>Alianzas con entidades financieras</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Marketing</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Red de conductores</p> <p>Monitoreo</p> <p>Algoritmo de precio</p> <p>Seguros</p> <p>Big data &amp; analytics</p> <p>Sistema de review</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Menor tiempo de espera</p> <p>Envíos más económicos</p> <p>Seguridad y visibilidad</p> <p>Protección sobre los bienes</p> <p>Transacciones sin dinero</p> <p>Servicios complementarios</p> <p>Personalización del envío</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>FAQ (<i>frequently asked questions</i>)</p> <p>Chat online</p> <p>Redes sociales</p> <p><b>Canales</b></p> <p>FAQ (<i>frequently asked questions</i>)</p> <p>Plataforma</p> <p>Redes sociales</p> <p>Email</p> <p>Contacto telefónico</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>21-49 años</p> <p>Nivel socioeconómico alto (ABC1) y medio (C2)</p> <p>Búsqueda de experiencias y menos posesiones</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Diseño de plataforma</p> <p>Campañas publicitarias</p> <p>Seguro</p> <p>Sueldos de los empleados</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p>		



## Capítulo 4: Plan de Marketing

### Estimación del mercado

En esta sección, se desarrollarán las estimaciones de mercados. En primer lugar, se realizará la estimación del *Total Available Market* (TAM). Para ello, SmartMove tuvo en cuenta un reporte de Statista (2020) que sostiene que el número de usuarios en el e-commerce en el año 2020 es de 24,8 millones de personas. A su vez, en una nota a Clarín (2020), Gustavo Sambucetti, director institucional de CACE, sostiene que el 37% de las ventas online correspondieron a la zona del AMBA.

Por otro lado, para obtener el *Serviceable Available Market* es necesario conocer el segmento objetivo. En este sentido, el segmento de clientes estará comprendido por la Generación Y (21-34) y la Generación X (35-49) que representan al 42,02% de la población total. Además, este segmento estaría comprendido por los niveles socioeconómicos ABC1 (clase alta) y C2 (clase media-alta) que, según Oliveto (2019), representan el 5% y el 17% respectivamente. Por lo tanto, el *Serviceable Available Market* es de 848.266 personas.

Población	Región AMBA	20-49 años	ABC1	C2	Mercado Potencial
24.800.000	37%	42,02%	5%	17%	848.266

Por último, para poder medir el *Serviceable Obtainable Market* es necesario establecer ciertas cuestiones referidas al mercado logístico. En primer lugar, el mercado está compuesto por una gran cantidad de competidores; por lo tanto, ganar cuota de mercado no será sencillo. En segundo lugar, a partir de los datos mencionados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020), el e-commerce sigue en crecimiento. En tercer lugar, es importante saber si los consumidores adoptaran rápidamente este nuevo modelo de negocios. En sentido, de acuerdo con KANTAR (2019), el argentino es un *early adopter*, es decir, que incorpora las nuevas tecnologías rápidamente. Por lo tanto, en el primer año, SmartMove busca obtener una cuota de mercado de 0,5%; en el segundo año, la proyección es obtener un 0,7%; en el tercer año, un 1,1%; en el cuarto año, un 1,8% y en el quinto año, un 2,5%.

## **Marketing Mix**

Para el desarrollo del plan de marketing, SmartMove recurrirá al *Marketing Mix*. Según Kotler y Armstrong (2008), el marketing mix es el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. Las variables que integran el marketing mix son conocida como “las cuatro Ps”: producto, precio, distribución y promoción.

## **Producto**

El producto hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa. SmartMove es una plataforma que ofrece un mercado para personas que desean enviar objetos y conductores que desean trasladar aquellos objetos. En este sentido, SmartMove ofrecerá dos aplicaciones una para los clientes, es decir, quienes quieren enviar un objeto y otra para los proveedores, es decir, los conductores que trasladaran el objeto.

La aplicación para clientes contará con una cuenta personal que podrá ser creada a través del mail o redes sociales. Una vez hecha la registración, podrá seleccionar un lugar de origen y otro de destino para los diferentes tipos de bienes que quiera enviar. Además, podrá solicitar un envío on-demand o programar un envío para una fecha futura. Para solicitar un envío, el usuario irá seleccionando los diferentes tipos de bienes que desea enviar y podrá tomar una foto (opcional) para facilitar el trabajo del personal. Habiendo hecho esto, la aplicación sugerirá una flota de acuerdo con el tamaño y la cantidad de bienes que desea enviar. La flota estará formada por motos, autos, pick-ups y vans. Al momento de realizar el pedido, los usuarios podrán pagar con tarjeta de debito o tarjeta de crédito que podrá ser cargada previamente con el objetivo de agilizar el pedido.

Una vez realizado el pedido, el usuario podrá ver en tiempo real la ubicación del conductor designado en la aplicación. A su vez, el usuario recibirá notificaciones *push* para saber el estado de su envío. Cuando la orden llegue a destino, el usuario podrá calificar el desempeño del conductor. Con respecto al soporte dentro de la plataforma, el usuario podrá elegir entre diferentes opciones según el problema que tenga. Entre

esas opciones encontrará las siguientes: artículos dañados; tarifa diferente; me cobraron el viaje a pesar de cancelarlo; reportar robo y tengo otro tipo de problema.

La aplicación del conductor contará también con una cuenta personal que podrá ser creada a través de un mail o redes sociales y dentro de cada cuenta podrán agregar hasta dos ayudantes. Los conductores podrán rechazar entregas, si así lo desean; sin embargo, repercutirá en su desempeño si cancela demasiados viajes. Además, en el mapa podrán ver las áreas de la ciudad en donde hay mayor demanda. Cuando reciban un pedido, podrán ver donde se encuentra el usuario y la ruta a la que deben ir. Ante cualquier problema, podrán contactar al soporte desde la aplicación.

Por otro lado, habrá un sistema de recompensa por el desempeño. Aquellos conductores que brinden un servicio de excelencia podrán recibir los siguientes beneficios: descuentos en carga de nafta o gas; mantenimiento del vehículo; servicio de asistencia en ruta; dinero; entre otros. También los conductores y los usuarios podrán sumar beneficios a través del programa de referidos. Este programa consiste en adherir más personas a la red de SmartMove usando un enlace que estará en la cuenta personal del conductor registrado. A su vez, habrá un seguro que cubrirá cualquier daño o pérdida del objeto a transportar. Asimismo, quedará prohibido el transporte de personas, armas, drogas o cualquier objeto que constituya una actividad ilegal según la legislación argentina.

## **Precio**

El precio, por su parte, hace referencia a la cantidad de dinero que pagarán los clientes para obtener el producto o servicio. En este sentido, SmartMove proveerá acceso gratis a la aplicación a través del App Store o Google Play. No obstante, el modelo de *revenue* estará basado en el cobro de un porcentaje (20%) por la transacción al conductor. Según Geoffrey (2019), cobrar un monto por la transacción es una manera poderosa de crear valor en la plataforma porque a los participantes de la plataforma solo le cobran cuando ocurre la transacción. En el caso de Uber, se cobra una comisión del 25% a los conductores

Para poder determinar el precio al que cobrarán los conductores, se tomará como punto de partida el relevamiento de precios (ver anexo 13) publicado por Clarín (2018). Según Clarín (2018), el servicio que presta una empresa de mudanzas incluye la protección de los muebles y electrodomésticos, las cajas y los canastos necesarios, que se entregan entre 3 y 7 días. Para un departamento estándar con 3 ambientes, el precio oscila entre los 165 USD y 333 USD. Además, se puede contratar a una persona por hora (4 USD - 11 USD) para que ayude a colocar en las cajas y canastos los elementos que se van a mudar.

En cambio, según Clarín (2018), si se opta por un flete el precio dependerá en base a la hora de trabajo y el personal adicional que necesite para su realización. A diferencia de la empresa de mudanza, el flete no proporciona cajas, canastos o medida de protección. Para estos servicios, el precio oscila entre 10 USD y 13 USD; mientras que, un trabajador adicional cuesta entre 3 USD y 7 USD. A modo de ejemplo, 8 horas de trabajo con dos operarios, el servicio puede costar entre 107 USD y 161 USD.

Por otro lado, Rappi y PedidosYa ofrecen servicios de mensajerías. En el caso de Rappi, se pudo observar que, en el mes de abril del año corriente, en la aplicación el monto mínimo a pagar por el traslado de un paquete es de 1 USD. Para determinar el precio, Rappi tiene en cuenta el valor (hasta 285 dólares) que el usuario le asigna al paquete, la cantidad de kilómetros recorridos y la demanda al momento que el usuario solicita el servicio. PedidosYa, por su parte, tiene en cuenta únicamente la distancia cobrando un mínimo de 0,82 USD y te permite enviar objetos que tengas un valor menor a los 235 dólares.

En el caso de empresas de mensajería tradicionales, por ejemplo, **Micromotos**<sup>19</sup> cobra por zona (ver anexo 14). En la zona A-B, el precio se encuentra entre 1,6 USD y 1,7 USD; mientras que, en la zona C se cobra 1,8 USD. En la zona D, el precio es de 2,10 USD y, por último, en la zona E el precio es de 2,26 USD. Además, existen recargos en caso de demora por hora (2,10 USD); con lluvia hay un recargo del 50% del valor del viaje; si existen combinaciones dentro de la misma zona se cobrará un

---

<sup>19</sup> Véase en: <http://www.micromotos.com.ar/tarifas.html>

50% más y todos los viajes que se realicen fuera del rango horario de 9 horas y 18 horas sufrirán un aumento del 50%.

**Soluciones del Oeste**<sup>20</sup>, por su parte, cuenta con 4 tipos de envíos. En primer lugar, se encuentra el envío ultra rápido cuesta 4,66 USD y es solo válido en Capital Federal. En segundo lugar, esta el envío tradicional cuesta 3,33 USD y también es solo válido en Capital Federal. En tercer lugar, esta la opción de envío Mercado Libre Flex para compras y ventas en CABA a un precio de 2,65 USD. Finalmente, esta la opción de envíos puerta a puerta en CABA y GBA que cobran 0,26 USD el kilometro.

A partir de lo mencionado anteriormente es que se planteará la estrategia de precios. En este sentido, el precio se calculará a través de un algoritmo que considere las siguientes variables: tipo de vehículo, cantidad de personas que se necesitan para el trabajo, demanda al momento de solicitar el servicio, distancia, servicios adicionales (desensamblado o empaquetado), cantidad de objetos a transportar y tipo de objeto. Una vez que la persona ingrese todos estos datos, se le asignará un presupuesto basado en el tiempo estimado que puede durar el trabajo.

Finalmente, la política de precio se desarrollará de la siguiente manera. Para la determinación del precio, SmartMove tomará en cuenta las siguientes variables: tipo de vehículo, cantidad de personas que se necesitan para el trabajo, demanda al momento de solicitar el servicio, distancia, servicios adicionales (desensamblado o empaquetado), cantidad de objetos a transportar y tipo de carga. A partir de estas variables, se determinará lo que se cobrará al dador de carga y SmartMove se quedará con un 20% de ese envío.

## **Distribución**

La distribución hace referencia a las actividades que realiza la empresa para que el producto esté disponible. SmartMove no contará con oficinas al público debido a que depende exclusivamente de las aplicaciones tanto iOS como Android para generar las

---

<sup>20</sup> Véase en: <https://solucionesdeloeste.com.ar/tarifas-mensajeria/>

ventas. A su vez, habrá una página web, pero será meramente informativa. La plataforma estará habilitada en una primera etapa en la zona de AMBA.

## **Promoción**

La promoción es la manera en la que se comunica al cliente los beneficios del producto o servicio y lo persuadís para que consuma. SmartMove, al ser una empresa que recién está comenzando, deberá poner atención en no solo como generar conciencia del servicio que está ofreciendo, sino también lograr que el cliente se mantenga en la plataforma a través de la creación de incentivos.

Por esta razón, se realizarán campañas de publicidad en redes sociales debido a su bajo costo y a la mayor penetración en el mercado. En este sentido, SmartMove buscará generar contenido utilizando Google Ads y Facebook Ads.

Por otro lado, SmartMove hará uso de Google Ads para redirigir potenciales clientes a la página web con el objetivo de que las personas se interioricen con el servicio y, a su vez, descarguen la aplicación. Durante el año de lanzamiento, SmartMove destinará 800 USD mensuales para captar tanto nuevos clientes como conductores. En los años venideros, SmartMove estima que aumentará el presupuesto mensual a: 920 USD (año 2), 1000 USD (año 3), 1200 USD (año 4) y 1500 USD (año 5).

En el caso de Instagram, de acuerdo con HootSuite (2019), el 75% de los usuarios interactuó con los anuncios. A su vez, 200 millones de personas visitan al menos una vez al día algún perfil empresarial y el promedio de minutos que los usuarios pasan por día en esta plataforma es de 27 minutos. Por lo tanto, esta red social cuenta con una gran penetración en el mercado que le servirá a SmartMove para llegar al segmento objetivo. En el caso de SmartMove, esta empresa destinará 540 USD mensuales, durante el primer año, a publicidad en Instagram y Facebook con un alcance de entre 23.000 y 66.000 personas diarias, según Facebook Ads. Mientras que, en los años siguientes, SmartMove espera aumentar su inversión en publicidad un 15%; es decir, que durante el segundo año el presupuesto mensual será de 600 USD. Durante el año 3, el presupuesto mensual será de 700 USD. En el año 4, el

presupuesto aumentará a 850 USD. Por último, en el año 5, el presupuesto será de 1000 USD.

No obstante, cabe destacar que para las plataformas publicitarias (Google Ads y Facebook Ads) SmartMove realizará auditorías trimestrales (CPC, CTR, estrategias de puja, *placement*, etc.) sobre las campañas publicitarias con el objetivo de detectar puntos de mejora. Por lo tanto, la inversión dependerá de cómo vaya funcionando las campañas.

Para el armado de videos e imágenes que se publicaran en redes sociales, SmartMove contratará el plan avanzado de Vamp que consistirá en el armado de 3 imágenes y 9 videos en diferentes formatos a un costo de 2.750 USD. Estos contenidos serán publicados en las redes sociales a lo largo del primer año para mejorar el posicionamiento de la marca.

Al mismo tiempo, para generar mayor adopción SmartMove generará incentivos dentro de la plataforma. En ese sentido, la empresa realizará descuentos a los usuarios no solo al crearse una cuenta, sino también al referir la plataforma a sus allegados. A partir de ese uso, se buscará que aquellas personas empiecen a recomendar el servicio a otras personas para generar lo conocido como *Word of Mouth*. En el caso de los conductores, anteriormente se habló del programa de referidos que ayudaría a ampliar la red de conductores disponibles en la plataforma.

Finalmente, SmartMove pondrá en marcha un programa de fidelización para los clientes. Este consistirá en la obtención de puntos por cada envío realizado con el objetivo de conseguir una determinada cantidad de puntos para ganar beneficios en la plataforma. Asimismo, este programa contará con 3 clases: Bronce, Plata y Oro. En el nivel de bronce, el cliente recibirá el servicio estándar. En el nivel de plata, el cliente contará con soporte prioritario y cancelación flexible. Por último, en el nivel de oro, contará con lo mencionado en el nivel de plata y, a su vez, tendrá tarifa estática para una cantidad máxima de viajes; mejores conductores y prioridad de asignación de conductores.



## Capítulo 5: Operaciones del Negocio

El propósito de esta sección es mostrar como SmartMove desarrollará el negocio. De esta manera, SmartMove contará con oficinas en Capital Federal desde donde atenderá todas las cuestiones operativas del negocio. Esta oficina contará con una capacidad para 4 personas y será contratado a través del espacio de coworking WeWork con el objetivo de poder escalar fácilmente en caso de necesitar más personal. Estos espacios contarán con Wi-Fi de alta velocidad, salas de reuniones, limpieza, refrigerios gratuitos, impresoras y demás servicios.

Por otro lado, también es necesario conocer como será la arquitectura de la plataforma. En este sentido, Geoffrey (2019) sostiene que las plataformas son sistemas complejos y bilaterales que deben soportar gran cantidad de usuarios que cumplen diferentes roles dentro del sistema. Este autor argumenta que para diseñar una plataforma hay que enfocarse en el propósito de la plataforma y en el funcionamiento. A su vez, cada interacción de la plataforma debe intercambiar tres cosas: información, bienes o servicios y dinero.

En el caso de SmartMove, la plataforma brindará información acerca de quien es el conductor, donde se encuentra el paquete, la cantidad de conductores disponible, calificación del conductor, entre otras cosas. Además, la plataforma deberá permitir el intercambio del delivery de paquetes. Por último, deberá permitir el intercambio de dinero a través de los datos de la tarjeta de débito o crédito.

Durante el primer año, Smartmove lanzará un MVP que contará con funcionalidades básicas para ver de qué manera reacciona el mercado objetivo y será lanzado únicamente para dispositivos Android con una versión para conductores y otra para los dadores de carga. Este MVP contará con las siguientes funcionalidades: pedido y confirmación del envío, conexión entre el dador de carga y el conductor, pago y calificación. En este sentido, de acuerdo con Nataliya (2018), es necesario utilizar *Maps SDK* para agregar los mapas y *Geolocation API* para obtener una localización precisa del cliente o conductor. A su vez, deberá integrar soluciones de software que cumplan con *PCI compliance* como Braintree o Stripe. *PCI compliance* es un estándar



de seguridad que crearon las empresas proveedoras de tarjetas para evitar fraudes con las tarjetas. Con el uso de cualquiera de estos proveedores, el cliente podrá seleccionar diferentes métodos de pagos, escanear la tarjeta con la cámara y sus datos estarán seguros ante posibles fraudes. Con respecto a la estimación del costo del envío, es un aspecto importante de la aplicación debido a que le otorga una mayor transparencia a la transacción. Este algoritmo será construido por un equipo de ingenieros de software externos teniendo en cuenta los diferentes servicios que SmartMove proveerá. Por último, es necesario que la plataforma sea simple de usar. Por esta razón, la combinación entre *User Interface* y *User Experience* será determinante para que el *Customer Journey* no tenga fricciones y, de esta manera, haya una mayor probabilidad de producir una transacción. Dentro de las funcionalidades que necesitarán los conductores, se encuentran los reportes. Esta característica les permite ver a los conductores todos los viajes, calificaciones y todos los incidentes que ocurrieron en un período de tiempo. A su vez, una de las funciones que valoran los conductores es trabajar en una determinada zona y el cobro extra por tiempo de espera o por la cancelación del viaje pasado una cierta cantidad de minutos.

En el segundo año, en caso de que la empresa obtenga resultados favorables, procederán a mejorar la plataforma e incluirla dentro de la plataforma iOS. En este sentido, la comunicación y las notificaciones son características que formarán parte de SmartMove. Esta funcionalidad servirá para que el cliente tenga un seguimiento de su pedido en todo momento ya sea a través de mensajes, email o notificaciones *push*. Para poder integrar estas funcionalidades a la plataforma será necesario utilizar **Apple Push Notification Services** para dispositivos iOS y **Firebase Cloud Messaging** para dispositivos Android. Para agregar notificaciones SMS, se puede utilizar proveedores como **Twilio**, **Plivo**, **Nexmo** o **Sinch**. En el caso del envío de mails masivos, se utilizará, en primera instancia, **Mailchimp** que te permite enviar hasta 10.000 mails por mes y tener hasta 2000 contactos suscriptos. Por otro lado, todos estos viajes generarán datos que se utilizarán para mejorar los procesos de la empresa como ser: optimización de precios, mejorar la estimación de la llegada del conductor, predecir adecuadamente la demanda y la oferta, etc.

Por último, SmartMove contará con una página web en el que se mostrarán imágenes y videos del producto de manera promocional. También habrá secciones sobre los

requisitos para ser conductor o ayudante y cuanto podrán ganar según el vehículo que tengan. Además, habrá información relativa a cómo funciona la aplicación, al programa de fidelización, términos y condiciones, entre otros. Por lo tanto, esta página funcionará únicamente por razones publicitarias e informativas.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión**

En este capítulo, se realizarán análisis financieros sobre SmartMove. El estudio financiero tendrá como objetivo conocer los costos que esta empresa deberá soportar y analizar la viabilidad del proyecto.

### **Inversión**

Como todo proyecto, SmartMove cuenta con una serie de erogaciones asociadas a la puesta en marcha de la empresa (Ver anexo 14). En este sentido, durante una primera etapa, SmartMove desarrollará un MVP en conjunto con algún proveedor externo que será elegido por el gerente de IT y cuya responsabilidad será coordinar todas las etapas del desarrollo con el proveedor que elija. El costo de desarrollar el MVP con un proveedor externo, según Babych (2018), será de 100.000 USD; mientras que, para el desarrollo web, tendrá un costo de 1970 USD. La publicación en Google Play será de 25 dólares y es una erogación que se realiza por única vez. A su vez, se alquilarán oficinas a través de WeWork con un costo de 18.909 dólares y se destinará 6061 dólares a la compra de equipamiento. Para la constitución societaria, el registro de la marca y el dominio, SmartMove desembolsará un monto de 470 USD. Por otro lado, esta empresa contará con un equipo de consultores legales y de comunicación en el que se destinarán honorarios por un valor de 21.091 USD. Finalmente, SmartMove deberá desembolsar un monto de 52.347 dólares en conceptos de sueldos en el primer año.

### **Estructura de costos**

En este apartado, se detallarán los costos asociados al negocio de SmartMove. En este sentido, los costos de SmartMove se dividirán en fijos y variables. Con respecto a los costos fijos (ver anexo 15), durante el primer año, estarán conformados por el alquiler de oficinas en donde SmartMove desarrollará el negocio. A su vez, SmartMove contará con 4 empleados en el primer año y deberá soportar tanto sus sueldos como las cargas sociales. Además, SmartMove comprará muebles y computadoras para sus respectivos empleados. Por otro lado, la empresa contratará un estudio de abogados y un estudio de contadores para que lo asesore en temas legales y contables. También, la empresa invertirá fuertemente en marketing para hacer la marca conocida

y empezar a sumar ventas. Por último, con respecto al seguro, Dante Perez, asesor de seguros, recomendó a los fundadores de SmartMove acerca de la aseguración. En este sentido, SmartMove contratará con Federación Patronal un seguro por facturación anual que cubrirá hasta 1176 dólares por viaje y un recorrido máximo de 60 km. Por otro lado, los costos variables (ver anexo 16) de SmartMove estarán conformados por: costos de mantenimiento, Amazon EC2, Amazon S3 y bases de datos. El costo de mantenimiento dependerá de la cantidad de *bugs* y nuevas funcionalidades que tenga la aplicación. Además, se deberá actualizar constantemente para que la aplicación funcione con las nuevas actualizaciones de iOS y Android. Con respecto a los demás costos, SmartMove contratará un servicio on-demand con Amazon Web Services. El costo dependerá de los niveles de datos procesados y almacenados en el caso de Amazon S3 y la base de datos. A su vez, utilizará Amazon EC2 como servidores virtuales y el precio es cotizado por hora.

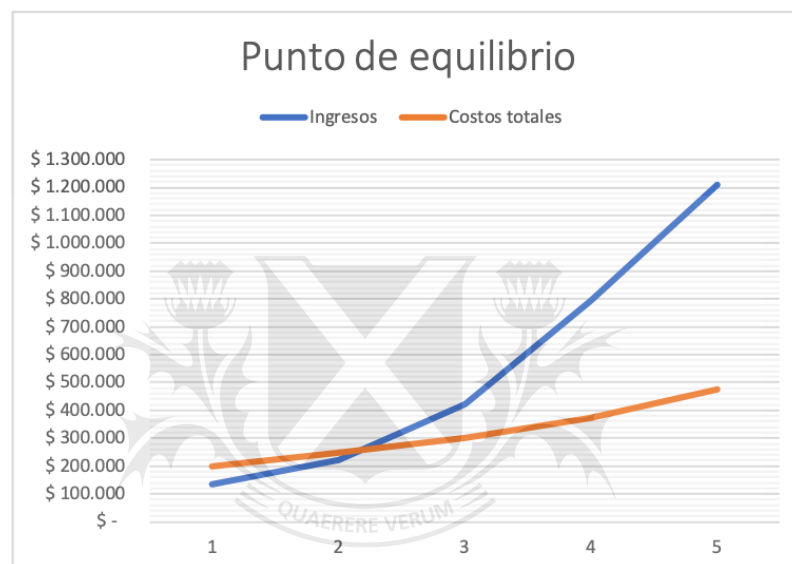
## Estado de resultados

En esta sección, el estado de resultados de SmartMove proveerá los detalles acerca de sus costos e ingresos. En este sentido, esta empresa operara con perdida durante los dos primeros años y, recién en el año 3, la empresa alcanzaría el punto de equilibrio y terminaría con utilidades. En los años 4 y 5, la empresa empieza a crecer a un ritmo más acelerado obteniendo utilidades de 279.932 USD y 493.001 USD, respectivamente.

	1	2	3	4	5
Ingresos por comisiones	\$ 132.819	\$ 223.135	\$ 420.770	\$ 791.812	\$ 1.209.713
Costos Variables	\$ 27.109	\$ 36.382	\$ 48.220	\$ 66.567	\$ 94.459
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 105.709	\$ 186.753	\$ 372.550	\$ 725.245	\$ 1.115.253
Gastos Administración	\$ 142.043	\$ 181.209	\$ 220.204	\$ 270.744	\$ 337.830
Gastos de Comercialización	\$ 28.906	\$ 31.161	\$ 32.906	\$ 36.725	\$ 41.634
<b>EBITDA</b>	\$ (65.240)	\$ (25.617)	\$ 119.440	\$ 417.777	\$ 735.790
Amortizaciones	\$ 1.212	\$ 848	\$ 727	\$ 727	\$ 727
<b>EBIT</b>	\$ (66.453)	\$ (26.466)	\$ 118.712	\$ 417.049	\$ 735.062
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ (19.572)	\$ (7.685)	\$ 35.832	\$ 125.333	\$ 220.737
Impuestos a los ingresos brutos (3%)	\$ (1.994)	\$ (794)	\$ 3.561	\$ 12.511	\$ 22.052
<b>Utilidad Neta</b>	\$ (43.675)	\$ (17.138)	\$ 80.046	\$ 279.932	\$ 493.001

## Punto de equilibrio, costo de adquisición y life-time value

En el caso de Smartmove, esta empresa alcanzará el punto de equilibrio a finales del primer año. El punto de equilibrio es aquel en el que las ventas se igualan con los costos fijos y variables. Smartmove alcanzará el punto de equilibrio durante el año 3 debido a que los ingresos serán de 469.177 USD y los costos totales serán de 300.889 USD.



A su vez, en este apartado, se desarrollarán dos conceptos: costo de adquisición del cliente y life-time value. Por un lado, el costo de adquisición del cliente (CAC) se refiere a cuanto una empresa está invirtiendo para generar nuevos clientes. En el caso de SmartMove, el costo de adquisición un cliente es de \$10,24 dólares. Por otro lado, el life-time value se refiere al valor que proporciona un cliente durante el tiempo que permanece con una empresa. De esta manera, el life-time value de SmartMove es de \$25 dólares. De esta manera, el ratio LFT:CAC es de 2,44; es decir, que SmartMove estaría siendo rentable en la adquisición de clientes.

## Flujo de fondos

Finalmente, SmartMove deberá probar la viabilidad de su proyecto. Por esta razón, la empresa recurrió al modelo CAPM para determinar la tasa de descuento. En primer lugar, realizaron un promedio sobre los coeficientes de riesgo de la industria de software (1,18) y transporte (0,84) teniendo en cuenta los datos provistos por Damodaran (2020). A partir de estos datos, concluyeron un coeficiente de riesgo promedio de 1,03. Asimismo, según Fernandez, De Apellániz y Acis (2020), el *Market Risk Premium* de Argentina es aproximadamente 17,30%; mientras que, la tasa libre de riesgo ronda el 12,3%. Con estos datos, SmartMove determinó que la tasa de descuento para su proyecto es de 17,45%.

	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ 100.000		\$ 358.127			
Ventas		\$ 132.819	\$ 223.135	\$ 420.770	\$ 791.812	\$ 1.209.713
Costos fijos		\$ 170.950	\$ 212.370	\$ 253.110	\$ 307.468	\$ 379.464
Costos variables		\$ 27.109	\$ 36.382	\$ 48.220	\$ 66.567	\$ 94.459
Amortización		\$ 1.212	\$ 848	\$ 727	\$ 727	\$ 727
<b>EBITDA</b>		\$ (66.453)	\$ (26.466)	\$ 118.712	\$ 417.049	\$ 735.062
Impuestos		\$ (21.929)	\$ (8.734)	\$ 39.175	\$ 137.626	\$ 242.571
Ingresos después de impuestos		\$ (44.523)	\$ (17.732)	\$ 79.537	\$ 279.423	\$ 492.492
Flujo de fondos operativos		\$ (43.311)	\$ (16.884)	\$ 80.265	\$ 280.150	\$ 493.219
Flujo de fondo neto	\$ (100.000)	\$ (43.311)	\$ (375.011)	\$ 80.265	\$ 280.150	\$ 493.219

A partir de esta tabla y de la información mencionada anteriormente, SmartMove pudo determinar un VAN de 8.720 dólares, una TIR de 18% y un *payback* en el año 5. Por lo tanto, el proyecto de SmartMove es rentable.

## Capítulo 7: Equipo

En esta sección, se proveerán detalles acerca del equipo que formará parte de SmartMove. Esta empresa contará con dos socios fundadores: Javier Nieva y Marcelo Nieva.

En el caso de Javier Nieva, él estará encargado del área operacional. Dentro de sus responsabilidades, deberá controlar la calidad del servicio que proveen los conductores al analizar el promedio de las calificaciones; las quejas realizadas por los clientes o conductores; las necesidades que no se están satisfaciendo de los clientes con el objetivo de adherir nuevos servicios, mejorar la experiencia de los conductores para que se queden en la plataforma y controlar que la masa de conductores sea apropiada a la demanda de pedidos.

Con respecto a Marcelo Nieva, él se encargará del área de finanzas de SmartMove. De esta manera, será quien se encargue del armado del presupuesto y el control presupuestario de las diferentes áreas. Asimismo, registrará todas las operaciones contables y realizará los análisis financieros pertinentes para conocer la situación actual del negocio y poder tomar decisiones. A su vez, será el encargado de buscar nuevas fuentes de financiamiento para que SmartMove pueda apalancarse operativamente durante los primeros años en donde esperan trabajar con pérdidas.

Al mismo tiempo, SmartMove buscará dos empleados para que formen parte de este emprendimiento durante el primer año. Por un lado, esta empresa buscará una persona que cuente con sólidos conocimientos tecnológicos referidos al desarrollo de aplicaciones para monitorear el proyecto que se desarrollará con un proveedor externo y se encargará del área de IT dentro de la empresa. Esta persona será quien se encargará de la elección del proveedor para el desarrollo de las aplicaciones y, a su vez, trabajará en conjunto para armar la infraestructura de IT necesaria para SmartMove. Por otro lado, SmartMove buscará personal que cuente con experiencia en el área de marketing para que desarrolle el contenido necesario para generar conciencia de la marca y atraer nuevos clientes,

A partir del segundo año, en caso de que esta empresa crezca, el equipo de SmartMove irá analizando cuales son las áreas en donde se necesitarán nuevos integrantes para dar soporte a la organización. Sin embargo, los fundadores consideran que hasta el año 5 se sumaran dos personas por año en promedio.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 8: Aspectos Legales

SmartMove constituirá una Sociedad Anónima. La SA, de acuerdo con Cura y García Villalonga (2019), cuenta con dos particularidades: el límite del riesgo de la inversión al capital suscrito y la representación de ese capital en títulos de libre circulación. Asimismo, el autor sostiene que el límite de responsabilidad como la posibilidad de transferir las acciones libremente son elementos que incentivan a las personas humanas y jurídicas a invertir en la producción de bienes y/o servicios.

Para la constitución de la sociedad, SmartMove recurrirá a la constitución por suscripción pública. Según Cura et al (2019), en este caso un grupo de emprendedores cuenta con una idea de negocios y buscan atraer inversores que colaboren con aportes. De esta manera, los emprendedores deberán redactar un programa de fundación que podrá ser realizado mediante instrumento público o privado y, a su vez, aprobado por la autoridad de contralor dentro de los 15 días hábiles. Asimismo, si este programa es aprobado por la autoridad de contralor, deberá ser inscripto en el Registro Público en un plazo no mayor a los 15 días corridos.

Este programa de fundación, de acuerdo con Cura et al (2019), deberá contar con datos personales de los emprendedores (nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, número de documento y domicilio). También deberá contar con el monto de las emisiones programadas, las condiciones del contrato de suscripción y los anticipos de pago a que obliga. Además, una vez aprobada el capital deberá ser suscrito en su totalidad en un plazo máximo de 3 meses.

Al mismo tiempo, será necesario que se designe un banco con el que los emprendedores celebrarán un contrato para que la entidad asuma las funciones de representantes de los futuros inversores y que servirá para la búsqueda de aquellos. Además, será el banco quien prepare los documentos y reciba los aportes por parte de los inversores que no podrá ser menor al 25% del valor nominal de las acciones suscriptas.

Por otro lado, SmartMove contará con abogados especialistas en compliance. Esto será de importancia porque uno de los aspectos controvertidos de este tipo de modelos de negocios es la situación contractual en la que se encuentra los conductores en donde no se los reconoce como empleados en relación de dependencia y, de esta manera, no cuentan con un salario fijo, aportes jubilatorios, días francos, seguro de desempleo, aguinaldo, entre otros.

No obstante, como mencionamos anteriormente, existe la posibilidad de que estos trabajadores formen parte de un nuevo tipo de regulación. Por lo tanto, será de gran importancia adaptar la regulación al modelo de negocios. De acuerdo con Cabrerros (2020), Claudio Moroni, ministro de trabajo, está elaborando un proyecto que califica a estas personas como trabajadores en relación de dependencia. Sin embargo, las empresas de plataforma esperan ser contactados por el ministro para debatir acerca del proyecto.

Además, esta regulación permitirá el derecho a las vacaciones, aguinaldo, jubilación y derecho a agremiarse y negociar colectivamente. También deberán contar con ART y podrán disponer de un fondo de reserva aportado por el empleador que serán en función de la antigüedad y a los ingresos generados. Si el empleado es desvinculado, deberá percibir una indemnización.

Por otro lado, SmartMove deberá tener en cuenta ciertos aspectos legales relacionados a los términos y condiciones. En primer lugar, la empresa dejara en claro que se trata de un servicio que provee profesionales independientes que a través de una red proveerán servicios de logística. Por lo tanto, SmartMove no ofrecerá estos servicios profesionales, sino que proveerá herramientas e información para que los dadores de carga obtengan el servicio. De esta manera, SmartMove sería un facilitador para que los dadores de carga encuentren a un profesional que le realice la logística de sus productos. En segundo lugar, se entiende que del uso de los servicios se puede incurrir en cargos a pagar a un tercero proveedor. En este sentido, dichos cargos serán considerados como efectuados a aquel prestador del servicio. Por último, SmartMove no será responsable por daños directos e indirectos, punitivos incluido el lucro cesante, la pérdida de datos, la lesión personal o el daño a la

propiedad y de perjuicios relativos al uso de los servicios, incluso aunque SmartMove haya sido advertido.

En conclusión, el área de legales será de suma importancia debido a que las regulaciones para este tipo de modelo de negocios no esta definida y posiblemente irán surgiendo con el correr de los años nuevas regulaciones. Asimismo, los conductores seguramente serán considerados como empleados de este tipo de empresas y, por lo tanto, habrá que buscar mitigar los riesgos que esto podría generar en el modelo de negocios.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Para llevar a cabo el proyecto, en primer lugar, se constituirá la SA y, a su vez, se inscribirá su registro en la IGJ en el primer mes. A su vez, la empresa comprará todos los muebles y equipamientos necesarios para el equipo. Al mismo tiempo, se comenzará la búsqueda de fuentes de financiamiento (rondas de inversión o prestamos) para soportar las operaciones. La empresa espera que esta búsqueda dure 5 meses. Durante los primeros meses, SmartMove contratará el personal de IT que se encargará del proyecto de desarrollo de la plataforma respectivamente; mientras que, en el mes 5 y 6, esta empresa comenzará con la búsqueda de una persona con experiencia en marketing para el armado de campañas que comenzarán a implementarse en el mes 8.

El desarrollo de la aplicación comenzará con la búsqueda de varios proveedores de desarrollo de software durante los dos primeros meses. En el mes 3, comenzará el desarrollo que estará liderado por el gerente de IT y la empresa encargada de desarrollar el software. Una vez que la plataforma se encuentre en una etapa avanzada, SmartMove comenzará con las campañas de marketing para atraer potenciales clientes a la plataforma. En el mes 6, se comenzará con pruebas pilotos para testear la aplicación y observar cuáles son las funciones que más atraen a los clientes y cuales son las funcionalidades que deberán cambiarse. A su vez, en el mes 6 SmartMove empezará a desarrollar la página web. Por último, en el mes 9, la aplicación se pondrá en marcha en la región del AMBA.

Tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Constitución SA									
Inscripción IGJ									
Fuentes de financiamiento									
Desarrollo plataforma									
Desarrollo Web									
Contratación Staff									
Equipamiento									
Campañas de marketing									
Puesta en marcha									

### Riesgos

SmartMove no estará exento de riesgos. Por lo tanto, la empresa deberá tener en cuenta aquellas amenazas para mitigarlas con el objetivo de que el negocio no fracase.

Dentro de aquellos riesgos, podemos encontrar, por un lado, el riesgo legal. Como se menciono anteriormente, los conductores no son empleados, sino socios. Por lo tanto, SmartMove no paga sueldos fijos ni cargas sociales a los conductores. Sin embargo, tanto a nivel país como global, se viene hablando acerca de una reforma laboral de estos tipos de trabajadores. Una reforma de este tipo tendría implicancia total sobre la empresa debido a su dependencia en los conductores y, consecuentemente, sobre la estructura de costos.

También la situación económica representa una amenaza para SmartMove. La recesión e inflación crónica en el país es una fuente de inestabilidad importante a la que esta empresa deberá adaptarse. En caso de que la situación económica siga empeorando tendrá un fuerte impacto sobre el consumo y, de esta manera, en el negocio de SmartMove. Por otro lado, el ingreso de nuevos competidores con un plan de negocios similar es una posibilidad. Por esta razón, SmartMove deberá ir adaptando e innovando su modelo de negocios a medida que empiecen a entrar nuevos competidores similares.

Finalmente, otro de los riesgos que SmartMove deberá afrontar es que la empresa no logre alcanzar el efecto de red; es decir, que no haya suficientes personas que creen valor en la plataforma. De esta manera, la empresa deberá revisar su programa de incentivos a la plataforma tanto del lado de la demanda como de la oferta con el objetivo de que tanto conductores como clientes usen y adopten la plataforma.

## Capítulo 10: COVID-19

La llegada del COVID-19 produjo implicancias en los modelos de negocios actuales. En este sentido, según un estudio de Mckinsey (2020), la mayoría de los *C-suite Executives* emprendieron algún camino en la digitalización de sus empresas. De hecho, de acuerdo con esta investigación, se han salteado 5 años en adopción digital en sólo 8 semanas. En este sentido, un artículo publicado por *Ámbito* (2020) sostiene que el comercio electrónico creció exponencialmente durante la pandemia. Esta publicación, basándose en datos de la CACE, muestra que en la Argentina se facturó 314.602 millones de pesos, un incremento del 106% respecto a 2019. A su vez, se vendieron 92 millones de productos que representaron 54 millones de órdenes de compra.

Asimismo, según la nota de *Ámbito* (2020), los expertos coincidieron en que hubo una aceleración de la digitalización en las sociedades que impactó en las vidas de las personas. De hecho, consideran que los hábitos de consumo de los argentinos cambiaron por el COVID-19 y el canal online se dispuso como el favorito para mitigar los riesgos del virus. Por otro lado, en el artículo publicado por el *Ámbito* (2020), mencionan al estudio “Barómetro del Covid” desarrollado por Kantar que afirma que el 40% de los argentinos que compran online lo seguirán haciendo después del aislamiento.

Por estas razones, los modelos de negocios como SmartMove podrán verse beneficiados de estos cambios en los hábitos de consumo. Incluso, otros segmentos de clientes con un rango etario más alto y un mayor rechazo a utilizar canales digitales podrán utilizar con mayor frecuencia esta plataforma debido a que por la llegada del COVID-19 pudieron verse obligados a la adopción digital y, posiblemente, algunos lo sigan haciendo en una etapa post-aislamiento dados sus beneficios en cuanto la rapidez, la comodidad y la personalización.

## Capítulo 11: Conclusiones

A partir del análisis realizado, se pudo llegar a la conclusión que SmartMove representa una oportunidad para adentrarse en el mercado B2C en la industria logística, aunque riesgosa. Sin embargo, es importante resaltar que, aunque este tipo de modelos de negocios se encuentran en alza, es probable que surjan cambios regulatorios que afecten los procesos operativos y, consecuentemente, se deba repensar el esquema de ingresos. De hecho, en Argentina se está hablando de una reforma para este tipo de modelos de negocios. De todas maneras, se espera que las empresas con este tipo de modelo de negocios tengan cierta participación en aquella toma de decisiones debido a que representan una fuente de empleo grande y fácilmente accesible. También es una industria con mucha concentración por lo que el crecimiento que pueda tener la empresa será paulatino.

Esta idea viene a rellenar un vacío a la hora de enviar objetos de diferentes tamaños y se basó en la empresa GoShare. Actualmente, empresas como Rappi o PedidosYa lo hacen, pero enfocándose únicamente en objetos de pequeño tamaño limitando el rango de productos que una persona puede enviar. Por esta razón, SmartMove buscará ampliar ese rango de objeto y ofrecer una mayor personalización a precios accesibles.

El segmento de consumidores primarios estará dado por personas entre 21 y 49 años siendo el rango entre 21- 35 años el que utilizará con mayor frecuencia la plataforma. Este rango, a su vez, estará comprendido por personas con un nivel socioeconómico ABC1 y C2. Estos consumidores lo que buscan es formar partes de experiencia y, generalmente, representan un cliente demandante en el que quiere obtener un servicio con rapidez pero que no quiere que sea en detrimento de la calidad del servicio. Además, no está dispuesto a realizar un gasto excesivamente grande a menos que sea de urgencia.

Por otro lado, este proyecto estima ser rentable con un VAN positivo de 8.720 USD y una TIR del 18%. Además, se espera que la inversión realizada se recupere en el año 5 suponiendo un período de recupero aceptable para el negocio. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, a pesar de ser un proyecto rentable, la industria en la que

se desenvolvería es compleja y altamente concentrada representando un desafío para SmartMove.

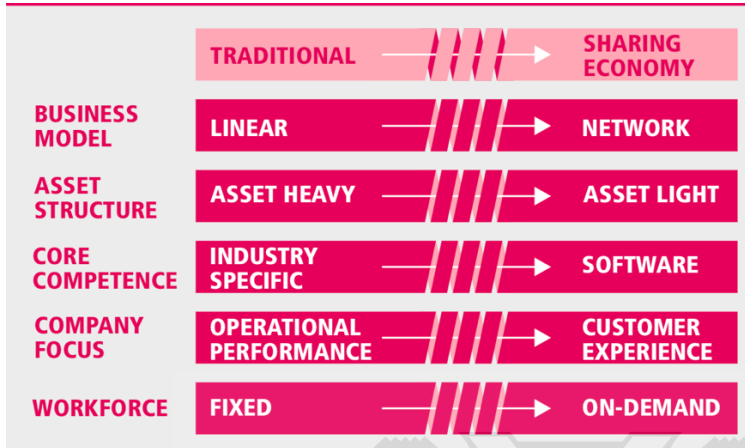


Universidad de  
**San Andrés**



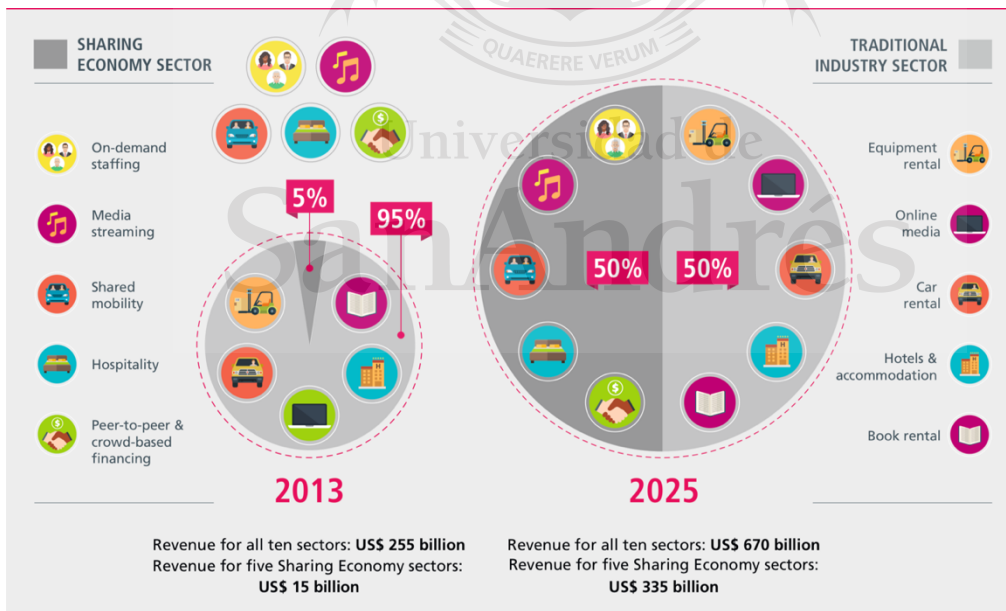
# Anexos

## Anexo 1: Comparación entre modelo de negocio tradicional y modelo de economía colaborativa



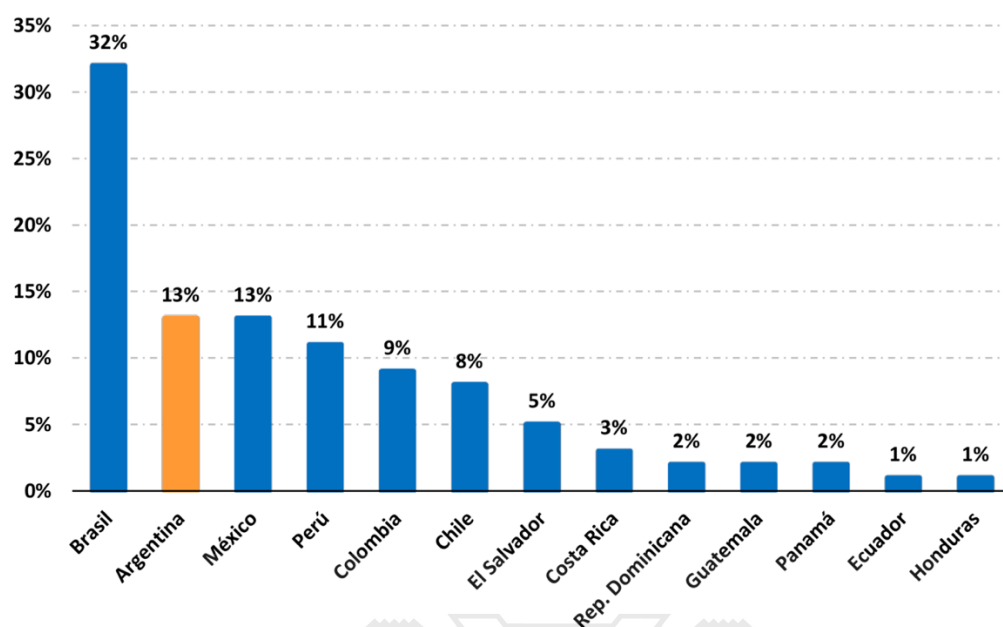
Fuente: 2017, DHL

## Anexo 2: Cuadro ilustrativo sobre el potencial de ingresos de la Economía Colaborativa para 2025



Fuente: 2017, DHL

### Anexo 3: Distribución geográfica de las iniciativas de Economía Colaborativa en Latinoamérica



Fuente: 2017, Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CACC)

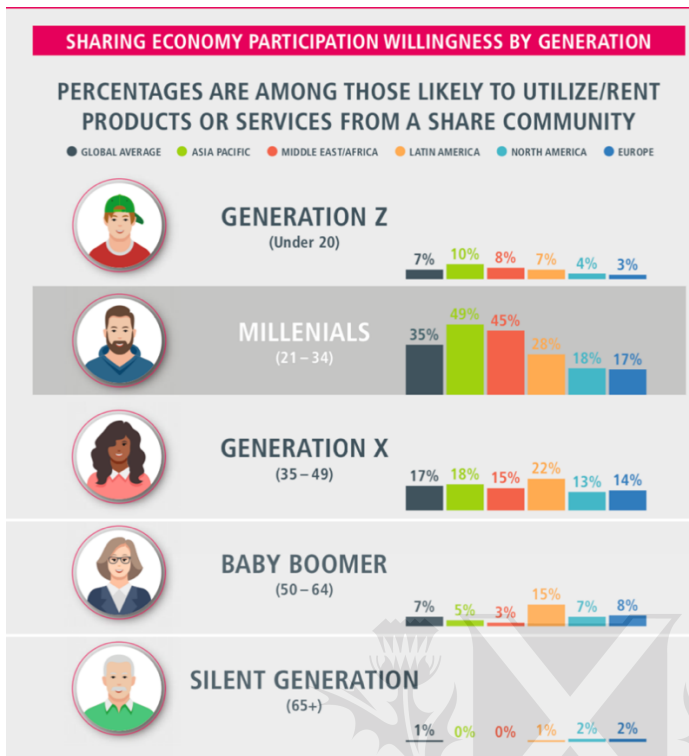


#### Anexo 4: Costo de armar una aplicación

Feature	Time	Cost
Geolocation-related features	46h	\$2,300
Payment integration	85h	\$4,250
Registration & Profile	61h	\$3,050
Notifications	70h	\$3,500
Ride cost estimation	40h	\$2,000
Ride scheduling	110h	\$5,500
Book a ride for others	240h	\$12,000
Split a fare	116h	\$5,800
Framework and libraries integration for back-end	137h	\$6,850
Framework and libraries integration for Android / iOS	132h / 123h	\$6,600 / \$6,150
UI/UX design for Android / iOS	110h / 130h	\$5,500 / \$6,500
Total for one app (Android or iOS)	~1,147h	~\$57,350
Total for two apps (Android and iOS)	~2,294h	~\$114,700

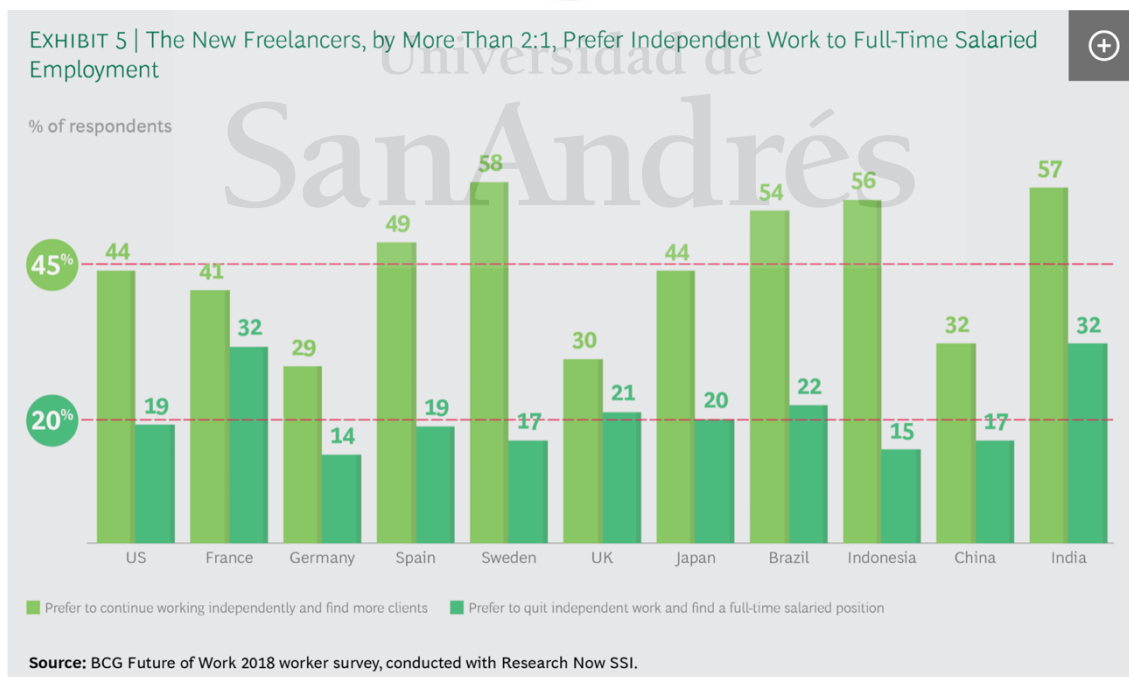
Fuente: 2018, Cleveroad

## Anexo 5: Voluntad de participar en una comunidad compartida por generación



Fuente: 2017, DHL

## Anexo 6: Los nuevos freelancers trabajan en todas las industrias

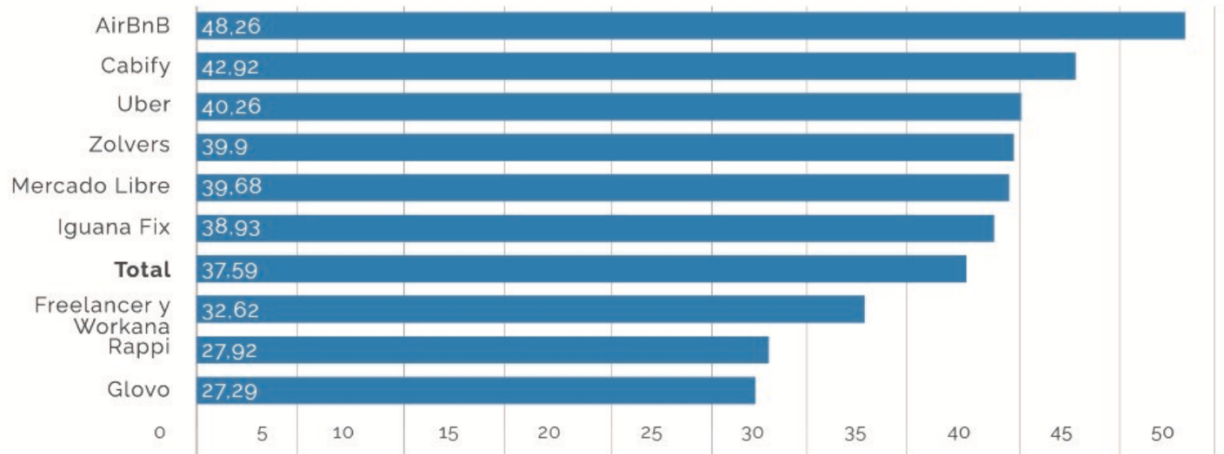


Fuente: 2019, BCG

## Anexo 7: Promedio de edad según plataforma

Gráfico 5.  
Promedio de Edad según plataforma

597 CASOS



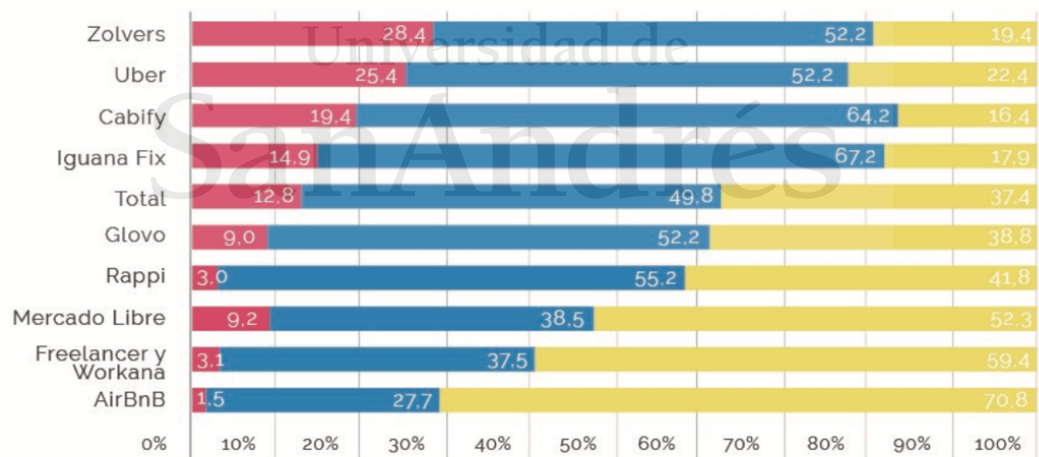
Fuente: Elaboración propia en base a ETP18

Fuente: 2019, Centro de Implementación Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

## Anexo 8: Nivel de estudio de las personas que utilizan las plataformas

■ Hasta secundario incompleto
 ■ Hasta terciario o universitario incompleto
 ■ Terciario o universitario completo y más

595 CASOS



Nota: los totales pueden no coincidir con el 100% por redondeo

Fuente: Elaboración propia en base a ETP18.

Fuente: 2019, Centro de Implementación Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

## Anexo 9: Incentivos para trabajar en la plataforma

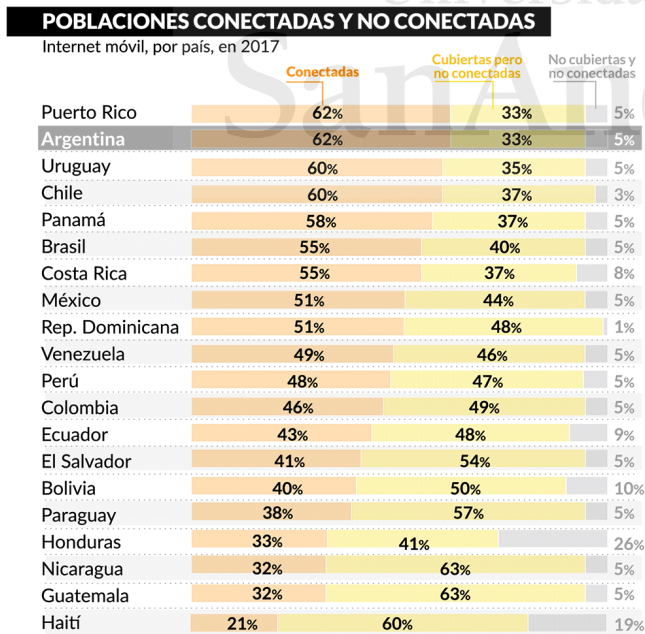
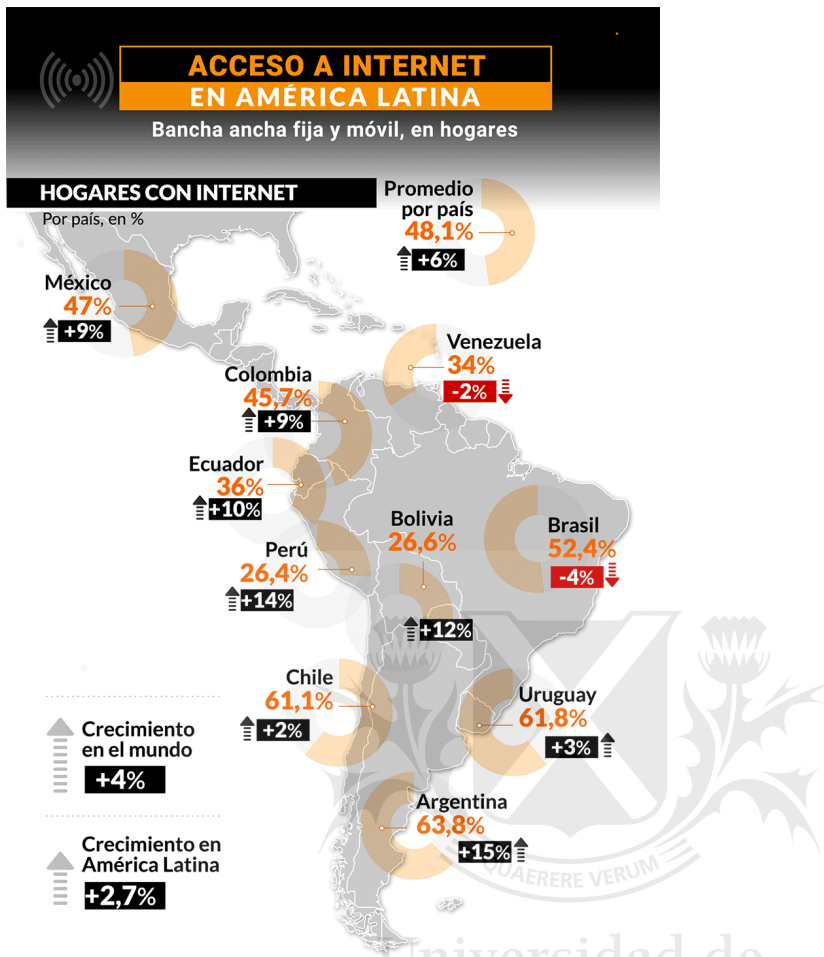


Fuente: Elaboración propia en base a ETP18.

Fuente: 2019, Centro de Implementación Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

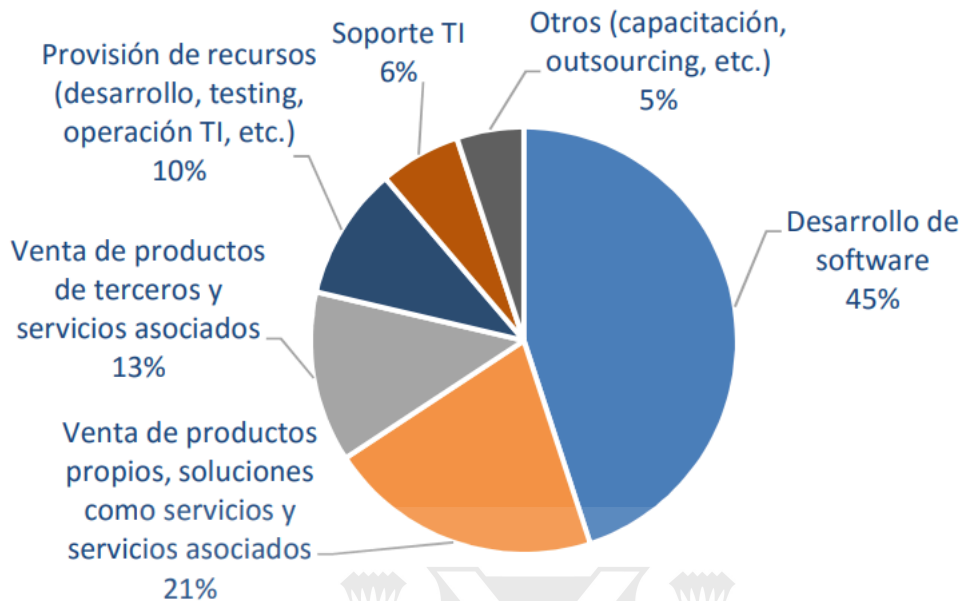


## Anexo 10: Radiografía del internet en Argentina



Fuente: 2019, Infobae

**Anexo 11:** Participación de las distintas actividades en el total de ventas – promedio 2017-2018

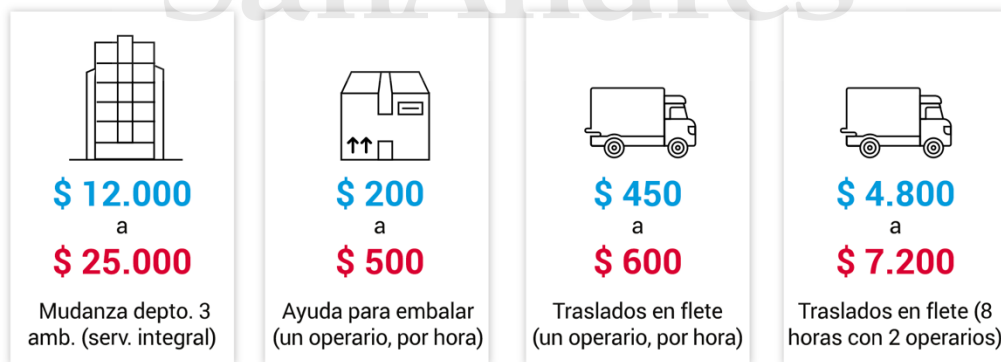


Fuente: 2019, Cámara Empresarial de Software y Servicios Informáticos

**Anexo 12:** Precio de mudanzas y fletes

**Servicios para el hogar**

**HOY: LOS GASTOS DE UNA MUDANZA**



Fuente: 2019, Clarin



**Anexo 13: Zonas con diferentes rangos de precio**



Fuente: 2019, Micromotos

**Anexo 14: Inversión**

Inversión inicial	
Constitución de sociedad	\$ 403
Marca	\$ 61
Dominio	\$ 6
Desarrollo MVP	\$ 100.000
Equipamiento	\$ 6.061
Honorarios	\$ 21.091
Alquiler	\$ 18.909
Desarrollo Web	\$ 1.970
Integración a Google Play	\$ 25
Sueldos	\$ 52.347
<b>Total</b>	<b>\$ 200.871</b>

Fuente: 2020, elaboración propia

### Anexo 15: Costos Fijos

Costos fijos	1	2	3	4	5
Alquiler	\$ 18.909	\$ 31.680	\$ 37.440	\$ 46.320	\$ 62.400
Sueldos	\$ 40.727	\$ 52.606	\$ 66.848	\$ 84.758	\$ 107.038
Cargas Sociales	\$ 11.619	\$ 15.009	\$ 19.072	\$ 24.181	\$ 30.538
Muebles	\$ 6.061	\$ 4.242	\$ 3.636	\$ 3.636	\$ 3.636
Honorarios	\$ 21.091	\$ 25.309	\$ 30.371	\$ 36.445	\$ 43.734
Amortización	\$ 1.212	\$ 848	\$ 727	\$ 727	\$ 727
Seguro	\$ 43.636	\$ 52.364	\$ 62.836	\$ 75.404	\$ 90.484
Marketing	\$ 28.906	\$ 31.161	\$ 32.906	\$ 36.725	\$ 41.634
<b>Total (en dólares)</b>	<b>\$ 172.162</b>	<b>\$ 213.219</b>	<b>\$ 253.837</b>	<b>\$ 308.195</b>	<b>\$ 380.191</b>

Fuente: 2020, elaboración propia

### Anexo 16: Costos Variables

Costos variables	1	2	3	4	5
Costos de mantenimiento	\$ 20.000	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472
Amazon EC2	\$ 3.613	\$ 4.696	\$ 5.870	\$ 7.338	\$ 8.439
Amazon S3	\$ 2.025	\$ 2.430	\$ 3.038	\$ 3.645	\$ 4.253
Base de datos	\$ 1.472	\$ 5.256	\$ 10.512	\$ 21.024	\$ 40.296
<b>Total (en dólares)</b>	<b>\$ 27.109</b>	<b>\$ 36.382</b>	<b>\$ 48.220</b>	<b>\$ 66.567</b>	<b>\$ 94.459</b>

Fuente: 2020, elaboración propia

## Bibliografía

- Alalog (2019). Indicadores de costos logísticos regionales 2019. Recuperado de: <https://www.alalog.org/pdf/2019/alalog-indicadores-regionales.pdf>
- Alexander Thomas (2017). Así piensan los Millennials y Centennials. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/enero-2017-como-los-millennials-y-los-centennials-cambiaran-el-mundo-que-viene/>
- Ámbito (2020). Revolución e-commerce: el sector facturó \$314.602 millones en el primer semestre. Recuperado de: <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/revolucion-e-commerce-el-sector-facturo-314602-millones-el-primer-semestre-n5128440>
- Ámbito (2020). Según el FMI, Argentina está entre los países de la región que más fuerte se recuperarán en 2021. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/empleo/segun-el-fmi-argentina-esta-los-paises-la-region-que-mas-fuerte-se-recuperaran-2021-n5144962>
- Andreani (2018). El Grupo logístico Andreani. Recuperado de: <http://sustentabilidad.andreani.com/nuestra-empresa/>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2008). Principios de marketing (12a. ed.). Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro-net.eza.udesa.edu.ar/es/ereader/udesa/53856?page=10>
- Bravo, R. (2019). Por caída del empleo o para llegar a fin de mes, ¿cuántos ya trabajan para Uber, Rappi, Glovo y PedidosYa? *iProUP*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/3998-plataforma-comercio-electronico-medios-de-pago-Uber-Rappi-Glovo-y-PedidosYa-cuantas-personas-trabajan>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). Los argentinos y el e-commerce: ¿Cómo compramos y vendemos? Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Estudio mid 2019. Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017). Economía Colaborativa. Recuperado de: [https://www.cac.com.ar/data/documentos/6\\_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf](https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf)
- Catalyst (2019). Quick Take: Generations—Demographic Trends in Population and Workforce. Recuperado de: <https://www.catalyst.org/research/generations-demographic-trends-in-population-and-workforce/>
- CIPPEC (2019). Economía de plataformas y empleo: ¿Cómo es trabajar una app en Argentina? Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/05/Como-es-trabajar-en-una-app-en-Argentina-CIPPEC-BID-LAB-OIT.pdf>

- Clarín (2018). ¿Cuánto cuesta hoy una mudanza?. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/cuesta-hoy-mudanza\\_0\\_BJKY35nvM.html](https://www.clarin.com/sociedad/cuesta-hoy-mudanza_0_BJKY35nvM.html)
- Clarín (2020). Efecto cuarentena: se disparó el comercio electrónico y casi la mitad de las compras pasaron a hacerse online. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/efecto-cuarentena-disparo-comercio-electronico-mitad-compras-pasaron-hacerse-online\\_0\\_8RJ\\_1y1Vx.html](https://www.clarin.com/sociedad/efecto-cuarentena-disparo-comercio-electronico-mitad-compras-pasaron-hacerse-online_0_8RJ_1y1Vx.html)
- Compte, J. M. (2019). E-commerce y envío de paquetes, la apuesta del Correo para salir del déficit. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/E-commerce-y-envio-de-paquetes-la-apuesta-del-Correo-para-salir-del-deficit-20190217-0001.html>
- Cura, J. M y García Villalonga, J. C. (2019). La sociedad por acciones simplificadas. *Derecho Privado. Sociedades y otras formas de organización jurídica de la empresa*. Argentina: La Ley.
- Deloitte (2019). Consumo móvil en Argentina. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/technology-media-telecommunications/arg-mobile-consumer-trends-2018.pdf>
- DHL (2017). Sharing economy logistics. Recuperado de: [https://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/DHLTrend\\_Report\\_Sharing\\_Economy.pdf](https://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/DHLTrend_Report_Sharing_Economy.pdf)
- DHL (2018). Shortening the last mile: winning logistics strategies in the strategies in the race to the urban consumer. Recuperado de: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/media-relations/documents/2018/dhl-whitepaper-shortening-the-last-mile.pdf>
- Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) (s.f). Proyecciones de población. Recuperado de: [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/03/PBP\\_CO1025.xls](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/03/PBP_CO1025.xls)
- El Cronista (2019). Los 75.000 choferes de Uber y sus 2 millones de usuarios tendrán un seguro adicional. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Los-75.000-choferes-de-Uber-y-sus-2-millones-de-usuarios-tendran-un-seguro-adicional-20191001-0010.html>
- Ente Único Regulador de Servicio Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). Taxis. Recuperado de: <http://www.entedelaciudad.gov.ar/taxis/>
- Eye For Transport (2019). The last mile retail study. Recuperado de: [https://img03.en25.com/Web/FCBusinessIntelligenceLtd/%7B2aee9e05-4e7b-4270-b271-cd403ab94d17%7D\\_4914-EFT0118\\_TheLastMileRetailStudy\\_V16.pdf](https://img03.en25.com/Web/FCBusinessIntelligenceLtd/%7B2aee9e05-4e7b-4270-b271-cd403ab94d17%7D_4914-EFT0118_TheLastMileRetailStudy_V16.pdf)
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2010). Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2020. Recuperado de: [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/06/PBP\\_CO\\_2020.xls](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/06/PBP_CO_2020.xls)
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2016). Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025. Recuperado de:



[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf)

Hadad, C. (2016). E-commerce en la Argentina: crecimiento con problemas. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>

Hootsuite (2019). 37 Instagrams Stats That Matter to Marketers in 2020. Recuperado de: <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/>

Hootsuite (2020). Cómo Hacer Publicidad en Instagram: una Guía de 5 Pasos. Recuperado de: <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/>

Indec (2013). Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010-2040. Recuperado de: [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/215324/1117185/file/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/215324/1117185/file/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

Infobae (2017). Consumo sustentable: un tercio de los compradores elige marcas de producción ecológica. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/02/19/consumo-sustentable-un-tercio-de-los-compradores-elige-marcas-de-produccion-ecologica/>

Infobae (2018). Responsables y eco-friendly: cómo los millennials se convirtieron en la generación más sustentable. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/03/01/responsables-y-eco-friendly-como-los-millennials-se-convirtieron-en-la-generacion-mas-sustentable/>

Infobae (2018). Dos años de Uber en la Argentina: números de un fenómeno que aún enfrenta resistencia. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tecno/2018/04/12/dos-anos-de-uber-en-la-argentina-numeros-de-un-fenomeno-que-aun-enfrenta-resistencia/>

Iprofesional (2018). E-commerce entre empresas y consumidores en América latina llegará en 2018 a los us120000 M. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/266371-tecnolog%C3%AD%C2%ADa-comercio-electr%C3%B3nico-ecommerce-E-commerce-entre-empresas-y-consumidores-en-América-latina-llegara-en-2018-a-los-us120000-M>

iProUP (2019). De Uruguay al mundo: así conquistó PedidosYa el mercado del delivery. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/6515-montevideo-ingenieria-mercado-libre-De-Uruguay-al-mundo-asi-conquisto-PedidosYa-el-mercado-del-delivery>

iProUp (2019). Rappi lanza su sistema de envíos para empresas. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/6834-delivery-courier-tecnologia-Rappi-lanza-su-sistema-de-envios-para-empresas>

iProUp (2020). El eCommerce argentino, a contramano de la crisis: por qué crecen las compras a pesar de la caída del consumo. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/14829-ecommerce-argentino-por-que-crecen-las-compras-a-pesar-de-la-caida-de-consumo>

- Jaimovich, D (2019). Radiografía de internet en Argentina: hay más personas conectadas, pero la velocidad es un desafío pendiente. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/17/como-esta-el-acceso-y-la-calidad-de-internet-en-la-argentina/>
- KANTAR (2019). Radiografía del consumo de los argentinos. Recuperado de: <https://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/19-08-14%20Radiograf%C3%ADa%20de%20los%20Argentinos%20-%20Kantar%20Division%20Insights.pdf>
- KANTAR (2020). Consumidor 2020: perspectivas del consumidor argentino frente al nuevo escenario. Recuperado de: [https://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/ConsumidorArgentino\\_2020\\_Kantar%20Insights.pdf](https://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/ConsumidorArgentino_2020_Kantar%20Insights.pdf)
- Kh, N. (2018). How to create an app like Uber: Cost, Features and More. Recuperado de: <https://www.cleveroad.com/blog/estimation-checklist-how-much-does-it-cost-to-develop-an-app-like-uber>
- La Nación (2019). La AFIP determinó que Uber debe \$358 millones en tributos y cargas sociales. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/deuda-millonaria-la-afip-determino-uber-debe-nid2242513>
- Martínez, B. (2020). Economía 2021: la presunción del Gobierno sobre la que alertan los especialistas. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/presupuesto-2021-critican-decision-dejar-fuera-beneficios-nid2492690>
- Mckinsey (2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20COVID%2019%20recovery%20will%20be%20digital%20A%20plan%20for%20the%20first%2090%20days/The-COVID-19-recovery-will-be-digital-A-plan-for-the-first-90-day>
- Mercado Libre (2020). Insights del e-commerce N° 1 de Latinoamérica. Recuperado de: [http://www.mercadolibrepublicidad.com.ar/insights/MLP\\_ecommerce\\_2020\\_Mobile\\_esp.pdf](http://www.mercadolibrepublicidad.com.ar/insights/MLP_ecommerce_2020_Mobile_esp.pdf)
- Mobile Marketing Association (2017). MMA mobile regional insights. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/mmalatam/mma-mobile-insights-latam>
- Morgan Stanley (2017). Millenials drive growth in sustainable investing Recuperado de: <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>
- Oliveto, G (2019). Entrevista con Guillermo Oliveto. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/guillermo-oliveto-la-clase-media-gana-40000-nid2230294>
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Estados Unidos: Wiley & Sons. Recuperado de: [https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business\\_model\\_generation.pdf](https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf)

- Serrichio, S. (2020). Según The Economist, la economía argentina es una de las peores del mundo. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/10/17/segun-the-economist-la-economia-argentina-es-una-de-las-peores-del-mundo/>
- Silvestrini, J. (2019). Crisis igual oportunidad: si alguna vez compraste en Internet, entenderás por qué a estas empresas les va bárbaro. IproUP. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/7737-Venta-online-Pickit-Pudo-y-Packasap-son-boom-en-ecommerce>
- Smink, V. (2019). Asume Alberto Fernández en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Statista (2019). Last mile delivery. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/download/MTU3NDI1MjgxMyMjMTEwNjU1NiMjNDk2ODljZjI3BkZiMjU3R1ZHK=>
- Télam (2015). Casi el 80% de los remises que circulan en la Ciudad son ilegales. *Télam*. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201502/94427-casi-el-80-de-las-agencias-de-remises-que-existen-en-la-ciudad-de-buenos-aires-son-ilegales.php>
- UTN-CEDOL (2019). Costos logísticos: Alta inflación, fuerte reducción de los volúmenes y pérdidas adicionales por ociosidad. Recuperado de: <http://www.cedol.org.ar/logistica/indice-utn-cedol-octubre-2019/>
- Vitaly & Evgeniy (2019). How Much Does it Cost to Make a Website in 2020? Recuperado de: <https://www.cleveroad.com/blog/cost-to-build-a-website>
- Wallenstein, J., De Chalendar, A., Reeves, M. & Bailey, A. (2019). The new freelancers: tapping talents in the gig economy. Recuperado de: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/new-freelancers-tapping-talent-gig-economy.aspx>
- Wasilevsky, J. D. (2019). Índice Rappi con dólar a \$45: cuánto pagan los argentinos por igual servicio al ofrecido en otros países. *iProUP*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/4546-delivery-nueva-economia-medios-de-pago-ndice-Rappi-cuanto-se-paga-en-Argentina-y-ranking-paises-por-precio>