



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

***Rentapp***

**Autor: María Daniela Cacciamani**

**DNI: 32.536.297**

**Director de Tesis: Fabiana Mejalelaty**

**C.A.B.A, Noviembre 2022**



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Administración y Negocios**



**RentApp**

**Autor: María Daniela Cacciamani**

**DNI: 32.536.297**

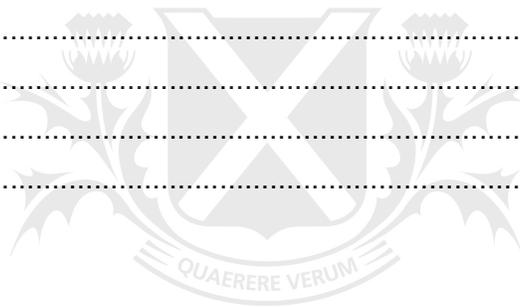
**Director de Tesis: Fabiana Mejalelaty**

**C.A.B.A, Noviembre 2022**

# Índice de Contenidos

Agradecimientos .....	3
Resumen Ejecutivo .....	4
I. Cliente .....	5
I.a. Presentación y oportunidad de negocio .....	5
I.b. Necesidad .....	6
I.c. Segmento de cliente .....	6
I.d. Segmento target.....	7
I.e. Validación de la necesidad .....	8
I.f. Mapa de empatía .....	8
I.g. Arquetipos de personas:.....	10
II. La propuesta de valor .....	12
II.a. Propuesta de valor y sus beneficios .....	12
II.b. Características diferenciales de la propuesta de valor .....	13
III. Product Market Fit .....	13
III.a. Value Proposition Canvas .....	13
III.b. Minimum Viable Product .....	15
IV. Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria .....	16
IV.a. Tamaño de la oportunidad TAM-SAM-SOM.....	16
IV.b. Competencia .....	18
IV.c. Análisis FODA.....	20
IV.d. Contexto .....	21
IV.e. Industria.....	23
Cadena de valor .....	24
Las 5 fuerzas de Porter.....	25
V. Modelo de negocio.....	27
V.a. Canvas Business Model.....	27
VI. Go to market Plan.....	30
VI.a. Plan de marketing.....	30
VI.b. Estrategia de Pricing .....	31
VI.c. Estrategia de funnel de ventas .....	31
VI.d. Proceso de venta.....	32
VI.e. Customer Life time Value y Costo de Adquisición .....	32
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	33
VII.a Supply Chain y proceso productivo de RentApp .....	33

<b>VIII. Implementación del negocio</b> .....	34
<b>IX. Equipo emprendedor</b> .....	35
<b>X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico</b> .....	35
X.a. Contexto macroeconómico .....	35
<b>X.b. Contexto Microeconómico</b> .....	36
<b>X.c. Modelo de generación de beneficios</b> .....	37
<b>XI. Condiciones para la viabilidad de negocio</b> .....	40
XI.a. Viabilidad financiera del negocio .....	40
XI.b. Aspectos legales y regulatorios .....	41
<b>XII. Conclusiones</b> .....	41
<b>Fuentes y Bibliografía:</b> .....	42
<b>Anexos</b> .....	44
Anexo I.....	44
Anexo II.....	46
Anexo III.....	48
Anexo IV .....	49



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Santiago y Lorenzo, mi marido y mi hijo, por acompañarme y apoyarme en todos mis logros y desafíos que me propongo.

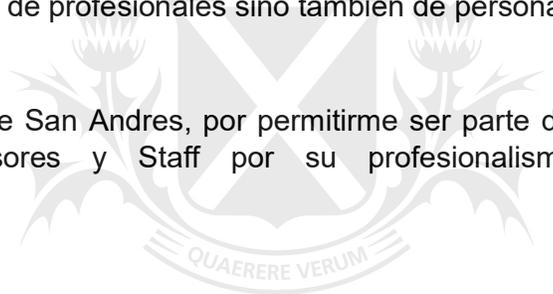
A Mariano Pagliaria, mi amigo, peer y compañero de tesis con quien realizamos este trabajo y compartimos la gran experiencia del MBA.

Al equipo 8, con quienes formamos una gran amistad y compartimos momentos inolvidables a lo largo del MBA, ellos son Stefi, Marquitos, Colo, Juani y Nico.

A todos mis compañeros de cursada del EMBA 2020, con quienes se formó un lindo grupo no solo de profesionales sino también de personas.

A la Universidad de San Andrés, por permitirme ser parte de la comunidad. A todos los profesores y Staff por su profesionalismo, dedicación y acompañamiento.

A Fabiana Mejalelaty, mentora y guía en la generación del proyecto, por su dedicación y ayuda para poder presentar este proyecto.



San Andrés

## Resumen Ejecutivo

RentApp es una plataforma que conecta una necesidad puntual de usos de bienes de un cliente con la posibilidad de generar un ingreso económico para quienes tienen un bien en desuso y estén dispuestos a prestarlo. El intercambio de bienes puede ser dentro de las siguientes categorías: Herramientas menores, artículos de camping y deportes, accesorios para eventos, instrumentos musicales, artículos de computación y electrónica.

Creemos que hay una gran oportunidad a causa de los cambios en hábitos de consumo que más adelante se detallan. En resumidas palabras hay un cambio generacional entre quienes solían acumular bienes “para siempre” y entre quienes prefieren solamente pagar por su uso puntual.

La Ciudad de Buenos Aires es la puerta de entrada para las nuevas tendencias globales en América Latina. Muchas aplicaciones de economía colaborativa, como Airbnb, Uber han probado su éxito en esta y otras jurisdicciones.

Esta nueva generación que quiere pagar solo el tiempo de uso tiene un deseo latente de probar nuevos hábitos. Al mismo tiempo, el usuario disfruta de un tipo de consumo sustentable otro usuario obtiene una ganancia imprevista cuando adquirió el bien.

Como valor agregado, los servicios logísticos de la empresa permitirán facilitar el intercambio de bienes entre los usuarios, garantizando una experiencia ágil y segura.

El equipo está compuesto por sus socios fundadores Mariano Pagliaria (COO) y María Daniela Cacciamani (CFO). Ambos con experiencia en management de negocios.

El proyecto necesita de una suma inicial de \$ 13.800.000 y da una TIR de 131%.

## I. Cliente

### I.a. Presentación y oportunidad de negocio

La oportunidad del negocio de la plataforma surge por un cambio de paradigma entre dos modelos de desarrollo económico. Uno tradicional basado en el crecimiento económico a través del consumo, otro basado en la economía circular y otros valores. En las próximas líneas intentaré explicar las diferencias entre ambos modelos y cómo surge la oportunidad de negocio para RentApp.

Anteriormente a nivel global, se presumía que el crecimiento económico era el único objetivo que habían de tener los países, sociedades, empresas o personas. El sistema económico predominante se basó en el crecimiento continuo, durante muchos años las sociedades vivieron convencidas que el crecimiento es sinónimo de éxito. La principal característica del crecimiento económico continuo es la generación de una producción masiva de bienes y servicios, en donde toda esa producción tiene que ser consumida, ocasionando como consecuencia la explotación de los recursos naturales y generando altos niveles de contaminación al medio ambiente.

En este sentido, nos encontramos con 3 ejes que son continuos: el crecimiento, la producción y el consumo. Para que se mantengan, cada uno de estos procesos deben estar relacionados, por ejemplo, no hay producción si no hay consumo. El problema surge cuando nos preguntamos: ¿se pueden mantener continuamente estos procesos? ¿Podemos consumir al ritmo actual durante las próximas décadas? ¿Podremos seguir produciendo las cantidades de hoy en día?

Como mucho de esas preguntas no han encontrado respuesta en determinados momentos, surge una nueva concepción del consumo, el *responsable*. *El consumo responsable* es una de las soluciones que podemos emprender a nivel individual para transitar hacia una vida social sostenible. Se entiende como sostenible, especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

Por lo expuesto, para alcanzar un desarrollo sostenible, es importante que el consumidor tome conciencia sobre la explotación de los recursos naturales que se utilizan para fabricar los productos y bienes que consumimos. En este sentido, tenemos que reflexionar sobre lo que consumimos y la manera en que lo hacemos.

El nuevo paradigma que tenemos que perseguir como consumidor y como productor de bienes es la economía circular. La misma es un modelo de producción y consumo que implica compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes durante el mayor tiempo posible. En este sentido, Rentapp se presenta como la primera plataforma colaborativa y sustentable en Argentina, que te da la posibilidad de acceder a un bien sin la necesidad de comprarlo y a su vez, la posibilidad de que los dueños

de bienes puedan poner en alquiler sus bienes en una plataforma segura y generar un dinero extra por ello.

El modelo de negocio que presenta RentApp da la posibilidad de conectar a los dos usuarios que hasta ahora no se podían conectar, en principal medida porque no hay en el mercado una plataforma que una a los dos usuarios y además porque desconocemos cuál es la necesidad del otro. En este sentido, la economía colaborativa propone una nueva forma de organizar la actividad económica, reemplazando al modelo tradicional mencionado anteriormente. Este nuevo escenario, favorece el intercambio de recursos a un bajo costo y se logra a través de las economías digitales.

Hoy en día empresas como AirBnb, Uber, Cabify, Rappi, son referentes de economías colaborativas que facilitan la conexión entre usuarios ante una necesidad. RentApp podría definirse como el Airbnb de los bienes durables.

### **I.b. Necesidad**

La necesidad se fundamenta en conectar las tendencias mencionadas anteriormente, ¿Cómo podemos integrar la economía circular, ser sostenibles y fomentar el consumo consiente, con la posibilidad de acceder a los bienes de uso sin la necesidad de tener que comprarlos ni pedirlos prestados o que los dueños de las herramientas puedan poner en alquiler sus bienes?

Por un lado, habitualmente a las personas se les presenta la necesidad de tener que acceder a un bien específico para realizar determinada acción. Frente a esta situación, la persona tiene la posibilidad de pedirle prestado a un familiar o amigo, o bien acercarse a un comercio tanto para comprarla o alquilarla.

En algunos casos, pedir prestado un bien genera mucha responsabilidad por los posibles daños que se puedan ocasionar con el uso del bien. Asimismo, también se le puede presentar, que la persona no disponga de espacio de guardado en su vivienda para los bienes que necesita comprar.

Por el otro lado, las personas acceden a comprar bienes que luego van a darle un uso de baja frecuencia, en este sentido, no se justifica destinar gastos en estos bienes.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que, en Argentina, los ingresos promedios están bajando hace más de diez años, lo que lleva a que la gente busque alternativas de ahorro y/o pensar cada vez que tiene que consumir un producto. Como consecuencia, lleva a reparar los bienes cada vez más en su propia casa y por uno mismo. Con el avance del internet, hoy en día es muy accesible encontrar tutoriales de como poder reparar bienes o instalaciones.

### **I.c. Segmento de cliente**

Como se comentó anteriormente, el segmento de cliente está orientado a dos tipos de usuarios que están dispuestos a actuar colaborativamente. Cuando

hablamos del término "colaborativamente", nos referimos a ser capaces como individuo de tomar prestado un bien o ponerlo a disposición para que otra persona lo utilice. En este sentido, Rentapp está destinado a un mercado P2P, identificando dos tipos de segmentos, el usuario que es dueño de un bien y estaría dispuesto a ponerlo en alquiler y por el otro lado, el usuario cliente que necesita acceder a un bien.

En cuanto al usuario que es dueño de un bien está dispuesto a poner en alquiler sus productos, usualmente los que no utiliza con mucha frecuencia, teniendo la posibilidad de acceder a un ingreso extra por intermedio de una plataforma segura. Una característica específica de este tipo de usuario, son aquellos que no se aferra a los bienes y tienen la esencia de ser solidarios con el otro.

El usuario cliente que necesita acceder a un bien tiene la posibilidad de alquilar un bien pagando solo por el tiempo de uso, disminuyendo los costos y sin tener la limitación de no poder acceder al bien por no disponer de espacio guardado, en el caso de que quisiera comprarlo. Como característica específica, el usuario es aquel que necesita un bien para algo puntual que no amerita comprar dicho bien.

En cada tipo de segmento, el nivel socio económico puede llegar a ser una característica que puede influir para determinar si puede ser usuario de utilizar la plataforma.

En su gran medida, el segmento al que está orientado Rentapp son aquellas personas que se preocupan por el medio ambiente.

#### **I.d. Segmento target**

Sobre la base de la exploración y el relevamiento de campo realizado el segmento de clientes, destinado a P2P, que estarían dispuestos a ser usuarios de la plataforma podrían ser caracterizados de la siguiente manera:

##### Dueño de bienes:

Género: El usuario puede ser tanto masculino o femenino, pero consideramos que nuestro segmento target va a estar destinado a personas de género masculino.

Rango Etario: El usuario objetivo tiene entre 25 y 60 años.

Condición económica: El usuario pertenece al nivel socio económico medio.

Características personales y conductuales: El usuario objetivo es un hombre que vive solo o con su pareja, que vive en una casa/departamento y cuenta con espacio de guardado, no tiene hijos, trabaja en relación de dependencia y es una persona que disfruta ayudar al otro, es solidario, tiene en su esencia la vocación de servicio. Es habilidoso para usar plataformas digitales. Y frente a cualquier situación le gusta comprarse las cosas que necesita, es coleccionista de cosas.

Área geográfica: El usuario vive en grandes y medianas ciudades.

### Personas que necesitan un bien:

Género: El usuario puede ser tanto masculino o femenino.

Rango Etario: El usuario objetivo tiene entre 20 y 45 años.

Condición económica: El usuario pertenece al nivel socio económico baja superior. Se encuentra limitado por sus ingresos a adquirir productos que va a utilizar con baja frecuencia.

Características personales y conductuales: El usuario objetivo vive solo o con su pareja, en una vivienda que no cuenta con espacios de guardado extra, no tiene hijos, trabaja en relación de dependencia. Es una persona que habitualmente usa las aplicaciones para resolver las necesidades que se les presenta. Es una persona independiente, inquieta y curiosa. No le gusta acumular cosas, le gusta vivir liviano.

Área geográfica: El usuario vive en grandes y medianas ciudades.

### **I.e. Validación de la necesidad**

Para poder validar la necesidad, se realizó una encuesta para poder determinar si el producto es interesante para el usuario, si la solución a ofrecer es acorde a las necesidades del cliente y además poder sacar insight de lo que el usuario espera de la plataforma.

Como primera medida, se seleccionaron distintas personas que podrían llegar a ser potenciales usuarios de RentApp. Una vez seleccionados, Rentapp realizó una encuesta en donde partía de preguntas más personales para luego concluir en preguntas más específicas en cuanto al uso de la plataforma. Luego de analizar el resultado de las entrevistas, se pudo corroborar que hay una necesidad insatisfecha en el mercado, en donde RentApp tendría un potencial para satisfacer dicha necesidad.

Para más información el Anexo I incluye las preguntas más relevantes de la encuesta.

### **I.f. Mapa de empatía**

La siguiente herramienta permite conocer con mayor profundidad al segmento target en cuanto a su personalidad, su entorno, su visión, sus deseos y sus necesidades.

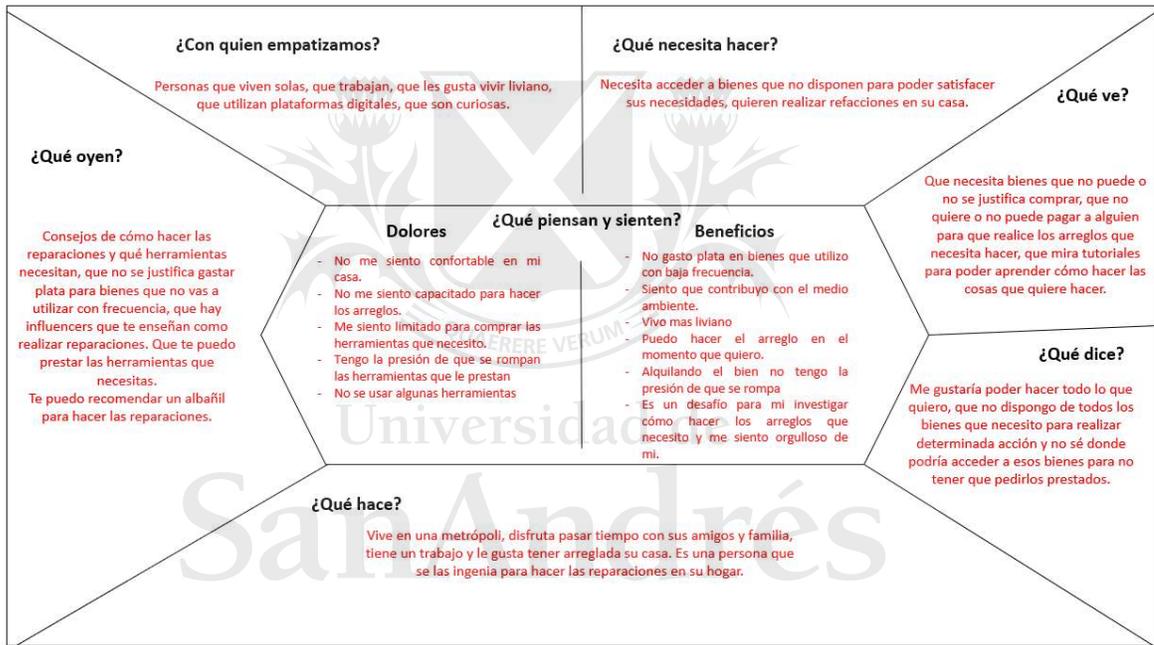
El siguiente mapa de empatía se realizó dentro de la categoría de herramientas menores y el mismo se realizó para el usuario cliente que necesita un bien como para el usuario dueño que pondría en alquiler el bien.

A modo de síntesis, el tipo de usuario que necesita un bien vive en una Ciudad grande, tiene la necesidad de acceder a un bien que no dispone para realizar un arreglo puntual. No le gusta acumular bienes que va a utilizar con baja frecuencia

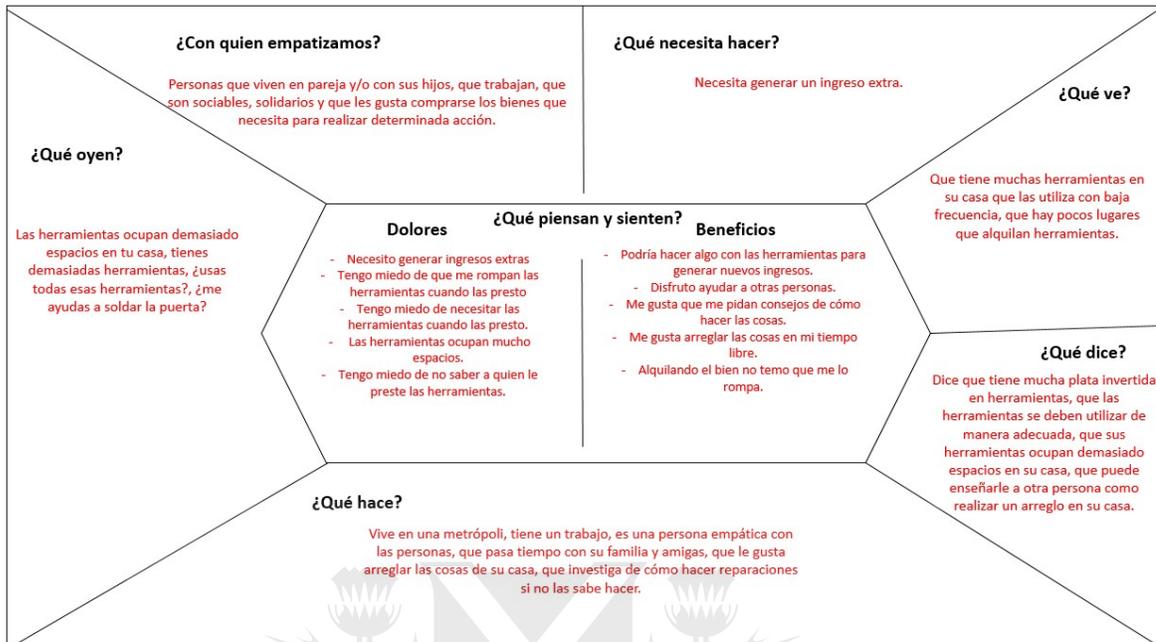
y no quiere o no puede pagarle a alguien para que realice sus arreglos en su casa. Y oye que podría realizar los arreglos de su casa y ver tutoriales de cómo se realizan las reparaciones que necesita hacer. Necesita contar con un lugar donde pueda alquilar las herramientas.

Por el otro lado, la persona que tiene un bien vive en una metrópoli, es muy sociable y solidario con el otro. Le gusta comprarse los bienes que necesita para realizar determinada tarea y es una persona desprendida de sus bienes. Necesita genera un ingreso extra pero necesita contar con un lugar que le permita publicar sus bienes.

**Usuario que necesita un bien:**



## Usuario que es dueño de un bien:



## I.g. Arquetipos de personas:

### Persona que necesita un bien:

#### *Romina – Innovadora*

Romina tiene 25 años, es una joven profesional que trabaja en una empresa en el sector de marketing. Recientemente se mudó sola a un departamento en el barrio de Palermo de la C.A.B.A. Romina es independiente, habilidosa y le gusta tener su casa confortable. Le encantan las manualidades y destina tiempo libre para chusmear en Instagram perfiles de decoración de interiores. Es una persona que habitualmente usa las aplicaciones para resolver las necesidades que se le presenta. Romina es una persona comprometida con el medio ambiente, su granito de arena para el cuidado del medio ambiente es no usar el auto como medio de transporte, sino usar la bicicleta o ir caminando. Separa la basura y no consume papel.

Siendo que se encuentra recién mudada, tiene la necesidad de instalar sus cuadros, espejos, artefactos de luz, brazo del televisor, pero no cuenta con mucho presupuesto para comprar los bienes que necesita y no le convence la idea de comprar algunas herramientas por el poco uso que le va a dar. Siendo que sus familiares y amigos no viven cerca de su nuevo domicilio, no puede pedir prestadas herramientas, tuvo que buscar otras opciones. Intento preguntarles a sus nuevos vecinos, pero no encontró lo que necesitaba.

#### *Roberto – Conservador:*

Roberto tiene 42 años, vive en un departamento mediano en C.A.B.A., con su familia que está compuesta por su mujer y sus dos hijas. Su hobby es pintar

cuadros. Desde hace 20 años, trabaja como ejecutivo de cuentas en un Banco. Es una persona que se caracteriza por ser muy tradicional, detallista y exigente. Al momento de hacer los arreglos en su casa, prefiere hacerlos él. Es autodidáctico y puede buscar tutoriales en internet para aprender cómo se hacen las cosas. El inconveniente que tiene es que a veces no puede realizar arreglos de su casa por no disponer de los bienes que necesita, no le gusta pedir prestado bienes a conocidos por temor a romperlos y no destina dinero en bienes que va a utilizar poco porque de cierta forma es no realizar un consumo responsable con el medio ambiente. Le cuesta adaptarse a las nuevas tendencias por temor a que no sea algo seguro.

#### *Pedro – Aislado:*

Pedro tiene 45 años, vive en el gran buenos aires junto con su mujer. Le apasiona pasar tiempo con su mujer, sobre todo compartir unos mates a la mañana temprano. Pedro es albañil y trabaja realizando arreglos/refacciones menores en viviendas. Sus clientes lo conocen por el boca en boca. A veces tiene que rechazar trabajos por no disponer de las herramientas para realizarlos. Pedro piensa que nunca va a poder aceptar esos trabajos por no tener la posibilidad de disponer de las herramientas.

#### **Persona dueño de un bien:**

##### *Mario – Innovador*

Mario tiene 38 años, es soltero, vive en un P.H. en Caballito. Es una persona muy familiar y tiene muchos amigos. Desde chico es una persona muy sociable, tiene amigos del colegio y del club. Le apasionan los viajes, siempre cuando viaja le gusta quedarse en la casa de alguien que viva en la Ciudad para compartir las costumbres, experiencias y poder hacerse nuevos amigos. Es una persona que se preocupa por el medio ambiente, tiene pequeños hábitos como separar los residuos, cuidar el consumo de luz y agua.

Mario es muy curioso con las herramientas y siempre que necesita alguna es de comprarlas. En su casa, tiene un cuartito donde guarda todas sus herramientas. No es apegado a sus pertenencias porque entiende que las cosas están para usarlas y con el uso se pueden llegar a romper, como cualquier bien. Trabaja en un taller mecánico y todos los días cuando se va de su casa al trabajo, pasa por el cuartito de las herramientas y piensa que uso podría darle a las herramientas.

##### *Martín – El conservador*

Martín tiene 43 años, está casado con María y es padre de Sol y Laura. Martín y su familia viven en el barrio de Nuñez de la C.A.B.A. Es ingeniero y trabaja para una fábrica de acero. Martín, se levanta temprano para realizar ejercicio antes de comenzar su jornada de laboral. Martín se las ingenia utilizando redes sociales para conectarse con su familia que vive en Córdoba y para realizar pocas transacciones por aplicaciones que dispone en su celular.

Martin es una persona austera, no tiene grandes gastos excepto cuando necesita una herramienta que antes de pedir prestado prefiere comprársela. A lo largo de los años se dio cuenta que el uso de sus herramientas se vio disminuido y podría estar dispuesto a prestar sus herramientas pero sería un cambio de hábitos y dar un paso a lo desconocido.

#### *Santiago – Aislado:*

Santiago tiene 35 años, vive solo en Villa Luro, es encargado de una fábrica. Se caracteriza por ser una persona solitaria que no tiene muchos vínculos. Como ritual de sus mañanas, hace yoga y contempla antes de comenzar su día laboral. En su tiempo libre, le gusta hacer jardinería y herrería, por eso dispone de diferentes herramientas para poder hacerlo. No usa aplicaciones en el celular, únicamente las necesarias para transportarse a un lugar determinado o Whatsapp para comunicarse con su familia.

## **II. La propuesta de valor**

### **II.a. Propuesta de valor y sus beneficios**

En los últimos años hemos escuchado hablar sobre la economía colaborativa, un término que se fue instalando en la sociedad y que hoy lo hace más común. Gracias a la tecnología y a la internet, hacen que podamos vivir colaborativamente.

RentApp es una plataforma online que conecta a personas que tienen algún producto ocioso con otra que desea alquilarlo.

El propietario del bien pone en alquiler productos, usualmente los que no utiliza con mucha frecuencia, para que el interesado pueda alquilarlos por un período determinado de tiempo y a cambio de un precio pre establecido. El dueño del bien tiene la oportunidad de acceder a un ingreso extra, amortizar el dinero invertido en el bien comprado. Desde el punto de vista del interesado tiene la posibilidad de acceder a un producto de alto costo sin necesidad de comprarlo, puede destinar dinero en producto o servicios de su interés. Por ejemplo, se está mudando, no tiene las herramientas para pintar y colocar artefactos y prefiere destinar dinero en los bienes para amoblar la casa que en los productos que necesita para hacer la instalación inicial.

Los productos que los usuarios podrían alquilar serian: herramientas costosas, mobiliario y accesorios para eventos, accesorios de camping, equipos deportivos, accesorios para pintar, entre otros.

RentApp te permite acceder a ese bien que necesitas sin tener que pedirselo prestado a un familiar/amigo y que tengas que cargar con la responsabilidad de los posibles daños que se puedan ocasionar con el uso del bien. La transacción entre usuarios está asegurada con una póliza que va a depender del valor

estimado del producto. La plataforma brinda el servicio de geolocalización, lo cual te permite poder rentar a personas que viven en un radio cercano.

Rentapp tiene alianzas estratégicas, que le permiten a los dueños guardar en lockers inteligentes de distinto tamaño los bienes que preste para que el usuario cliente pueda retirarlo en el horario y día que más le convenga.

El segmento de uso de la aplicación está orientado a usuarios que oscilen entre el rango de 20-50 años y estén familiarizados con las plataformas digitales. Después de cada transacción, los usuarios tienen la oportunidad de calificarse mutuamente, en base a su experiencia del servicio.

## II.b. Características diferenciales de la propuesta de valor

Rentapp ofrece a la sociedad una plataforma especializada en donde los usuarios pueden alquilar bienes de forma segura.

**Plataforma:** La plataforma es fácil de usar, dinámica, intuitiva, segura.

**Tiempo:** Estamos convencidos que el tiempo ocupa un factor muy importante, en este sentido vamos a contribuir en que la transacción sea rápida y sencilla.

**Experiencia:** Cada usuario que utilice la aplicación va a tener que comentar cómo fue su experiencia en el intercambio, ya sea el dueño como el que alquile el bien. Esto contribuirá en que el dueño se siente más cómodo y seguro prestando sus bienes y que el usuario cliente este convencido que recibirá un bien en buen estado, limpio y que funcione.

**Precio:** De acuerdo con las características del producto, Rentapp tendrá una política de precio sugerido que va a depender del precio del producto nuevo en el mercado y la amortización del producto usado.

## III. Product Market Fit

### III.a. Value Proposition Canvas

Rentapp utiliza esta herramienta para verificar que exista una conexión real entre el producto ofrecido y una necesidad insatisfecha en el mercado.

El "Value Proposition Canvas" es una matriz que está compuesta por el producto y por el cliente. En relación con el producto, identifica sus elementos, que es lo que va a brindar y cuáles son sus características. En cuanto al cliente, nos permite identificar cómo vamos a mejorar la experiencia y/o la calidad de vida de los usuarios.

Si bien el producto se puede para brindar para distintas categorías, en una primera instancia Rentapp comenzará con el alquiler de herramientas menores.

### **Pains:**

Rentapp identifica como punto de dolor del usuario cliente que tiene la necesidad de acceder a un bien el no poder llevar a cabo un proyecto o una tarea por no contar con los recursos que necesita, tanto materiales como financieros, o no cuenta con espacio de guardado en su casa. Adicionalmente, no quiere pedirle prestado el bien a un familiar o amigo por temor a dañar el bien y no devolverlo en las condiciones que lo recibió, o no tiene a nadie que pueda pedir prestado. Otros usuarios, no saben dónde podrían alquilar dichos bienes.

Desde el punto de vista del dueño de los bienes, Rentapp identifica como punto de dolor el temor de que le rompan los bienes cuando los presta, que invirtió mucho dinero en bienes que no utiliza con frecuencia, que con su sueldo actual cada vez puede acceder a menor bienes y necesita generar dinero extra, que sus bienes ocupan mucho lugar en su casa.

### **Pains Relievers:**

Por medio de los siguientes elementos del producto, Rentapp pretende solucionar el problema del cliente. El cliente va a poder acceder al producto que necesita pagando únicamente por el tiempo de uso, pudiendo buscar el producto según su cercanía y sin tener la necesidad de coordinar un horario con el dueño del bien ya que podría retirarlo por un locker inteligente.

Para los dueños de los bienes, le da la posibilidad de acceder un lugar donde puede publicar los bienes, pudiendo generar un ingreso extra de manera rápida, sencilla y segura.

### **Products & Services:**

El producto es una plataforma digital colaborativa, en donde facilita la conexión entre el dueño que tiene un bien y la persona que necesita un bien. Como punto de partida el dueño publica un determinado bien con su disponibilidad según calendario e identificando el locker inteligente más conveniente según su localización. El usuario que necesita acceder un bien, puede buscarlo por la plataforma seleccionando la localización más cercana para el retiro. Asimismo, el producto te va a permitir compartir las experiencias pasadas de los usuarios, tantos de los dueños de los bienes como de los usuarios que accedieron a los bienes.

### **Gains Creators:**

La plataforma tiene como principal característica proteger los datos de los usuarios y verifica que los usuarios que se registren sean personas libres legalmente. Asimismo, también proporciona una plataforma de pago seguro.

Rentapp cuenta con servicio de atención al cliente y con un seguro por roturas de bienes, siempre y cuando este último sea comprobado que el bien fue entregado en buenas condiciones.

En cuanto a la entrega de los productos, Rentapp cuenta con lockers inteligentes en determinados puntos estratégicos en donde se realizará el intercambio de bienes por la fecha estipulada entre las partes, sin la necesidad de que los usuarios tengan que coordinar un horario.

## **Gains:**

Como beneficio los usuarios podrán tener acceso a los bienes que necesitan para satisfacer sus necesidades y los dueños de los bienes obtendrán un dinero extra por publicar los productos que utilizan con baja frecuencia. Los usuarios podrán ver las calificaciones, permitiéndoles dar referencias de experiencias pasadas, contribuyendo a los dueños de los bienes con la tranquilidad que le van a cuidar sus bienes y las personas que necesitan un bien asegurándose que el producto que alquila se encuentra en buenas condiciones.

En particular, las personas que necesitan acceder un bien van a poder ahorrar dinero, alquilar el bien cuando y donde más les convenga, sin necesidad de pedir el bien prestado a un conocido. En cuanto a los dueños, van a poder recuperar parte del capital invertido en los bienes, ayudar a otras personas a cumplir sus proyectos.

Cada uno de los usuarios contribuye con el medio ambiente, ya que viviendo con este espíritu colaborativo hacen que se produzcan menos bienes que contaminan el planeta.

## **Customer Jobs:**

Rentapp es una plataforma en donde cada usuario va a poder registrarse e interactuar con el producto según sea su necesidad. El usuario que necesita un bien podrá buscar el producto teniendo en cuenta las calificaciones de los dueños de los productos, el precio del alquiler y la localización del locker donde estará disponible. También podrán realizar el pago por intermedio de la plataforma. Los que prestan sus bienes, podrán establecer un precio y seleccionar el punto de entrega que más les convenga, controlar cada liquidación de sus alquileres, acceder a las recomendaciones de los interesados, cobrar por los alquileres en la cuenta bancaria que desee.

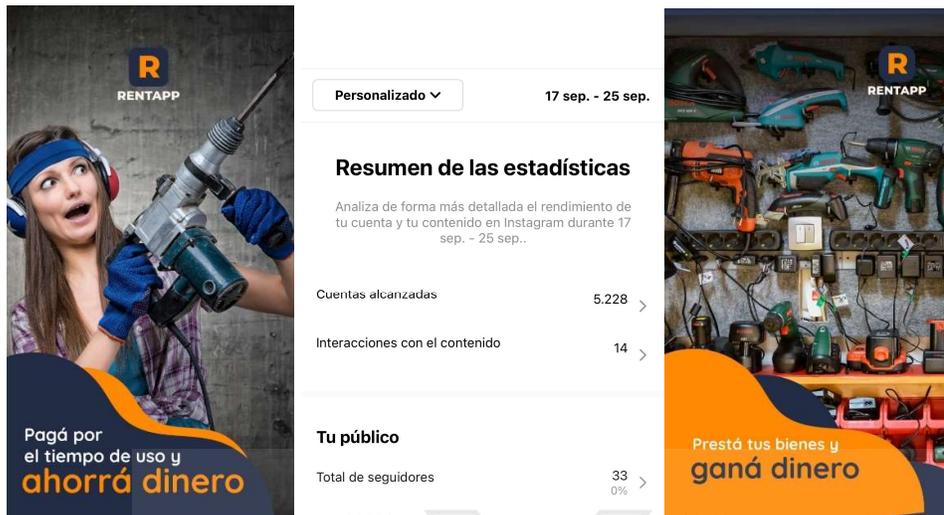
## **III.b. Minimum Viable Product**

En cuanto al MVP y la validación en el mercado, Rentapp desde su cuenta de Instagram realizó dos publicidades, una para cada uno de los usuarios que componen nuestra plataforma.

El objetivo principal se basó en alcanzar nuevos usuarios, segmentando ubicación, sexo, edad e intereses. En la misma seleccionamos una fotografía que intente captar al cliente únicamente con la imagen y con una frase elegida para cada usuario.

Desde nuestro punto de vista la interacción que genero la pauta publicitaria fue un éxito, ya que no solo se tuvo interacciones sino también, tuvimos consultas solicitándonos más información sobre el producto. Esto fue acompañado de nuevos seguidores.

A continuación, se brindan las publicaciones y el alcance de la publicidad:



## IV. Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria

### IV.a. Tamaño de la oportunidad TAM-SAM-SOM

En una primera etapa, el alcance del proyecto estará limitado para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para consolidar el producto y obtener la validación del mercado. En una etapa posterior, se irán incorporando otras ciudades de Argentina.

Para poder determinar el potencial del producto se segmentó el mercado teniendo en cuenta la siguiente información:

- Nivel socio económico de la población Argentina.
- Población Argentina por sexo y edad según información del INDEC del ejercicio 2020.
- Se tomo como hipótesis los usos mensuales de los bienes, identificando altos, medios y bajos usos por sexo.
- Se tomo como hipótesis la cantidad de dueños de los bienes en el mercado de las herramientas.
- Consideramos que los hombres usarán más las herramientas que las mujeres.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, se divide el mercado potencial en 2. De un lado quienes necesitan un bien, y del otro los dueños de los bienes. De esta forma, se establece la potencial demanda y ofertas de bienes.

### Usuarios que necesitan un bien:

#### **TAM:**

Según los datos del INDEC sobre el último censo realizado en 2010, se partió de la población total de la República Argentina segmentando por sexo. Luego se tomó como hipótesis un promedio de usos mensuales de cada sexo diferenciando 3 tipos de usuario: Heavy users, mid users, low users. A cada uno de los grupos se le asignó una cantidad determinada promedio de usos. Esta estimación segmentada por sexo, nos permitirá calcular que necesidad máxima que puede requerir el mercado. Para hombres la estimación de usos dio: 4 usos los HU, 1,5 los MY, y 0,2 los LU. Para mujeres: 3 usos las HU, 1 las MY, y 0,2 las LU.

El total de usos mensuales se obtiene de la multiplicación de la cantidad de habitantes hombres/mujeres por la cantidad promedio de usos mensuales de cada usuario por el producto matricial del NSE Arg de cada segmento por su share según cada tipo de cliente. Se llegó a conclusión que **el total de usos promedio para toda población Argentina de hombres es de 1,857 y para mujeres 0,486.**

#### **SAM:**

Rentapp se focalizará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para determinar el SAM se consideró la población de CABA según una edad determinada con acceso a internet, y se sumó la hipótesis de que el 35% de los hombres y el 6% de las mujeres ya tienen herramientas. Esto acotó al público objetivo de Hombres: 20 a 54 años (897.160) y de Mujeres: 20 a 39 años (186.936).

El tamaño de mercado acotado por quienes consideramos público objetivo, teniendo en cuenta las hipótesis y las estadísticas es de **1.084.096 usos totales.**

#### **SOM:**

Definido el SAM, Rentapp tiene como objetivo conseguir a corto plazo el 30% de las personas que no poseen herramientas residentes de la CABA, esto le permitirá acceder a **325.300 usos mensuales de herramientas.**

### Dueños de bienes:

#### **TAM:**

Según los datos del INDEC, Argentina tiene una población de 45.808.747, de los cuales 22.492.818 son hombres y 23.315.929 son mujeres. Considerando que el 35% de hombres y el 6% de las mujeres son dueños de herramientas, da como resultado que 7.872.486 hombres y 1.398.956 mujeres son dueños de herramientas.

**El TAM de dueño de herramientas es 9.271.442.**

## **SAM:**

Según los datos de censos y estadísticas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay 1.149.106 de hombres entre 20 y 55 años y 430.819 mujeres de entre 20 y 39 años. De los cuales, según nuestra hipótesis planteada en el TAM anterior, 428.000 tienen bienes para prestar (402.000 hombres y 26.000 mujeres).

De acuerdo con el volumen de mercado, Rentapp tomo como hipótesis que el 50% de los dueños de los bienes de ambos sexos estarían dispuestos a prestar sus bienes. Partiendo de esta hipótesis, se pudo llegar a las personas que estarían dispuestas a publicar sus bienes.

Partiendo del punto anterior, consideramos que aproximadamente **203.000 personas en CABA están dispuestas a prestar Bienes.**

## **SOM:**

Rentapp tiene como objetivo conseguir a corto plazo el 40% de las personas dueños de herramientas que habitan en la CABA y publicarían sus productos en la plataforma, llegando así a **81.327** personas que utilizarían la plataforma para prestar sus bienes.

### **Consideraciones de Tamaño de mercado oferta y demanda**

Según nuestras estimaciones, la cantidad de usos demandados es de aproximadamente **325.300** y las personas dispuestas a prestar bienes es de **81.327**. Estas estimaciones hacen al servicio viable más allá de las divergencias por 2 motivos.

En primer lugar, suponemos que los bienes pueden ser alquilados al menos 5 veces en el mes.

En segundo lugar, suponemos que quienes ponen en alquiler un bien, seguramente tengan más de uno y para aumentar sus beneficios los pondrán todos en alquiler.

Para más información ver Anexo II.

## **IV.b. Competencia**

Existen varias empresas que ofrecen servicios similares como RentApp, que brindan el servicio de alquiler de productos. Lo que se puede observar cómo diferencial es que RentApp es una plataforma en donde puedes tener acceso en el momento que más te convenga, chequear la disponibilidad del bien y que tiene como objetivo a corto plazo brindar servicio en la CABA y en una segunda etapa

tener cobertura a nivel nacional. A continuación, se detallan las empresas consideradas como potenciales competidores:

**Outtrip:**

Es una plataforma que agrupa diferentes rentals de ciudades turísticas. Es un sitio que te permite acceder al equipamiento que necesitas para desarrollar una actividad, mediante una plataforma que te permite la búsqueda de equipos o indumentaria y reservar online. Tiene cobertura en las ciudades que desarrollan la mayor actividad turística de la República Argentina. A pesar de que hoy no brinda el servicio de alquiler de herramientas menores, en un futuro, podría ser un potencial competidor ampliando su categoría en los servicios de alquiler, tanto para Outtrip como para RentApp.

**Sodimac:**

Es una compañía comercial que diseña, construye y opera tiendas que resuelven las necesidades de mejora del hogar, como también de abastecimiento de productos y de servicios para empresas y profesionales de la construcción. El servicio de alquilar lo brinda en algunas sucursales con horario reducido de L a V de 8 a 13hs., cuenta con garantía y no cuenta con el servicio de envío a domicilio del producto a alquilar.

**Modeco y Alquillanse:**

Empresas dedicadas exclusivamente al alquiler de herramientas para el hogar y para la construcción. Disponen del servicio de envío y solo brindan su cobertura en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No cuentan con una garantía de los productos que alquilan.

**Alquilo Todo:**

Empresa que brinda el servicio de asesoramiento en alquiler tanto a las industrias de la construcción, mineras y petroleras, empresas de servicios, entes públicos o privados, el agro, como a los usuarios particulares, y a todas aquellas personas que desarrollen tareas de pintura, carpintería, artesanía, albañilería, jardinería, plomería, limpieza, fumigación, mantenimiento, refacción, mecánica, etc. Tiene cobertura Nacional, no cuentan con el servicio de delivery, ni de garantía.

	Servicio de Envío	Garantía	Responsabilidad Cliente	Requisitos – DNI + 2 Servicios	Calendario de disponibilidad	Cobertura
	✓	✓	✓	✓	✓	NACIONAL
	✓	✗	✓	✓	✗	C.A.B.A.
	✓	✗	✓	✓	✗	C.A.B.A.
	✗	✓	✓	✓	✗	C.A.B.A. – AMBA
	✗	✗	✓	✓	✗	NACIONAL
	✗	✓	✓	✓	✗	NACIONAL
	✗	✓	✓	✓	✗	C.A.B.A. - AMBA

#### IV.c. Análisis FODA

A continuación, se realiza un análisis FODA para conocer cuál es la situación real de la empresa frente al contexto, mercado, competencia y analizar que estrategia debe tomar la empresa para consolidarse en el mercado.

##### Fortalezas:

- Plataforma intuitiva y de fácil uso.
- Interfaz compatible con celular/computadora.
- Oferta de una plataforma gratuita que te brinda soluciones a tus problemas.
- Posibilidad de ver las calificaciones recibidas sobre el uso de la aplicación/plataforma.
- Posibilidad de ver la oferta de productos y zona geográfica sin tener que registrarte.
- Amplios puntos estratégicos para el retiro de los productos que se envíen a un locker inteligente.
- Empresa que promueve la económica circular aportando al cuidado del medio ambiente.

##### Debilidades:

- Brindar seguros sobre los productos que publican en la plataforma.
- Falta de experiencia en el sector tecnológico.
- Falta de acuerdos con los partners estratégicos.

##### Oportunidades:

- Muy poca oferta de financiación con tarjeta de crédito para compras de productos.
- Gente muy endeudaba con poco presupuesto.

- Restricción de la importación.
- Aumento de precio de los bienes.
- La población se preocupa y ocupa de los problemas medio ambientales.

#### Amenazas:

- Innovaciones tecnológicas podrían llegar a volver obsoleta algún tipo de producto que ofrece la aplicación.
- Cambios bruscos en el marco jurídico e institucionales.
- Grandes compañías que salgan a competir con mejor capacidad y logística.

## **IV.d. Contexto**

### **Análisis PESTLE**

Se utiliza el modelo PESTLE para analizar los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a la empresa en el contexto de la industria y Argentina.

#### Entorno Político:

Argentina se encuentra en un proceso de inestabilidad política hace muchos años. Las últimas tres elecciones han ganado distintos partidos políticos: 2017: Juntos por el cambio, 2019: Frente de todos, 2021: Juntos. Esto marca claramente que nos encontramos en un contexto de volatilidad, en los cuales ciertas reformas estructurales planteadas no pueden ser sostenidas en el tiempo, como por ejemplo los programas de estabilización económicas.

Adicionalmente, nuevos actores del anti sistema, tanto derecha como izquierda, irrumpen en el plano político generando aún mayor inestabilidad.

Todo este contexto, genera incertidumbre que no colabora a la estabilidad económica.

#### Entorno Económico:

Derivado de la inestabilidad política antes mencionado, Argentina sufre de una mala situación económica desde hace por lo menos 10 años. Entre los indicadores que demuestran este fenómeno se encuentran la inflación anual entre las 4 más altas del mundo desde hace muchos años, movimientos constantes en el tipo de cambio, restricciones al mercado de capitales, falta de acceso al crédito, restricciones a las importaciones de bienes de capital, alta carga tributaria, el empleo no crece desde hace 10 años.

#### Entorno Social:

Este contexto económico produce que la Argentina tenga un índice de pobreza del 37,3% al segundo semestre del 2021 según el INDEC.

Esto afecta el poder adquisitivo de las personas, haciendo limitado el crecimiento económico del país.

Otra característica para tener en cuenta del marco social son los niveles de inseguridad del país, la falta de educación y la menor reinserción social.

Según el registro nacional de barrios populares, hay más de 470.000 viviendas en dichos barrios, en los cuales viven más de 1.770.000 personas. Estas familias luchan por la integración urbana de sus barrios para poder superar la segregación y poder acceder a derechos económicos, sociales, culturales y ambientales consagrados en la constitución. Estos barrios se caracterización porque más de la mitad de las personas no tienen título de su propiedad y no cuentan con servicios básicos. Dicho esto, RentApp brindaría oportunidades a estas personas a trabajar en diferentes oficios pudiendo alquilar los bienes que precisa para llevar a cabo un trabajo en particular.

#### Entorno tecnológico:

La Argentina tiene fuerza de trabajo de calidad de primer nivel, en gran medida porque la población tiene acceso a la educación pública gratuita. Adicionalmente, las empresas tienen la posibilidad de pagar bajos salarios, en relación con otros países, pero muy altos en relación con lo que se paga en el País.

En cuanto a los beneficios tributarios en el sector del Software, la Argentina cuenta con reducciones significativas en materia de impuesto a las ganancias o beneficios en créditos fiscales para computar en el pago de IVA. Esto sin dudas marca una diferencia para aquellas empresas pequeñas y medianas.

Sin embargo, la Argentina tiene como desventaja la política de restricciones e inestabilidad económica que genera poco tentativo para los capitales extranjeros.

#### Entorno Ambiental:

En la actualidad el cuidado del medio ambiente es una preocupación que afecta a todo el mundo y Argentina está haciendo foco en las necesidades particulares y regionales que necesita dar una solución.

En Argentina son varios los problemas ambientales a atender, entre ellos los principales son el cambio climático, la contaminación del agua, el manejo y la disposición de los desechos sólidos y la tala de bosques o deforestación.

En el País, se genera un promedio de 45.000 toneladas diarias de residuos sólidos urbanos, ocasionando un impacto negativo en el ambiente. Por tal motivo, la economía circular es el nuevo paradigma que busca modificar la forma en que producimos y consumimos. Frente a la economía lineal de extracción, producción, consumo y desperdicio, la economía circular alienta un flujo constante, una solución virtuosa, en la que los residuos puedan ser utilizados como recursos para reingresar al sistema productivo. De esta manera, reducimos nuestros desechos y extraemos menos bienes naturales del planeta.

Los rellenos sanitarios utilizados en centros urbanos para la disposición de los residuos son grandes fuentes de gases de efecto invernadero (GEI),

principalmente metano, un gas 21 veces más reactivo que el CO<sub>2</sub> en relación con el cambio climático.

En este sentido, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, lleva adelante el Plan GIRSU, a través de este plan se entrega maquinaria e insumos para el cierre de basurales y la construcción de centros socioambientales que permitan un tratamiento diferenciado y eficiente de los residuos. En paralelo, el plan contempla la asistencia técnica para el desarrollo de normativas ambientales y campañas de educación y concientización en los diferentes municipios y provincias del país.

Adicionalmente, la Argentina lleva adelante políticas de promoción de la gestión integral de residuos con inclusión social y distintas líneas de acción tendientes a fortalecer el trabajo de las cooperativas de recicladores, desde una perspectiva ambiental, sanitaria, social y económica.

#### Entorno Legal:

El comercio electrónico en Argentina está regulado por la Cámara Argentina de Comercio electrónico, quien promueve el crecimiento de la economía digital en emprendedores, PyMES y empresas; impulsando el desarrollo sostenido del país y todas sus regiones. La cámara genera un entorno colaborativo, participativo, inclusivo y emprendedor a través de la capacitación, el uso de nuevas tecnologías, eventos y promoción de la actividad.

Adicionalmente, en 2004 se promulgó la ley N° 25.922 conocida como Ley de Promoción de la Industria del Software o Ley de software, mediante la cual se crea un régimen especial para el sector, que otorga beneficios fiscales a las empresas y un fondo fiduciario de promoción, destinado a financiar gastos en I+D en PyMEs de SSI, universidades y centros de investigación. Puede definirse como una política industrial que busca estimular la oferta de software en el mercado.

## **IV.e. Industria**

En los últimos años, en el mundo se ha incrementado el concepto de modelo de negocios basados en la economía colaborativa, un sistema en donde no existe intermediarios, que fomenta el consumo responsable y cambia el sentido de pertenencia de los bienes ya que los usuarios están dispuestos a prestar, como por ejemplo sus bienes, ofrecer espacios de viviendas o de guardado de bienes.

A nivel mundial, existen varios startups que brindan un servicio similar a RentApp, Como por ejemplo la empresa emergente “Fat Llama”, con base en Londres, que fue recientemente comprada por Hygglo, con base en Suecia. La integración de los dos startups se convertirá en la plataforma de alquiler más grande de Europa.

A nivel local, la competencia más similar es Outtrip que cuenta con una plataforma digital que conecta a personas aventureros con Rental Shops y puedes

verificar la disponibilidad en línea. Sin embargo, el modelo de negocios no está basado en una economía colaborativa.

## Cadena de valor

A continuación, se presenta la cadena de valor de RentApp que nos permitirá identificar las actividades primarias y de apoyo, para poder entender cómo podemos generar valor para el cliente.

### Actividades primarias:

**Logística interna:** Usuarios registrados, las personas dueñas de los bienes y las personas que necesitan alquilar un bien.

**Operaciones:** Las operaciones se realizan a través de su plataforma online, intuitiva, con fácil sistema de búsqueda, que maneja un caudal de información y política de privacidad de la información.

**Logística externa:** La entrega o devolución del bien se podrá realizar en los lockers inteligentes que estarán disponibles en diferentes puntos estratégicos. A su vez, los usuarios podrán optar por coordinar la entrega entre ellos.

**Marketing y ventas:** Se realizará una fuerte campaña de publicidad al momento de lanzar el servicio, los canales serán a través de redes sociales, anuncios de televisión, carteles/pantallas luminosas en la vía pública en lugares estratégicos. Muchas promociones para los nuevos usuarios.

**Servicio de post venta:** Rentapp les dará mucha importancia a las valoraciones del cliente, teniendo en cuenta el estado de los bienes alquilados, la atención brindada por el dueño de los bienes y el cuidado de los bienes por parte del usuario cliente. Adicionalmente, dará un canal de servicio al cliente para poder atender los diferentes inconvenientes que tengan los usuarios. Por último, brindará un servicio de garantía por posibles roturas de los bienes con un tope de franquicia.

### Actividades de apoyo:

**Infraestructura:** Una vez desarrollada la plataforma, estará alojada en servidores especializados contratados para el correcto funcionamiento y custodia de datos.

HUB logístico, mediante lockers inteligentes se podrá retirar o devolver el producto alquilado, los mismos estarán disponibles en puntos estratégicos dentro del radio de cobertura de la aplicación.

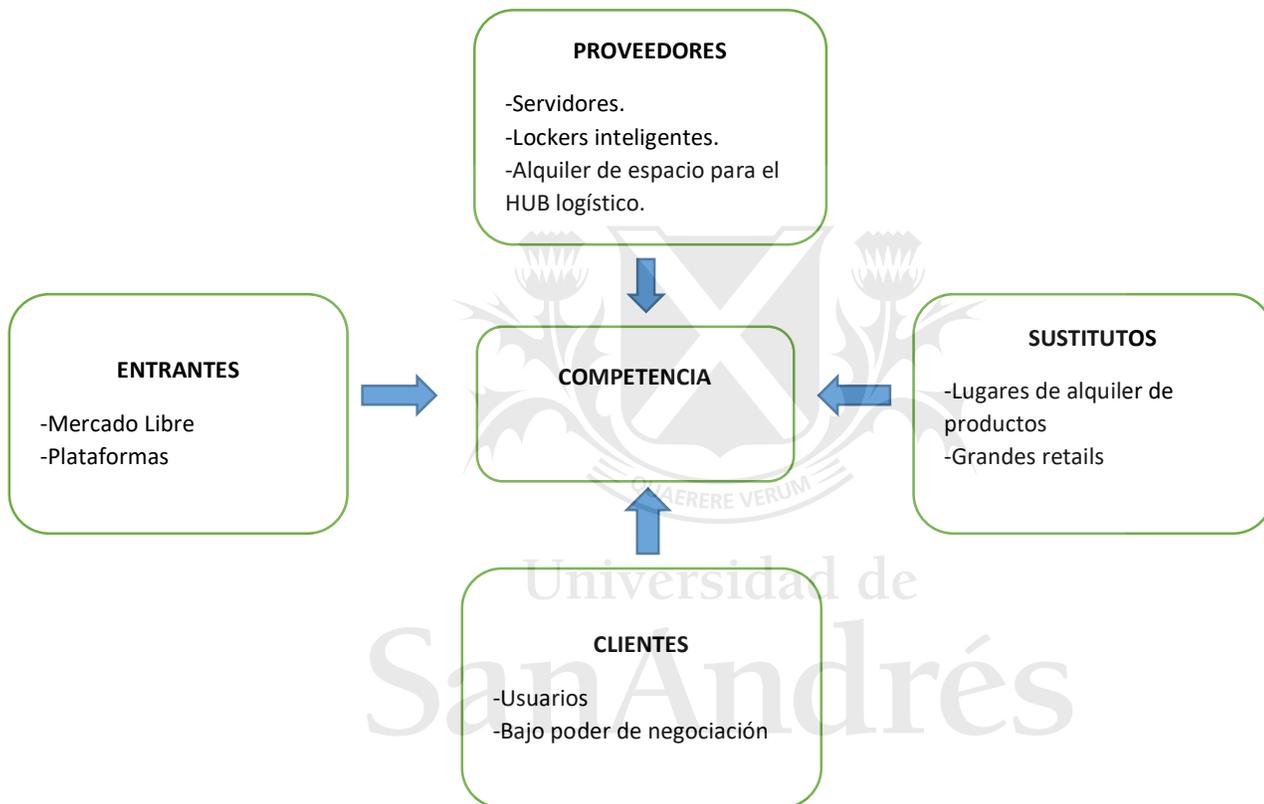
**Recursos Humanos:** El foco estará puesto en equipos de desarrollo de producto que constantemente actualicen la aplicación y detecten fallas y realicen mejoras.

Otro equipo es el “Customer Experience” que se ocupará de recibir las consultas de usuario y derivar al área correspondiente.

**Tecnología:** Estar actualizado con los avances de la tecnología nos permitirá seguir mejorando el funcionamiento del producto y esto va a repercutir en el servicio brindado al cliente.

### Las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta nos permite analizar las fuerzas competitivas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades presentes del mercado y disminuir las posibles amenazas.



### Nuevos Entrantes – Amenazas potenciales

Hoy en día, existen diferentes modelos de negocios basados en la economía colaborativa, en este sentido la propuesta de RentApp no es algo nuevo para la comunidad. En cuanto a las barreras de entrada, no requiere una inversión alta, por tal motivo otras plataformas podrán entrar en el mercado.

En cuanto a Mercado Libre, si bien hoy no brinda el servicio de P2P, podría incluir este segmento de cliente y sería una gran amenaza.

### **Proveedores:**

RentApp interactuará con 3 proveedores:

**Servidores:** En el mercado existen diferentes empresas que brindan el servicio de nube o servidores, en donde el servicio brindado es muy similar. El poder de negociación es alto.

**Lockers inteligentes:** En Argentina existen pocas empresas que cuentan con el servicio de lockers inteligente que te permite realizar la entrega o devolución del producto de forma rápida y segura. En este sentido el poder de negociación es bajo.

**Alquiler de espacio para el HUB logístico:** Hay diferentes lugares con circulación masiva de personas que podrían cumplir los requerimientos como de tener espacios, seguridad y amplio horario de atención. Entre ellos pueden ser: Supermercados, estaciones de servicio, estaciones de trenes o subtes.

### **Clientes:**

La plataforma cuenta con dos tipos de clientes, por un lado, las personas que son dueñas de los bienes y están dispuestos a ponerlo en alquiler y por otro lado las personas que necesitan un bien.

El mayor riesgo se tiene con el usuario que pone a disposición su bien, dado que en caso de que no tenga una buena experiencia no volverá a poner su bien en alquiler en su plataforma. Como contrapartida, es necesario que estos clientes generen reputación positiva a la empresa y recomiende su uso.

En cambio, el riesgo con el usuario cliente que necesita el bien es moderado, dado que si no está satisfecho con el producto en particular podría llegar a estarlo con otro producto similar que tenga disponible la plataforma. En este sentido, es importante que la experiencia del servicio sea excepcional para que la reputación negativa del producto no perturbe a la hora de volver a elegir RentApp.

### **Sustitutos:**

Los principales sustitutos es la compra del producto en cuotas. Si bien, consideramos el uso compartido de los bienes como una ventaja en sí misma, por su costo menor y su rol en la economía colaborativa, en caso de conseguirse mejoras en la financiación, los clientes podrían optar por comprar en cuotas sus bienes. Con las condiciones macroeconómicas actuales de crisis y falta de financiación vemos este riesgo como bajo.

### **Competencia – Riesgo Moderado**

Como se mencionó anteriormente, hoy no existe una competencia basada en la economía colaborativa, en donde el segmento de cliente sea P2P. La competencia más cercana es Outripp, en donde su mayor similitud es que podés ver en tiempo real la disponibilidad de producto, pero es una plataforma que brinda para el segmento B2C.

Los grandes Retails disponen de muchos bienes y de logística que podrían volcar al mercado. También disponen de una plaza de gran circulación de gente del rubro. No obstante, no es su modelo de negocios y hacerlo para ellos implicaría cierto riesgo de fraude.

## V. Modelo de negocio

RentApp es una plataforma digital colaborativa que permite conectar a dos tipos de usuarios, por un lado, a los dueños de los bienes que están dispuestos a poner en alquiler y sacar un beneficio, por otro lado, a los usuarios que necesitan acceder a un bien pagando únicamente por el tiempo de uso. Dentro de la plataforma los usuarios podrán segmentar su búsqueda por categoría y por zona geográfica según su conveniencia, pudiendo optar por alquilar ese producto por un tiempo determinado a cambio de un monto de dinero.

Su modelo de negocio está basado en la economía colaborativa que promueve a la economía circular y tiene como propósito colaborar con el cuidado del medio ambiente.

Por último, Rentapp pone el foco en las reseñas de los usuarios para que la experiencia de uso de la aplicación sea de excelencia. El usuario que eligió RentApp y tuvo una buena experiencia, volverá a utilizar el servicio.

### V.a. Canvas Business Model

#### **Propuesta de valor**

Rentapp es la plataforma digital colaborativa que permitirá conectar a los usuarios propietarios de bienes con el cliente que necesita acceder a un bien. Como beneficio, el propietario de bienes tiene la posibilidad de acceder a un ingreso extra, mientras que el cliente paga solo por el tiempo de uso. Asimismo, le da la posibilidad tanto a todo tipo de personas para que puedan acceder a los bienes y utilizarlos, y en especial a las personas que realizan oficios acceder a esos bienes que no disponen.

Rentapp busca concientizar a todos sus usuarios sobre el cuidado del medio ambiente.

#### **Socios Claves**

Rentapp considera que el socio clave más importante es cuidar al usuario dueño de los productos, ya que gracias a ellos se puede ofrecer el intercambio de bienes.

Otro socio clave son las alianzas estratégicas con las plataformas de pago seguro que colaborarán en que la plataforma sea confiable y el cliente sienta confianza compartiendo sus datos.

Asimismo, ofrecerle al cliente la posibilidad de realizar el intercambio utilizando un locker inteligente, le dará mayor flexibilidad al intercambio. Las alianzas estratégicas con los puntos de intercambio de producto deberán ser lugares seguros y que cuenten con espacio para colocar los lockers inteligentes.

El inversor es un socio clave tanto para el inicio como expansión del servicio.

### **Actividades Claves**

Al ser una startup nueva en el mercado, es fundamental tener una estrategia de marketing y comunicación agresiva para llegar al usuario y que conozca la plataforma.

Asimismo, se deberá llevar a cabo las actividades necesarias para que el diseño de la plataforma sea la adecuada y contribuya al fácil uso.

### **Recursos Claves**

El recurso clave de RentApp es el equipo de programadores que harán posible que la plataforma y aplicación funcione, que sea de fácil uso, rápida, intuitiva, segura y sobre todo que contemple los requisitos técnicos solicitados por el equipo de diseño.

### **Relaciones con los clientes**

RentApp tiene como misión poder generar una comunidad entre los usuarios que elijan utilizar la plataforma, que a través de las experiencias propias y de otros usuarios les permitan seguir confiando en la plataforma. La buena experiencia del usuario permitirá que pueda recomendar la plataforma a sus familiares y amigos, que probablemente se convertirá en un potencial usuario.

El equipo de soporte técnico será un eslabón importante a la hora de mejorar la experiencia del usuario, en este sentido dará una atención personalizada para poder satisfacer las necesidades del cliente y poder apaciguar los posibles reclamos.

### **Canales**

Como primera medida, es armar una página web que permita la registración del usuario y que pueda comenzar con el intercambio. Asimismo, que cuente acerca de las políticas de uso, términos y condiciones, política de privacidad.

Una vez ya armada la página web, nos permitirá avanzar con los medios de publicidad que serán influencers a través de redes sociales, medios de comunicación.

Por último, para favorecer al uso de la plataforma, se avanzará con el diseño de una aplicación móvil.

### **Segmentación de clientes**

El segmento de cliente está orientado a dos tipos de usuarios que están dispuestos a actuar colaborativamente.

Rentapp está dirigido a personas que se sientan familiarizados con el uso de redes sociales e internet.

El segmento está dirigido a usuarios dueños de los bienes de entre 25 a 60 años y a usuarios que necesiten acceder un bien de entre 20 a 45 años.

### **Estructura de costos**

Los costos de RentApp estarán divididos en fijos, por ejemplo: Mejora continua y mantenimiento del Software, sueldos, honorarios, gastos de servidores, alquiler de espacio de oficinas y de lockers inteligentes.

En cuanto a los gastos variables tendrá lugar a los gastos de desarrollo de la plataforma, gastos de publicidad, comunicación, influencers, gastos por seguro, gastos por transacciones, comisiones bancarias, adquisición de lockers inteligentes. No bien lanzada la plataforma, se avanzará con una fuerte promoción para las iniciales transacciones. Los costos variables predominantes estarán sujetos al costo de adquisición de un cliente (CAC).

Una vez ya instalada en el mercado, se comenzará con el desarrollo de la aplicación.

### **Flujo de ingreso**

Los ingresos serán las comisiones por las transacciones realizadas, productos destacados y la venta de espacios publicitarios tanto en la página web como en la aplicación.

Para más información ver Anexo III.

## **VI. Go to market Plan**

### **VI.a. Plan de marketing**

Se utiliza el modelo de Marketing Mix, desarrollado por McCarthy (1960), basado en las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, para analizar el posicionamiento de la oferta de RentApp.

#### **Producto**

RentApp es una plataforma colaborativa que conecta dos tipos de usuarios, los usuarios que son dueños de los bienes y estarían dispuestos a ponerlos en alquiler generando un ingreso extra, y los usuarios que necesitan acceder un bien pagando únicamente por el tiempo de uso del bien.

#### **Precio**

Por cada transacción realizada, Rentapp percibe una comisión que se estima estar en el 15% de la transacción. Sin embargo, en la introducción de la plataforma en el mercado, cualquier transacción será gratuita con él a fin de fidelizar a la audiencia antes de monetizar el servicio. Una vez fidelizado, RentApp percibirá una comisión por cada transacción.

En relación con el precio del producto, RentApp dará un precio sugerido, compuesto por un mínimo y un máximo, que va a surgir de un algoritmo según el modelo del equipo, marca, año de compra, depreciaciones. El precio del bien no podrá superar el valor máximo del precio sugerido.

#### **Plaza**

El canal que utilizará RentApp es digital, en una primera instancia a través de su plataforma WEB y luego en una aplicación móvil, en ambos lugares se podrán realizar las transacciones.

#### **Promoción**

La promoción que realizará RentApp está diferenciada para cada tipo de usuario. Para el dueño de las herramientas le dará la oportunidad de publicar sus bienes generando un ingreso extra por cada transacción realizada. Asimismo, RentApp ofrece un seguro por rotura o extravío.

Para el usuario que necesita acceder un bien, la promoción estará orientada a que el usuario pague solo por el tiempo de uso, disminuyendo sus costos ya sea en bienes que va a utilizar con poca frecuencia o en la posibilidad de no acceder al bien por no contar con espacio de guardado. También promocionará la aplicación para aquellas personas que realizan oficios y que gracias a RentApp podrán acceder a esos bienes que no tienen.

Por último, se hará hincapié en la economía circular y en cómo RentApp contribuye con el cuidado del medio ambiente.

Las campañas serán principalmente digitales, como redes sociales e influencers, y también van a existir campañas publicitarias en la vía pública.

## VI.b. Estrategia de Pricing

La estrategia inicial que utilizará RentApp será la de penetración en el mercado para poder tener una masa crítica de usuarios. Para ello, RentApp no cobrará las comisiones por las transacciones realizadas entre usuarios. Adicionalmente, RentApp generará ingresos a partir de los usuarios que deseen publicar sus bienes y que en la búsqueda aparezcan como destacados en las primeras posiciones, lo que le permitirá al usuario tener una mayor visibilidad.

Por otro lado, les ofrecerá a las marcas del mercado espacios publicitarios en los lockers inteligentes y en la plataforma. La propuesta de espacio estará destinada a marcas de bienes no durables. Por ejemplo, marcas de pintura, autoadhesivos, u otros productos que son complementarios a los que RentApp alquila.

Luego de captar cierta masa crítica de usuarios, RentApp comenzará a percibir comisiones por cada transacción realizada.

RentApp frente a otras opciones que brinda el mercado se posiciona como un servicio innovador, simple, versátil, económico, que viene a solucionar un problema latente, en un contexto en donde los usos individuales de los bienes son un valor en sí mismo. Asimismo, el cambio de paradigma de la economía circular hoy suena más fuerte y es la oportunidad para RentApp para captar mercado.

## VI.c. Estrategia de funnel de ventas

Se presenta el modelo de AIDA que hace referencia a las etapas por las que debe pasar un cliente dentro del proceso de compra. Las etapas son las siguientes:

### **Atención**

Objetivo: Captar atención del usuario para que quiera conocer el servicio.

Método: Campaña publicitaria en Google Adwords, Instagram, Influencers, Facebook, avisos publicitarios en la vía pública.

### **Interés**

Objetivo: Generar conocimiento de los beneficios de utilizar la plataforma.

Método: El potencial usuario demuestra intereses por ejemplo cliqueando en el anuncio publicitario. El anuncio tendrá más información sobre los beneficios de usar la plataforma.

## **Deseo**

Objetivo: Generar el deseo de ser usuario de la plataforma, ya sea como dueño del bien o como necesitar un bien.

Método: Dar a conocer los beneficios que trae la plataforma para cada tipo usuario del bien y mostrarle lo sencillo que se realiza el intercambio.

## **Acción**

Objetivo: Concretar las transacciones

Método: Que la forma de registrarse como usuario sea fácil y rápido. Que el proceso de compra sea sencillo.

### **VI.d. Proceso de venta**

Como mediante el MVP Rentapp ha valido la necesidad, una vez finalizada la etapa de atención y generado el interés se procederá a buscar iniciar el proceso de venta. En esta instancia, ya tendremos la información de cada una de las acciones de promoción realizadas previamente y la campaña de via pública estará en su punto máximo. Se lanzará un spot en youtube mostrando el uso del producto.

Los influencers contratados serán los primeros en probar el producto y lo mostrarán en sus propias redes. Esto aumentará el interés a niveles máximos. Los mismos ofrecerán descuentos de referidos.

A su vez, se aumentará la pauta digital, enfocada en el Call To Action. Para eso, en cada uno de los métodos se ofrecerán descuentos especiales. Esto incluye google Adwords, Instagram y Facebook. Estos 3 sistemas, ofrecen métricas sobre conversión que combinadas nos irán dando el feedback necesario para poder eficientizar nuestra pauta.

La siguiente etapa es el cierre de venta en donde se tendrá que esperar que el usuario concrete el uso de la aplicación, esto sucederá cuando le surja la necesidad de alquilar algún bien.

Concretada la venta, comienza la instancia de Postventa que será la forma de retener al usuario y que vuelva a elegir RentApp. Como por ejemplo que recomiende a algún amigo y que tenga un descuento en el próximo alquiler.

### **VI.e. Customer Life time Value y Costo de Adquisición**

Mediante las métricas de CAC y LFT se va a medir la rentabilidad según el uso y el valor que el cliente le dará a la aplicación. Estas métricas nos permiten entender en profundidad a los clientes de RentApp como también conocer sus hábitos de consumo en la plataforma. En una etapa inicial, la estrategia será más conservadora, dirigiéndonos al segmento de las herramientas menores. Con el

tiempo la intención es ampliar las categorías, para pasar de una estrategia de nicho a una mas masiva de penetración de mercado.

Para el cálculo del CAC se tuvo en cuenta el total de ventas más los costos directos e indirectos y se los dividió por el número total de usuarios que se espera captar por año. En relación con el LTV, se contempló el margen bruto del valor medio de compra del cliente por el número de veces de compras recurrentes por la longitud media de tiempo de vida del cliente.

Por lo expuesto, para RentApp el Customer Acquisition Cost es \$ 5.038, mientras que el Life Time Value es \$13.669.

Para más información ver Anexo IV.

## VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

### VII.a Supply Chain y proceso productivo de RentApp

- 1) Inicialmente un usuario propietario carga en la plataforma un bien para ponerlo en alquiler, describiendo y detallando las características del producto. Dicha carga pasa por un proceso de verificación, si todo se encuentra dentro de los parámetros establecidos, el producto pasa a estar disponible dentro de la plataforma de usuario cliente.
- 2) El usuario cliente realiza una búsqueda del bien que necesita alquilar y selecciona el que sea de su conveniencia. Una vez seleccionado el bien, especifica la modalidad de entrega del producto, si opta pautar directamente con el usuario propietario o retirar por el locker inteligente más cercano. Luego realiza el pago pudiendo optar por pagar con tarjeta de crédito o débito.
- 3) Confirmado el intercambio de bienes, el usuario propietario deberá tomar fotos o grabar un video de su artículo dentro de las 24 horas antes de que se entregue el artículo para alquilarlo. Tanto la foto como el video debe indicar el momento en el que se generó, por lo que Rentapp recomienda realizarlo con un teléfono inteligente donde la fecha se registra automáticamente. En el caso que el artículo tiene una función principal, se necesita un video de este funcionando, lo que va a permitir comprobar que el articulo funcionaba antes del alquiler.
- 4) Realizado el intercambio del bien, el usuario cliente utiliza el producto según el tiempo pactado y devuelve el producto al usuario propietario.
- 5) Una vez que el usuario cliente devuelve el bien, el usuario propietario tiene 24 horas desde la devolución para comunicar a RentApp si el producto se ha dañado durante el alquiler, el mismo debe documentarlo mediante fotos o videos. De acuerdo con los términos y condiciones, los usuarios clientes que no devuelvan o dañen un artículo son responsables de pagar el costo total de reemplazo o reparación del artículo. Sin embargo, en caso

de que el usuario cliente no coopere y el pago se retrase, RentApp le garantiza al usuario propietario asegurando sus bienes.

- 6) Concluido el intercambio, el usuario cliente y el usuario propietario califican la experiencia. Si ambas calificaciones son positivas, a los 3 días hábiles se libera el pago al usuario propietario.

Hay que tener en cuenta que se pueden presentar imprevistos como la disponibilidad de lugar en los lockers inteligentes por la alta demanda de su uso, generando un cuello de botella.

Cabe mencionar que RentApp cuenta con un servicio de atención al cliente que estará disponible los 7 días de la semana ante cualquier inconveniente o consulta que le pueda surgir al usuario.

## VIII. Implementación del negocio

El proyecto inicia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, hasta que logre cubrir una determinada cantidad de usuarios y que la marca sea reconocida en el mercado. Esta etapa se estima que durará aproximadamente un año. Luego se expandirá regionalmente a la PBA y a los principales provinciales tales como Córdoba, Mendoza y Santa Fe. El procedimiento de expansión tendrá como punto de partida el feedback obtenido en las campañas de publicidad realizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En base a las experiencias de la campaña en redes que explicamos anteriormente en el proceso de venta, lanzaremos en distintas ciudades la misma campaña. Luego en la que detectemos mejores rendimientos de métricas en las redes, haremos un desembolso mayor para lograr penetrar en el mercado. Hablamos siempre de ciudades de más 200.000 habitantes dado que es lo que garantiza, según nuestros cálculos, una masa crítica de usuarios que puedan llegar a prestar bienes. Como se detalla más adelante, en el cuadro de costos, el costo de publicidad por año para la ciudad de Buenos Aires que tiene una cantidad de habitantes de 3.000.000 es hoy en día de \$ 3.000.000. La estrategia es mantener esté ratio de pesos sobre cantidad de habitantes, lo que daría una inversión para una ciudad de 200.000, el mismo número de pesos. Cada expansión, no afecta el plan permanente de publicidad de ciudades ya abordadas. Para esta etapa, se utilizarán fondos propios.

Al cabo de 5 años, consolidada la marca, se realizará expansión en Uruguay, Brasil y Chile. Para poder lograr esta expansión RentApp necesitará un venture capital, en este sentido se buscarán fondos de inversión o inversionistas que se adapten al modelo de negocio de RentApp. Luego de seleccionar a los inversores posibles se pactarán calls para hacer el pitch deck en donde se cuenta de una manera general y rápida, el plan de negocios de RentApp.

## IX. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor es de suma importancia para el éxito del proyecto. Actualmente está compuesto por Mariano Pagliaria y María Daniela Cacciamani, ambos profesionales, con perfiles diferentes que complementados hacen que el modelo de negocio del proyecto genera grandes expectativas. Asimismo, será necesario complementar el equipo con un perfil experto en tecnología y comercio electrónico.

**Maria Daniela Cacciamani (CFO):** Contadora Pública de la U.C.A. y MBA Candidaté de la Udesa. Será la responsable del área de administración y finanzas. Será quien lidere las operaciones financieras, contables, presupuestos y armado de estados contables. Asimismo, será la responsable en buscar fondos de inversión que quieran invertir en el proyecto.

**Mariano Pagliaria (COO):** Ingeniero Industrial del I.T.B.A y MBA de la Udesa. Será el responsable de las tareas estratégicas como planificación comercial, establecer objetivos y darle el seguimiento del avance del proyecto.

**Perfil Tecnológico (CTO):** Puesto vacante. Será el responsable de liderar el área técnica, tecnológica, tales como el desarrollo y la mejora continua de la plataforma. Su rol es indispensable.

## X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico

### X.a. Contexto macroeconómico

#### Tipo de cambio:

El dólar es un factor determinante al momento de analizar la economía dada la inestabilidad del peso argentino que no permite hacer proyecciones. El tipo de cambio se ha venido devaluando con distintos ritmos por varios años. Además, en el último periodo las distintas regulaciones, al turismo y a diferentes industrias, hacen que se hable de hasta 14 dólares distintos. Todas estas circunstancias, hacen extremadamente difícil los cálculos a mediano plazo.

## PBI:

La Argentina no logra tener un crecimiento sostenido del PBI, tras haber finalizado el 2020 con una variación negativa del 9,9% anual, en el 2021 pudo recuperarse de la caída llegando así a una variación del 10,3%. Según el Banco Mundial, el 2022 tendrá una variación positiva del 4%, pero la misma se da de forma heterogénea en los distintos sectores de la economía.



## Prima de Riesgo

El costo adicional que pagan los bonos argentinos en dólares por sobre la tasa de Estados Unidos, en Octubre 2022, el riesgo país es de 2.568 puntos (RAVABursátil, 2022)

## **X.b. Contexto Microeconómico**

### Desempleo

La tasa de desempleo del segundo trimestre del 2022 es del 6,9% (INDEC, 2022)

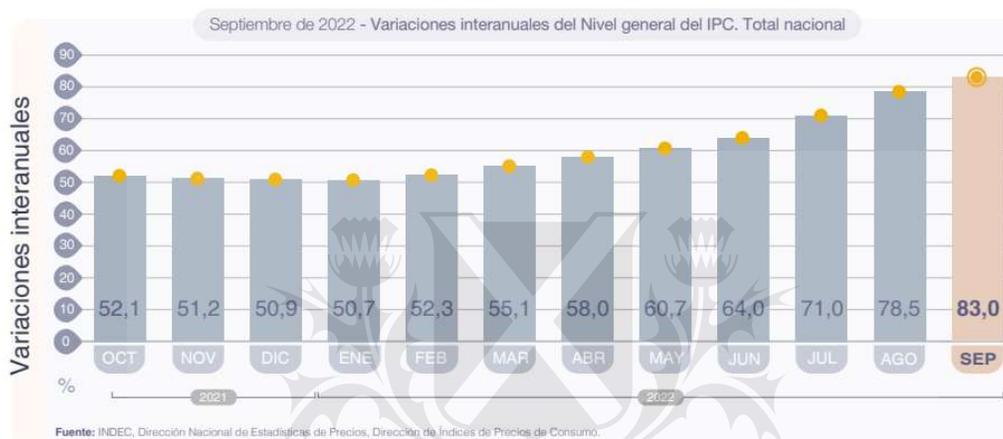
### Caída del consumo

En Argentina, diferentes factores están ocasionando una caída del consumo, entre ellos la falta de financiación en cuotas, caída del poder adquisitivo y las dificultades para importar. La caída del consumo en Argentina durante los primeros nueve meses del año 2022 fue del 9,9% (Focus Market, 2022)

El gobierno busca alentar el consumo con ciertas medidas tales como otorgando financiación sin interés en sectores limitados, igualmente no soluciona el problema de desabastecimiento de bienes.

### Inflación:

La inflación es un problema constante en la economía argentina. Las constantes devaluaciones, emisiones sin controles, el déficit fiscal, entre otros factores, han ocasionado que la inflación en la Argentina sea superiores al 50% anual. A continuación, se brinda el IPC publicado por el INDEC con la evolución desde Octubre 2021 a Septiembre 2022.



### X.c. Modelo de generación de beneficios

El modelo de generación de ingresos de RentApp está compuesto por las comisiones por las transacciones realizadas, productos destacados y la venta de espacios publicitarios tanto en la página web como en la aplicación.

Una vez que el usuario cliente confirma la transacción, RentApp le cobrará el 15% sobre el total y al usuario propietario del bien le cobrará otro 15%. En el supuesto caso que el usuario propietario quiera destacar su publicación, la transacción de ese usuario se elevará a un 20%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de "Q" de Alquileres	15.000	70.000	400.000	850.000	2.100.000
Ingresos por transacción	\$ 1.012.500	\$ 15.120.000	\$ 142.560.000	\$ 454.410.000	\$ 1.571.724.000
Bonificación transacción primeros 6 meses	-\$ 506.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por producto destacado	\$ 390.000	\$ 3.276.000	\$ 30.888.000	\$ 98.455.500	\$ 340.540.200
Ingresos por espacio publicitario	\$ 1.500.000	\$ 2.700.000	\$ 4.455.000	\$ 6.682.500	\$ 9.355.500
<b>Ingresos por ventas bruto</b>	<b>\$ 2.396.250</b>	<b>\$ 21.096.000</b>	<b>\$ 177.903.000</b>	<b>\$ 559.548.000</b>	<b>\$ 1.921.619.700</b>

### Costos fijos:

Los costos fijos que se contemplan son sueldos de programadores, honorarios, alquiler de oficina, alquiler de espacio para lockers.

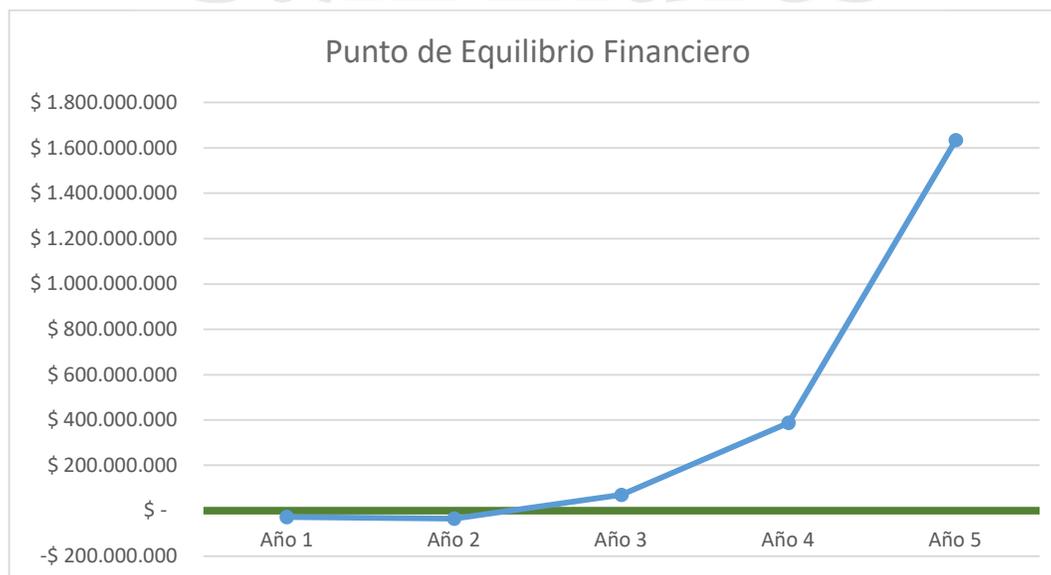
### Costos variables:

Los costos variables estarán compuestos por gastos de publicidad, gastos por seguro, comisiones bancarias, plataformas de pago, impuestos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos Fijos</b>					
Sueldos	\$ 15.600.000	\$ 28.080.000	\$ 46.332.000	\$ 69.498.000	\$ 97.297.200
Honorarios de terceros	\$ 1.020.000	\$ 1.500.000	\$ 1.410.000	\$ 1.320.000	\$ 1.260.000
Alquiler de espacios y oficina	\$ 7.200.000	\$ 12.960.000	\$ 21.384.000	\$ 32.076.000	\$ 44.906.400
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 23.820.000</b>	<b>\$ 42.540.000</b>	<b>\$ 69.126.000</b>	<b>\$ 102.894.000</b>	<b>\$ 143.463.600</b>
<b>Costos Variables</b>					
Gastos de Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 4.400.000	\$ 12.500.000	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000
Gastos de comercializacion	\$ 112.200	\$ 1.471.680	\$ 13.875.840	\$ 44.229.240	\$ 152.981.136
Impuestos	\$ 3.659.888	\$ 7.091.280	\$ 16.100.370	\$ 33.642.244	\$ 83.459.859
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 6.772.088</b>	<b>\$ 12.962.960</b>	<b>\$ 42.476.210</b>	<b>\$ 97.871.484</b>	<b>\$ 258.440.995</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 30.592.088</b>	<b>\$ 55.502.960</b>	<b>\$ 111.602.210</b>	<b>\$ 200.765.484</b>	<b>\$ 401.904.595</b>

### Punto de Equilibrio

De acuerdo con las estimaciones realizadas y a la inversión inicial para comenzar con el proyecto, RentApp tendrá su punto de equilibrio en el año tres. Luego de ese período los flujos de fondos acumulados pasan a ser positivos.



## Estado de Resultados

Para la confección del estado de resultado se realizó una estimación de los costos futuros:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 2.396.250	\$ 21.096.000	\$ 181.467.000	\$ 588.590.145	\$ 2.036.050.095
Costo de Ventas	-	95.850	843.840	7.258.680	23.543.606	81.442.004
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.300.400</b>	<b>\$ 20.252.160</b>	<b>\$ 174.208.320</b>	<b>\$ 565.046.539</b>	<b>\$ 1.954.608.091</b>
Gastos de comercialización	\$ -	-\$ 16.350	-\$ 627.840	-\$ 6.617.160	-\$ 20.685.634	-\$ 71.539.132
Gastos de Publicidad	\$ -	-\$ 3.000.000	-\$ 4.400.000	-\$ 12.500.000	-\$ 20.000.000	-\$ 22.000.000
Gastos de Administración	-\$ 400.000	-\$ 23.820.000	-\$ 42.540.000	-\$ 69.126.000	-\$ 102.894.000	-\$ 143.063.600
Impuestos (Cs Sociales - IIBB)	-\$	3.659.888	7.091.280	16.100.370	33.642.244	83.459.859
Amortizaciones	-\$	1.533.333	1.533.333	1.533.333	1.200.000	1.200.000
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$ 400.000</b>	<b>-\$ 32.029.571</b>	<b>-\$ 56.192.453</b>	<b>-\$ 105.876.863</b>	<b>-\$ 178.421.879</b>	<b>-\$ 321.262.591</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-\$ 400.000</b>	<b>-\$ 29.729.171</b>	<b>-\$ 35.940.293</b>	<b>\$ 68.331.457</b>	<b>\$ 386.624.661</b>	<b>\$ 1.633.345.500</b>
IIGG	-\$ 140.000	-\$ 10.405.210	-\$ 12.579.103	\$ 23.916.010	\$ 135.318.631	\$ 571.670.925
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 260.000</b>	<b>-\$ 19.323.961</b>	<b>-\$ 23.361.191</b>	<b>\$ 44.415.447</b>	<b>\$ 251.306.029</b>	<b>\$ 1.061.674.575</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 400.000</b>	<b>-\$ 31.262.504</b>	<b>-\$ 37.473.627</b>	<b>\$ 66.798.123</b>	<b>\$ 385.424.661</b>	<b>\$ 1.632.145.500</b>

### **Requerimiento de inversión y financiamiento:**

RentApp requiere de una inversión inicial de \$ 13.800.000, los cuales serán utilizados de la siguiente manera:

- Bienes de Uso: Se destinarán \$1.000.000 en la compra de equipamiento de oficina y computadoras.
- Inscripción y registro de la sociedad: Confección del Contrato social y registro de la sociedad \$ 300.000.
- Locker Inteligentes: Adquisición e instalación de los lockers inteligentes en 5 puntos comerciales \$ 9.000.000.
- Gastos de servidores: Adquisición de servidores \$ 3.000.000
- Gastos varios: Se dejará un monto de reserva de \$500.000 para cualquier imprevisto.

Dado que el requerimiento de inversión para la primera etapa es bajo, se decidió no ir a buscar financiamiento externo y asumir todo el riesgo.

Al cabo de 5 años, en la instancia de expansión internacional, se buscará venture capital para que inviertan en RentApp a cambio de equity.

## XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

### XI.a. Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital:

WACC			Empresa Comparable	
Tasa libre de riesgo	Rf	40,00%		
Prima riesgo país	Rp	26,82%	Deuda	3.397.488
	Rf + Rp	66,82%	Equity	1.531.691
			Tax	35%
Beta Apalancada		0,491		
			D/E+D	69%
<b>Costo del Capital</b>	<b>ke</b>	<b>53,17%</b>	E/E+D	31%

RentApp		Beta apalancada	
			1,58
		Beta Desapalancada	0,4910
<b>Equity</b>	<b>100,00%</b>		
<b>Deuda</b>	<b>0%</b>		

Costo del capital	WACC	53,17%
-------------------	------	--------

Free CashFlow:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPLAT	-\$ 260.000	-\$ 19.323.961	-\$ 23.361.191	\$ 44.415.447	\$ 251.306.029	\$ 1.061.674.575
Inversión Inicial	- 800.000					
Inversión en CAPEX	- 13.000.000					
Depreciaciones	\$ 1.533.333	\$ 1.533.333	\$ 1.533.333	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Efecto Financiero IVA	- 2.898.000	\$ 1.021.451	\$ 1.876.550	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	-\$ 23.963	-\$ 210.960	-\$ 1.814.670	-\$ 5.885.901	-\$ 20.360.501	
<b>FFL</b>	<b>-\$ 16.958.000</b>	<b>-\$ 16.793.140</b>	<b>-\$ 20.162.268</b>	<b>\$ 44.134.110</b>	<b>\$ 246.620.128</b>	<b>\$ 1.042.514.074</b>

Valor Terminal 1.960.349.895

**FF + VR**      **-\$ 16.958.000**   **-\$ 16.793.140**   **-\$ 20.162.268**   **\$ 44.134.110**   **\$ 246.620.128**   **\$ 3.002.863.969**

VA      \$ 161.196.819

VAN      \$ 144.238.819

TIR      131%

De acuerdo con las estimaciones de las diferentes variables, el modelo de negocio tendría un flujo de fondo acumulado negativo durante los primeros 2 años y recién en el tercer año, recuperaría todos los fondos invertidos. El break even del proyecto se encuentra en el mes 29.

## **XI.b. Aspectos legales y regulatorios**

En cuanto al tipo de sociedad, RentApp se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. El trámite de constitución e inscripción en la Inspección General de Justicia puede llegar a demorarse por lo menos un mes. Una vez inscripta, los socios se comprometen a integrar el 25% del capital, quedando el saldo restante a integrar al cabo de los dos años. La sociedad se inscribirá como MiPyme para poder gozar de los beneficios que otorga el Ministerio de Producción para las Pymes. En términos impositivos, es afectada por 3 impuestos: VA, IIBB y Ganancias. Mensualmente se debe liquidar y abonar en el caso que corresponda el Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Ingresos Brutos (IIBB). Anualmente corresponde liquidar el Impuesto a las Ganancias y pagar en el caso de corresponder.

Siendo que RentApp es un servicio de contacto entre partes, se desligará de cualquier accidente que pudiera ocasionarse con el uso de las herramientas. Esta condición estará estipulada en los términos y condiciones iniciales al momento de crear una cuenta como usuario.

## **XII. Conclusiones**

Rentapp es la primera plataforma colaborativa y sustentable, que promueve la economía circular dándole la opción a la sociedad de cambiar la forma en que consumimos. A través de la plataforma, RentApp te da la posibilidad de acceder a un bien sin la necesidad de comprarlo y a su vez, la posibilidad de que los dueños de bienes puedan poner en alquiler sus bienes en una plataforma segura y generar un dinero extra por ello.

Desde el punto de vista financiero, no requiere una inversión inicial elevada, cuenta con un porcentaje elevado de rentabilidad luego del recupero de la inversión que está prevista para el mes 29. Asimismo, en la etapa temprana del proyecto requiere grandes esfuerzos en actividades de marketing y comunicación para darla a conocer e instalar la necesidad en el mercado.

Si bien en la etapa inicial se proyecta realizarla en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y para una sola categoría, es un proyecto que puede replicarse y alcanzar a otras zonas geográficas de Argentina o de otros países. En relación con las categorías, la intención de RentApp es incrementar las categorías una vez que el producto de Herramientas este afianzado en el mercado.

## Fuentes y Bibliografía:

- Consumo sustentable  
<https://www.desarrollosustentable.co/2018/04/consumo-sustentable.html>  
<https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-12-garantizar-modalidades-de-consumo-y-produccion-sostenibles-un-requisito-esencial-para-el>
- La cadena de valor - Michael Porter
- Las cinco fuerzas – Michael Porter
- Business Model Canvas – Alexander Osterwalder
- Tamaño del mercado  
<https://www.indec.gob.ar/>  
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85573>
- PESTLE  
[https://www.a24.com/actualidad/cuidado-medio-ambiente-argentina-01102019\\_rJfyIRIOr](https://www.a24.com/actualidad/cuidado-medio-ambiente-argentina-01102019_rJfyIRIOr)  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular>  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/recuperadores>  
<http://www.lineaverdehuelva.com/lv/consejos-ambientales/reciclaje/Beneficios-del-reciclaje.asp>  
<https://cace.org.ar/sobre-cace/>  
<https://www.eu-startups.com/2022/08/sweden-based-hygglo-acquires-uk-based-fat-llama-in-e41-million-deal-to-create-worlds-biggest-peer-to-peer-rental-platform/>  
<https://obj.ca/article/techopia/rental-platform-ruckify-shuts-down-after-bid-acquire-uk-firm-fails>
- Datos macroeconómicos y microeconómicos  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=AR&start=2010&view=chart>  
<https://www.pagina12.com.ar/487202-el-banco-mundial-ve-mas-crecimiento>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

<https://www.infobae.com/economia/2022/10/17/falta-de-cuotas-caida-del-poder-adquisitivo-y-dificultades-para-importar-los-tres-factores-que-le-ponen-freno-al-consumo/>

<https://www.infobae.com/economia/2022/10/14/el-consumo-cayo-casi-un-10-en-septiembre-con-mayor-impacto-en-los-alimentos/>

<https://www.infobae.com/economia/2022/10/12/cuales-son-los-14-valores-diferentes-de-dolares-que-se-pueden-encontrar-en-la-argentina/>

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85573>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo I Encuesta

En general, ¿Qué porcentaje de tus ingresos destinas a la compra de bienes durables? Tales como electrodomésticos, electrónica, herramientas, muebles, entre otros.



38% (44)  
Menos del 10%

46% (53)  
Entre 11 y 20%

16% (18)  
Entre 21% y 50%

0% (0)  
Más 51%

20.99  
Standard Deviation

115  
Responses

Ante la necesidad de un producto puntual de baja frecuencia de uso, preferirías:



35% (39)  
Comprar

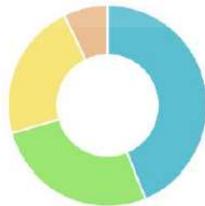
23% (25)  
Alquilarlo

42% (47)  
Pedirlo prestado

9.09  
Standard Deviation

111  
Responses

Si alquilases un producto, hasta que porcentaje de su costo pagarías por el alquiler del mismo?



44% (49)  
Menos 10%

27% (30)  
10%

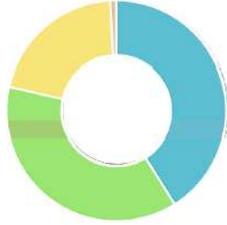
22% (25)  
Entre un 10% y 20%

7% (8)  
Entre un 20% y 30%

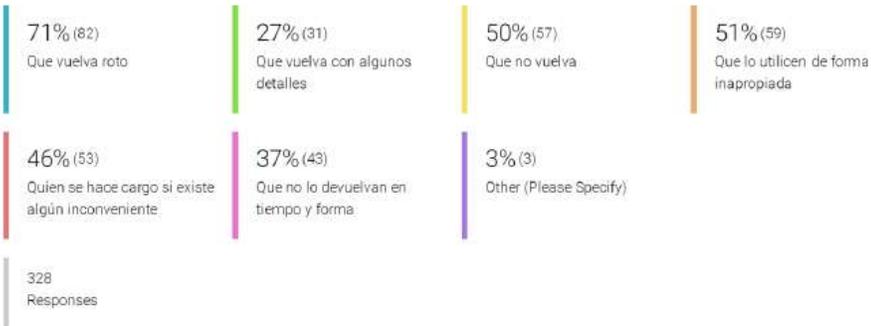
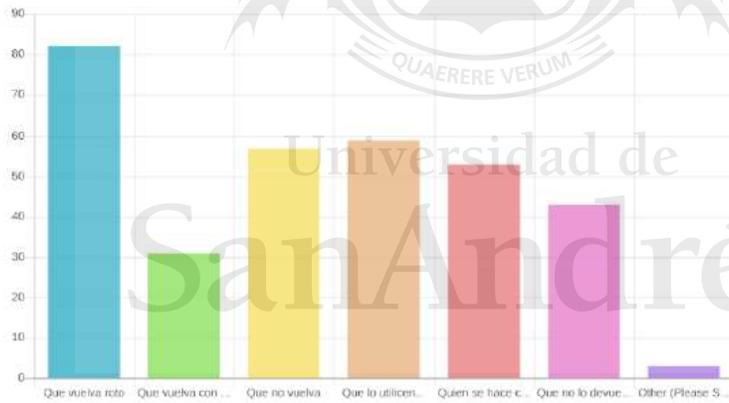
14.61  
Standard Deviation

112  
Responses

¿Cómo te gustaría que se realice el intercambio?



¿Cuáles son tus mayores miedos al poner bienes en alquiler? Podes seleccionar mas de una opción.



## Anexo II

### Tamaño de Mercado

Usuario que necesita alquilar un bien:

	Hombres	Mujeres	Total
<b>Población Total</b>	22.492.818	23.315.929	<b>45.808.747</b>

<b>HOMBRES</b>	NSE Arg	H U	M U	L U
ABC1	6,4%	5%	15%	80%
C2	18,3%	15%	25%	60%
C3	29,8%	35%	35%	30%
D1	32,0%	45%	30%	25%
D2E	13,4%	40%	35%	25%
<b>Usos Mensuales Según Tipo de Usuario</b>		4	1,5	0,2

<b>TOTAL Usos Mensuales Hombre</b>	<b>41.764.777</b>
<b>Promedio de Total Usos Mensuales Hombre</b>	<b>1,857</b>

<b>MUJERES</b>	NSE Arg	H U	M U	L U
ABC1	6,4%	1%	4%	95%
C2	18,3%	5%	10%	85%
C3	29,8%	8%	20%	72%
D1	32,0%	10%	20%	70%
D2E	13,4%	11%	19%	70%
<b>Usos Mensuales Según Tipo de Usuario</b>		3	1	0,1

<b>TOT Usos Mensuales Mujer</b>	<b>11.329.233</b>
<b>Promedio de Total Usos Mensuales Mujer</b>	<b>0,486</b>

<b>TAM</b>	<b>TOTAL Usos Mensuales Hombres + Mujeres</b>	<b>53.094.010</b>
	<b>Promedio de Total Usos Mensuales</b>	<b>2,3</b>

<b>Total Habitantes CABA</b>	<b>3.081.550</b>
------------------------------	------------------

#### Segmentación por edad y sexo CABA

H 20-24	
H 25-29	
H 30-34	
H 35-39	782.468
H 40-44	
H 45-49	
H 50-54	

<b>TOTAL Usos Mensuales según edad Hombres</b>	<b>1.452.890</b>
--	------------------

M 20-24	
M 25-29	
M 30-34	430.819
M 35-39	

<b>TOT Usos Mensuales según edad Mujeres</b>	<b>209.335</b>
--	----------------

Hipótesis: El 35% de los hombres y el 6% de las mujeres disponen de herramientas

Hombres	35%
Mujeres	6%

Total Usos mensuales de personas que no poseen herramientas	1.141.154
---	-----------

Personas con acceso a internet CABA	95%
-------------------------------------	-----

<b>SAM</b>	<b>TOTAL usos mensuales de personas residentes de CABA que no poseen herramientas</b>	<b>1.084.096</b>
------------	---	------------------

% de share a tomar 30%

<b>SOM</b>	<b>TOTAL usos mensuales de personas que no poseen herramientas</b>	<b>325.229</b>
------------	--	----------------

Dueño de los bienes:

	Hombres	Mujeres	Total
<b>Población Total Argentina</b>	22.492.818	23.315.929	<b>45.808.747</b>
<b>Total de Dueños de Herramientas</b>	7.872.486	1.398.956	<b>9.271.442</b>
<b>% de Dueños de herramientas</b>	35%	6%	

	NSE Arg	Personas	% Dueño	Dueños
<b>ABC1</b>	<b>6,4%</b>	2.931.760	25%	732.940
<b>C2</b>	<b>18,3%</b>	8.383.001	45%	3.772.350
<b>C3</b>	<b>29,8%</b>	13.651.007	19%	2.591.152
<b>D1</b>	<b>32,0%</b>	14.658.799	14%	2.052.232
<b>D2E</b>	<b>13,4%</b>	6.138.372	2%	122.767
		<b>45.762.938</b>		<b>9.271.442</b>

<b>TAM</b>	<b>Total de Dueños de Herramientas</b>	<b>9.271.442</b>
------------	--	------------------

Hipótesis: el 50% de los dueños estarían dispuestos a prestar herramientas

Dueños de Herramientas CABA	Total	% Dueños	Total
<b>Hombres 20- 54 años</b>	1.149.106	35%	402.187
<b>Mujeres 20 - 39 años</b>	430.819	6%	25.849
<b>Total Dueños de Herramientas CABA</b>			<b>428.036</b>
<b>% Dispuestos a prestar</b>			50%
<b>Total Dispuestos a prestar</b>			214.018

Personas con acceso a internet

– 95%  
CABA

<b>SAM</b>	<b>Residentes de CABA que prestan herramientas y poseen acceso a internet</b>	<b>203.317</b>
------------	---	----------------

Hipótesis: Si bien existen personas que no aplicarían por edad al comercio digital, podría gestionarlo algún familiar

40% de dueños de herramientas que utilizaría la plataforma

<b>SOM</b>	<b>Personas que prestan herramientas</b>	<b>81.327</b>
------------	--	---------------

### Anexo III

### Canvas Business Model



## Anexo IV

### Métricas LTV y CAC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas	\$ 202.500	\$ 3.024.000	\$ 28.512.000	\$ 90.882.000	\$ 314.344.800
Inversión	\$ 11.910.000	\$ 21.270.000	\$ 34.563.000	\$ 51.447.000	\$ 71.731.800
Gastos de Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 4.400.000	\$ 12.500.000	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000
Cantidad de Clientes	3.000	5.696	15.000	32.220	80.999
<b>CAC</b>	<b>\$ 5.038</b>				

MB Promedio por alquilar	\$ 65	\$ 117	\$ 192	\$ 289	\$ 404
Cantidad de alquileres s/mismo cliente	2	8	13	14	15
<b>LTV</b>	<b>\$ 130</b>	<b>\$ 933</b>	<b>\$ 2.502</b>	<b>\$ 4.042</b>	<b>\$ 6.062</b>
					<b>\$ 13.669</b>

