

# Maestría Negocios Digitales

Trabajo Final de Graduación:

*Plan de negocios proyecto PoolDrive  
Conductor*

*Autor: María Paz Tejerina Anchorena*  
*DNI 39.560.430*

*Mentor: Ezequiel Pico*

# Índice

Resumen ejecutivo	4
I. El Cliente	6
La necesidad y el problema a resolver	6
Segmentos de clientes potenciales	8
Segmentos seleccionados	10
Validación de la necesidad	12
II. La Propuesta de valor	15
Propuesta de Valor y beneficios	15
Diferencial de la propuesta de valor	16
III. El product market fit	18
Fit entre el producto y el mercado	18
Construcción del MVP y experimentos	19
IV. El tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo	22
TAM SAM SOM	22
V. Competencia	24
Competidores	24
Demográfico	29
Tendencias tecnológicas	29
Economía y contexto político	30
Contexto y oportunidades	30
VI. Industria	33
Cadena de valor	33
VII. El modelo de negocios	38
Canvas business model	38
VIII. Go to Market Plan	42
Lanzamiento	42
Funnel de Marketing	42
IX. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	47
Proceso Productivo	47
Recursos	48
Canales de distribución	49
X. Implementación del negocio	50
Implementación y Objetivos	50
Localización	51
XI. Equipo emprendedor o Equipo ejecutivo al frente del proyecto	52
XII. Contexto macro y microeconómico	54
Contexto Económico y Político	54
XIII. Modelo económico	56
Modelo de Ingresos	56

Costos	57
Key Drivers del modelo economico	58
Información impositiva	58
Beneficios fiscales	59
XIV. Requerimientos de inversión y financiamiento	60
XV. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	61
Riesgos y Coberturas	61
XVI. Aspectos legales y regulatorios	62
Fuentes y Bibliografía	65
Anexos	66



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como principal objetivo desarrollar el plan de negocios del proyecto denominado PoolDrive, sin embargo, para realizar este plan tuve que plantearme diversos objetivos para profundizar y lograr concluir en un proyecto que ofrezca valor para el cliente.

En un principio, busqué entender el problema que deseaba resolver, investigando los potenciales clientes y la competencia existente. Pooldrive es una aplicación móvil que viene a resolver el problema de transporte para viajeros frecuentes de mediana y larga distancia. El mismo, se resume en la inflexibilidad de los medios de transporte más tradicionales, los costos y la falta de trayectos a todos los destinos, sumado a una economía cambiante donde la posibilidad del ahorro es esencial.

Por otro lado, busque la posibilidad de encontrar la mejor propuesta de valor buscando con PoolDrive ofrecer seguridad, transparencia, accesibilidad, sustentabilidad y generar una comunidad entre viajeros. Comenzando por la Argentina como principal mercado en un negocio B2C, pero teniendo como objetivo extenderse a países de Latinoamérica y sin descartar la posibilidad de generar negocios B2B.

El modelo de monetización será principalmente por fee de intermediación, concluyendo en una oportunidad de 12 millones de dólares (SOM), y de un mercado (SAM) de 20.400 millones de dólares.

El segmento elegido para el presente proyecto es el de personas que realizan viajes de manera frecuente, y por lo tanto, buscan el mejor precio para poder realizarlo. Enfocándose en el perfil conductor, aquella persona que realiza estos viajes utilizando su auto y se beneficia de compartir los gastos.

El mercado no cuenta con un jugador esencial, existen muy pocas ofertas las cuales no abarcan la gran amplitud de necesidades existentes. Es por eso que PoolDrive tendrá como principal diferencial no solo sus diversas funcionalidades sino la creación de una comunidad. Considero que el generar una comunidad de viajeros es una de los puntos más importantes para llevar a cabo la presente propuesta, ya que podrá incentivar a mantener el uso de la aplicación.

El modelo de negocio y funcionalidades de la aplicación se irán enriqueciendo, comenzando solo con el fee de intermediación y concluyendo con la opción de perfil premium a un costo y publicidad dentro de la misma. En base a esto estimo con una inversión inicial de casi 1.4 millones de dólares llegar al break even para el tercer año, dejando ya los resultados del cuarto año como inversión para la expansión hacia los países limítrofes seleccionados.

Como principales aprendizajes del presente proyecto me gustaría destacar la necesidad de utilizar modelos para lograr entender y particionar las investigaciones realizadas de una manera esquemática que permita profundizar en lo que uno cree sustentando la realidad. Y por el otro lado, la necesidad latente que existe hoy de ofrecer este tipo de producto ya que el carsharing se encuentra presente en los países de latinoamérica, sin embargo sucede sin transparencia, sin seguridad y con muchas incomodidades para los usuarios, lo que genera que parte de estos lo realicen con inseguridad e incomodidad y la otra parte reduzca sus viajes debido al costo que tiene la siguiente opción que es utilizar medios de transporte tradicionales.



## I. El Cliente

### **La necesidad y el problema a resolver**

El presente trabajo intenta resolver un problema que aparenta ser muy simple como es el transporte a mediana y larga distancia. Sin embargo, no es solo el transporte por vacaciones al que estamos todos acostumbrados y las presentes opciones como aviones y colectivos de larga distancia intentan resolver, sino, que apunta a un transporte aún más cotidiano, más regular, con el objetivo de realizarlo al menor costo posible y de una manera sustentable.

Me gustaría enfatizar el punto mencionado anteriormente sobre el costo, desarrollare esto más adelante en el presente trabajo pero para entender el contexto en el que se plantea este problema, el mismo no estará enfocado en reducir costos principalmente en viajes de vacaciones o poco frecuentes, sino que enfocare el mismo a aquella persona que viaja con aún más regularidad ya que considero que existe la posibilidad de que el problema que plantearé no sea aplicable a la mayoría de las personas que realizan este tipo de viajes con poca frecuencia.

En Argentina, donde comenzaremos el análisis de este problema sin dejar de considerar la futura expansión del proyecto que desarrolla el presente trabajo hacia otros países de latinoamérica, tiene un abundante abanico de posibilidades a la hora de transportarse dentro del país. Dentro de las cuales, considero y validaré más adelante, que todas tienen un problema en común que permitirá expandirse a la oportunidad a presentar. La mayoría de estas opciones no cuentan con flexibilidad o personalización a la hora de viajar.

Este concepto se puede ver más desarrollado en la sección de competidores sustitutos del presente documento.

Me gustaría enfatizar en las dificultades que representa el viaje por auto propio sin compartir el mismo, si bien es la opción más cómoda y flexible, no es una opción con la que todos cuentan. Mientras que al mismo tiempo, aquellos que cuentan con esta opción también tienen que solventar gastos que están en constante aumento como es el precio de la nafta, el mantenimiento del auto y muchas veces si tienen que realizar viajes solos no es el medio más

costo-eficiente debido a esto, sumado al cansancio del conductor, los peligros de viajar en la ruta solo de noche, en base a entrevistas que desarrollaré más adelante podemos definir que no es la primer elección para el viajero frecuente.

Por lo tanto, es en base a estas dificultades que decidí desarrollar el problema en cuestión que es el de realizar viajes de mediana y larga distancia para aquellos viajeros frecuentes, que debido a esta recurrencia requieren de realizarlos de una manera más costo-eficiente, con mayor seguridad y flexibilidad.

## **Segmentos de clientes potenciales**

En cuanto a los segmentos que se pueden encontrar dentro de este problema podemos hablar de los siguientes segmentos, enfatizando en que si bien todos estos segmentos pueden viajar a cualquier distancia, el presente trabajo enfocará en aquellos viajes mayores a 100 kilómetros:

### *Segmento de Conductores*

El primer gran segmento y en el cual se centrará principalmente este trabajo es el conductor, es aquella persona que viaja principalmente utilizando su propio automóvil y por lo tanto tiene que solventar los costos de nafta, utilización de auto, patente, cualquier arreglo que requiera el mismo, entre otros. Sin embargo, a este segmento lo podemos diferenciar por su edad y motivos de viajes en segmentos más pequeños los cuales diferenciarán si están interesados en la solución que se desarrolla en el presente trabajo o no:

- a) *Migrante étnico*: es aquella persona que viaja porque tiene familia y/o amigos en otra parte del país de la cual él reside ya que se mudo para estudiar o trabajar. Su edad ronda entre los 18 a 35 años.
- b) *Corporativo*: esta persona viaja por trabajo, le suelen cubrir los gastos de viáticos si realiza el viaje en auto, su edad está entre los 30 y 55 años.
- c) *Turista*: Es aquella persona que viaja por placer, para conocer alguna parte nueva. Se lo ve más activo en temporadas altas, principalmente en los meses entre Diciembre a Febrero o en julio, ocasionalmente también viaja por fines de semana largos. Sin embargo, este turista disfruta de los viajes a bajo precio, en general lo podemos encontrar entre los millennials

y zentennialls que tienen una nuevo enfoco en viajar lo más posible por lo que puede estar interesado en reducir sus costos de viaje.Su edad promedio se encuentra entre los 20 y 35 años.

- d) *Turista Maduro:* es aquel grupo de personas que viajan al igual que el turista low cost por placer, pero consideran que sus vacaciones son momento para descansar y si bien pueden llegar a considerar los costos de sus vacaciones, no cambiarán su forma de vacacionar para compartir gastos y suelen invertir más en las mismas. Su edad promedio se encuentra entre los 30 a 55 años.

### *Segmento de Pasajeros*

En este segmento existen las mismas diferenciaciones y sub segmentaciones que en el segmento de conductor descrito anteriormente con la particularidad de que el segmento de pasajeros no suele contar con su propio auto para viajar, por lo que en general sus opciones se ven reducidas a la hora de necesitar realizar estos viajes regulares y suele invertir una mayor cantidad de dinero y tiempo en la compra de pasajes con anticipación.

No continuaré desarrollando este segmento en profundidad ya que el centro del presente trabajo se encuentra en el segmento de conductores, pero lo menciono ya que la solución que presentaré requiere de ambas partes, tanto conductor como pasajero para crecer.

### *Segmento de B2B*

Los segmentos de conductor y pasajero desarrollados en los párrafos anteriores se encuentran presentes en lo que podemos mencionar como una solución B2C o C2C, concepto que desarrollaré más adelante. Pero desde un punto de vista B2B existe la posibilidad de que podamos alcanzar segmentos de negocios que presentan necesidades similares, como son por ejemplo las empresas de alquiler de auto, existe la posibilidad de que una solución que les permita unir conductores y pasajeros que requieran alquilar un auto sea de su interés, ya que les permitiría llegar a un segmento de clientes al que no llegan debido a que para uno de ellos el alquiler puede significar un gran costo que no consideran llevar a cabo, mientras que compartiendolo se torna más accesible y una opción.

Por otro lado, también existen instituciones que contienen personas con estos problemas similares pero que desde ellas se puede gestionar la unión de estas dos partes, pasajeros y conductores, lo que generaría un segmento focalizado en unir a las personas de esa institución para reducir costos, como puede ser una universidad.

## **Segmentos seleccionados**

El principal segmento seleccionado y a abordar en el presente proyecto con mayor profundidad es el *Conductor* y por ende como contraparte el *Pasajero*, ya que la solución que desarrolla el presente trabajo apunta a solucionar el problema para ambas partes de la red. Dentro de estos segmentos lo principales a atacar sería el migrante étnico y como segundo enfoque el turista. Elijo el migrante étnico ya que este es el que suele viajar con mayor frecuencia, sin ningún aporte económico por trabajo y por lo tanto el que tiene más incentivos para encontrar formas de ahorrar en costos y buscar más flexibilidad y en algunos casos soluciones más sustentables a sus viajes frecuentes.

Debido a que el transporte de pasajeros de menos de 100 kilómetros hoy cuenta con una gran y creciente competencia como es la las compañías de transporte low cost, agregado a las compañías de transporte por combi, remises colectivos de mediana distancia entre otros, centraré el proyecto en todo lo que es mediana y larga distancia (mayor a 100 km) ya que la frecuencia de estos viajes puede ocasionar una necesidad de reducir costos para los posibles clientes.

El principal mercado en el que lanzar la solución será el de Argentina, pero desarrollando en parte la posible expansión hacia latinoamérica.

Para profundizar en los segmentos elegidos realice diferentes tipos de modelos para profundizar en las necesidades del cliente. El primero denominado *Empathy map*<sup>1</sup> me permitió comprender las tareas a realizar en relación a los puntos de dolor y beneficios que tienen los clientes:

---

<sup>1</sup> Empathy Map: ver anexo para ver el modelo completo

Estos modelos me permitieron conocer las principales desventajas de los clientes y donde enfatizar para mejorar la propuesta de valor, para poder concluir en un arquetipo de cliente<sup>2</sup> al que apuntar.

En resumen, el arquetipo de cliente al que nos dirigiremos nació en alguna parte del país y luego se mudo por trabajo o estudios, dejando familia y/o amigos en otra provincia, pueblo o ciudad, lo que ocasiona que viaje por cumpleaños, eventos importantes, fiestas, para visitar, entre otras razones. Él mismo, utiliza redes sociales ya que se encuentra en una edad promedio entre los 18 y 35 años, por lo que busca poder reducir sus costos de viaje para evitar tener que planificar el perfecto momento para irse de viaje y poder realizarlo con más frecuencia, optimizando el uso de su auto ya que el segmento principal del presente trabajo es el conductor.

Sus principales puntos de dolor son los costos elevados de otros medios de transporte, el costo de la nafta al usar su propio automóvil, la poca flexibilidad de los medios tradicionales y la gestión del equipaje. Mientras que busca ganar una reducción de costos, seguridad, flexibilidad, la amortización de su auto y por lo tanto su costo de mantenimiento y transportarse cómodamente.

## Validación de la necesidad

En principio, realice una encuesta que me permitió entender si la solución que tenía en mente para el problema era válida, si bien esto no me garantizo validar la necesidad, sí me permitió comprender que el carpooling sería una solución viable al problema planteado, y profundizar en el arquetipo de persona y segmentación.

Por otro lado, la validación de la necesidad se realizó mediante una serie de entrevistas que profundizó mi comprensión de la opinión de personas que suelen viajar distancias mayores a 100 kilómetros, sus principales puntos de dolor, sus experiencias y que buscan en una solución, lo que concluyó en la construcción de un un *empathy map canvas*<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Arquetipo de Cliente B2C: presente en el anexo

<sup>3</sup> Empathy Map Canvas: modelo completo se encuentra en el anexo para ambos segmentos.

## *Encuesta*

La encuesta<sup>4</sup> realizada constó de 201 respuestas, estando la mayor proporción de los encuestados entre los 26 y 35 años de edad.

Concluí que el auto es uno de los medios de transporte preferidos por los viajeros, contando la mayoría de las personas con un auto propio, por lo que es seguro validar la existencia del segmento conductor con interés en llevar a cabo carpooling para viajes de larga distancia. Sin embargo, es necesario dado el poco conocimiento sobre ese concepto reeducar a los usuarios para que entiendan sus beneficios y lograr captar una mayor parte del mercado.

Por último, un aspecto importante a destacar de los conductores es que tienen como principal factor de decisión, a la hora de compartir gastos y sus datos en viajes de larga distancia, la seguridad y en segundo plano la reducción de costos. Enfatizando en la importancia de la propuesta de valor de PoolDrive.

Para concluir, casi el total de los conductores encuestados consideran usar una plataforma también como pasajero. Por lo que tener la posibilidad de accionar de ambas formas sería atractivo.

## *Entrevistas*

En base a 10 entrevistas realizadas a tanto posibles conductores como pasajeros que suelen viajar medianas y largas distancias pude obtener las siguientes deducciones.

En principio, afirmar los segmentos desarrollados, entender la situación de estas personas y profundizar en los arquetipos. Hoy en día se utilizan diferentes aplicaciones para realizar este tipo de transacción, tanto redes sociales como aplicaciones específicas que no contienen todas las funcionalidades ni la publicidad suficiente para abarcar la necesidad de mercado. Profundizando en los principales puntos de dolor del segmento a atacar, siendo los más importantes los costos de realizar estos viajes de manera frecuente, flexibilidad en cuanto a tiempo, comodidad y seguridad: la sustentabilidad no es aún un tópico decisivo.

---

<sup>4</sup> Encuesta realizada a través de google docs de forma anónima, los resultados y preguntas se encuentran en la sección de anexos.

## II. La Propuesta de valor

### Propuesta de Valor y beneficios

La propuesta para resolver los problemas y necesidades planteados anteriormente consta de una aplicación de carpooling o también denominado ridesharing<sup>5</sup>, esta aplicación denominada PoolDrive, permitirá conectar tanto a conductores como pasajeros para publicar o buscar viajes de su interés para ahorrar costos, reducir el impacto en el medio ambiente, ahorrar tiempo y obtener una mayor flexibilidad para realizar el viaje que necesita.

La propuesta de valor principal para el conductor es otorgarle un medio por el cual pueda reducir sus costos y amortizar los gastos que tiene su auto al realizar ese viaje que de cualquier manera iba a hacer.

Con esta propuesta se le otorga a los conductores la posibilidad de realizar esta conexión de una manera transaccional, ofreciendo perfiles con información de ambas partes y la posibilidad de un chat para conocer un poco más a aquella persona que se va a subir a su auto. Ofrecimiento por lo tanto una mayor seguridad, teniendo la posibilidad de compartir el viaje con familiares y amigos para revisar que este no se desvíe del plan y un token de seguridad para verificar quien se sube a su auto sea la persona con la que acordó el viaje.

Si bien el conductor ya cuenta con la flexibilidad de realizar el viaje cuando quiera debido a que utiliza su propio auto, el reducir costos compartiendo el mismo, le permite no tener que recurrir a otros medios tradicionales para no incurrir en los costos que representa usar su propio auto por sí solo junto con la inseguridad de viajar en la ruta sin acompañante.

Por otro lado, al compartir el viaje reducen las emisiones de dióxido de carbono al reducir la cantidad de autos circulando ya que puede ser que un conductor decida ser pasajero. En base a un reporte de la Agencia Europea del medio ambiente<sup>6</sup>, en el 2018 el transporte representa el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero de la unión europea, siendo el transporte por

---

<sup>5</sup> Ridesharing o Carpooling consta del proceso por el cual dos personas o un grupo de personas comparten un auto para realizar un viaje, los que les permite principalmente reducir costos.

<sup>6</sup> AEMA - Agencia Europea de Medio Ambiente

carretera el representante de un 72%. En España una aplicación similar a nuestra propuesta logró reducir un 42% el ahorro medio de la emisión de CO2 en comparación a sus alternativas. Es por esto que no solo se beneficia el conductor sino que genera un impacto ambiental significativo.

Como mencione anteriormente, la propuesta de valor comenzará enfocándose en Argentina como país de lanzamiento, sin embargo, encontré en mi investigación que la necesidad planteada y por ende la propuesta de valor podría ser de interés en el resto de latinoamérica.

## **Diferencial de la propuesta de valor**

La principal diferencia de la propuesta de valor planteada son, la transaccionalidad que viene a ofrecer seguridad y transparencia a los usuarios, la sustentabilidad que representa tener menos autos en la ruta y por último, la flexibilidad que le ofrece este proyecto a los usuarios tanto de ahorro como de tiempo.

Por un lado, las propuestas o soluciones vigentes al problema planteado no cuentan con la posibilidad de realizar las transacciones necesarias dentro de las mismas. Por ejemplo, mucha gente forma parte de grupos de whatsapp, facebook entre otros que no les permite tener un trackeo ni la posibilidad de no llevar el dinero encima para cubrir los gastos compartidos.

Asimismo, no contar con la posibilidad de transaccionar por medio de una aplicación da a lugar a tener que setear el precio o el costo que será compartido del viaje sin tener mucho conocimiento, al tener los viajes con un costo o “precio”<sup>7</sup> publicado en la aplicación no solo permite a otros conductores comparar sino que entender el costo general del viaje, no tener que charlar el costo con los posibles pasajeros ni tener que compartir sus datos bancarios a la hora de pedir que le realicen una transferencia.

En cuanto al precio del viaje, la aplicación tendrá un rango definido de costo que representa ese viaje por lo tanto un mínimo y máximo que ayudara al conductor y limitará la posibilidad de exigir más de lo que realmente puede costar el viaje.

---

<sup>7</sup> Precio: si bien el objetivo de esta propuesta no es ponerle un precio a servicios que prestaría el conductor, ellos publicaran el costo del viaje el cual recibirán a cambio como resultado de compartir los gastos del viaje por parte de los pasajeros. Por eso lo llamaré precio en adelante.

Todo esto ocasiona que el conductor no necesite preocuparse por el precio ni en la cobrabilidad del proceso, permitiéndole tener una mejor experiencia al viajar.

Adicionalmente, estos procesos permiten generar una mayor seguridad ya que el conductor no debe compartir con el pasajero nada que no quiera compartir. No solo por esto es que la aplicación ofrece seguridad sino también otorga al conductor la posibilidad de aceptar o no al pasajero, ofreciéndole para realizar esa decisión información adicional que ofrece el pasajero para conocerlo más, estos datos adicionales no son solo nombre, apellido, edad entre otros conceptos que usualmente encontramos en aplicaciones sino que también pueden responder 5 preguntas para que el conductor los conozca más y publicarlas en su perfil, en relación a gustos, lugar de residencia, razón de viaje, entre otras. También contará con un chat donde ambas partes podrán interactuar en caso de que alguno tenga una duda.

Más allá de las funcionalidades que tendrá la aplicación que permitirá a ambas partes conocerse mejor y dejar al conductor más tranquilo, algo con lo que no cuentan las aplicaciones actuales ni los grupos en redes sociales es el seguro correspondiente. Si bien los seguros Argentinos no especifican quién puede subirse a su auto, el hecho de compartir gastos que podrían ser mal entendidos como servicios da lugar a un gris legal como es el caso de aplicaciones de transporte que se dedican más a corta distancia y si prestan servicios de transporte. Por lo que PoolDrive adicionalmente a verificar la identidad de los pasajeros con su documento o identificación, tendrá un seguro de empresa de responsabilidad civil y accidentes personales para todos los viajes que se realicen a través de la aplicación, adicional a la opción de contratar un seguro por el viaje ofrecido para que los conductores puedan elegir asegurarse durante el viaje. Esto no solo otorga seguridad legal a los conductores sino que les incentiva a mantenerse dentro de la aplicación y no conectar por fuera ya que perderían esta seguridad.

Por otro lado, PoolDrive contará con muchas más funcionalidades que permitirán mejorar la experiencia de ambos perfiles de usuarios, generar mayor seguridad, comodidad a la hora de planificar el viaje entre otros. Algunas de ellas son las siguientes:

- **Perfiles más transparentes:**
  - Perfiles con Puntuación: puntuación y comentarios que le asignan pasajeros y conductores a su compañero durante el viaje.
  - Se verificará la foto de perfil de la persona con su foto de documento de identidad al registrarse lo que ofrece una mayor seguridad.
  - Para conductores se solicitará su registro de conducir en vigencia y presentar su seguro.
  - Información importante tanto para ambos perfiles que deberá ser presentada y mostrada, nombre completo, barrio/localidad, foto y en caso de conductor auto (marca y color) y patente.
  - Tanto conductores como pasajeros deberán elegir por lo menos 5 preguntas a contestar personales para compartir en su perfil, para que ambas partes tengan mayor información sobre la persona.
  - El pasajero podrá elegir el viaje y por ende el conductor con el que realizará el trayecto.
  - El conductor podrá aceptar o no el pasajero.
  - Posibilidad de vincular el perfil con el de instagram, facebook o linkedin.
- **Transaccionalidad:** a través de la aplicación podrás pagar el viaje, dejando evidencia de tu transacción y acuerdo con el conductor/pasajero.
- **Buscador:** podrás buscar aquel viaje que te interese.
- **Chat**
- **Geolocalización:** de aceptar la geolocalización podrás revisar la mejor ruta para encontrarte con tu pasajero/conductor, así como compartir el viaje con alguna persona ajena.
- **Huella de Carbono:** al terminar un viaje infórmate sobre cuánto redujiste tu huella de carbono en comparación con viajar en auto solo o en colectivo.
- **Token inicio del viaje:** para comenzar el viaje ambos perfiles deberán compartir con la otra persona su token para registrar que ambos se encuentran en viaje, siendo ambos los que acordaron el mismo.
- **Cancelación:** hasta 48 horas antes para cancelar el viaje gratuitamente.

### III. El product market fit

#### **Fit entre el producto y el mercado**

Para entender porque creo que el carpool es una opción interesante y con mucho futuro dentro de Argentina y el mercado latinoamericano me gustaría comenzar por remarcar sus beneficios.

En primer lugar, puede ayudar a reducir el tráfico en las carreteras y ciudades, lo que a su vez disminuye la contaminación ambiental y mejora la calidad del aire. Además, el carpooling puede ser una forma económica de compartir los gastos de transporte y ahorrar dinero en gasolina y estacionamiento.

Otra ventaja del carpooling es que puede ayudar a reducir la congestión del tráfico, lo que a su vez reduce el estrés en los conductores y mejora la seguridad en las carreteras. También puede ser una forma efectiva de fomentar la interacción social y conocer nuevas personas, lo que es particularmente beneficioso en un mundo donde cada vez pasamos más tiempo en línea.

Además, el carpooling puede ser una opción atractiva para aquellos que no tienen un automóvil propio, ya que pueden compartir el viaje con alguien que sí lo tiene y así acceder a lugares que de otra manera podrían ser inaccesibles.

En resumen, el carpooling es una opción interesante tanto para Argentina como para latinoamérica hoy porque puede ayudar a reducir la congestión del tráfico, mejorar la calidad del aire, ahorrar dinero, mejorar la seguridad vial y fomentar la interacción social.

Para profundizar en la importancia de su implementación hoy, me gustaría mencionar que esta opción de transporte no se encuentra explotada en nuestro país y en países de latinoamérica, a raíz de que para ciertas personas esta forma de viaje denota cierta inseguridad, es por eso que con la aplicación de PoolDrive intentaré resolver esas dudas ofreciendo como parte de sus funcionalidades que otorgan mayor conocimiento sobre la persona que compartirá el viaje, por ejemplo con preguntas personales en el perfil,

verificación de foto con el documento, push notifications con revisiones del viaje durante la aplicación y pudiendo compartir el mismo con familiares y amigos para que sepan donde se encuentran en el trayecto. Al lograr disipar la duda de la mente de los usuarios, creo que podremos resaltar y enfatizar las ventajas de usar una aplicación como PoolDrive.

Según un estudio de Statista se estima que para el 2025 habrá un total de 36 millones de usuarios de carsharing a nivel mundial, es por esto que es el momento de adelantarse con PoolDrive y posicionarse en el mercado Argentino y más aún latinoamericano.

El modelo del Value Proposition Canvas<sup>8</sup> presentado en el anexo del presente trabajo, permite entender todos los beneficios y posibles dudas que puedan tener los usuarios. Sin embargo, al ser la Argentina un país con creciente inflación creo que no son solo los beneficios sociales y ambientales de esta opción importantes para ellos, sino que los beneficios económicos harán de esta propuesta lo que necesita actualmente el mercado. Y aún más para los países limítrofes debido a la cantidad de personas que suelen viajar a Argentina para estudiar, encontrar trabajo, entre otras razones.

Para confirmar estas hipótesis existe un estudio de Statista el cual determinó que los viajeros de Latinoamérica serán más sensibles a los precios luego de la pandemia del COVID-19 al reservar viajes en el futuro, en este estudio el 70% de los Argentinos encuestados confirmaron esta afirmación. Un año después de realizado este estudio se confirmó que un 60% de los encuestados viajaron a destinos menos populares para evitar multitudes.

Para dimensionar la oportunidad de esta propuesta en la Argentina es que se encuentra la cifra de turistas que alcanza los 40,8 millones de personas si se suman a los excursionistas que hacen viajes más cercanos y estadías más breves según un informe que dio a conocer la Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

---

<sup>8</sup> Value proposition Canvas. Modelo presentado en el Anexo.

## Construcción del MVP y experimentos

Construí dos diseños para validar el interés en la propuesta a presentar y las funcionalidades básicas para que funcione el primer lanzamiento de la aplicación.

Un primer diseño y experimento fue la creación de la página web<sup>9</sup> de PoolDrive, para darle un contexto a los posibles clientes de la aplicación, sus diferentes funcionalidades, un sector de Blog de información sobre beneficios del carpooling y su definición, y por último la descripción de los dos perfiles que se encontrarán disponibles en la misma.

Esta página web fue creada no solo a modo informativo y como primer MVP pero como parte de un experimento de email marketing<sup>10</sup> por el cual se definió un objetivo de aperturas y clics al cual llegar, basado en estadísticas, para revisar el interés de las propuestas.

En base a este experimento pude concluir en que el interés sobre nuestra propuesta es real y se podría acceder a una parte del mercado para satisfacerla, dado que no solo se llegó al objetivo sino que se superaron las expectativas del mismo.

Por otro lado, cree un modelo digital de la aplicación donde se engloban las funcionalidades generales y principales del MVP, siendo las principales la publicación y la búsqueda de viajes, perfiles de conductor y pasajero, un chat para interactuar con posibles pasajeros y conocerlos mejor o resolver sus dudas y la posibilidad para los conductores de ser pasajeros en caso de requerirlo.

Este proceso permitió visualizar la aplicación de una manera más realista y realizar pequeñas pruebas de usabilidad, las cuales apuntan a comprender la experiencia del usuario y cómo mejorarla.

En la actualidad los clientes potenciales de PoolDrive se encuentran muy enfocados en sus interacciones en redes por lo que no pude dejar de crear como parte de los experimentos un perfil en instagram informativo que permita conectar e interactuar con la audiencia para liberar dudas y ayudar a los conductores a animarse a esta nueva forma de viajar.

---

<sup>9</sup> <https://pooldriveapp.wixsite.com/pooldrive>

<sup>10</sup> Email Marketing: por favor referirse a los anexos para ver más información de los experimentos.

## IV. El tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo

### TAM SAM SOM

Para realizar el cálculo del mercado potencial al que apunta PoolDrive, tomé un informe presentado en el año 2017 por la Fundación Cece<sup>11</sup> para obtener la cantidad de viajes anuales que se realizan en el interior de Argentina agregando un crecimiento estimado del 21% basado en noticias<sup>12</sup> encontradas y la hipótesis de que el escenario económico actual apunta al aumento de viajes al interior del país. Esta información conlleva al cálculo de 354 millones de viajes anuales en el interior de Argentina, de los cuales un casi 70% de ellos se realiza en autos particulares, si bien podría considerar que con esta propuesta de carpooling parte del 30% restante se podría trasladar a este nuevo formato de viaje, optaré por enfocar los esfuerzos en atrapar mercado de ese casi 70%.

Para obtener el costo de viaje promedio, tomé como referencia relevamientos<sup>13</sup> realizados que estiman los viajes más usuales dentro de Argentina, que sumado a los centros estudiantiles más usuales, ya que gran parte de estos viajes frecuentes se dan en personas que suelen mudarse a estos centros por estudios o trabajo, y por último un viaje mínimo de referencia de 100km. Por otro lado, calculé el precio promedio de nafta actualizado a Abril del 2023, junto con los peajes a pagar por dichos trayectos obteniendo así un precio promedio de viaje de \$83 Dólares a dólar oficial con impuestos, este costo también considera peajes.

Para calcular el mercado potencial del presente proyecto con la metodología Tam Sam Som consideré en primer lugar como el Total Addressable Market a los viajes totales que se realizan en América Latina, para un potencial cliente de clase media entre 20 a 50 años, dando lugar a un mercado potencial de USD \$77.800 millones.

---

<sup>11</sup> Sanchez, J. (2017). El mercado doméstico de transporte interurbano de pasajeros en Argentina. Fundación CECE.

<sup>12</sup> Telam Digital. El turismo interno aumentó un 58% en lo que va de la temporada.

<sup>13</sup> Blanco Gomez, D. Vacaciones Caras: viajar en auto desde Buenos Aires a los clásicos destinos turísticos de invierno cuesta un 40% más que el año pasado.

Por otro lado, el cálculo del SAM, es decir, la porción de mercado que se puede adquirir en función del modelo de negocio de PoolDrive, es de USD \$54.490 millones acotando para este cálculo el TAM a los viajes realizados únicamente en auto, tomando el 70% de viajes totales de Argentina como referencia de patrón para Latinoamérica.

Por último, el cálculo del SOM, este mercado se calcula “bottom-up” es decir, considerando el modelo de negocio, cuánto podría captar del mercado realmente PoolDrive en base a su propuesta de valor. Para realizar este cálculo tomé el desarrollo de Bla Bla Car en México, un negocio con la misma propuesta de valor con sus orígenes en Europa y su éxito en los primeros años, adicionado al progreso de uber en Argentina en relación a cantidad de usuarios en sus primeros años, lo que me permite calcular un SOM para PoolDrive de USD 12 millones.

Como conclusión me gustaría mencionar que los cálculos realizados con los destinos más usuales se pueden encontrar sesgados por el hecho de que los mismos tienen destinos turísticos, sin embargo, al considerar que el negocio apuntaría a atacar un segmento de la población que hace estos viajes destinados a visitar familias y amigos, volver a su pueblo o ciudad de origen se podría considerar la posibilidad de viajar a puntos no tan recorridos y si más lejanos lo que podría determinar un mercado potencial mayor en términos de rentabilidad del negocio.

## V. Competencia

### **Competidores**

En lo que es la industria de transporte de mediana y larga distancia podemos encontrar diferentes tipos de competidores dentro de la Argentina a los mismos los dividiré en Competidores sustitutos, que son aquellos competidores que sirven al mismo objetivo y resuelven la misma necesidad, el transporte, pero de una manera diferente y aquellos competidores directos que resuelven la misma necesidad de una manera similar.

#### *Competidores Sustitutos*

En este sector es que podemos encontrar los medios tradicionales de transporte de larga y mediana distancia mencionados en el problema a resolver, en esta sección intentaré profundizar en estas propuestas.

##### *Avión*

Se puede decir que este es el método más cómodo y rápido para trasladarse de un lugar a otro, sin embargo, suele ser más costoso que otras alternativas tradicionales de transporte, no todas las ciudades o pueblos del interior suelen tener un aeropuerto lo que genera la necesidad de obtener otro transporte desde el aeropuerto más cercano al verdadero destino, aumentando de esta manera el costo de esta opción.

El precio de los pasajes se encuentra en constante aumento debido a los impuestos que conllevan, su dolarización en muchos casos, el precio del combustible en alza, entre otros dificulta esta opción a la hora de considerarla como una buena para realizar viajes frecuentes.

El avión suele tener poca flexibilidad ya que no ofrece muchos horarios, y dependiendo el destino pueden llegar a ser uno por día o por semana, requiere de la presencia en el aeropuerto con cierto tiempo de anticipación y en la mayoría de los casos el cambio de vuelo suele también tener un costo alto.

Si bien existen en la actualidad los vuelos low cost, la falta de flexibilidad suele ser un problema para estas opciones, más aun considerando que tiene que estar la opción del vuelo low cost para la fecha que requiere la persona viajar o existe la posibilidad de que se agoten los cupos. Adicionalmente, para

conseguir un buen precio debes comprar con anticipación o tener ciertos aspectos específicos en consideración como no despachar valijas o pagar un costo adicional, pueden estar sobrevendidos, pago de comida a bordo, incomodidad a la hora de viajar, entre otros.

### *Tren*

Este medio de transporte es la opción menos costosa a la hora de viajar, pero al igual que los aviones y con aún más limitación, los trenes no llegan a todas partes, por lo tanto no es la mejor opción ya que la persona vuelve a tener la necesidad de incurrir en un gasto extra a la hora de obtener transporte desde la terminal a su destino, adicionado a la posibilidad de tener que incurrir en tiempo para la planificación de este transporte adicional reduciendo la flexibilidad del medio.

Por otro lado, los pasajes de tren al tener un costo muy bajo suelen agotarse con más rapidez, principalmente también si uno está realizando un viaje a centros turísticos conocidos o grandes ciudades.

Una ventaja adicional al costo que tiene el tren sobre otras opciones es la falta de necesidad de encontrarse con tiempo en la terminal.

### *Colectivo de larga distancia*

Gracias a las entrevistas y encuestas realizadas podemos concluir en que este es el transporte tradicional con mejor relación precio calidad, suele tener diversas opciones de horario, no requiere presencia previa en la terminal. Sin embargo, el colectivo de larga distancia puede llegar a tener inconvenientes en el tráfico, incomodidad a la hora de regular la temperatura dentro del transporte y la inseguridad que conlleva en muchas partes donde se encuentra la terminal para concurrir de noche.

En general, muchas personas prefieren utilizar su auto a viajar en colectivo de larga distancia ya que se suele tardar más.

### *Uber y Cabify*

Estas dos aplicaciones de transporte principalmente de corta y mediana distancia han comenzado a ofrecer con poco éxito la posibilidad de carsharing. A diferencia de PoolDrive que tiene como principal objetivo compartir un viaje y por lo tanto los costos del mismo con otros usuarios, Uber y cabify te permite compartir el gasto de pagar el viaje con un conductor, es decir, utilizar este medio para pagar entre dos personas el costo de un “taxi” por así decirlo.

En principio, no considero un competidor relevante a la hora de lanzar PoolDrive a estas opciones ya que las personas no suelen viajar largas distancias con estos medios debido a que no les resulta beneficioso desde un punto de vista económico. Al PoolDrive apuntar al mercado de mediana y larga distancia no nos encontramos con el principal uso de estas aplicaciones de corta.

### *Competencia Directa*

En esta sección procederé a describir las diferentes soluciones que hay presente en el mercado al día de hoy tanto en Argentina como en Latinoamérica, muchas de ellas son similares a la propuesta de PoolDrive pero su principal objetivo no es monetario lo que ocasiona que muchos de ellos no tengan la inversión necesaria para ampliarse, mejorar sus funcionalidades, tener la capacidad de afrontar la demanda existente, entre otros.

**Carpoolear:** Es la aplicación más conocida en cuanto a carpooling dentro de la Argentina, con su origen en Rosario esta aplicación surgió como parte de una organización sin fines de lucro con el objetivo de incentivar el carsharing y disminuir nuestro impacto al viajar en el medio ambiente. No cobra por la utilización de su plataforma lo que la posiciona como un gran competidor ya que los potenciales usuarios de PoolDrive podrían optar por desplazarse a esta plataforma. Sin embargo, al mantenerse con inversiones de programas muy específicos y donaciones no cuentan con la capacidad necesaria de afrontar la demanda que actualmente tiene la misma ni para mejorar en sus funcionalidades. La aplicación a diferencia de la propuesta de PoolDrive solo cuenta con la opción de encontrar los viajes publicados, sin la posibilidad de transaccionar a través de la misma, sin la posibilidad de tener más información del compañero de viaje, no existe un chat por el cual puedas conocerlo un poco más o coordinar sin tener que compartir tus datos personales. Es así que cuando uno entra a la aplicación en la misma figura “sitio con posibilidades de derrumbe” buscando la aplicación con esto conseguir programadores que los ayuden a mejorar el sitio.

Por otro lado, esta aplicación no cuenta con ningún tipo de verificación a la hora de registrar usuarios, ni con un seguro específico para estos trayectos,

lo que ocasiona que no se de la afirmación de seguridad que se busca con PoolDrive.

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones Carpoolear a tenido un gran éxito en Argentina, principalmente en viajes entre rosario y otras ciudades todo gracias al boca a boca por lo que puedo concluir en el posible éxito de PoolDrive a futuro con una buena campaña de Marketing a lo largo de la Argentina y con mayores y mejores funcionalidades.

Nuestra principal “desventaja” ante Carpoolear seria el precio, sin embargo al ser la propuesta de valor superior, creo que no representa una desventaja significativa sino que las mayores comodidades representaron una forma de atraer mayores usuarios.

**Trivu:** Esta aplicación no tiene tanto trayecto ni es tan conocida como Carpoolear, sin embargo contiene mayores funcionalidades que la anterior y se asemeja más a nuestra propuesta de valor específica.

La principal diferencia entre Tribu y PoolDrive es la falta de transaccionalidad en la primera, de momento, Tribu funciona como una aplicación de reservas de viajes. Adicionado a que PoolDrive ofrece un seguro institucional, la verificación del seguro de conductor y la posibilidad de adquirir un seguro adicional por el viaje, sumado a funcionalidades específicas como diferentes puntos de encuentro, funcionalidades de repetir viajes. Tribu únicamente permite buscar el viaje que necesitas lo que no te permite ver todos los viajes para encontrar alguno que te sea útil de igual manera.

Al igual que carpoolear Trivu no cobra por el momento un precio de transacción, sin embargo creemos que al igual que su predecesor esto no genera una desventaja significativa ya que ofreceremos programas de puntos para ir reduciendo el porcentaje de transaccionalidad y generar una fidelización de los clientes.

**Karpool:** con el objetivo de ampliar PoolDrive a los países limítrofes de Argentina, procederé a analizar la competencia más fuerte en los mismos. Dentro de Chile podemos encontrar una plataforma denominada Karpool, muy similar en formato a Carpoolear dentro de Argentina, sin embargo en base a noticias podemos concluir que por el momento Chile utiliza grupos de whatsapp y redes sociales por lo que podemos concluir que la presente oferta de Karpool no es suficiente para satisfacer sus necesidades.

**CarpoolWorld:** es una página web que funciona a nivel internacional y no cuenta con una aplicación móvil, lo que creo que hoy en día reduce su posibilidad de adherencia. Al igual que otras plataformas de carpool o carsharing la misma no cobra un porcentaje de transacción pero tampoco verifica a los usuarios, ni cuenta con muchas funcionalidades, en la misma solo se pueden ofrecer y concretar viajes sin posibilidades de conocer a los demás usuarios. A diferencia de PoolDrive que tiene como objetivo crear una comunidad de carsharing que ofrezca mayor seguridad y confianza a los usuarios. Los países con mayor presencia según la investigación realizada y los viajes publicados son Uruguay y Paraguay.

**Viatik:** en lo que corresponde a Uruguay podemos encontrar un mayor número de plataformas que lo que se encuentra en el resto de los países por lo que para insertar PoolDrive en este países comenzaría por enfatizar los viajes entre Argentina y este país.

Viatik, una de las plataformas de carpool presentes en Uruguay no cuenta con costos de gestión como todas las aplicaciones mencionadas hasta el momento, sin embargo, se guarda el derecho de hacerlo en un futuro. Al igual que las demás no cuenta con la posibilidad de transaccionar a través de la aplicación lo que reduce la trazabilidad de la transacción y su transparencia. Pierde la posibilidad de captar mayores pasajeros y conductores debido a falta de inversión.

**Carpolea:** también presente en Uruguay, tampoco tiene un porcentaje del mercado tomado, solo ofrece la posibilidad de realizar viajes con las mismas limitaciones que las aplicaciones descritas anteriormente.

Como conclusión de la competencia presente puedo recalcar la falta de funcionalidades de trazabilidad que tienen las mismas actualmente, no cuentan con verificación de usuarios ni un límite de precio, la falta de transaccionalidad en las mismas genera la necesidad de andar con efectivo o compartir datos bancarios. Por otro lado, la falta de comunidad que genera el no conocer a los demás usuarios o no poder charlar entre ellos anterior al viaje reduce la sensación de seguridad que se quiere brindar con PoolDrive.

Es por la falta de todas estas posibilidades y más que es el momento para insertarse en el mercado con la propuesta de valor superior de PoolDrive, con un plan de marketing intensivo que permita captar al mercado.

## VI. Contexto

### Demográfico

El contexto demográfico principal en el cual se desarrollará el presente proyecto característico de la Argentina consta de 45.8 millones de habitantes cuyo foco principal son las personas entre 18 a 50 años debido a la posibilidad de utilizar el servicio ofrecido, este rango etario representa casi el 53%<sup>14</sup> de la población. Asimismo, 40 millones de personas dentro del país son usuarios de internet, número que se encuentra en aumento cada año.

Por otro lado, en relación a la expansión a realizar en latinoamérica podemos destacar que en los países de Uruguay, Chile y Paraguay la distribución es bastante similar.

Uruguay cuenta con 3,5 millones de habitantes, de los cuales un 60% representa el rango etario al que apunta PoolDrive.

Chile por otro lado, 19.6 millones de habitantes con un 68% en el rango etario medio que incluye las edades a las que apunta PoolDrive en su segmentación de clientes.

Paraguay por último, cuenta con el 65% de su población entre 15 y 65 años, siendo el total de la misma de 6,7 millones de habitantes.

### Tendencias tecnológicas

Casi 40 millones de personas son usuarios de internet en el territorio Argentino, número que se encuentra constantemente en alza. En base al "Digital 2022 Global Overview Report"<sup>15</sup> Existen 36.4 millones de usuarios de redes sociales en Argentina y 61 millones de celulares activos, traduciéndose esto en mayor cantidad de celulares que personas en la población.

Entre los motivos más usuales para utilizar internet encontramos la conexión entre amigos, solventando en esto el énfasis en construir una

---

<sup>14</sup> Index Mundi. (Diciembre 2019) *Distribución por edad en Argentina*  
[https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html)

<sup>15</sup> Kemps, S. (Enero 2022) *Digital 2022: Global Overview Report*. DataReportal  
<https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>

comunidad entre Pooledrivers y enfatizando el beneficio social del mismo en la comunicación hacia los usuarios.

El 80% de los usuarios utiliza las redes sociales para encontrar contenido de marcas, y son estas redes la principal fuente de descubrimiento de marcas, es por esto que el plan de marketing se centralizará en estos medios. Ciertamente apuntaremos también en el boca a boca que tanto ayudó a Carpoolear en sus inicios pero que la falta de publicidad o estructura no le permitió alcanzar a la totalidad del mercado potencial.

En base a estas tendencias es que se realizará PoolDrive bajo el formato de aplicación móvil ya que el 97,4% de los usuarios posee un smartphone y la importancia de la transaccionalidad a través de la misma ya que 27 millones de personas realizaron en el 2022 pagos digitales, siendo el mercado digital del 2022 de un total de 27.44 billones de dólares.

## **Economía y contexto político**

El contexto económico global atraviesa una fuerte tendencia a la inflación como resultado de la pandemia y la dificultad que generó la misma en la economía de muchos países. Esto se ve enfatizado por la ya presente situación económica en Argentina que se caracteriza por una inflación anual cercana al 100%, un déficit fiscal constante y una balanza comercial negativa debido a las constantes importaciones.

Esta situación económica obliga a la población Argentina, y con más énfasis a la clase media y baja a estar en la constante búsqueda de situaciones de ahorro, bajos precios y beneficios a la hora de decidir la compra de productos y servicios. Es por esto que la salida de PoolDrive para captar al sector desarrollado en el presente trabajo, es decir a aquel consumidor que requiere de estos viajes recurrentes y por lo tanto el menor costo posible, es tan importante en este momento. La necesidad de medios menos costosos de transporte y con mayores beneficios se ve reflejado en el éxito de los programas de previaje y vuelos low cost y la tendencia de aumento de viajes en auto en comparación a otros medios de transporte como son los colectivos de larga distancia y el avión. Al compartir el viaje en auto con por lo menos dos personas el costo del mismo se puede reducir por lo menos en un 67%.

En lo respecta al entorno político, podemos destacar que el gobierno ha hecho énfasis en facilitar la posibilidad del carsharing con iniciativas poco efectivas pero realizadas para ello por lo que encuentro pocas posibilidades de que haya alguna resistencia al presente proyecto. Esto también se ve presente en otros países de latinoamérica.

## **Contexto y oportunidades**

En los títulos anteriores he podido destacar las diferentes oportunidades que representan ciertos aspectos del contexto presente en Argentina y en algunos casos a nivel regional y global. Sin embargo, existen otro tipo de aspectos que favorecen al crecimiento de un proyecto como PoolDrive.

Otras de las oportunidades que podemos destacar que se encuentra presente no solo en la región sino a nivel global es la creciente preocupación por la contaminación ambiental. Actualmente se puede decir que el 78% de los autos viajan con una sola persona, esto no solo impacta en el costo del viaje sino también en la contaminación del mismo ya que genera más autos en la carretera de los necesarios, dentro de las emisiones de gases que afectan al efecto invernadero, la industria de transporte es la que mayor porcentaje se lleva abarcando un 28% de la misma. Cada auto promedio a nafta emite 143gr de CO<sub>2</sub> por kilómetro, sumado a la emisión de gases como óxidos nitrosos, monóxido de carbono, compuestos de plomo, entre otros. Al compartir los viajes, más aún los de larga distancia que generan una mayor emisión de estos gases, se puede reducir la emisión de Co<sub>2</sub> en un 26%, esto es mencionando los beneficios directos pero también reducir el uso de los autos puede ocasionar un menor desgaste de ellos y sus neumáticos reduciendo la tasa de recambio de los mismos.

Como presentes amenazas podemos mencionar principalmente a la falta de regulación específica, sin embargo como mencione anteriormente, el gobierno ha presentado iniciativas para incentivar el carsharing y reducir la cantidad de autos, asimismo la superintendencia de seguros ha emitido reglamentación para mejorar las pólizas de seguro para este tipo de servicio ofrecido de manera digital.

Por el otro lado, una presente amenaza sería la competencia presente pero cómo se desarrolla en secciones anteriores por el momento no existen ofertas que se igualen a la que pretende realizar PoolDrive.



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. Industria

### **Cadena de valor**

Para comenzar el análisis de la cadena de valor de la industria y la propuesta de Pooldrive considero que es necesario comprender su concepto. La cadena de valor permite examinar en profundidad las actividades de una compañía para entender sus costos, sus fuentes actuales y la ventaja competitiva respecto a la competencia. Como herramienta permite optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes.

Comenzando a desarrollar las actividades primarias, que son aquellas que están estrechamente relacionadas con la producción y distribución final de los productos y servicios del presente trabajo encontramos:

#### *Logística interna*

Gran parte de las actividades de logística interna se ve representada por una logística colaborativa ya que PoolDrive no adquiere los autos sino que los mismos son ofrecidos a través de la aplicación por los conductores. Podríamos establecer que parte de la logística interna se ve representada en los esfuerzos por publicitar la misma y adquirir ambas partes de la red, conductores y pasajeros.

#### *Operaciones*

Dentro de las operaciones podemos mencionar el desarrollo de la aplicación, este aspecto suele estar en las actividades de soporte sin embargo al ser el core del negocio la aplicación digital, el desarrollo de la misma y su soporte quedan como proceso indispensable de la cadena de valor.

#### *Logística Externa*

Al igual que la interna la externa es colaborativa, el servicio se presta a través de la aplicación que permite conectar conductores y pasajeros. PoolDrive se encarga de la conexión entre estas partes, publicitando su uso para captar ambas partes de la red.

### *Marketing y Ventas*

La publicidad de PoolDrive constará de una fuerte presencia en redes sociales, focalizada en crear una comunidad de PoolDrivers viajeros, y enfatizar en la generación de seguridad para los usuarios.

La creación de un programa de fidelización de usuarios es indispensable como parte de la oferta de la aplicación.

La aplicación estará disponible tanto para Android como iOS, junto con la suma de actualizaciones para mejorar los servicios a medida que avanzamos en diferentes ciclos del desarrollo.

### *Servicio*

El servicio de soporte y post-venta es indispensable a lo largo de toda la vida del proyecto, sin embargo, es de suma importancia en los inicios para confirmar hipótesis y poder mejorar el producto. Asimismo, el soporte será indispensable para transmitir seguridad en caso de necesitar intervenir en casos de usuarios mal puntuados.

En cuanto a las actividades de soporte o secundarias podemos encontrar las siguientes:

#### *Infraestructura de la empresa*

En principio la organización del proyecto se focalizará en el área de desarrollo de la aplicación, tecnología. Por otro lado, tendremos las áreas de soporte, que no solo se focalizaron en el post venta sino también en la validación de los usuarios; el área de marketing también se encontrará presente y luego las áreas de finanzas y legales.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

Este aspecto irá creciendo con el crecimiento de la empresa, debido a que la aplicación consta de un servicio de economía colaborativa no requiere contratación de conductores, sin embargo sí estará enfocado en los colaboradores del proyecto.

### *Desarrollo de tecnología*

Si bien Porter establece esta actividad como de soporte dado que el negocio se centra en la aplicación, esta actividad se encuentra en el área de operaciones y no tanto como una actividad de soporte. Si con el tiempo podría generarse un grupo de trabajo en mejorar el trabajo dentro de la empresa como automatización de verificaciones de usuarios, entre otros.

Junto con el equipo de tecnología que desarrolla la app se encontrará el equipo de investigación y desarrollo centralizado en la mejora continua.

### *Compras*

El área de compras no representa un espacio relevante para el desarrollo del presente proyecto ya que el mismo podría solo brindar soporte a las demás áreas como marketing para la adquisición de espacios publicitarios o aspectos menores del proceso productivo del desarrollo o la administración del negocio.

En conclusión del apartado de cadena de valor podemos concluir que el negocio de plataforma que es PoolDrive no contiene una cadena de valor convencional ya que al ser su producto central una aplicación el área de desarrollo tecnológico termina siendo parte de las actividades primarias del negocio. Al ser un negocio de plataforma que requiere dos lados de una red, es decir, conductores y pasajeros una inversión en marketing intensiva es necesaria para generar el efecto de red necesario para que el proyecto logre crecer.

## **5 Fuerzas de Porter**

La estructura de la industria está conformada de la siguiente forma:

- Competidores: como menciona el presente trabajo en la sección de competencia existen competidores actualmente en el mercado sin embargo no han logrado satisfacer del todo ni explotar al máximo el potencial del mismo. Uno podría desarrollar no solo a la competencia directa, sino también contemplar competencias como bicicletas, monopatines o taxis sin embargo estos no resultan ser una buena

alternativa para los viajes de mediana y larga distancia a los que apunta PoolDrive.

En cuanto a economías de escala los competidores directos que se encuentran en el mercado no han logrado obtener la cantidad de usuarios suficiente para generarlas.

En cuanto a la comunicación y los medios es fundamental acceder a los correctos y con campañas acordes a la demanda, es por esto la importancia de la inversión inicial en marketing para educar y llamar la atención de potenciales usuarios.

- Productos sustitutos: al considerar productos sustitutos tendríamos que volver a pensar en la competencia indirecta como son los medios tradicionales que cumplen la función de trasladar a los pasajeros. Ellos si cuentan con economías de escala sin embargo, no afectando directamente a nuestro negocio ya que no generan barreras para entrar al mercado solo se necesita de una reeducación de los usuarios para que comprendan los beneficios de lo que trae PoolDrive, ya que ofrece una opción más económica, flexible y más sustentable que las ya existentes en estos medios.

Uno podría argumentar que existen otros productos sustitutos como bicicletas, monopatines o taxis sin embargo estos no resultan ser una buena alternativa para los viajes de mediana y larga distancia a los que apunta PoolDrive.

- Barreras de Entrada: las principales que existen actualmente es el posicionamiento que tiene en sus usuarios carpooling sin embargo, como mencione anteriormente no cuentan con la infraestructura necesaria para ampliar su propuesta lo que los acota a los usuarios ya existentes, mientras que los mismos requieren de otros beneficios y comodidad que carpooling no está ofreciendo, como es la falta de seguridad que ofrece la aplicación hasta el momento.

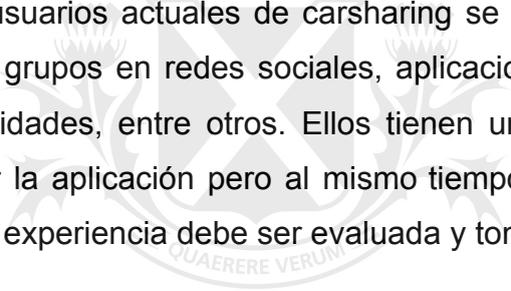
Por otro lado, existen los grupos de whatsapp o redes que ya cuentan con una comodidad, por lo que penetrar y llegar a ellos será de suma importancia.

- Proveedores: es importante el acceso en este aspecto a consultores legales que puedan aconsejar a la hora del desarrollo del negocio, por otro lado, se contratará un servicio de almacenamiento en la nube que se requiere para el desarrollo y funcionamiento de la misma.

Generadores de contenido orgánico que serán contratados como parte del plan de marketing.

Desarrolladores de software ya que se terceriza el mismo.

- Usuarios: los usuarios actuales de carsharing se encuentran dispersos entre páginas, grupos en redes sociales, aplicaciones que no cumplen con sus necesidades, entre otros. Ellos tienen un poder decisivo a la hora de utilizar la aplicación pero al mismo tiempo de recomendarla es por eso que su experiencia debe ser evaluada y tomada en cuenta.



Universidad de  
San Andrés

## VII. El modelo de negocios

### **Canvas business model**

La propuesta de PoolDrive comprende realizar la conexión entre conductores y pasajeros que desean realizar un viaje de mediana o larga distancia, permitiéndoles a través de esta conexión reducir costos, ayudar al medio ambiente, obtener mayor flexibilidad, conocer gente, entre otros beneficios mencionados a lo largo del presente trabajo.

Para comprender el modelo de negocios de PoolDrive utilice el canvas business model <sup>16</sup>que permite analizar distintos aspectos del mismo.

#### *Key Partners*

Los Key partners o socios claves son las alianzas estratégicas para desarrollar el modelo de negocio, incluye socios y proveedores. En el modelo de negocio de PoolDrive podemos encontrar en un principio la alianza con una aseguradora, esta alianza es de suma importancia no solo para contratar un seguro de responsabilidad civil el cual cubra a la empresa en caso de algún accidente. Sino también para lograr ofrecer una póliza que permita a los conductores asegurar el viaje de forma que no haya grises en las pólizas de seguro personales.

Por otro lado, es importante utilizar proveedores de pago, como son procesadores de pago que ya cuentan con sus apis y permiten reducir la necesidad de desarrollar este tipo de procesos desde cero para PoolDrive, permitiendo generar más confianza con los usuarios ya que la aplicación permitirá utilizar procesadores de pago que le resulten conocidos.

#### *Key Activities*

Las actividades principales son aquellos procesos necesarios para lanzar la propuesta de valor. En lo que respecta a PoolDrive la principal actividad a realizar es el desarrollo de la plataforma, para hacerlo se requiere de un lanzamiento de tres etapas con las principales funcionalidades de la

---

<sup>16</sup> Canvas Business Model o Modelo Canvas. Anexo

plataforma. En el anexo del presente documento se puede encontrar el proceso en el cual se desarrollarán los primeros tres lanzamientos de la app junto con sus funcionalidades.

El Marketing utilizado para llegar a los usuarios de ambas partes de la red tanto conductores como pasajeros es parte de las principales actividades para asegurar la adopción de la aplicación, el plan de marketing se puede encontrar en la sección de Go to Market del presente documento.

Una vez desarrollada la aplicación y con la misma en línea se necesita de la verificación de datos, principalmente los seguros de los conductores, junto con sus licencias de conducir, por lo que una vez desarrollada se deberá tener en cuenta los colaboradores para esta tarea.

### *Key Resources*

Estos son los principales recursos que se necesitan para llevar a cabo el modelo de negocios. Para PoolDrive lo primero que se necesitaría sería la inversión para realizar el desarrollo de la aplicación y el marketing para posicionarse como una marca segura de carsharing o carpooling. La inversión inicial necesaria se puede encontrar en la sección de modelo económico del presente trabajo. Como consecuencia del plan de marketing es que se buscará contar con una red de pasajeros y conductores que permita generar un efecto de red y que se utilice la aplicación.

### *Key Propositions*

Key propositions o también denominada la propuesta de valor, es aquello que nos da una ventaja competitiva, son las necesidades que se cubrirán con el modelo de negocio.

PoolDrive podrá satisfacer diversas necesidades para los clientes, si bien el principal objetivo de la aplicación es conectar usuarios y pasajeros para realizar viajes de mediana y larga distancia, a través de esto es que permite a los usuarios ahorrar costos, tiempo, ganar flexibilidad por medio de una aplicación de fácil uso y con trazabilidad. Regularizando de alguna manera el ya existente carpooling que hoy en día se realiza a través de grupos en redes sociales o aplicaciones que no logran cubrir una sensación de seguridad para

sus usuarios, pudiendo de esta manera mejorar así también la experiencia de los usuarios.

### *Customer relationships*

Este punto del modelo de negocio canvas, se enfoca en si el trato será personalizado y que tanto se relaciona el negocio con sus clientes. Con el objetivo de generar una comunidad es que PoolDrive tendrá una fuerte presencia en redes para compartir los beneficios de hacer carpooling, que los usuarios puedan interactuar con la marca y resolver dudas y así también relacionarse con otros pooldrivers.

Asimismo, es que PoolDrive contará con atención al cliente en caso de consultas y al mismo tiempo un programa de fidelización que permitirá mayores beneficios a aquellos usuarios recurrentes.

### *Canales*

¿Cómo se llevará PoolDrive a los clientes? La aplicación se podrá descargar desde el AppStore de iOS como desde el PlayStore para Android, con publicidad tanto en redes como accesos directos a través de la página web de PoolDrive.

### *Segmentos de Clientes*

Existen diversos segmentos de clientes que podrían estar interesados en utilizar PoolDrive con diferentes fines y frecuencia. Sin embargo, con el objetivo de incentivar su uso frecuente es que el principal usuario será aquellas personas que por diversas causas que pueden ser estudios o trabajo se han mudado de su pueblo, ciudad o provincia de origen a otro sector del país dejando a su familia y amigos, y es por eso que con relativa frecuencia desea hacer el viaje por eventos importantes o solo para visitar. Siendo el foco de este trabajo el perfil del conductor, es que aquel segmento al que apuntaremos cuenta con un auto propio, se encuentra en la edad entre 18 a 35 años, suele ser de clase media/media-alta y cuenta con estudios universitarios en curso o finalizados con un trabajo profesional.

En principio, el segmento al que apuntará PoolDrive sera de personas que residen en Argentina, sin embargo, el objetivo a largo plazo es poder

expandir los servicios a países principalmente limítrofes de Argentina que no cuentan con una oferta tan estructurada y beneficiosa como es la de PoolDrive.

Asimismo, es que no doy por descartada la posibilidad de expandir la oferta de PoolDrive a un segmento B2B que permita acortar la oferta a personas de una sola empresa, capaz de una organización educativa o al mismo tiempo la posibilidad de ofrecer carsharing a empresas de alquiler de auto para captar mayores clientes.

### *Cost Structure*

La estructura de costos en PoolDrive los primeros años se verá encabezada principalmente por los costos de desarrollo de la aplicación y de marketing intensivo. Una vez establecida los mismos los costos se podrían dividir entre marketing ya menos intensivo, mantenimiento o mejoras para la aplicación, soporte para el cliente y verificación de datos, el seguro y personal.

### *Revenue Streams*

La fuente de ingresos del negocio en cuestión se compone de diversas fuentes, la principal y más usual se encuentra en un fee de intermediación que se representa en un porcentaje del viaje a ser cobrado a los pasajeros. Este costo será solo cobrado a los pasajeros con dos objetivos, el primero es para que los conductores no transfieran ese porcentaje al costo del viaje. Y el segundo, para incentivar a que los conductores se queden en nuestra plataforma, ya que no solo ofrecemos mayor seguridad gracias a los seguros contratados sino también una mejor experiencia de usuario. Esto también ocasiona que los pasajeros utilicen PoolDrive, ya que si los conductores se quedan en nuestra aplicación no obtendrán ofertas de viajes por los conductores en otras plataformas.

Por otro lado, contaremos con un programa de loyalty con un perfil premium que le presentará diversos beneficios tanto a conductores como pasajeros a cambio de una prima mensual.

Por último, en los años próximos al lanzamiento es que contaremos con publicidad a través de PoolDrive como una tercera fuente de ingresos a la hora de concretar o publicar los viajes.

## VIII. Go to Market Plan

### Lanzamiento

La estrategia de ingreso al mercado estará apalancada por un plan de marketing intensivo en redes y con el lanzamiento de la aplicación meses anteriores a las fiestas de fin de año para poder utilizar el movimiento de las mismas como apalancamiento para incentivar el uso de PoolDrive.

Como parte del lanzamiento decidimos bonificar los viajes del primer año de los pasajeros, ya que a los conductores no se le cobrará comisión, esto se explicará en más profundidad en la sección de modelo económico del presente trabajo. La bonificación del primer año será para incentivar a utilizar la aplicación y gozar de sus beneficios, captar más usuarios, generar una gran cantidad de usuarios para atraer más que se traduce en un efecto de red necesario para este tipo de plataforma.

La aplicación ingresará al mercado como un MVP a través de la App Store para iOS y PlayStore para Android e irá evolucionando los primeros tres años.

En el primer año se lanzará como mencioné anteriormente la aplicación con la bonificación de viajes para todos los pasajeros, sin publicidad ni la posibilidad de sumar puntos.

Durante este primer año se lanzarán las primeras dos fases del MVP, considerando en la segunda etapa cualquier iteración que sea necesaria como resultado de la primera.

La primer fase y segunda fase consistirá del lanzamiento de las siguientes funcionalidades de la aplicación:

- Logueo a la aplicación tanto con redes sociales como con la creación desde cero de un perfil.
- Perfiles de usuario tanto conductor como pasajero con puntajes, fotos, opinión de otros usuarios.
- Transaccionalidad: ya para el primer lanzamiento la aplicación contará con integración a mercado pago.
- Chat entre usuarios.

- Publicación de viajes, la vista de todos los viajes disponibles en la aplicación y un buscador de los mismos.
- Escaneo de DNI y corroboración de identidad con dicha foto.
- Preguntas personales para publicar en el perfil y conocer más a otros usuarios.
- Vinculación de perfiles y redes sociales.
- Compartí tu viaje, con conocidos y amigos y geolocalización.

En el segundo año se sumarán funcionalidades a la aplicación junto con la comisión para los pasajeros, se lanzará asimismo no solo el programa de fidelización sino también comenzará a tener espacios de publicidad la misma. Junto con el lanzamiento de la tercera fase del MVP contaremos con un mensaje de reducción de huella de carbono que indica cuánto se ahorró compartiendo el viaje con otra persona, un token de confirmación para validar la identidad tanto de pasajero como conductor. Y por último, la posibilidad de contratar un seguro adicional tanto de parte del conductor como del pasajero durante el trayecto del viaje.

Para el tercer año se espera tener todas las funcionalidades de la aplicación y ya contar con diversos usuarios que tengan distintos niveles de puntos.

## **Funnel de Marketing**

Como parte de la estrategia de marketing el proyecto de PoolDrive consta de las siguientes fases dentro de lo que es el funnel de marketing

### *Awareness*

En lo que respecta a redes sociales, nuestro principal foco se destinará al universo de meta principalmente Instagram y Facebook dado el foco etario que tienen estas aplicaciones.

- Contenido orgánico: para lo que son las redes sociales generamos contenido de valor como pueden ser tips para ahorrar en arreglos del auto, tips para viajar más barato, tips antes de viajar, cuidados al manejar, gastos a tener en cuenta, tips sobre como hacer una valija para

viajes cortos, como ordenar tu baúl cuando tenes muchas cosa, entre otras ideas. Sumado a los beneficios de hacer carpooling.

- Publicidad paga: dentro de las redes utilizaremos la generación de audiencia para campañas de awareness en Meta, de forma de alcanzar el público objetivo compartiendo las utilidades de Pooldrive, sus beneficios y utilizando parte del contenido orgánico generado.

Como parte de la campaña de awareness se utilizará GoogleAds generando énfasis en campañas de display que llamen la atención.

### *Interest*

Con el objetivo de generar interés se trabajará en el SEO de nuestra Página Web, tercerizando el desarrollo de la misma. Generando una sección para captar leads con un contacto para preguntas y así mismo generando contenido útil para que los potenciales usuarios descarguen ebooks o consejos útiles a cambio de dejarnos un mail de contacto para hacer retargeting.

Generando más énfasis en esta sección es que utilizaremos palabras clave para alcanzar un mayor tráfico en la web de PoolDrive.

Entre las palabras clave identificadas podemos encontrar: carpoolear, compartir viajes, viaje seguro, viajes al interior, viajes en auto, viajes en auto compartidos y viajes larga distancia.

Por otro lado, realizar también una campaña de palabras clave negativas para no aparecer en búsquedas relacionadas a viajes internacionales o viajes en avión.

Volviendo al contenido en redes sociales focalizándose en Instagram, Facebook y en parte Tik tok que se encuentra en crecimiento, continuaremos para la sección del funnel de interés con contenido orgánico que sea útil para conformar la comunidad de Pooldrivers que se quiere crear.

### *Consideración*

En lo que respecta a consideración utilizaremos una campaña de publicidad para descargar la aplicación en redes sociales de Meta. Generando también un sorteo para aquel que haga su primer viaje y siga a la cuenta, un ejemplo sería sortear un carry-on.

Continuando con la campaña de interés utilizaremos los mails de contacto que obtengamos por el contenido útil o las consultas a través de la página web para realizar una campaña de retargeting por Mail, en estas campañas enfatizamos que los primeros viajes son gratis, participas por una carry on, generas comunidad, beneficios de bajarte la app y usar PoolDrive, entre otros.

### *Purchase*

Como parte de la etapa del funnel de compra, es que se decidió hacer los primeros viajes gratis.

Por otro lado, las personas que se hayan descargado la aplicación recibirán push notifications para incentivarlos a utilizar la misma, obteniendo descuentos, entre otros.

### *Fidelización*

Como primer acción de fidelización de los usuarios es que se lanzará en el segundo año el programa de loyalty<sup>17</sup> de PoolDrive que constará de diferentes niveles de usuarios dependiendo los puntos o como se denominará en la app “Kilómetros” que se sumarán de las siguientes maneras:

#### Generales para ambos perfiles:

- Realizando viajes, cada km suma.
- Compartiendo la aplicación con usuarios que se creen un perfil.
- Verificando su perfil: foto tomada al momento con la foto de su DNI.
- Contestando preguntas para que los usuarios de la aplicación puedan conocerse mejor
- Ofreciendo opiniones y puntaje sobre otros usuarios con los que hayan realizado un viaje.
- Realizando viajes de distancias mayores suma extra km.
- Realizando más de dos viajes por mes suma extra km.

#### Conductor:

- Aceptando más de un pasajero en su auto suma km.

---

<sup>17</sup> Los niveles del Programa de loyalty junto con sus beneficios se encuentran en el apartado de anexos del presente trabajo.

- Al publicar su primer viaje suma km.
- Contratando seguro extra para el viaje suma km.

#### Pasajero:

- Al realizar su primer viaje suma km.
- Al reservar por más de una persona suma km.
- Contratando seguro extra para el viaje suma km.

Los puntos vencen al año.

Asimismo, desarrollaremos un newsletter que mencione los beneficios de hacer carpooling, información útil para los viajes entre otros.

Se realizarán encuestas para mejorar la app y conocer la experiencia del cliente que como mencione anteriormente suman kilómetros para los usuarios.

Por último, realizaremos campañas de retargeting a los que se bajaron la app y no la usaron después de 1 meses.

#### *Cross Sell*

Como parte del cross selling dentro de la aplicación habrá mayores posibilidades de financiación:

- Programa de loyalty: para obtener el usuario premium sin tener que sumar los puntos, podrán pagarlo por una cuota mensual.
- Publicidad: a partir de mitad del segundo año desde el lanzamiento es que se venderán espacios publicitarios dentro de la aplicación.
- Seguro extra: realizaremos alianzas con aseguradoras que puedan ofrecer un seguro adicional para los viajes en cuestión.

#### *Referrals*

El programa de loyalty incluirá puntos por referidos que se bajen la aplicación.

En base a este plan de Marketing intensivo es que se estima un CAC (costo de adquisición del cliente) promedio de los primeros tres años de USD \$10,68 con un Lifetime Value (LTV) de USD \$41,65 dando una relación entre estos dos de 4. Estos números se encuentran con mayor detalle en el cash flow realizado para la sección de modelo económico.

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

### Proceso Productivo

El proceso productivo en el caso de este emprendimiento digital consta principalmente del desarrollo de la aplicación, para ello se optará por un desarrollo externo para los primeros lanzamientos junto con la capacitación de personal interno para su futuro mantenimiento y mejora. Esta decisión se debió al rápido desarrollo que se puede obtener con el desarrollo tercerizado en comparación con el tiempo que llevaría conformar el equipo necesario junto con los costos de la planta permanente para hacerlo. El proveedor llevó a cabo una cotización<sup>18</sup> de las primeras fases del proyecto que se incluye como parte de la inversión inicial presentada en las secciones de inversión financiera del presente trabajo.

El presupuesto de desarrollo es de USD \$19.661,20 para la primera fase, USD \$7.675,20 para la segunda y USD \$7.098,00 para la última. Las horas de trabajo son divididas por el proveedor de diversas maneras, por un lado, la hora de desarrollo mobile cotizada en 40 dolares, la hora de backend, cotizada en \$30 USD, la hora de testing a \$15 dólares y, por último, la hora de management en \$30 dólares.

La primera fase contará con 184 horas de desarrollo mobile o Front end(FE) y 144 horas de backend(BE). Mientras que la segunda fase consta de 72 horas de FE y 56 horas BE. La última fase se dividirá entre 36 horas FE y 36 BE. Las horas de testing, es decir, pruebas y de management son calculadas en porcentaje con respecto a las horas previamente mencionadas, siendo las horas de testing un 30% de las de frontend y backend, y management un 20% de las mismas. El presupuesto estima en el cálculo de horas un posible desvío del 30% que es considerado en el presupuesto total tomado para el cash flow del proyecto.

El lanzamiento de la aplicación se hará en fases de un MVP que se dividirá en 3 etapas.

---

<sup>18</sup> Cotización presente en la sección de anexos.

El proceso para determinar las fases se realizó mediante una priorización de funcionalidades de la aplicación de forma que se pueda utilizar, generando en la primera fase un MVP, es decir, un mínimo producto viable de forma que con cada lanzamiento se le agregan funcionalidades útiles al producto. Existen más funcionalidades para desarrollar en un futuro pero las principales fases para concretar el modelo económico son las presentadas anteriormente.

Una vez concluido el desarrollo y lanzamiento de estas fases, que incluyen testeo y todo el desarrollo en un ambiente móvil para ambos softwares tanto para android como para iOS. En paralelo se estará evolucionando con el modelo de ingresos, comenzando por un modelo bonificado en un principio, luego se cobrará un fee de intermediación y se le sumará en adelante el programa de loyalty con la posibilidad de adquirir el nivel más alto y la publicidad dentro de la aplicación.

## **Recursos**

Entre los principales recursos a adquirir será el espacio en la nube para resguardar toda la información que surja del desarrollo y el funcionamiento de PoolDrive, entre estos se contratará la cantidad de espacio requerida por proveedores como Amazon Web Services, este espacio será definido junto con los desarrolladores de la aplicación y podrá ser expandido a medida que sea necesario.

Por otro lado, la contratación de los colaboradores correctos junto con el crecimiento del emprendimiento será crucial. Los principales puestos a cubrir serán de tecnología y soporte para usuario, debido a la necesidad y la falta de especialización de este proceso en el equipo principal del proyecto, la gestión de este proceso será encomendado a una consultora especializada en reclutamiento. El principal puesto a cubrir será el de un desarrollador de software que pueda comprender el desarrollo realizado por la consultora para poder brindar soporte en un futuro. Asimismo, se contratará a alguien para brindar soporte a los clientes ya que lograr entender su opinión y como mejorar es crucial para el éxito del proyecto más aún en los primeros años.

Para lo que será la gestión de Marketing, la gerenta de marketing coordinará la contratación de una agencia para las campañas de SEO y el desarrollo de la página web, junto con una diseñadora freelance que asista en la generación de contenido tanto para la página, como redes y campañas por email.

Adicionalmente, se contratará un abogado tercerizado especializado en responsabilidad civil y seguros con el objetivo de salvaguardar los intereses del proyecto y prevenir cualquier problema legal que pueda ocasionar el mismo ya que actualmente no existe regulación para el servicio que ofreceremos.

### **Canales de distribución**

Como mencioné anteriormente la aplicación se distribuirá por medio de las aplicaciones de descarga de los principales software de lo que son dispositivos móviles, PlayStore para Android y AppStore para iOS. También se podrá encontrar un link de direccionamiento desde la página web y las campañas de descarga que se harán en redes sociales.

## X. Implementación del negocio

### Implementación y Objetivos

El lanzamiento de la aplicación se realizará mediante un proceso iterativo, comenzando con el desarrollo de un mínimo producto viable, o MVP, e ir avanzando con las mejoras y el acondicionamiento de funcionalidades del mismo. El mismo se realizará en la Argentina, acompañado de una campaña de marketing previa y continua, focalizada en centros universitarios y profesionales.

Entre los objetivos principales a obtener en los primeros años los separe en los tres primeros hasta el break even, centralizando en la Argentina como el primer mercado al que apuntará la aplicación. Los números desarrollados en los próximos objetivos son conservadores con el objetivo de lograr una estabilidad creciente que podamos cumplir de forma que logremos llegar al break even como muy tarde para el tercer año.

Para el primer año se estima lograr un caudal de 150.000 usuarios con un aproximado de 90.000 viajes en el año. Este número está basado en el éxito de Bla Bla Car en México que logró 400.000 viajes en su primer año. Así como también el éxito de Uber en sus primeros años en Argentina, con un promedio de 150.000 usuarios por año. Las campañas intensivas de marketing acompañarán estos números para alcanzar una audiencia mucho mayor a los números estimados.

Para el segundo año, se tendrá como objetivo alcanzar 300.000 usuarios realizando 120.000 viajes al año, de estos usuarios se estima que al menos un 70% se mantendrá en el nivel inicial y un 30% alcanzando el siguiente nivel de usuario abonando una comisión un poco inferior a la regular (15% en vez de 18%)

En el tercer año se lanzarán las publicidades para concretar los viajes y por lo tanto se generará un ingreso adicional por viaje. En cantidad de usuarios se estima que se logrará captar 500.000 usuarios, realizando 200.000 viajes al año, estos números como mencione anteriormente resultan ser conservadores

en comparación a la cantidad de viajes que se realizan en el territorio argentino al año sin embargo, los objetivos podrán ser ajustados a medida que se realicen los lanzamientos pertinentes de la aplicación y se pueda iterar. Se estima que del total de usuarios alcanzados para este tercer año un 1% adquirirá el perfil premium, un 10% alcanzará el tercer nivel de usuario (10% de fee), un 30% se mantendrá en el segundo nivel y un 59% estará en el perfil inicial.

Como objetivos a largo plazo estarán a partir del cuarto año, lanzar la aplicación en países limítrofes con poca competencia como son Paraguay, Chile y Uruguay, centralizando el comienzo del lanzamiento en aquellos viajes entre fronteras para luego abrir paso dentro de esos territorios.

Con el paso del tiempo no se descarta la posibilidad de expandir el negocio a viajes de corta y mediana distancia para hacer convenios con universidades para el transporte entre estudiantes en una comunidad cerrada de la aplicación. O así también, la posibilidad de hacer convenios para carsharing con empresas de alquiler de autos que le daría una nueva forma de adquirir clientes a este tipo de negocio.

## **Localización**

La localización inicial será en Argentina ya que es el país donde se lanzará de manera inicial la aplicación debido a su gran amplitud territorial y la frecuencia con la que suele suceder que su población se traslade por estudios y trabajo. La sociedad se verá constituida en la Ciudad autónoma de Buenos Aires, debido a que en principio es uno de los grandes centros universitarios de la Argentina, lo que nos permitirá estar más cerca de los potenciales usuarios estudiantiles que son parte de la segmentación elegida.

Por otro lado, la Ciudad autónoma de Buenos Aires tiene como ventaja que no se impone el pago de ingresos brutos por lo que genera la centralización de profesionales independientes en la misma, de modo que facilita la localización de los mismos. Factores muy significativos serán la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de software a costos comparativamente bajos teniendo en cuenta la calidad de esos recursos humanos en la Argentina.

## XI. Equipo emprendedor o Equipo ejecutivo al frente del proyecto

El equipo emprendedor será constituido en un principio por:

- Dirección General: llevada a cabo por la CoFundadora Paz Tejerina con experiencia en coordinación de proyectos, áreas administrativas y negocios digitales, lic. en administración. Quien estará encargada de las contrataciones tercerizadas y la correcta ejecución del plan de negocios a nivel general junto con la coordinación de las diversas áreas.
- Finanzas: cofundadora Lourdes Salas, será la persona encargada de finanzas contará con los conocimientos necesarios para llevar a cabo el plan de inversión y su retorno en el tiempo pactado. Será el nexo con servicios contables ya que cuenta con experiencia financiera en áreas públicas y privadas, es licenciada en administración de empresas.
- Marketing: Pilar Tejerina será la encargada de ejecutar el plan de marketing intensivo, se requiere de esta persona por la importancia del mismo para lograr el efecto de red deseado para la plataforma. Cuenta con una carrera en relaciones públicas, una maestría en Marketing Digital, años de experiencia en ventas y cursos en redes. Será el nexo con los diversos especialistas contratados para el desarrollo de la web y la implementación de una campaña de SEO, entre otros. Tiene sólidos conocimientos generales en lo que es marketing digital especializado en redes sociales.
- Tecnología: persona a cargo del área técnica, quien brindará soporte y coordinará el lanzamiento de cada etapa del MVP.

Al equipo establecido se le sumará de forma tercerizada un consultor especializado en responsabilidad civil y seguros. Con el tiempo se planea ampliar la constitución del equipo a personas de soporte y verificación de usuarios.

La organización de la empresa tendrá como objetivo una comunicación interna eficiente que no se forme de silos. Esto mismo será incentivado por una cultura con valores y principios de responsabilidad, resiliencia, inclusión y flexibilidad.

## XII. Contexto macro y microeconómico

### **Contexto Económico y Político**

En lo que respecta al contexto económico actual del presente proyecto se centralizará en la economía Argentina ya que será el principal escenario en el que se lanzará la aplicación.

La república Argentina se encuentra pasando por un periodo con diversas dificultades como son, el déficit comercial presente por una balanza comercial con más importaciones que exportaciones. Un déficit fiscal representado por una tendencia de fuertes gastos fiscales en relación con la recaudación impositiva. Y una inflación anual de un 114% a mayo 2023, lo que representa un crecimiento prolongado de los precios internos, y de los costos de vivir de la población Argentina, es por este último punto que creo que una aplicación como PoolDrive que contribuya al ahorro de costos de los viajeros es tan importante en un momento como este para los usuarios. En esta economía los consumidores buscan eficiencia en sus gastos, por lo que poder amortizar su auto en vez de gastar en medios tradicionales y poder ahorrar haciéndolo resulta una alternativa tentadora para ellos, como se puede ver en las encuestas mencionadas anteriormente.

Por otro lado, podemos encontrar una incertidumbre política y por lo tanto incertidumbre del futuro económico debido a las futuras elecciones a fines del presente año lo que genera un motivo aún más importante para presentar la posibilidad de un ahorro y reducción de costos para la población Argentina.

Sin embargo, este contexto puede ocasionar una pausa de inversiones a la espera de la definición electoral a fin de año y las acciones que pueda general el futuro presidente de la nación. Sin embargo, al requerir una suma inicial poco ambiciosa que permitirá el crecimiento del proyecto para los primeros dos años, con un break even al tercero y posibilidad de expansión a nivel regional y en cuanto a diversificaciones del negocio creo que seguirá siendo atractivo el negocio a pesar de la economía nacional.

Queda a destacar el crecimiento del turismo en Argentina con respecto al año anterior, la cantidad de turismo interno creció en un 4,6% con respecto al 2022 solo en temporada, expandiéndose este turismo no solo a los sectores

más usuales sino también a pueblos más escondidos. Si bien el punto principal del presente proyecto no es captar al turismo en temporada, es interesante poder destacar y analizar el crecimiento del mismo y el aumento de viajes hacia el interior del país.

En cuanto a las posibles expansiones a través de la región los principales países a considerar serán Chile, Uruguay y Paraguay.

Encontramos a Paraguay de estos tres con las mayores proyecciones de crecimiento para el 2023 de estos tres, en lo que respecta a la inflación de este año la misma se proyecta en un 5,3% anual, pronosticando una disminución de la misma en los futuros años.

Por otro lado también podemos destacar el crecimiento de la economía uruguaya con respecto al año anterior, creciendo su PBI y expandiendo su actividad económica con respecto al 2022 en un casi 1%, siendo el crecimiento también en las actividades de transporte y almacenamiento, información, comunicaciones y comercio. Este crecimiento se vio en gran parte justificado por el aumento del turismo que comenzó la gran sequía que está afectando al país y reduciendo su actividad agropecuaria. El aumento del turismo representa un gran atractivo a la hora de considerar Uruguay como un país de expansión para el presente proyecto. Se estima que para fines del 2023 su economía crezca aproximadamente en un casi 2%

Por último Chile se encuentra con una situación económica más recesiva que Uruguay y Paraguay. Se estima que su actividad económica caerá en un 0,1% en 2023 pero aumentará casi un 2%. Se estima que la subida de las tasas de interés y la incertidumbre afectará negativamente a la inversión durante el 2023, justificando la decisión de postergar el lanzamiento en este país para más adelante.

## XIII. Modelo económico

### Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos que contempla PoolDrive se compone de 3 fuentes. En primer y principal lugar, se cobrará un fee de intermediación por el uso de la aplicación solamente a los pasajeros. Este fee se cobrará solo a los pasajeros por diversas razones, la primera es con el objetivo de que el conductor no transfiera este fee al precio del viaje de forma que el precio del mismo represente realmente la división de costos. Por otro lado, incentiva a los conductores a mantenerse en la aplicación de forma que los viajes se sigan ofertando por este medio y no otro, ya que para los conductores representa mayores beneficios gestionar esto a través de una aplicación que le ofrece un seguro adicional, no compartir sus datos bancarios con otra gente y le ofrece más conocimiento sobre sus posibles pasajeros.

Si bien los pasajeros deben pagar este fee, la diferencia de usar medios más tradicionales como grupos en redes u otras aplicaciones con menor alcance es que al utilizar PoolDrive le ofreceremos funcionalidades que le generan más seguridad cómo será poder compartir el viaje, asegurar el viaje, poder conocer más del conductor y chatear cómodamente a través de la aplicación con él, no compartir datos bancarios sino transaccionar a través de la app, tokens de seguridad, geolocalización, que la aplicación le ofrezca viajes similares en base a parámetros que puedan configurar ellos, y con su uso y acumulando puntos este fee se vaya reduciendo, aumentando los beneficios sobre los costos. En conclusión, lo que más ofreceremos a través de PoolDrive es una vez establecida en el mercado será alcance, conseguir de manera más fácil y rápida un viaje a menor costo.

El fee de intermediación irá variando a partir del programa de loyalty, entre un 18% a 10% o en caso de llegar al usuario premium no se cobrará fee. El usuario premium es aquel usuario que no llegue a los puntos necesarios para ser clasificado como tal, o aquel usuario que decida pagar una suscripción mensual para tener diversos beneficios como son en primer lugar no pagar el fee de intermediación requerido por viaje en la aplicación. Este modelo de ingreso se ve reflejado en nuestro predecesor europeo Bla Bla Car que ha

tenido gran éxito con un modelo similar de ingresos y se utiliza a través de todo Europa desde hace ya 17 años.

El precio de los viajes será fijado por los conductores con un tope de un 10% extra sobre lo que es un precio calculado por PoolDrive de lo que cuesta el viaje. Este 10% no es visto como ganancia sino como otros costos indirectos que tiene el viaje como es el seguro, la depreciación del auto, el desgaste de las ruedas, entre otros. Este tope al igual que el fee de intermediación se genera para que el conductor no pueda transferir más costos de los necesarios a los pasajeros.

En relación al programa de loyalty obtendremos la segunda fuente de ingresos de la aplicación, siendo que los usuarios podrán pagar una cuota mensual a cambio de obtener el mayor nivel de usuario junto con sus beneficios y no pagar ningún tipo de porcentaje de intermediación por el viaje. Tanto conductores como pasajeros obtendrán beneficios al pagar esta cuota premium.

Por último, a partir de la mitad del segundo año es que la aplicación comenzará a tener espacio publicitario a la hora de reservar un viaje o publicarlo, se toma el segundo año como referencia para tener una fuente de usuarios y audiencia suficiente para interesar a la contratación de espacios publicitarios.

## **Costos**

Los costos del presente proyecto se dividirán entre costos fijos y variables. Entre los costos fijos que tendrá son la infraestructura correspondiente a la aplicación, es decir, al almacenamiento de la misma y una inversión inicial para su desarrollo que se estima en USD \$34.435, que incluyen el soporte posterior por parte de la empresa desarrolladora de la aplicación.

Por otro lado, tendremos los sueldos fijos del equipo constituido por finanzas, marketing, tecnología, la gerencia general y Customer Service. Los gastos de estos se verán reflejados en el flujo de la sección de inversión y financiamiento. Asimismo, existirá un costo fijo para la asesoría legal

tercerizada para la constitución de la sociedad y luego en responsabilidad civil y seguros.

Los gastos en relación a un seguro de responsabilidad civil serán parte de los costos fijos del proyecto, estimados en USD \$2.120 anuales. Junto con costos administrativos como son la inversión en computadoras, entre otros.

Como costos variables podremos encontrar en principio el costo transaccional que cobra mercadopago que es de un 4% de la transacción.

La intensiva campaña de marketing comprende también parte de los costos variables del emprendimiento ya que mucho de ellos depende del alcance que logre tener la misma, estos costos irán disminuyendo a medida del avance del proyecto.

Otro costo variable significativo que incurrirá el proyecto durante el primer año será la bonificación de los viajes para estos primeros 12 meses que dependerá por lo tanto de los viajes que se realicen durante el mismo, este resulta ser un costo simbólico ya que no constituye un egreso real de fondos pero sí una falta de ingresos.

El detalle intensivo de los costos mencionados se encuentran en la sección de inversión y financiamiento del presente trabajo en el flujo de fondos desarrollado para los primeros tres años.

## **Key Drivers del modelo economico**

Los key drivers del negocio, es decir, los factores claves y estratégicos del mismo son lograr llevar a cabo los objetivos definidos para los primeros tres años en la sección de implementación del negocio. Estos se traducen en usuarios creados y viajes concretados en la aplicación, que implica la calidad del producto y la imagen del mismo. Por lo que parte del primer diferencial será la generación de la marca segura de carpooling que deberá establecerse por parte de las campañas de marketing generadas, es por esto que se realizará la significativa inversión en marketing los primeros tres años del proyecto.

Otro factor indispensable para el éxito será el lanzamiento exitoso de la aplicación en sus primeras tres fases para poder concretar en cada una de ellas un MVP utilizable y que cubra las necesidades de los usuarios.

## **Información impositiva**

Los principales impuestos que afectarán la actividad del presente proyecto son: el impuesto a las ganancias gravando en Argentina a un 35% sobre la ganancia neta, el IVA que representa un 21% del valor agregado e ingresos brutos que representa un 3%.

En cuanto a países de Latinoamérica a los que apuntaría en sus inicios la expansión de PoolDrive, Uruguay cuenta con un impuesto a las ganancias de 25%, sin embargo, las empresas digitales que se localicen en Uruguay no pagarán este impuesto. Mientras que Chile y Paraguay cuentan con el mismo impuesto gravando las ganancias de las empresas al 10%.

## **Beneficios fiscales**

En Argentina existe el llamado Régimen de Economía del Conocimiento El mismo establece beneficios fiscales para aquellas empresas que tengan como actividades principales, actividades relacionadas con la tecnología. Algunos beneficios son bono de crédito, incentivo adicional, reducciones en impuestos a las ganancias, estabilidad fiscal y no retención y percepción en IVA.

Entre otros beneficios fiscales que podemos encontrar para el presente proyecto digital se encuentra el bono para pagar impuestos nacionales que corresponde al 70% de las contribuciones patronales sobre el personal dedicado a las actividades promovidas siempre y cuando se realice la inscripción al registro nacional de beneficiarios del régimen de promoción de la economía del conocimiento. Realizando la misma inscripción anterior se puede acceder hasta un descuento del 60% sobre el impuesto a las ganancias en base al tamaño de la empresa. Este registro se valida cada dos años y tienen una vigencia de diez años.

En lo que respecta al resto de los países de interés para PoolDrive dentro de Latinoamérica, como mencione anteriormente para Uruguay, las empresas de software no pagan impuesto a la renta en el país. Si bien no existen mayores beneficios fiscales en este país generalizados, durante el 2022 la Comap (comisión de aplicación) recomendó al poder ejecutivo de Uruguay 709 proyectos a los cuales otorgar beneficios fiscales para promover su crecimiento en el país, los cuales terminó

otorgando, lo que sienta el precedente para solicitar beneficios similares en el futuro, entre estos beneficios se otorgaron exenciones impositivas y créditos fiscales.

Chile por otro lado, cuenta también con la posibilidad de solicitar exenciones de impuestos a la renta llevando a cabo el procedimiento frente a la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), descrito en la resolución Exenta Corfo N° 1399.



Universidad de  
**San Andrés**

## XIV. Requerimientos de inversión y financiamiento

### Financiación

El Cash Flow<sup>19</sup> desarrollado mes a mes para los primeros tres años que se encuentra en la sección de anexos del presente trabajo concluye en la necesidad de una inversión de \$1.358.703 dólares como inversión inicial. Como resumen podemos encontrar el mismo cashflow por año de bajo:

Viajes	90.000,00	100.000,00	200.000,00
Usuarios	150.000,00	250.000,00	500.000,00
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Marketing</b>	USD315.300,35	USD287.546,99	USD207.939,21
<b>Costo Transaccional</b>	USD35.856,00	USD32.832,00	USD65.664,00
<b>Bonificación viaje Gratis</b>	USD896.400,00	USD0,00	USD0,00
<b>Costo por descuento loyalty</b>	USD0,00	USD41.040,00	USD155.040,00
<b>Desarrollo App</b>	USD25.565,20	USD7.098,00	USD0,00
<b>Finanzas</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD18.230,13
<b>Gerencia General</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD18.230,13
<b>IT</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD18.230,13
<b>Aspectos Legales</b>	USD500,00	USD550,00	USD600,00
<b>Suelgo Abogado</b>	USD0,00	USD13.245,03	USD19.454,06
<b>Sueldo Customer Service</b>	USD0,00	USD8.609,27	USD9.470,20
<b>Mantenimiento App</b>	USD794,70	USD874,17	USD961,59
<b>Infraestructura (computadoras, licencias,etc.)</b>	USD6.500,00	USD2.000,00	USD2.000,00
<b>Almacenamiento nube</b>	USD200,00	USD300,00	USD300,00
<b>SEGURO</b>	USD1.986,75	USD1.986,75	USD1.986,75
<b>Gastos Varios</b>	USD500,00	USD500,00	USD500,00
<b>TOTA COSTOS</b>	<b>USD1.328.801,69</b>	<b>USD446.300,76</b>	<b>USD518.606,22</b>
<b>Total Fee considerando loyalty</b>	USD0,00	USD1.135.440,00	USD1.645.144,00
<b>Publicidad</b>	USD0,00	USD60.000,00	USD1.000.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>USD1.195.440,00</b>	<b>USD2.645.144,00</b>
<b>Ganancias Antes de intereses e impuestos</b>	<b>-USD1.328.801,69</b>	<b>USD749.139,24</b>	<b>USD2.126.537,78</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	USD0,00	USD262.198,73	USD744.288,22
<b>Ingresos Brutos</b>	USD0,00	USD35.863,20	USD79.354,32
<b>TOTAL (Ganancia Neta)</b>	<b>-1.328.801,69</b>	<b>USD451.077,30</b>	<b>USD1.302.895,24</b>

Para realizar el cálculo de esta necesidad me base en los objetivos descriptos a lo largo de este trabajo en cuanto a usuarios y viajes durante los primeros años. Estos objetivos se consideran alcanzables basados en el éxito de aplicaciones similares como bla bla car en México y en España y el éxito de uber en sus primeros años en la Argentina.

Si bien en esta sección mencionaré las inversiones y gastos a lo largo de los primeros tres años del proyecto, estos años no serán años calendario ya que el objetivo es lanzar la aplicación a fines de año para poder tener éxito con los viajes destinados a festejar las fiestas.

La inversión inicial se compone principalmente de:

<sup>19</sup> El Cash Flow desarrollado en el anexo cuenta con la inversión y gastos realizados mes a mes durante los primeros 3 años. Comenzando el año uno en Noviembre del 2023.

- 1) El desarrollo de la aplicación, cuyos costos fueron estimados por un grupo de especialistas en Product Management y sistemas. Como mencioné anteriormente el desarrollo de la aplicación se realizará en etapas con entregables denominados MVP o mínimo producto viable, este desarrollo total fue estimado con un costo total de \$32.663 dólares de los cuales \$25.565 serán invertidos durante el primer año el resto en en los primeros dos meses del segundo año.
- 2) El costo de oportunidad de bonificar los viajes durante el primer año, como estrategia de lanzamiento y para incentivar ambos lados de la red, buscando tener tanto conductores como pasajeros que quieran utilizar y así encontrar los beneficios de hacer carpooling a través de PoolDrive se bonificará el primer año de viajes. Es por esto que consideró este gasto como parte de la inversión inicial siendo parte de acciones de marketing que tendremos que realizar. Este costo de oportunidad se estima en \$896.400 dólares.
- 3) Inversión en Marketing, para lograr posicionar a PoolDrive en el mercado y reeducar a aquellos posibles clientes que no están familiarizados con el método de carsharing es que se realizará una gran inversión en marketing en los primeros años, que irá disminuyendo a medida que podamos recurrir más a las acciones orgánicas. Esta inversión de marketing lograra llegar a más de los usuarios estimados para el primer año de objetivo, sin embargo esta inversión no quiere decir que los posibles usuarios resultado de esas acciones vayan a utilizar la aplicación en el corto plazo. Por lo que si bien podríamos tener más éxito que lo estimado para el primer año, decidí mantener una opinión conservadora en cuanto a la cantidad de viajes.

El presupuesto de Marketing está principalmente destinado a marketing digital, utilizando herramientas de Meta para redes sociales, inversión en una landing page, y contenido orgánico. Y por último, dedicada a acciones en google como campañas de display, google search, keywords y acciones de email marketing.

La división de estas acciones se encuentra en la sección de anexos para presupuesto del primer año, y en un funnel dividido por etapas.

Esta inversión para el primer año se encuentra en \$315K, 288K para el segundo año y \$207K para el tercero, disminuyendo desde ahí a medida que podamos depender más de acciones orgánicas y el “boca a boca”.

- 4) El resto de los costos menos representativos del total son entre otros, sueldos, almacenamiento en la nube, inversión en seguros, licencias, computadoras y mantenimiento de la aplicación.

Para el primer año, la inversión requerida se encuentra en un total de \$1.328.801 dólares, la diferencia con la inversión inicial solicitada es para los gastos del primer mes del segundo año. Luego de este primer mes llegaremos al punto de equilibrio y comenzaremos a tener ganancias por encima de nuestros costos. El VAN de la inversión inicial para el primer año, considerando la tasa de los bonos del tesoro americano como tasa libre de riesgo es de \$1.235.184 dólares.

## **Expansión LATAM**

En base al éxito obtenido de Argentina y con el objetivo de comenzar la transición hacia la expansión a países limítrofes destinando nuestras acciones de marketing principalmente a viajes entre estos países considero que a partir del último mes del segundo año podría comenzar a proyectarse dicha expansión ya que para fin de ese año podremos contar con ganancias de \$451.077 dólares, pudiendo reinvertir cierto de este dinero en las acciones necesarias para esta inversión. Así como también el presupuesto de marketing sigue siendo amplio durante el año 3 lo que nos permitirá direccionar algunas campañas al nuevo público.

Si se toma la decisión de accionar para este momento, y lanzar estas acciones para el primer mes del año dos, el segundo mes coincidiría nuevamente con Diciembre del 2024 dado que los años calculados para el presente proyecto no son calendario, aprovechando viajes realizados por fiestas de fin de año.

## XV. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

### Riesgos y Coberturas

Entre los principales riesgos a considerar para el éxito del proyecto podemos encontrar la posibilidad de no obtener los usuarios proyectados para los primeros años. Considero que en la proyección de los objetivos descritos en la sección *implementación del negocio* los mismos han sido conservadores dado la gran adopción que se encuentra hoy en día del sistema informal de carsharing y la cantidad de viajes en auto que se registran en Argentina, sumado a la inversión significativa que se hará en este primer período en marketing. Sin embargo, en caso de no lograr los usuarios estimados de forma que el negocio se vea impactado se podrán adelantar el espacio publicitario para generar liquidez, iterar en cuanto a los perfiles premium de forma que se adapte a lo que necesiten los clientes o adelantar lanzamientos de funcionalidades en lo posible para hacer más atractiva la aplicación.

Asimismo, no se descarta la posibilidad de adelantar asociaciones con instituciones de forma que la aplicación tenga grupos cerrados para estas y puedan coordinar carsharing solo entre miembros de esa institución por ejemplo, universidades o empresas con trabajadores a distancia.

Por otro lado, otro riesgo a considerar dada la naturaleza del negocio es la responsabilidad civil relacionada a cualquier tipo de contingencia dentro del proceso. Es por eso que a la hora de autorizar un perfil conductor se le requerirá registro de conducir, documento nacional de identidad, foto para verificar la veracidad de sus documentos, patente del auto, cédula verde y póliza de seguro actualizada los cuales serán verificados. Adicionalmente, se contratará para la empresa un seguro de responsabilidad civil para poder asegurar cualquier tipo de contingencia que tenga implicada al emprendimiento y se le otorgará a los usuarios la posibilidad de asegurar de manera adicional el viaje con un seguro específico para la duración del viaje.

## XVI. Aspectos legales y regulatorios

### **Sociedad**

La tipología de sociedad a constituir para PoolDrive será de una Sociedad anónima simplificada (Sas). Este tipo de sociedad se encuentra regularizado por fuera de la ley de sociedades en la ley 27.349. Se utilizará este tipo societario en principio porque es la de mayor rapidez de constitución ya que el costo de este tipo de constitución es más bajo dado que es un proceso digital que no requiere de escribanos o abogados y es más seguro por esta razón también. De la misma manera, este tipo de sociedad cuenta con los siguientes beneficios:

- Limitación de responsabilidad al capital aportado.
- Capital mínimo de dos salarios mínimo vital y móvil.
- Tiene un objeto social amplio.
- No se requiere que la mayoría de los directores sean residentes Argentinos.
- Prevalece la autonomía de voluntad, por lo que pacten las partes es ley mientras que no se afecte al orden público.

Una vez desarrollada la sociedad Argentina y lanzada la aplicación, a partir del tercer año se considerará la expansión a países limítrofes lo que determinará la necesidad de constituir un holding para conseguir inversión extranjera y regionalizar el negocio, de cualquier forma esta acción será delimitada por la inversión obtenida, de forma que si se considera una inversión extranjera en los inicios del desarrollo del proyecto la constitución del holding podrá verse adelantada.

### **Regulación aplicable**

En relación a la reglamentación aplicable para el proyecto existen diversos temas a tener en cuenta.

Por un lado, me gustaría referir al Principio de legalidad establecido en el Artículo 19 de la Constitución Nacional de la República Argentina, el mismo establece en términos generales que lo que no se encuentra prohibido por ley

está permitido, siempre y cuando no viole los derechos del otro. Es por esto que podemos establecer que no hay ley alguna que prohíba y por el momento tampoco hay que regularice la actividad de carsharing en la Argentina. Existen noticias e iniciativas del gobierno que impulsan a la población a comenzar a utilizar este tipo de método para reducir el tráfico en las grandes ciudades.

Por otro lado, se tienen que cumplir los requisitos de la ley de protección de datos y cualquier otra reglamentación relacionada a la protección de datos, debido a la información que los usuarios proveerán como parte de la generación de sus perfiles.

Asimismo, el Art. 43 de la constitución nacional describe el derecho de toda persona de tomar conocimiento de los datos guardados y su finalidad, y en caso de falsedad o discriminación poder solicitar su supresión, rectificación, confidencialidad o actualización. Toda esta información se encontrará registrada dentro de los términos y condiciones de la aplicación, que los usuarios deberán confirmar. Al mismo tiempo, ellos podrán actualizar, suspender o borrar sus perfiles cuando ellos lo sientan necesarios.

## **Patentes y Protección**

La marca y nombre PoolDrive no se encuentra registrada en la Argentina por lo que en un principio se deberá registrar el nombre y logo en la categoría estipulada en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). El procedimiento puede realizarse de forma on line accediendo a la web, una vez realizado, cuando ingrese el trámite, el mismo se publicará en el boletín oficial, al haberse cumplido los 30 días sin objeciones se considera la marca registrada. La misma tiene una vigencia de 10 años.

Por el momento el proyecto no deberá contar con ningún tipo de habilitación.

Un último aspecto a considerar en tema de protección del proyecto son los seguros, los mismos toman un aspecto muy importante al tratarse de un aspecto sustancial de los trayectos que se van a concretar a través de la aplicación. A nivel emprendimiento, PoolDrive contratará un seguro de responsabilidad civil que permite proteger el patrimonio del proyecto frente al

pago de indemnizaciones a terceros que puedan resultar afectados por las acciones de la empresa o empleados.

Entre los requisitos necesarios para formar un usuario conductor en PoolDrive y publicar un viaje es la subida de la póliza del seguro del auto del conductor, este tipo de actividad resulta ser muy reciente y no existen ejemplos en la Argentina para concluir cómo puede resolverse en caso de un accidente por tener un intermediario a la hora de concretar el viaje. Es por eso que más allá del requisito del seguro, la aplicación ofrecerá la posibilidad a cualquiera de los usuarios de asegurar de manera extra el viaje que realizarán con un seguro específico que se activa durante el viaje para estos casos.

Los seguros mencionados son consecuencia de una reglamentación expedida por la Superintendencia de Seguros de la Nación que en el 2019 emitió la misma requiriendo a las empresas de seguros alcanzar a los viajes concretados por aplicaciones digitales, a través de la Resolución 615/2019.<sup>20</sup>



---

<sup>20</sup>Boletín Oficial (Julio 2019). Resolución 615/2019. Superintendencia de seguros de la Nación.

## Fuentes y Bibliografía

- M. R. Alfaro (2000) *Contaminación del aire: emisiones vehiculares, situación actual y alternativas*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- O. Ravella et. al, (2003) *Emisión de contaminantes vehiculares de origen energético en centros urbanos*. IDEHAB, Instituto de Estudios del Hábitat, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- G. Osorio & R. Viganó (2007) *Propuesta de solución bimodal al problema de la contaminación vehicular urbana*. Revista Ingeniería e Investigación. Vol 27, 143-148.
- M. Romero Placeres et. al, (2006) *La contaminación del aire: su repercusión como problema de salud*. Revista cubana de Higiene y Epidemiología.
- Ley 27349 (2017) *Apoyo al capital emprendedor*. 12 de Abril 2017 D.O. No.33604
- Constitución de la Nación Argentina (1994).
- Kemps, S. (Enero 2022) *Digital 2022: Global Overview Report*. DataReportal  
<https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- El Litoral 105 (Marzo 2017). *Las ventajas y desventajas de las aerolíneas low cost*.  
[https://www.ellitoral.com/economia/ventajas-desventajas-aerolineas-low-cost\\_0\\_vPUNCalYo.html](https://www.ellitoral.com/economia/ventajas-desventajas-aerolineas-low-cost_0_vPUNCalYo.html)
- U.S. Department of Energy - Energy Efficiency and Renewable Energy Alternative Fuels Data Center. *Ridesharing and Carsharing*.  
<https://afdc.energy.gov/conserva/ridesharing.html>
- Roldán, L. Fdez. (Julio 2019). *Contaminación vehicular: qué es, tipos, causas y consecuencias*. Ecología Verde.  
<https://www.ecologiaverde.com/contaminacion-vehicular-que-es-tipos-causas-y-consecuencias-2130.html>
- BlaBlaCar. (Marzo 2019) *El uso del coche compartido reduce 1.6 millones de toneladas de CO2 al año*. BlaBlaCar Blog.  
<https://blog.blablacar.es/blablalife/lp/el-uso-del-coche-compartido-reduce-1-6-millones-de-toneladas-de-co2-al-ano>
- Sanchez, J. (Octubre 2017). *El mercado doméstico de transporte interurbano de pasajeros en Argentina*. Fundación CECE.
- Telam Digital. (Febrero 2022) *El turismo interno aumentó un 58% en lo que va de la temporada*.  
<https://www.telam.com.ar/notas/202202/582409-aumento-turismo-interno-came.html>
- Index Mundi. (Diciembre 2019) *Distribución por edad en Argentina*  
[https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html)
- Datasets. Datos Argentina <https://www.datos.gob.ar>
- Página oficial Gobiernos de la Nación Argentina (Julio 2019) *Nuevos Seguros para plataformas digitales*.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevos-seguros-para-plataformas-digitales>

- Boletín Oficial (Julio 2019). Resolución 615/2019. Superintendencia de seguros de la Nación.

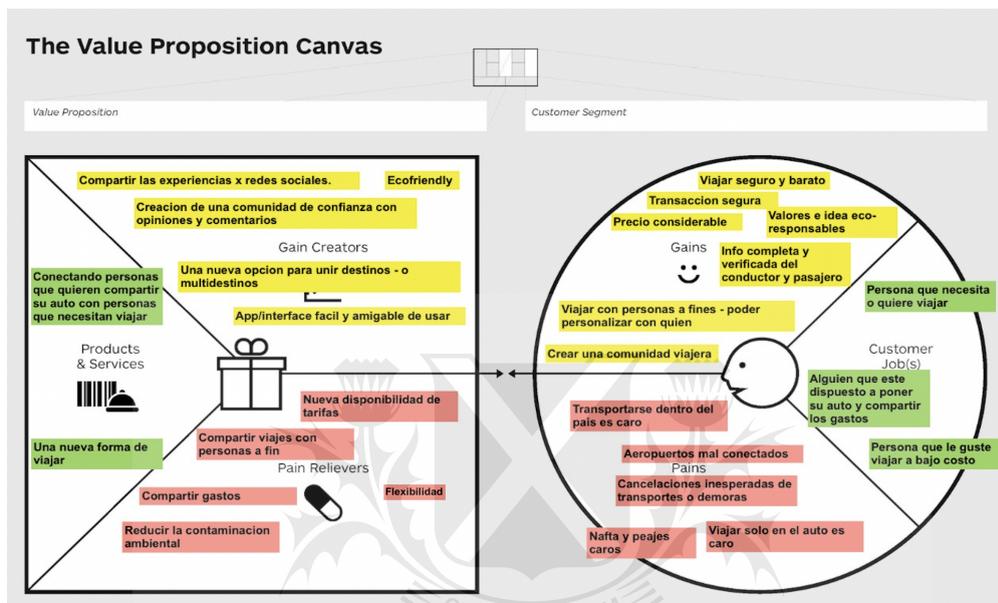


Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

En esta sección se encuentran todos los modelos, entrevistas y anexos utilizados para analizar el presente trabajo:

## Value Proposition Canvas



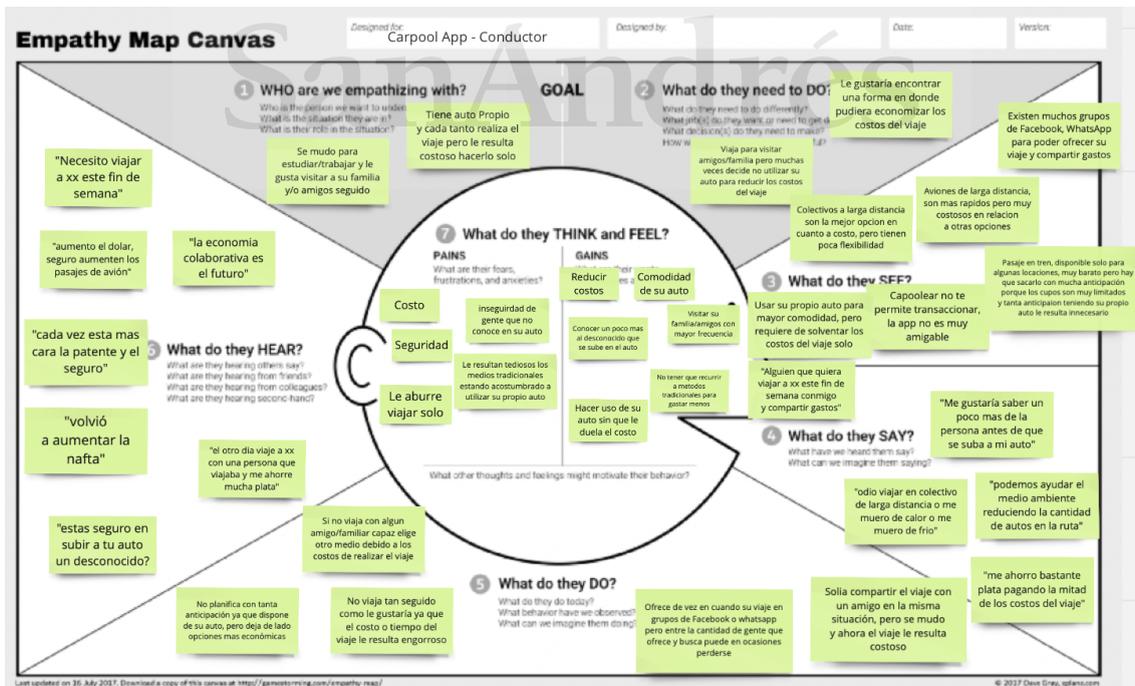
## Arquetipo de Cliente

Arquetipo Cliente - B2C		
	Psicografía	Jobs to be Done
	<p>A Camila le gusta pasar el tiempo con amigos y familia. Trabaja en CABA pero es originalmente de Córdoba. Es contadora y trabaja en una empresa que requiere trabajo presencial/híbrido.</p> <p>En su tiempo libre le gusta ver películas y series, leer y salir con amigas.</p>	<p>Transportarse de manera costo-eficiente.</p> <p>Buscar un medio que le permita hacerlo siempre que quiera y no solo en ocasiones muy especiales.</p> <p>Flexibilidad de horario.</p> <p>No viaja sola por seguridad y porque usar el auto para ella sola le resulta costoso.</p> <p>Velocidad.</p>
<b>Nombre</b>	<b>Ocasiones de compra</b>	<b>Pains</b>

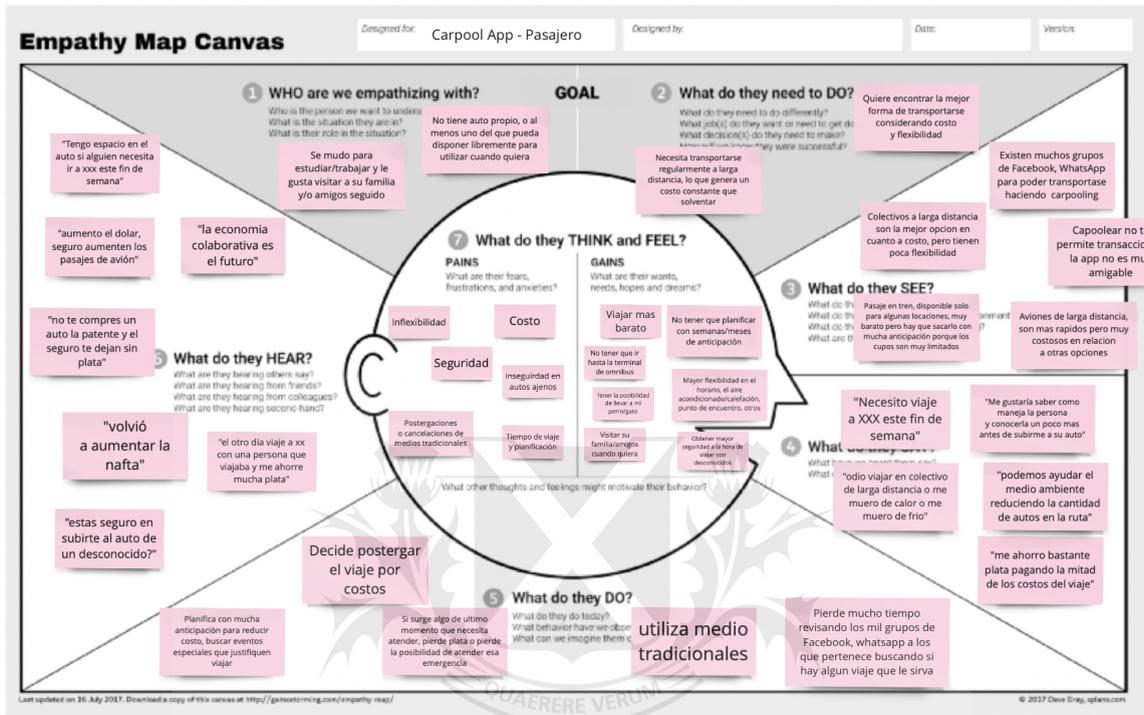
Camila	Cuando algún familiar cumple años, fechas o eventos especiales, día del padre o la madre, fines de semana largos.	Costo de viajar sola en auto, si decide viajar en medios tradicionales pierde comodidad y flexibilidad, además de los costos también de los mismos. Entrega de equipaje
<b>Demografía</b>	<b>Drivers de compra</b>	<b>Gains</b>
<u>Edad:</u> 18 a 35 años. <u>Educación:</u> estudiantes universitarios o graduados de carreras de grado o terciarios <u>Familia:</u> Padre, Madre, hermanos <u>Vive en:</u> Argentina, en provincias como Córdoba, Buenos Aires, CABA o Santa Fé.	Se acerca algún cumpleaños familiar. Reducción de costos Conocer Gente nueva No viajar sola en la ruta poder aumentar su frecuencia de viajes	Realizar el viaje que quiere, con la comodidad que quiere. Reducción de costos Seguridad Amortización del Auto Compañía durante el viaje Aumento de la frecuencia del viaje por el ahorro
	<b>Redes Sociales</b>	<b>Motivos de Compra</b>
	Instagram, Facebook, Tik Tok, Whatsapp	Quiere visitar a su familia y amigos que se encuentran en Córdoba, puede ser por gusto o por eventos especiales.

## Empathy map canvas

Conductor



## Pasajero



Encuesta: [Respuestas y preguntas](#)

**Experimento de Email Marketing:** consistió del envío de 3 emails vía la herramienta mailchimp, con diferentes asuntos y similares imágenes, todas con un Call to action que te lleva a la página web o landing page que describe las funcionalidades de la aplicación.

**Página Web - [link](#)**



LA CUENTA REGRESIVA FINAL...



Prepárate para PoolDrive

Nuestros servicios



Volvemos a chattear

### Resultados totales del experimento de email Marketing:

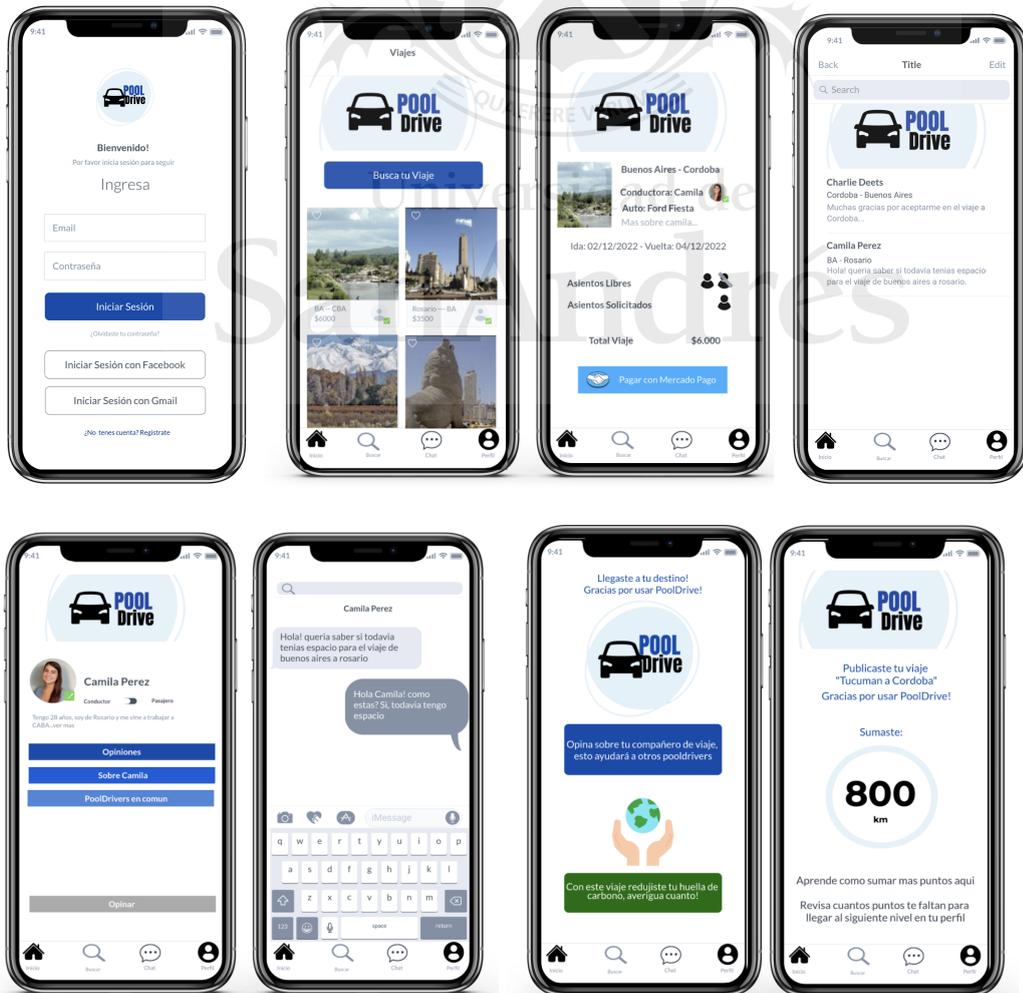
Campaña	Total Clicks	Total Opens	Unique Opens	Total Sent
Barato y sustentable	6	63	49	138
¿Tenés que viajar lejos y no estás compartiendo tus gastos?	0	74	62	149
Llegó la mejor forma de Carpooling ¡Conocenos!	28	90	61	151
Total Métricas	34	227	172	438
Total métricas en %	20%	52%	39%	100%

	Total Clicks	Total Opens	Unique Opens
Industria de viajes y transporte según mailchimp	5,20%		36%
Nuestras expectativas experimento	4%		25%

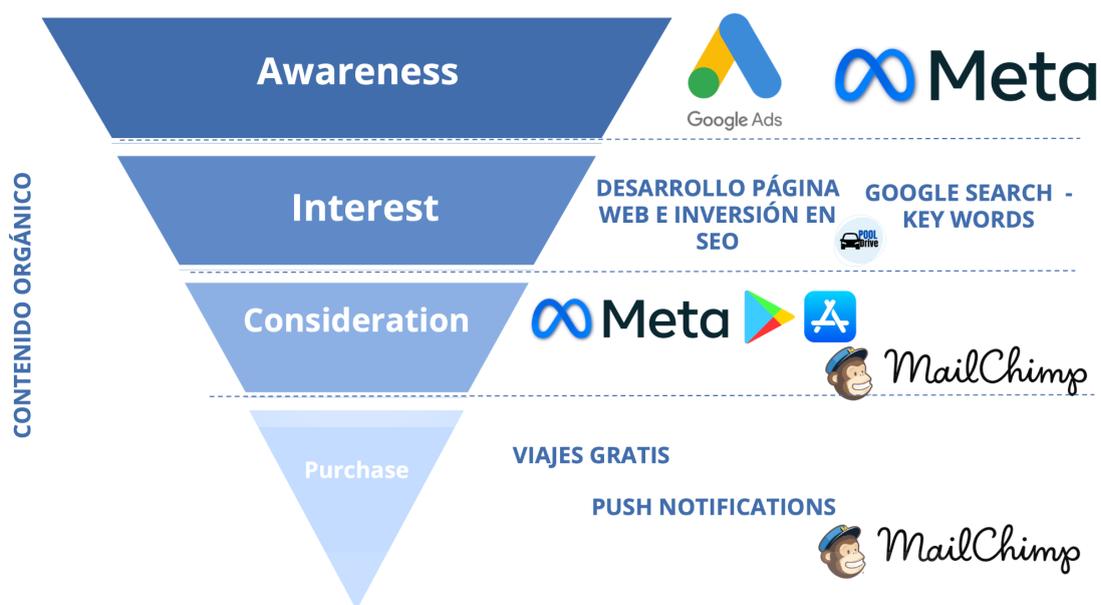
Email 1	Email 2	Email 3
---------	---------	---------

<p><b>Barato y Sustentable</b></p>	<p><b>¿Tenés Que Viajar Lejos Y No Estás Compartiendo Tus Gastos?</b></p>	<p><b>Llegó La Mejor Forma De Carpooling ¡Conocenos!</b></p>

[MVP PoolDrive](#): aplicación diseñada en marvel



## Funnel de Marketing



## Programa de Fidelización

Niveles	Conductor	Pasajero
Inicial (hasta 6.000km)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, sin comisión por ser conductor, cuenta con publicidad a la hora de publicar el viaje</li> <li>• Puede rechazar máximo 2 pasajeros.</li> <li>• Cancelación sin costo hasta 48hs antes.</li> <li>• Publicación de viaje con un mes de anticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, comisión del 18%, cuenta con publicidad a la hora de reservar el viaje.</li> <li>• Cancelación sin costo hasta 48hs antes.</li> <li>• Reserva de viaje con un mes de anticipación.</li> </ul>
Nivel 2 (desde 6.001km a 12.000km)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, sin comisión por ser conductor, cuenta con publicidad a la hora de publicar el viaje</li> <li>• Puede rechazar máximo 3 pasajeros.</li> <li>• Cancelación sin costo hasta 36 hs antes.</li> <li>• Publicación de viaje con 2 meses de anticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, comisión del 15%, cuenta con publicidad a la hora de reservar el viaje</li> <li>• cancelación sin costo hasta 36hs antes.</li> <li>• Publicación de viaje con un mes de anticipación.</li> <li>• Reserva de viaje con 2 meses de anticipación.</li> </ul>
Nivel 3 (desde 12.001km hasta 18.000km)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, sin comisión por ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario estándar, comisión del 10%,</li> </ul>

	<p>conductor, cuenta con publicidad a la hora de publicar el viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Puede rechazar máximo 4 pasajeros.</li> <li>● Cancelación sin costo hasta 24hs antes.</li> <li>● Filtros adicionales a la hora de publicar el viaje.</li> <li>● Publicación de viaje con 3 meses de anticipación.</li> </ul>	<p>cuenta con publicidad a la hora de reservar el viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● cancelación sin costo hasta 24hs antes.</li> <li>● Reserva de viaje con 3 meses de anticipación.</li> </ul>
<p>Nivel 4 - Premium (desde 18.001km o pago de suscripción)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Usuario Premium, sin comisión por ser conductor, sin publicidad a la hora de publicar el viaje.</li> <li>● Prioridad en búsquedas y homepage.</li> <li>● Puede rechazar máximo 8 pasajeros.</li> <li>● Cancelación sin costo.</li> <li>● Filtros adicionales a la hora de publicar el viaje.</li> <li>● Publicación de viajes recurrentes.</li> <li>● Descuentos a la hora de contratar seguro adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Usuario Premium, sin comisión.</li> <li>● Sin publicidad</li> <li>● Cancelación sin costo.</li> <li>● Prioridad en lista de reservas para confirmación del viaje.</li> <li>● Cancelación sin costo.</li> <li>● Sin límite de reserva de viaje.</li> <li>● Descuentos a la hora de contratar seguro adicional.</li> </ul>

San Andrés

#### Lanzamiento en fases MVP

Fase	Funcionalidades
1	Armado de ambientes
1	Log in/sign up Home
1	Social login
1	Foto perfil ABM
1	ABM conductor
1	Puntaje de perfiles
1	Publicación Viaje ABM
1	Listado de viajes
1	Contratar viaje
1	Integración para pagar viaje MercadoPago

1	Chat entre usuarios
2	Escanear DNI y corroborar foto
2	Preguntas personales
2	Vinculación con redes sociales
2	Búsqueda de viajes avanzada
2	Compartí tu viaje
2	Geolocalización
3	Reducción de huella de carbono
3	Token de confirmación
3	Seguro adicional para viaje

Cash Flow: la totalidad del mismo se encuentra en el siguiente [link](#).

Conceptos	nov-2023	dic-2023	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	sept-2024	oct-2024	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Viajes</b>	5.400,00	10.800,00	9.000,00	9.000,00	7.500,06	5.400,00	5.400,00	7.500,06	8.100,00	7.200,00	7.200,00	7.500,06	90.000,00	100.000,00	200.000,00
<b>Usuarios</b>	9.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	12.500,10	9.000,00	9.000,00	12.500,10	13.500,00	12.000,00	12.000,00	12.500,10	150.000,00	250.000,00	500.000,00
<b>TOTA COSTOS</b>	<b>USD18.918,02</b>	<b>USD37.836,04</b>	<b>USD31.530,04</b>	<b>USD31.530,04</b>	<b>USD26.275,24</b>	<b>USD18.918,02</b>	<b>USD18.918,02</b>	<b>USD26.275,24</b>	<b>USD28.377,03</b>	<b>USD25.224,03</b>	<b>USD25.224,03</b>	<b>USD26.275,24</b>	<b>USD315.300,35</b>	<b>USD287.546,99</b>	<b>USD207.939,21</b>
Marketing	USD18.918,02	USD37.836,04	USD31.530,04	USD31.530,04	USD26.275,24	USD18.918,02	USD18.918,02	USD26.275,24	USD28.377,03	USD25.224,03	USD25.224,03	USD26.275,24	USD315.300,35	USD287.546,99	USD207.939,21
Costo Transaccional	USD2.151,36	USD4.302,72	USD3.585,60	USD3.585,60	USD2.988,02	USD2.151,36	USD2.151,36	USD2.988,02	USD3.227,04	USD2.868,48	USD2.868,48	USD2.988,02	USD35.856,00	USD32.832,00	USD65.664,00
Bonificación viaje Gratis	USD3.784,00	USD7.568,00	USD6.376,00	USD6.376,00	USD5.378,00	USD3.784,00	USD3.784,00	USD5.378,00	USD5.904,00	USD5.172,00	USD5.172,00	USD5.376,00	USD66.000,00	USD60.000,00	USD120.000,00
Costo por descuento loyalty	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Desarrollo App	USD1.533,91	USD3.067,82	USD2.556,52	USD2.556,52	USD2.130,45	USD1.533,91	USD1.533,91	USD2.130,45	USD2.300,87	USD2.045,22	USD2.045,22	USD2.130,45	USD25.565,20	USD23.098,00	USD46.113,20
Finanzas	USD903,97	USD1.807,95	USD1.506,62	USD1.506,62	USD1.255,53	USD903,97	USD903,97	USD1.255,53	USD1.355,96	USD1.205,30	USD1.205,30	USD1.255,53	USD15.066,23	USD13.527,85	USD27.114,08
Gerencia General	USD903,97	USD1.807,95	USD1.506,62	USD1.506,62	USD1.255,53	USD903,97	USD903,97	USD1.255,53	USD1.355,96	USD1.205,30	USD1.205,30	USD1.255,53	USD15.066,23	USD13.527,85	USD27.114,08
IT	USD903,97	USD1.807,95	USD1.506,62	USD1.506,62	USD1.255,53	USD903,97	USD903,97	USD1.255,53	USD1.355,96	USD1.205,30	USD1.205,30	USD1.255,53	USD15.066,23	USD13.527,85	USD27.114,08
Aspectos Legales	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Suelgo Abogado	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Sueldo Customer Service	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Mantenimiento App	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Infraestructura (computadoras, licencias, etc.)	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Almacenamiento nube	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
SEGURO	USD119,21	USD238,41	USD198,68	USD198,68	USD165,56	USD119,21	USD119,21	USD165,56	USD178,81	USD158,94	USD158,94	USD165,56	USD1.986,75	USD1.986,75	USD3.973,50
Gastos Varios	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>USD19.728,10</b>	<b>USD39.456,20</b>	<b>USD32.880,17</b>	<b>USD32.880,17</b>	<b>USD27.734,36</b>	<b>USD19.728,10</b>	<b>USD19.728,10</b>	<b>USD27.734,36</b>	<b>USD30.416,67</b>	<b>USD26.999,15</b>	<b>USD26.999,15</b>	<b>USD27.734,36</b>	<b>USD345.440,00</b>	<b>USD313.440,00</b>	<b>USD628.880,00</b>
Total Fee considerando loyalty	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Publicidad	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>												
Ganancias Antes de intereses e impuestos	-USD19.728,10	-USD39.456,20	-USD32.880,17	-USD32.880,17	-USD27.734,36	-USD19.728,10	-USD19.728,10	-USD27.734,36	-USD30.416,67	-USD26.999,15	-USD26.999,15	-USD27.734,36	-USD345.440,00	-USD313.440,00	-USD628.880,00
Impuesto a las Ganancias	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
Ingresos Brutos	USD0,00	USD0,00	USD0,00												
<b>TOTAL (Ganancia Neta)</b>	<b>-USD19.728,10</b>	<b>-USD39.456,20</b>	<b>-USD32.880,17</b>	<b>-USD32.880,17</b>	<b>-USD27.734,36</b>	<b>-USD19.728,10</b>	<b>-USD19.728,10</b>	<b>-USD27.734,36</b>	<b>-USD30.416,67</b>	<b>-USD26.999,15</b>	<b>-USD26.999,15</b>	<b>-USD27.734,36</b>	<b>-USD345.440,00</b>	<b>-USD313.440,00</b>	<b>-USD628.880,00</b>

Año 2:

Conceptos	Año 1	nov-2024	dic-2024	ene-2025	feb-2025	mar-2025	abr-2025	may-2025	jun-2025	jul-2025	ago-2025	sept-2025	oct-2025	Año 2
<b>Viajes</b>	90.000,00	6.000,00	12.000,00	10.000,00	10.000,00	8.333,40	6.000,00	6.000,00	8.333,40	9.000,00	8.000,00	8.000,00	8.333,40	100.000,00
<b>Usuarios</b>	150.000,00	15.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00	20.833,50	15.000,00	15.000,00	20.833,50	22.500,00	20.000,00	20.000,00	20.833,50	250.000,00
<b>TOTA COSTOS</b>	<b>USD315.300,35</b>	<b>USD17.252,82</b>	<b>USD34.505,64</b>	<b>USD28.754,70</b>	<b>USD28.754,70</b>	<b>USD23.962,44</b>	<b>USD17.252,82</b>	<b>USD17.252,82</b>	<b>USD23.962,44</b>	<b>USD25.879,23</b>	<b>USD23.003,76</b>	<b>USD23.003,76</b>	<b>USD23.962,44</b>	<b>USD287.546,99</b>
Marketing	USD315.300,35	USD17.252,82	USD34.505,64	USD28.754,70	USD28.754,70	USD23.962,44	USD17.252,82	USD17.252,82	USD23.962,44	USD25.879,23	USD23.003,76	USD23.003,76	USD23.962,44	USD287.546,99
Costo Transaccional	USD35.856,00	USD7.171,44	USD14.342,88	USD11.951,90	USD11.951,90	USD10.000,00	USD7.171,44	USD7.171,44	USD10.000,00	USD11.000,00	USD10.000,00	USD10.000,00	USD10.500,00	USD132.832,00
Bonificación viaje Gratis	USD896.400,00	USD0,00												
Costo por descuento loyalty	USD0,00	USD2.462,40	USD4.924,80	USD4.104,00	USD4.104,00	USD3.420,03	USD2.462,40	USD2.462,40	USD3.420,03	USD3.693,60	USD3.283,20	USD3.283,20	USD3.420,03	USD41.040,00
Desarrollo App	USD25.565,20	USD5.113,04	USD10.226,08	USD8.508,00	USD8.508,00	USD7.136,00	USD5.113,04	USD5.113,04	USD7.136,00	USD7.731,60	USD7.000,00	USD7.000,00	USD7.266,40	USD90.980,00
Finanzas	USD15.066,23	USD3.013,25	USD6.026,50	USD5.016,74	USD5.016,74	USD4.178,08	USD3.013,25	USD3.013,25	USD4.178,08	USD4.515,56	USD4.045,83	USD4.045,83	USD4.178,08	USD51.572,85
Gerencia General	USD15.066,23	USD3.013,25	USD6.026,50	USD5.016,74	USD5.016,74	USD4.178,08	USD3.013,25	USD3.013,25	USD4.178,08	USD4.515,56	USD4.045,83	USD4.045,83	USD4.178,08	USD51.572,85
IT	USD15.066,23	USD3.013,25	USD6.026,50	USD5.016,74	USD5.016,74	USD4.178,08	USD3.013,25	USD3.013,25	USD4.178,08	USD4.515,56	USD4.045,83	USD4.045,83	USD4.178,08	USD51.572,85
Aspectos Legales	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Suelgo Abogado	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Sueldo Customer Service	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Mantenimiento App	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Infraestructura (computadoras, licencias, etc.)	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Almacenamiento nube	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
SEGURO	USD1.986,75	USD3.973,50	USD3.178,80	USD2.649,00	USD2.649,00	USD2.207,50	USD1.986,75	USD1.986,75	USD2.649,00	USD2.983,25	USD2.649,00	USD2.649,00	USD2.785,00	USD34.732,50
Gastos Varios	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>USD1.328.801,69</b>	<b>USD25.034,61</b>	<b>USD52.376,07</b>	<b>USD45.369,10</b>	<b>USD45.369,10</b>	<b>USD37.974,55</b>	<b>USD27.341,46</b>	<b>USD27.341,46</b>	<b>USD37.974,55</b>	<b>USD41.012,19</b>	<b>USD36.455,28</b>	<b>USD36.455,28</b>	<b>USD37.974,55</b>	<b>USD451.077,30</b>
Total Fee considerando loyalty	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Publicidad	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ganancias Antes de intereses e impuestos	-USD1.328.801,69	-USD25.034,61	-USD52.376,07	-USD45.369,10	-USD45.369,10	-USD37.974,55	-USD27.341,46	-USD27.341,46	-USD37.974,55	-USD41.012,19	-USD36.455,28	-USD36.455,28	-USD37.974,55	-USD451.077,30
Impuesto a las Ganancias	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
Ingresos Brutos	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
<b>TOTAL (Ganancia Neta)</b>	<b>-1.328.801,69</b>	<b>-25.034,61</b>	<b>-52.376,07</b>	<b>-45.369,</b>										

Año 3:

Conceptos	Año 1	Año 2	nov-2024	dic-2024	ene-2025	feb-2025	mar-2025	abr-2025	may-2025	jun-2025	jul-2025	ago-2025	sept-2025	oct-2025	Año 3
<b>Viajes</b>	90.000,00	100.000,00	12.000,00	24.000,00	20.000,00	20.000,00	16.666,80	12.000,00	12.000,00	16.666,80	18.000,00	16.000,00	16.000,00	16.666,80	200.000,00
<b>Usuarios</b>	150.000,00	250.000,00	30.000,00	60.000,00	50.000,00	50.000,00	41.667,00	30.000,00	30.000,00	41.667,00	45.000,00	40.000,00	40.000,00	41.667,00	500.000,00
<b>Marketing</b>	USD315.300,35	USD287.546,99	USD12.476,35	USD24.952,71	USD20.793,92	USD20.793,92	USD17.328,41	USD12.476,35	USD12.476,35	USD17.328,41	USD18.714,53	USD16.635,14	USD16.635,14	USD17.328,41	USD207.939,21
<b>Costo Transaccional</b>	USD35.856,00	USD32.832,00	USD3.939,84	USD7.879,68	USD6.566,40	USD6.566,40	USD5.472,04	USD3.939,84	USD3.939,84	USD5.472,04	USD5.909,76	USD5.253,12	USD5.253,12	USD5.472,04	USD65.664,00
<b>Bonificación viaje Gratis</b>	USD896.400,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00	USD0,00
<b>Costo por descuento loyalty</b>	USD0,00	USD41.040,00	USD9.302,40	USD18.604,80	USD15.504,00	USD15.504,00	USD12.920,10	USD9.302,40	USD9.302,40	USD12.920,10	USD13.953,60	USD12.403,20	USD12.403,20	USD12.920,10	USD155.040,00
<b>Desarrollo App</b>	USD25.565,20	USD7.098,00	USD0,00												
<b>Finanzas</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD1.093,81	USD2.187,62	USD1.823,01	USD1.823,01	USD1.519,19	USD1.093,81	USD1.093,81	USD1.519,19	USD1.640,71	USD1.458,41	USD1.458,41	USD1.519,19	USD18.230,13
<b>Gerencia General</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD1.093,81	USD2.187,62	USD1.823,01	USD1.823,01	USD1.519,19	USD1.093,81	USD1.093,81	USD1.519,19	USD1.640,71	USD1.458,41	USD1.458,41	USD1.519,19	USD18.230,13
<b>IT</b>	USD15.066,23	USD16.572,85	USD1.093,81	USD2.187,62	USD1.823,01	USD1.823,01	USD1.519,19	USD1.093,81	USD1.093,81	USD1.519,19	USD1.640,71	USD1.458,41	USD1.458,41	USD1.519,19	USD18.230,13
<b>Aspectos Legales</b>	USD500,00	USD550,00	USD36,00	USD72,00	USD60,00	USD60,00	USD50,00	USD36,00	USD36,00	USD50,00	USD54,00	USD48,00	USD48,00	USD50,00	USD600,00
<b>Suelgo Abogado</b>	USD0,00	USD13.245,03	USD1.167,24	USD2.334,49	USD1.945,41	USD1.945,41	USD1.621,18	USD1.167,24	USD1.167,24	USD1.621,18	USD1.750,87	USD1.556,33	USD1.556,33	USD1.621,18	USD19.454,06
<b>Sueldo Customer Service</b>	USD0,00	USD8.609,27	USD568,21	USD1.136,42	USD947,02	USD947,02	USD789,19	USD568,21	USD568,21	USD789,19	USD852,32	USD757,62	USD757,62	USD789,19	USD9.470,20
<b>Mantenimiento App</b>	USD794,70	USD874,17	USD57,70	USD115,39	USD96,16	USD96,16	USD80,13	USD57,70	USD57,70	USD80,13	USD86,54	USD76,93	USD76,93	USD80,13	USD961,59
<b>Infraestructura (computadoras, licencias, etc.)</b>	USD6.500,00	USD2.000,00	USD120,00	USD240,00	USD200,00	USD200,00	USD166,67	USD120,00	USD120,00	USD166,67	USD180,00	USD160,00	USD160,00	USD166,67	USD2.000,00
<b>Almacenamiento nube</b>	USD200,00	USD300,00	USD18,00	USD36,00	USD30,00	USD30,00	USD25,00	USD18,00	USD18,00	USD25,00	USD27,00	USD24,00	USD24,00	USD25,00	USD300,00
<b>SEGURO</b>	USD1.986,75	USD1.986,75	USD119,21	USD238,41	USD198,68	USD198,68	USD165,56	USD119,21	USD119,21	USD165,56	USD178,81	USD158,94	USD158,94	USD165,56	USD1.986,75
<b>Gastos Varios</b>	USD500,00	USD500,00	USD30,00	USD60,00	USD50,00	USD50,00	USD41,67	USD30,00	USD30,00	USD41,67	USD45,00	USD40,00	USD40,00	USD41,67	USD500,00
<b>TOTA COSTOS</b>	USD1.328.801,69	USD446.300,76	USD31.116,37	USD62.232,75	USD51.860,62	USD51.860,62	USD43.217,53	USD31.116,37	USD31.116,37	USD43.217,53	USD46.674,56	USD41.488,50	USD41.488,50	USD43.217,53	USD518.606,22
<b>Total Fee considerando loyalty</b>	USD0,00	USD1.135.440,00	USD98.708,64	USD197.417,28	USD164.514,40	USD164.514,40	USD137.096,43	USD98.708,64	USD98.708,64	USD137.096,43	USD148.062,96	USD131.611,52	USD131.611,52	USD137.096,43	USD1.645.144,00
<b>Publicidad</b>	USD0,00	USD60.000,00	USD60.000,00	USD120.000,00	USD100.000,00	USD100.000,00	USD83.334,00	USD60.000,00	USD60.000,00	USD83.334,00	USD90.000,00	USD80.000,00	USD80.000,00	USD83.334,00	USD1.000.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	0,00	USD1.195.440,00	USD158.708,64	USD317.417,28	USD264.514,40	USD264.514,40	USD220.430,43	USD158.708,64	USD158.708,64	USD220.430,43	USD238.062,96	USD211.611,52	USD211.611,52	USD220.430,43	USD2.645.144,00
<b>Ganancias Antes de intereses e impuestos</b>	-USD1.328.801,69	USD749.139,24	USD127.592,27	USD255.184,53	USD212.653,78	USD212.653,78	USD177.212,90	USD127.592,27	USD127.592,27	USD177.212,90	USD191.388,40	USD170.123,02	USD170.123,02	USD177.212,90	USD2.126.537,78
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	USD0,00	USD262.198,73	USD44.657,29	USD89.314,59	USD74.428,82	USD74.428,82	USD62.024,51	USD44.657,29	USD44.657,29	USD62.024,51	USD66.985,94	USD59.543,06	USD59.543,06	USD62.024,51	USD744.288,22
<b>Ingresos Brutos</b>	USD0,00	USD35.863,20	USD4.761,26	USD9.522,52	USD7.935,43	USD7.935,43	USD6.612,91	USD4.761,26	USD4.761,26	USD6.612,91	USD7.141,89	USD6.348,35	USD6.348,35	USD6.612,91	USD79.354,32
<b>TOTAL (Ganancia Neta)</b>	-1.328.801,69	USD451.077,30	USD78.173,71	USD156.347,43	USD130.289,52	USD130.289,52	USD108.575,47	USD78.173,71	USD78.173,71	USD108.575,47	USD117.260,57	USD104.231,62	USD104.231,62	USD108.575,47	USD1.302.895,24

Presupuesto Desarrollo:

Referencia	USD	Desvío	
Hora Dev Mobile (FE)	40	0,3	
Hora backend (BE)	30		
Hora Testing	15		
Hora Management	30		
Concepto	Horas FE	Horas BE	Comentarios
<b>Fase 1</b>			
Armado de ambientes	8	8	
Log in/sign up Home	8		
Social login	16	16	
Foto perfil ABM	16	16	
ABM conductor	24	16	
Puntaje de perfiles	24	24	
Publicación Viaje ABM	24	16	
Listado de viajes	16	8	
Contratar viaje	16	8	
Integración para pagar viaje MercadoPago	8	16	
Chat usuarios y conductores	24	16	
<b>Fase 2</b>			
Escanear DNI y corroborar foto	16	24	Depende de la integración con un servicio de tercero

Preguntas personales	8	8	Se considera 5 preguntas de un pool de preguntas preestablecido
Vinculación con redes sociales	8	8	Se considera link, redireccionamiento y almacenamiento de la información en el perfil
Búsqueda de viajes avanzada	8	8	Se considera realizar búsqueda por filtros
Compartí tu viaje	8		Considera compartir la información de tu viaje con el compartir nativo del dispositivo
Geolocalización	24	8	Considera mostrar en un mapa el viaje
<b>Fase 3</b>			
Reducción de huella de carbono	16	16	Considera trabajo de frontend para presentar información y de backend para cálculos
Token de confirmación	8	8	
Seguro adicional para conductor o pasajero	36	36	Se considera una funcionalidad con pago por MErcadoPAgo e integración con API de un proveedor de seguros

Universidad de San Andrés

Presupuesto - Fase 1		
Concepto	Horas	USD
FE	184	7360
BE	144	4320
Testing	98,4	1476
Managemen t	65,6	1968
Total sin desvío		15124
<b>Total con desvío</b>		<b>USD19.661, 20</b>

Presupuesto - Fase 3		
Concepto	Horas	USD
FE	60	2400
BE	60	1800
Testing	36	540
Management	24	720
Total sin desvío		5460
<b>Total con desvío</b>		<b>USD7.098,0 0</b>

Presupuesto - Fase 2		
Concepto	Horas	USD

Presupuesto Final
-------------------

FE	72	2880
BE	56	1680
Testing	38,4	576
Managemen t	25,6	768
Total sin desvío		5904
<b>Total con desvío</b>		<b>USD7.675,2 0</b>

<b>TOTAL</b>	USD34.434, 40
--------------	------------------



Universidad de  
**San Andrés**