



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

**Trabajo Final de Graduación**

***woocar***

***Movilidad eficiente y sustentable***

**Autor: Federico Ferrari**

**DNI: 34695201**

**Mentor: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, 18 de Septiembre 2023**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

Escuela de Negocios

**Maestría en Administración de Empresas**

**Capital 2021**

**Trabajo final de Graduación**

**woocar**

**Movilidad eficiente y sustentable**

**Autor:** Federico Ferrari

**DNI:** 34695201

**Mentor:** Leonardo Gargiulo

**Buenos Aires, 18 de Septiembre 2023**

## Resumen Ejecutivo

Estamos en un contexto donde la competencia pasó a ser una cuestión de todos los días, y ninguna empresa quiere quedarse atrás en pos de ganar cada vez más clientes. Con el objetivo de optimizar costos en los transportes diarios y disminuir los siniestros viales, Woocar brinda soluciones, otorgando no sólo beneficios operativos sino también ahorros en su estructura de costos. Consisten en funcionalidades que mejoran la gestión de los transportes a las empresas otorgándoles indicadores diarios sobre cada una de sus flotas. Woocar nació en el año 2017 con el objetivo de dar respuesta a los malos hábitos en la conducción. En 2019 recibe el apoyo y financiación a través de una inversión pre seed y se comienza a dar forma en ser una start up dedicada a resolver cuestiones de eficiencia logística. Desde un principio se focalizó prestando servicios a empresas, principalmente radicadas en Buenos Aires, pero sin una hoja de ruta planeada. En el siguiente trabajo se mostrará, mediante un plan de escalabilidad, como potenciar el mercado local con el desarrollo de los principales centros urbanos de Argentina, llegando a un mercado potencial de 20 mil vehículos de flota. El segmento objetivo al que se direcciona su propuesta de valor responde a pequeñas, medianas y grandes empresas, de comercio y manufactura, las cuales tienen un volumen de transportes sensible al impacto que tengan en sus negocios.

Para llevar adelante su negocio, Woocar fundamenta su propuesta en la utilización de inteligencia artificial y telemática, que ayudan a prevenir con mayor eficiencia comportamientos e impactos en la conducción de cada vehículo.

Este proyecto se encuentra en una etapa de plan de desarrollo, con una rentabilidad promedio estimada de 65%. Para llevar adelante el plan de expansión del negocio se plantean cinco etapas de cobertura nacional, con una TIR de 222% y se estima una inversión de \$200 mil USD que se utilizará para el despegue del proyecto los primeros dos años. Liderando el negocio se encuentran Federico Bengolea y Nicolas Enriquez como fundadores, junto con un equipo de gestión y técnico, más la consultoría estratégica de Alejo Etulain y Federico Ferrari, ambos estudiantes de la maestría en administración de negocios de la Universidad de San Andrés.

## Contenido

Agradecimientos .....	6
Introducción.....	7
I. El Cliente .....	8
a. El Problema.....	8
b. Segmento de clientes potenciales .....	9
c. Segmento target del proyecto.....	10
Empathy Map Canvas .....	12
¿Con quién vamos a empatizar? .....	12
¿Qué necesitan hacer?.....	12
¿Qué ven?.....	13
¿Qué dicen? .....	13
¿Qué hacen? .....	14
¿Qué oyen?.....	14
¿Qué piensan y sienten? .....	15
d. Validación de la idea .....	15
Minimum Viable Product .....	15
II. La Propuesta de valor.....	17
La idea .....	17
Principales características.....	17
Otras características.....	19
III. Product Market Fit.....	22
El Value proposition Canvas .....	22
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria .....	24
TAM .....	24
SAM .....	24
SOM.....	25
Competencia.....	26
Contexto.....	28
Segmento Político.....	29
Segmento Economía .....	29
Segmento Sociocultural .....	30
Segmento Tecnológico .....	31
Segmento Ecológico.....	32

Segmento Legal.....	33
Industria .....	34
Porter y las 5 fuerzas en Woocar .....	34
Amenaza de nuevos ingresantes.....	34
Amenazas de productos/servicios sustitutos.....	35
Poder de negociación de proveedores.....	35
Poder de negociación de clientes .....	35
Análisis FODA.....	36
V. Modelo de Negocio.....	38
Woocar Canvas Business Model.....	38
VI. Go to Market.....	42
Funnel de Marketing.....	43
Get.....	44
Keep .....	44
Grow.....	46
Escalabilidad del proyecto.....	47
Customer Lifetime Value y CAC.....	49
VII. Recursos, Procesos y Plan operativo del negocio .....	51
Cadena de suministro .....	51
Plan Operativo.....	51
VIII. Implementación del negocio .....	53
Crecimiento.....	53
Estructura operativa .....	56
IX. Equipo Emprendedor y Estructura Directiva .....	57
X. Resultados Económicos, Contexto macro y micro.....	60
Resultados económicos .....	60
Inflación.....	60
Tasa de interés.....	61
Tipo de cambio .....	62
Actividad económica.....	62
Modelo de generación de beneficios.....	63
Modelo de ingreso unitario .....	63
Punto de equilibrio.....	65
Estado de Resultados .....	65
Requerimientos de Inversión y financiamiento .....	67
Sensibilidad y stress.....	68

XI. Viabilidad del negocio.....	70
Riesgos y factores a considerar .....	70
Aspectos legales .....	72
Fuentes y Bibliografía.....	73
Anexos.....	75



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

En primer lugar, a mi familia, Agus, que desde el momento cero fue la base y sostén para que los dos años de cursada sean posibles, acompañándome en todo momento. Juanita, que desde mitad del segundo año llegó a mi vida para alegrarme y darme la energía necesaria para poder terminar de recorrer esta aventura.

A mis papás, por siempre apoyarme y bancarme en toda aventura que me proponga y siempre teniendo palabras de apoyo para seguir adelante.

A la Universidad de San Andrés por brindar el entorno adecuado para ponernos en cada momento frente a desafíos profesionales donde lo que primaba era el constante aprendizaje.

A todo el cuerpo docente de excelencia que estuvo presente desde el día uno hasta el final donde cada uno dejó, a su manera, un granito de arena para dejar un recuerdo, una experiencia, vivencia hasta opinión, haciendo nuestro paso por las clases más enriquecedoras.

Dentro del cuerpo docente, un apartado para nuestro director Daniel Gonzalez Isolio, que delineó un camino a recorrer marcado por grandes momentos en los cuales tuvimos que ponernos a prueba constantemente y no dejar nunca sobre la mesa la alternativa de rendirse.

A Leo, mentor y gran apoyo para dar broche final a este camino recorrido.

A dos grandes amigos, Ale y Delfi, que ni hablar de los profesionales que son, dos personas tremendas que me llevo para la vida.

Y a todos aquellos compañeros del máster con quienes pasamos estos años donde cada uno, estoy seguro, hizo que cada uno de nosotros seamos mejores profesionales.

También no quiero dejar de agradecer a Fede Bengolea, founder de Woocar, quien nos dio la oportunidad de ayudarlo a transformar su proyecto y tratar de ayudar a que el mundo de la movilidad sea más eficiente.

## Introducción

### Eficiencia y movilidad

La movilidad siempre fue un punto crucial para el desarrollo de las personas y las economías regionales de todo el mundo. Desde los inicios contar con una red desarrollada de transportes marcaron la diferencia para lograr el crecimiento económico.

Con el paso del tiempo, las empresas con la finalidad de ganar cada vez más cuota de mercado pusieron todos sus esfuerzos en ofrecer un producto con ventajas diferenciales y poder entregarlo en forma a sus clientes. Cumplir con ese propósito sólo bastaba con poder tener el producto en el lugar donde cada persona pudiera conseguirlo.

Con el paso del tiempo la expansión de los mercados hizo que la gestión logística sea cada vez más compleja, haciendo que el traslado de mercaderías tenga un impacto significativo en el volumen operativo de las empresas. Este volumen vislumbra que la movilidad de un lugar hacia otro de un producto conlleva múltiples factores e imponderables que hacen aumentar significativamente los costos si no son tratados responsablemente. Esta situación llevó a las empresas buscar profesionalizar la gestión de su logística con el objetivo de reducir estos costos y así poder gestionar de manera eficiente cada flota de transportes.

Cómo respuesta a esta necesidad, en los últimos años han aparecido soluciones que ayudan a las empresas a neutralizar esta problemática, logrando reducir costos, cómo también siniestros viales a las empresas colaborando a una logística más sana.

Un caso a destacar sobre este tipo de soluciones es el presentado a lo largo del trabajo, donde se plasmará cómo Woocar, una startup dedicada a ofrecer soluciones de movilidad y gestión de flotas, brinda respuesta a la problemática que hoy por hoy tienen las empresas a la hora de gestionar eficientemente el proceso logístico, donde el diferencial radica en la utilización de telemetría e inteligencia artificial logrando administrar los costos de manera óptima.

# I. El Cliente

## a. El Problema

La creciente suba de los costos asociados al transporte de productos e insumos hacen que la gestión de la logística en las empresas sea cada vez más importante, como consecuencia de las ineficiencias que conlleva el transporte por la gran cantidad incontrolables que existen. Dada esta situación, en los últimos años el impacto fue mayor y la suba durante el año 2022 registró el pico más alto de las últimas dos décadas<sup>1</sup>. Esto hace que en un mundo globalizado donde la competencia es cada vez más grande, contar con un diferencial de costos en la estructura de formación de precios colabora a poner ese ahorro en esfuerzos a la hora de capturar mayor share de mercado.

### *Descripción de la necesidad*

En las primeras conversaciones con el fundador de Woocar, Federico Bengolea, surgió la pregunta de por qué Woocar y por qué su propósito. La respuesta fue *“queremos ser la solución para resolver el problema de los malos hábitos al momento de conducir. El 90% son consecuencia de factores humanos y están relacionados en un 50% con el uso de teléfonos celulares.”*

Cuando se avanzó con investigaciones en empresas, si bien no estaban preocupadas por este motivo, si se pudo observar que existía una preocupación por tratar de mejorar el rendimiento de la logística en términos de eficiencia en la gestión de costos y su relación con los factores relacionados a comportamientos humanos.

“Cómo responsable del sector logístico de la empresa tengo que velar, en primera instancia por la entrega de los productos a cada uno de nuestros clientes, al mismo tiempo la optimización de costos es una problemática constante.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nota sobre el impacto de los costos en <https://webpicking.com/segun-fadeeac-los-costos-del-transporte-carretero-de-cargas-en-argentina-se-duplicaron-en-febrero/>.

<sup>2</sup> Testimonio de responsable de Logística en compañía multinacional.

Con este input se definió la necesidad de buscar mejorar la gestión de flotas de manera que los costos asociados a la cadena de valor logística impacten menos en el costo del negocio.

Los clientes que tienen esta necesidad, de acuerdo a las investigaciones, son empresas que por la naturaleza de su negocio tienen en su operatoria la utilización de transportes propios o tercerizados.

Por esta razón, Woocar viene a ofrecer una propuesta que ayude a disminuir los costos asociados al transporte de flotas, brindando soluciones con el fin de optimizar la gestión logística y, a su vez, ayude a bajar costos y minimizar riesgos asociados a la movilidad.

## **b. Segmento de clientes potenciales**

Los segmentos potenciales de cliente son aquellas empresas que tienen la utilización de la movilidad en medios de transporte propios, de manera necesaria y esencial, para el desarrollo de su negocio. Abarca todo tipo de industrias de producción de bienes físicos terminados como también materias primas. Es importante mencionar que en el caso del transporte de materias primas, aquellas que sean muy específicas y tengan un tratamiento especial, no es a priori un segmento potencial por el grado de especificidad que supone la gestión logística.

Las empresas potenciales, si bien varían en lo que respecta a rubros, cuentan con ciertas características homogéneas y suelen contemplar los siguientes puntos:

- Empresas multinacionales o nacionales de tamaño mediano/grande
- Empresas con más de un centro de operación/depósito en Argentina (entre centros de distribución y oficinas/clientes)
- Interés en eficiencias logísticas a medida

Empresas internacionales o de tamaño grande, es una característica que entra en consideración al ser, en principio, empresas que son en mayor medida

permeables a realizar acciones de mejoras operativas en su cadena de valor logística.

Que tengan varios centros operativos es una condición vital dado que es en esos transportes donde las empresas buscan optimizar los costos para poder mantener un valor diferencial en la propuesta de valor final. De la mano de esta característica viene el interés por parte de las mismas empresas en buscar optimizaciones para sus estructuras de costos.

### **c. Segmento target del proyecto**

El segmento objetivo del proyecto alcanza a las empresas PyMEs y de tamaño grande, radicadas en Argentina que no están actualmente contratando el servicio de Woocar. El proyecto del negocio tomará como target foco el mantenimiento y desarrollo de Buenos Aires y tres grandes centros urbanos del país para buscar el crecimiento del modelo de negocios a nivel nacional. Se considerarán las provincias de Santa Fe, Córdoba y Mendoza. Con este foco se buscará capturar la mayor parte de un mercado total de 76 mil empresas<sup>3</sup>.

El objetivo es crecer el cuadro de clientes de Woocar extendiendo el proyecto a empresas radicadas en las provincias para ganar presencia local.

Es importante remarcar que las características a considerar para ver en estas empresas son:

- Utilización de flota/vehículos propios de la empresa
- Presencia de centros de distribución y/o fábricas

Se buscará alcanzar a empresas que hoy por hoy, sin contar con Woocar como herramienta para la optimización de costos logísticos, son empresas que tienen potencialidad desde la optimización y eficiencia en costos hundidos que ayuden a capturar ahorros.

El arquetipo de cliente de este grupo responde a empresas como Clorox, Unilever, Mondelez, donde desde el área logística tenemos una oportunidad

---

<sup>3</sup> 10,4% y 23,3% de empresas del rubro manufacturero y comercio en Argentina de acuerdo a la demografía empresarial del Censo Económico del 2020-2021 realizado por el INDEC.

desde su necesidad de ahorro. En este contexto, el arquetipo de cliente respondería a buscar empresas con una persona responsable logística que se pueda clasificar bajo el siguiente modelo:

Nombre: Mariana R.

Edad 46 años

Ocupación: Ing Industrial, Responsable Logística en Clorox

Estado Civil: Casada



**Personalidad:**

Es responsable de la logística de Clorox Company Argentina desde hace 8 años y antes de tomar la posición se desempeño en otras posiciones dentro del sector. Entiende que es un desafío la mejora de los costos y quiere cambiar de una vez por todas el tratamiento de las flotas.

Lo motiva (preferencias)	Lo desmotiva (Puntos de dolor)	Necesidades (que puedes cubrir)	Metas (personales y/o profesionales)
Mejorar la forma de ver a su sector de cara a brindar un servicio logístico eficiente. Ser un benchmark de buenas prácticas para el resto de la cia.	No poder tener una trazabilidad de los costos al detalle. La existencia de muchos imponderables en la ruta hacia depositos y clientes.	Necesita encontrar la manera de gestionar de manera ágil y eficiente a la flota. Lograr el menos impacto posible, asegurando una logística eficiente.	Mejorar sustentablemente el rendimiento del sector en terminos de tiempos y ahorros. Lograr KPIs fijos para lograr en el tiempo el seguimiento de la performance.

Universidad de

San Andrés

Si bien vimos el arquetipo de cliente core, para entender el público al que Woocar va a dirigir sus esfuerzos es importante saber que las empresas tienen ciertos comportamientos y costumbres que hacen que la implementación de mejoras operativas, muchas veces no resulte tan fácil. Por esta razón, vemos de vital importancia la ejecución de un plan de escalabilidad del proyecto a nivel nacional como se mostrará más adelante.

En base a encuestas realizadas a responsables de la gestión logística, vemos que el 53% menciona que el sistema logístico es malo dada la cantidad de costos incontrolables que conlleva. Al mismo tiempo, el 67% de los responsables encuestados no posee métricas de medición de su desempeño logístico, pero el 93% considera que la gestión logística es un área con oportunidades de optimización. Es aquí donde reside una oportunidad potencial para Woocar, de acuerdo a que de los encuestados, más del 90% considera de moderado a muy

importante lograr la eficiencia logística en términos de optimización de costos y performance.

## **Empathy Map Canvas**

De esta forma tomando como marco conceptual el Empathy Map Canvas, podemos observar lo siguiente:

*¿Con quién vamos a empatizar?*

### **¿Quién es la persona que queremos comprender?**

La persona que queremos comprender es una persona que se encuentra en total responsabilidad de la gestión logística y la diagramación de la flota de su empresa. Entiende la cadena de valor del negocio y sabe la importancia de cada posible impacto de su área en la propuesta de valor de la empresa.

### **¿Cuál es la situación en la que se encuentra?**

El contexto en el que se encuentra esta persona es un entorno competitivo donde la optimización de los costos hundidos que existen en el proceso son una prioridad. Entiendo que pueden buscarse otras reducciones de costos pero afectarían la calidad del servicio brindado.

### **¿Cuál es su función/rol en la situación?**

Ocupa una función de responsabilidad total sobre el supply chain de la empresa, y es la persona con la que queremos empatizar es un rol de decisión sobre las variables del negocio dentro del sector logístico.

*¿Qué necesitan hacer?*

### **¿Qué necesitan hacer de una manera diferente?**

Poder optimizar los costos en los traslados de flota y de personal desde y hasta depósitos y fábricas, de cara tener mejoras significativas de costos en la cadena integral de supply chain.

### **¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?**

Encontrar de manera más fácil pain points para capitalizar desvíos y hacer más eficiente la gestión de flotas. Necesitan también evitar demoras de tiempos en la búsqueda de ahorros y tener identificados fácilmente los puntos de mejora para tomar decisiones rápidas.

### **¿Qué decisiones necesitan tomar?**

Todas aquellas que impacten en el proceso de mejora de la gestión de flotas, de manera que sean acciones correctivas para la mejora del negocio y performance de los empleados afectados.

### **¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?**

Mediante la baja de costos de las variables medidas con recurrencia. También con el informe periódico de reportes de performance por conductor. Los mismos se pueden armar ad-hoc a las necesidades del cliente.

### *¿Qué ven?*

### **¿Qué es lo que ellos ven en el mercado?**

Ven que hay herramientas para controlar y hacer seguimiento de flotas, pero no se consigue un convencimiento generalizado sobre los puntos a considerar para atacar la optimización de sus flotas.

### **¿Qué están mirando y leyendo?**

Cada vez más están viendo que hay una preocupación por optimizar los costos por la presión que tienen sobre el impacto en su negocio, y por cómo mejorar los índices de siniestralidad y sustentabilidad en sus flotas corporativas y traslados.

### *¿Qué dicen?*

### **¿Qué los escuchamos decir?**

Pueden decir que se encuentran 100% comprometidos con la preocupación en bajar los ratios de siniestralidad y al mismo tiempo bajar las emisiones de CO2,

pero en el fondo la principal urgencia que hoy los mueve son los costos asociados a la movilidad de sus flotas y empleados.

### **¿Qué podemos imaginar que dicen?**

Solo están mirando, hoy en día, como repercute implementar un sistema de medición en su estructura de costos para entender si los ayuda a mejorar el negocio.

*¿Qué hacen?*

### **¿Qué hacen al día de hoy?**

Hoy en día se realizan seguimientos de gastos, corroborando que estén alineados al presupuesto, y llevando un control de los siniestros para evitar un sobre costo.

### **¿Qué comportamiento observamos?**

Se observa un comportamiento de control sobre los gastos de acuerdo al presupuesto asignado. No hay un trabajo focalizado que ponga el ojo sobre el proceso de manera global.

*¿Qué oyen?*

Se oyen en el mercado tendencias sobre las nuevas formas de movilidad, y sobre cómo poder mejorar los transportes de flotas y mercaderías para lograr una ventaja competitiva desde su tratamiento.

Lo que se toma en consideración, al momento en el mercado local, es lo que se indica como reglamentación en términos de transporte desde el Ministerio de Transporte.

*¿Qué piensan y sienten?*

## **Pains & Gains**

### **Pains**

Sus principales miedos pasan por la performance en la implementación de nuevos modelos de gestión de flotas y movilidad corporativa, al no saber si será correctamente ejecutada y será adoptada por todos los destinatarios.

Un obstáculo que se pudo sobrepasar es la adopción de la tecnología, donde cada vez más son las empresas que se muestran abiertas a tecnificarse desde el desarrollo tecnológico.

### **Gains**

Los drivers que se buscan son principalmente soluciones que aporten una mejora en la estructura de costos y ayude a que la logística de las empresas sean lo más eficiente posible para no caer en ser tomados como un costo necesario.

Se pretende que sea una implementación práctica y beneficie desde la operatoria la gestión de flotas.

## **d. Validación de la idea**

Desde su fundación en el año 2017, Woocar fundamentó su propuesta en buscar una solución en la gestión del transporte seguro, inteligente y sustentable en el pilar de la seguridad del conductor en pos de otorgar a las empresas mejoras operativas de acuerdo a investigaciones y consultas realizadas a responsables logísticos.

### *Minimum Viable Product*

El MVP propuesto por Woocar para iniciar las pruebas consistió en una app que realizaba un seguimiento por geolocalización de vehículos, y ayudaba a rastrear los vehículos logrando dar visibilidad a los responsables logísticos<sup>4</sup> sobre la toma

---

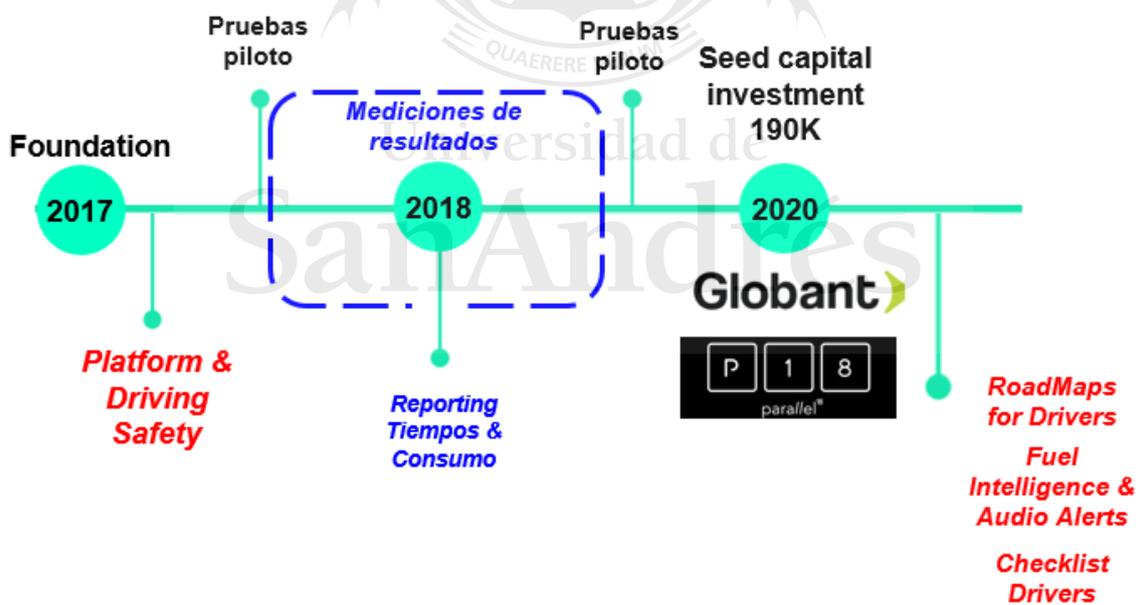
<sup>4</sup> Fuente de entrevistas con empresas piloto.

de caminos y rutas de cada transporte. Este MVP fue desarrollado en 2017 para poder avanzar con las pruebas, pudiendo evaluar si se estaban tomando las mejores alternativas en cuanto a ahorro de tiempos y consumo de combustible.

Una vez realizadas las pruebas se iteró el producto y se implementaron mejoras sobre el seguimiento y se implementó el reporte de consumo de combustible y tiempos por trayecto.

Ya en el año 2020, se agregaron a la app más funcionalidades que hicieron de la propuesta una plataforma de gestión más completa. Este año fue trascendental dado que gracias a la financiación obtenida por Globant se pudieron hacer mejoras tecnológicas de la mano de la inteligencia artificial, uno de los pilares requeridos de acuerdo a la inversión recibida<sup>5</sup>.

Un punto en común desde el principio que sirvió para que las pruebas y la implementación sea más fácil es que no se necesitó de ningún hardware accesorio, haciendo eso el principal aliado de los conductores.



<sup>5</sup>[https://www.canal-ar.com.ar/28758-Woocar-y-Drixit-recibiran-una-inversion-de-US\\$-300-000-de-parte-de-Globant-Ventures.html](https://www.canal-ar.com.ar/28758-Woocar-y-Drixit-recibiran-una-inversion-de-US$-300-000-de-parte-de-Globant-Ventures.html)

## **II. La Propuesta de valor**

### **La idea**

Una vez avanzado el camino hacía una propuesta más completa, el producto que ofrece Woocar es una app móvil que se descarga desde el centro de descargas de cualquier teléfono celular, y mediante el ingreso con un usuario registrado por una empresa (generalmente donde el conductor trabaja) se accede a una plataforma que mide la performance de transporte.

Es un producto formado por especialistas en movilidad, automovilismo deportivo, seguridad vial e inteligencia artificial. La aplicación está basada en inteligencia artificial y genera para los usuarios dashboards y reportes que permiten entender y mejorar los hábitos de conducción y gestión de flota en tiempo real sobre la manera de conducción obteniendo un diagnóstico sobre los niveles de riesgo y eficiencia en los patrones de conducción para la mejora de hábitos.

Ofrece soluciones de seguridad vial donde cada conductor tiene acceso a reportes e indicadores que miden la habilidad, precaución, atención y Eco. Este seguimiento hace que mejore su seguridad y ofrezca mejores resultados a la empresa en donde trabaja en términos de mejora de costos y sustentabilidad.

### **Principales características**

#### **Indicador de Habilidad**

Mide las aceleraciones y frenadas durante la conducción. Un buen puntaje indica el grado de habilidad para conducir sin sobresaltos, entendiendo que un viaje sin aceleraciones y frenadas rápidas contribuye a una mayor seguridad, ahorro de combustible y a una mayor vida de los componentes del vehículo.

#### **Indicador de Atención**

Mide la utilización del celular durante la conducción. Aquí el puntaje incluye la identificación de los diferentes usos del celular y los clasifica de acuerdo con el riesgo asociado a cada uno. El uso del celular presenta varios riesgos: visuales (apartar la vista del camino), manuales (sacar las manos del volante) y cognitivos

(poner la atención del viaje en otra cosa). Hacer un uso responsable del celular supone planificar la comunicación y avisar que no se está en condiciones de responder al conducir, ayudando a reducir riesgos.

### **Indicador de Precaución**

Registra el respeto durante la conducción de las velocidades máximas. El puntaje considera todos los excesos de velocidad para cada tipo de camino o ruta y sectores específicos considerando regulaciones vigentes.

### **Indicador Eco**

Mide la eficiencia aplicada en la conducción y durante el trayecto elegido.

Mide los diferentes aspectos que contribuyen a una conducción eficiente: la estabilidad durante el manejo y el tipo de viaje, si hubo atascamientos o no, o si el camino el más recomendado desde el punto de vista de consumo. Este indicador no solo ayuda a tener un ahorro de combustible, sino también a una mayor vida de los componentes del vehículo.

### **Factor diferencial: No invasión**

La solución que ofrece Woocar tiene como una de sus características que no tiene necesidad de intervenir el circuito eléctrico del vehículo de transporte de la empresa, dado que es una aplicación que se descarga y reúne información con la ayuda de inteligencia artificial y la ingeniería telemática de cada celular.

Estos indicadores solo se registran si el usuario conductor indica que se encuentra “trabajando”.



La importancia de la activación reside en que se haga siempre antes de subirse al vehículo, ya que las vibraciones del motor pueden indicar inicio de viaje, y si no estaba activo una vez el auto en marcha no se identifica y ese viaje no se registra.

#### *Otras características*

El motivador principal de Woocar es el velar por terminar con los siniestros viales producto de factores humanos, transformando hábitos al volante. Esta tarea es llevada adelante con la utilización del Big Data, las ciencias del comportamiento y telemetría para visualizar, medir y mejorar estos comportamientos.

Fuel Card (Tarjeta de combustible)

Fleet Risk Management

Journey Management Plan

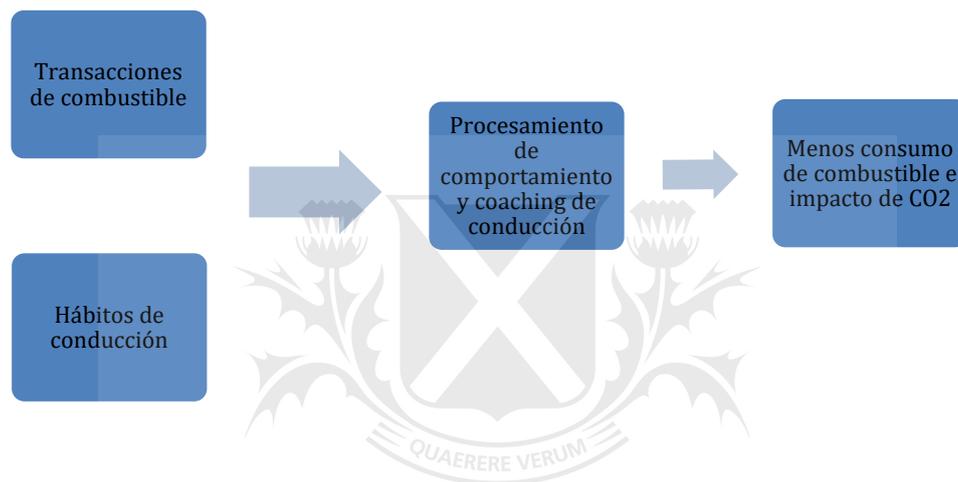
Rutas y envíos

Informes para la gestión de flotas

Formación e historial del conductor

## Fuel Card

Permite minimizar el consumo de combustible y el impacto de la huella de carbono. La huella de carbono en flotas es cada vez más relevante debido a su relación con los objetivos de sustentabilidad para las empresas. Se toman datos y métricas de manejo de cada conductor y se procede a accionar sobre los datos de manera de minimizar el consumo.



Fuel Card ayuda a minimizar el consumo de combustible, mientras que reduce la siniestralidad vial y los gastos de mantenimiento de las empresas.

## Fleet Risk Management

Responde a un plan de gestión de riesgo de flotas basada en la información obtenida en tiempo real de las habilidades de conducción de cada empleado.

El Fleet Risk Management es importante por la medición y comprensión de los hábitos de manejo, ayuda a cuidar a los equipos y pensar en planes de acción. También colabora en la reducción de siniestralidad por factores humanos.

## Journey Management Plan

Consiste en el diseño de hojas de ruta considerando problemas potenciales de recorridos o factores humanos, facilita la comunicación con los transportistas, la

trazabilidad del camino y la gestión administrativa. Contiene todos los lugares del recorrido y detalla rutas recomendadas considerando zonas de riesgo.

### Rutas y envíos

Sumado al JMP se encuentran las alertas de audio para que el conductor sólo se encuentre concentrado en el recorrido asignado. También se pueden agregar visitas, riesgos viales y puntos de interés para que los conductores reciban esta información de la misma manera.

### Informes para la gestión de flotas

Los encargados de gestionar las flotas podrán tener en tiempo real visibilidad y trazabilidad de las rutas y desvíos de los conductores. Esto ayuda a generar registros de recorridos y evaluaciones con puntos a mejorar.



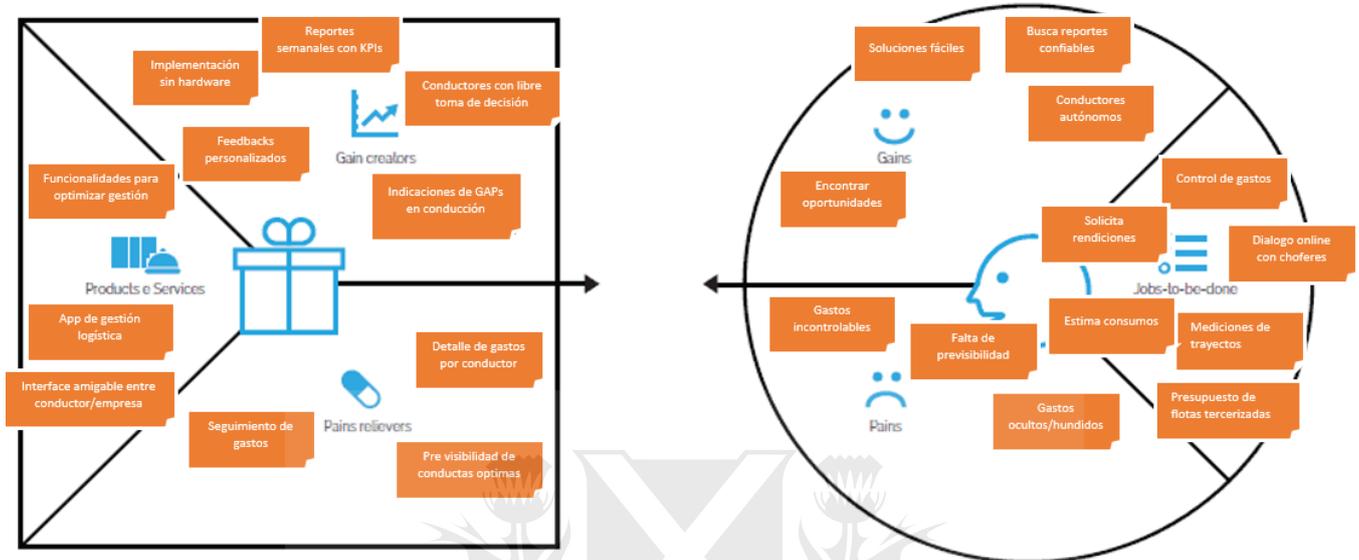
### Formación e historial del conductor

Son informes periódicos de conducción con un detalle de hábitos de cada empleado y sus puntajes de los principales índices, sean estos: habilidad, precaución, atención y eco.

TIP:  
Recuerda usar siempre el cinturón de seguridad

### III. Product Market Fit

#### El Value proposition Canvas



Cuando vemos al cliente potencial, vemos una persona que tiene como motivación poder lograr una logística de excelencia para lograr tener un rendimiento sustentable en el tiempo respecto al mantenimiento de costos razonables y procesos eficientes. Esto hace que los clientes necesiten encontrar maneras de gestión confiables y prácticas que le otorguen mayor control sobre los costos logísticos. Por esta razón el cliente dentro de las actividades recurrentes que tiene que realizar se encuentran todas aquellas que están dirigidas a optimizar la gestión diaria de sus traslados de mercadería e insumos, donde se encuentran oportunidades desde el punto de vista de eficiencias logísticas. En estas actividades se pueden encontrar aquellas que realizan seguimientos de sus flotas, controles de gastos y mediciones de viajes.

Estas tareas conllevan ciertos dolores a las empresas, en particular a los responsables logísticos, dado que hay una cantidad innumerable de costos hundidos y situaciones imponderables que afectan al negocio. Estas mismas situaciones son las que terminan impactando en la estructura de costos del sector, ya sea por malas decisiones al momento de conducir, cómo también

errores que puedan terminar con el desgaste desmedido de los vehículos de flota.

Es acá donde Woocar se conecta con los dolores que se mencionaron. La serie de funcionalidades que ofrece el producto para la gestión de flotas ayudan al cliente potencial a poder neutralizar sus dolores de manera eficiente y ágil. Gracias a que el producto ofrece una plataforma de implementación amigable, se logra una ejecución rápida y una flexibilidad en la comunicación en caso de desvíos de la planificación de los viajes. Con las mediciones que se ofrecen mediante la visualización de dashboards, los responsables logísticos pueden ir siguiendo la evolución de la performance de sus viajes en diferentes periodos de tiempo, para poder luego hacer mediciones y comparar KPIs de manera más eficiente al contar con mayor detalle de información. Esta información consiste en poder brindar a cada responsable informes personalizados por conductor sobre los GAPs en sus trayectos asignados versus el óptimo, y mediciones consumo con sus correspondientes impactos en costos, desgaste vehicular y emisiones de CO2.

Asimismo, lograr un seguimiento por cada conductor trae como consecuencia una conducción más responsable y de esta forma se mejora la autonomía de cada uno logrando mayor sensibilidad sobre la toma de decisiones.

Por último, es importante marcar que las preocupaciones que mencionamos anteriormente, implementando las funcionalidades de la plataforma de Woocar se logra tener una previsibilidad mayor sobre posibles desvíos, haciendo que los planes de contingencia sean más eficientes y de esta forma no tengan un impacto más grande en los costos. También lograr un seguimiento de los costos de manera más detallada ayuda a las empresas a poder encontrar oportunidades de mejora focalizadas y de esta forma se pueden atacar de manera más fácil los problemas que puedan surgir en un proceso determinado.

A su vez, este seguimiento que mencionamos logra un mejor aprovechamiento de los vehículos causando un desgaste equilibrado por el uso de los mismos, evitando incurrir en gastos por mantenimiento fuera de los gastos regulares.

## **IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria**

### **TAM**

En Argentina hay un número aproximado de más de 273 mil empresas con fines de lucro y presentan un relieve variado de acuerdo a la industria y actividad económica. Del total del cuadro de empresas, el 33,7% corresponden a empresas Manufactureras y Comercio e Industria<sup>6</sup>. Este total vamos a considerarlo como Total Addressable Market al ser el tamaño total del mercado objetivo. Para el cálculo del TAM se consideró el volumen de empresas Manufactureras, Comercio e Industria por un estimado de 20 vehículos de flota<sup>7</sup> y el valor promedio de \$760 USD de ingresos por flota corporativa.

$$\text{TAM} = 92 \text{ m empresas} \times \text{Ingreso Avg} = 69 \text{ M USD}$$

### **SAM**

Cuando vemos el Serviceable Addressable Market, consideraremos los vehículos de todas las empresas radicadas en las provincias donde se hará foco con el plan de crecimiento. Las provincias que contempla el SAM son Santa Fe, Córdoba y Mendoza. Aquí es importante considerar que para el cálculo del SAM se tiene en cuenta la cobertura probable que tendrá Woocar con las capacidades propias con su equipo de gestión.

$$\text{SAM} = Q \text{ empresas mercado foco} \times \text{capacidad de cobertura} \times \text{Ingreso Avg}$$

Se considera que por capacidades propias de la empresa se puede alcanzar el 10% del total de las empresas del mercado que se planea atender.

$$\text{SAM} = 7 \text{ m empresas} \times \text{Ingreso Avg} = 5,8 \text{ M USD}$$

---

<sup>6</sup> De acuerdo al Censo Nacional Económico 2020-2021 del INDEC.

<sup>7</sup> Fuente: United Nation Environment Program (2016); Inter-American Development Bank "Freight Transport and Logistics" (2015).

## SOM

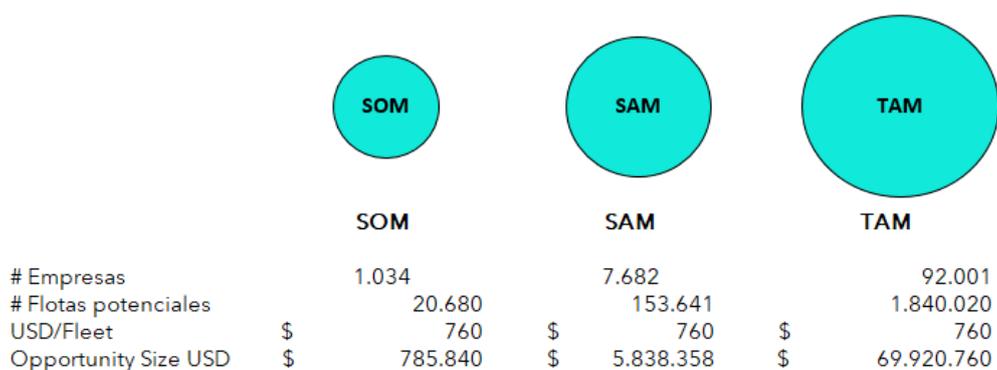
El Serviceable Obtainable Market lo definimos mediante el plan de crecimiento propuesto para los próximos tres años.

De esta forma consideramos para el cálculo al total de las empresas manufactureras radicadas en las tres provincias que tomamos como palancas de crecimiento y tomando en cuenta las capacidades operativas del equipo para responder a cada etapa. De esta forma, cómo se muestra más adelante en el cuadro de resultados, se planea alcanzar 1034 empresas, partiendo de la base que se tiene hoy en día de 240. Con esto se espera alcanzar una facturación de 785 m USD, logrando poner el foco en el 2% del volumen de empresas manufactureras, comercio e industria del país<sup>8</sup>.

Algunas consideraciones para considerar este universo como SOM, son:

- Conocimiento del mercado local
- Conocimiento de reglamentaciones y regulaciones
- Mercado clave para escalar a nivel nacional

Si bien, el número sólo considera las flotas pesadas, hay que considerar que puede haber una oportunidad aún mayor por el volumen de vehículos livianos con tareas asociadas a los negocios de cada cliente potencial. Para el cálculo del mercado, este volumen de vehículos no se tomó en consideración.



<sup>8</sup> Informe del Censo Nacional Económico 2019 del INDEC.

## Competencia

Los principales competidores entran en este terreno por el producto que ofrecen, pero consideran la existencia de un hardware para el desarrollo de este.

El ambiente competitivo está compuesto por compañías locales y también internacionales.

Uno de los principales competidores es GEOTAB, una empresa que promueve mediante la utilización de un dispositivo la conectividad del vehículo accediendo en tiempo real a informes personalizados para que las empresas gestionen más eficientemente sus flotas. Geotab posee un Marketplace y permite que las empresas automaticen procesos al integrar los datos de sus flotas.

El software que ofrece posee, de la misma forma que Woocar, varias funcionalidades que tienen como objetivo final ayudar a los administradores de flotas a bajar los costos de transporte mediante su optimización.

De esta forma se identifican rápidamente posibles desvíos en el estado óptimo del vehículo, ayudando a tomar soluciones a tiempo, y así reducir gastos.

Continuando en el eje de competencia, un jugador que desarrolla y ofrece soluciones de geolocalización es Fliit by Prosegur. Este competidor surge como una herramienta para llevar adelante un control logístico, seguridad vial y una optimización de toda la operación de transporte y distribución de las empresas. Fliit nace del trabajo conjunto entre Prosegur y Location World, líder mundial en desarrollo de tecnología telemática y modelos de negocio a través de IoT. Location World tiene como objetivo principal brindar el acceso a soluciones en modalidad de Software as a Service (SaaS) y Platform as a Service (Pass) que optimizan procesos y recursos, rentabilizan las operaciones, y acercan a los usuarios finales a través de nuevas herramientas de gestión en la nube.

En la misma línea se encuentra un tercer jugador, Michelin Rutas Conectadas. Mediante soluciones tecnológicas se busca optimizar los costos de movilidad de empresas a través de la gestión de flotas, monitoreo de los vehículos y cargas.

Algunas características de MRC:

- Seguimiento en tiempo real del vehículo vía plataforma web

- Atención 24 hs todo el año
- Comunicación híbrida con los vehículos (GSM y Satelital)
- Contraseña de coacción en situaciones de riesgo

Las soluciones que ofrece Michelin apuntan a reducir costos mediante el control de combustible y mantenimiento del vehículo, considerando rutas asignadas y su desvío versus recorridos deseados o recomendados.

De esta forma gestiona en tiempo real a los conductores sobre excesos de velocidad en suelo seco, suelo mojado, tramos peligrosos, aceleraciones y frenadas.

	Necesidad de Hardware	Entrega de resultados	Medición de performance	Conectividad de datos	Servicio Post Venta
<b>Woocar</b>	NO	Se realizan informes a los conductores con alertas y reportes a los administradores de flota.	Performance de conducción y su impacto en costos logísticos. Seguimiento impacto ambiental mediante medición de emisiones de CO2.	Se pueden desarrollar interfaces ad-hoc.	Coaching personalizado con capacitaciones a conductores.
<b>Geotab</b>	SI	Se realizan informes a los conductores con alertas y reportes a los administradores de flota.	Performance de conducción y su impacto en costos logísticos.	Permite linkear la información de performance logística con KPIs del negocio (ej Vol de Vta)	Centro de soporte con guías, documentos de Q&A y capacitación a conductores.
<b>Fliit</b>	SI	Reportes a los administradores.	Seguimiento de conducción, uso y desgaste del vehículo.	N/A	Centro de atención a clientes.
<b>Michelin</b>	SI	Reportes a los administradores e informes semanales via mail a conductores.	Seguimiento de conducción, uso y desgaste del vehículo.	N/A	Atención 24hs/365 días vía centro de atención a cliente.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada en las páginas web de la competencia (<https://www.geotab.com/es-latam/>; <https://www.prosegur.com.ar/negocios-pymes/seguridad/gestion-flota-fliit>; <https://flota-conectada.michelin.com.ar/home/>).

Si bien no hay información sobre participación de mercado de los jugadores, dada la baja penetración que tiene Woocar sobre las empresas locales, se posiciona como una empresa con potencial a capturar oportunidades en el servicio dada la participación que posee hoy en día del 0,3% sobre el total de empresas manufactureras y de comercio del país.

Desde el lado de la entrega de los resultados, junto con Geotab, llevan la delantera en el detalle de visualización de indicadores y reportes entregados a las empresas de manera que ayuden a las mismas a tomar decisiones acertadas en tiempo y forma. Esto gracias a sus tableros de resultados que se generan por conductor/zona en tiempo real.

Desde la medición de la performance, todos los competidores ofrecen soluciones de seguimiento de uso de combustible, formas de conducción, mediciones de velocidades y desgaste de cubiertas. Woocar, a su vez, considera la medición de las emisiones de CO2 en el consumo de combustible de cara a brindar sensibilidad desde el vértice de la sustentabilidad a las empresas, siendo un tema cada vez más medido en el entorno.

Cuando evaluamos a los competidores desde su versatilidad en la conectividad de datos, Geotab es quien lleva la delantera, dado que en su plataforma permite relacionar los resultados y mediciones de conducción de su flota con el resto de los KPIs propios del negocio. De esta forma se puede observar desde otra perspectiva el impacto en la gestión logística. Woocar tiene la posibilidad de hacer esto, pero aún no de manera estandarizada, lo que se desarrolla de manera ad-hoc a los requerimientos de cada cliente.

En el servicio de post venta, todos ofrecen soluciones de consulta, pero son de dos naturalezas distintas. Woocar y Geotab afrontan este tema de manera preventiva ofreciendo capacitaciones a los conductores, junto con guías y programas de coaching. Fliit y Michelin en contraposición ofrecen un servicio clásico de atención al cliente frente a posibles requerimientos por parte de los clientes.

Por último, un tema a destacar en la practicidad de implementación de un sistema de gestión de flotas, Woocar es quien ofrece una ejecución más rápida al necesitar descargarse únicamente la aplicación móvil al teléfono celular. Si bien es más “fácil”, hay que tener en cuenta que puede resultar invasivo para los conductores al tener en su teléfono y no con un hardware como sucede con el resto.

## **Contexto**

Para analizar el contexto en el que se encuentra inmerso el negocio de Woocar utilizamos el marco conceptual PESTEL. El mismo consiste en evaluar todos aquellos factores externos que puedan influir en el desempeño del negocio. Los segmentos por analizar son: Política, Economía, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

## Segmento Político

Desde esta arista se observa una oportunidad en poder capitalizar el movimiento hacia una movilidad sustentable. El gobierno en el año 2021 lanzó el proyecto de ley para la Promoción de Movilidad Sustentable encabezada por el Ministerio de Desarrollo Productivo. Este proyecto sienta las bases para promover un escenario con prioridades desde el eje de la conducción responsable, desde la óptica de las emisiones de CO2 y su impacto en la economía.

## Segmento Economía

El rubro de transportes de ruta, representados por la FADEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas), se encuentra en una situación de seguimiento sobre los impactos que tienen sus costos, dado el contexto macroeconómico, en su cadena de valor.

Los costos mencionados asociados al transporte de carga, donde el porcentaje de aumento interanual en Argentina supera la inflación llegando a un 133,75%.<sup>9</sup>

Evolución de insumos interanual – periodo Mayo 2022/Mayo 2023.

Fuente: FADEEAC



<sup>9</sup> Según índice de costos de FADEEAC.

## Evolución de insumos acumulada – periodo acumulado Enero-Mayo 2023

Fuente: FADEEAC



Los 11 rubros mostrados impactan en los costos de las empresas de transporte de cargas, como así también en aquellas empresas de manufactura con flotas para el traslado de sus productos.

A esto se le debe sumar el contexto a nivel regional que conlleva a las empresas a cumplir con ciertas reglamentaciones para operar. Esto conlleva una disrupción en las relaciones comerciales e institucionales con los países que integran el Cono Sur en el marco del Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre (ATIT) y hacia terceros vinculados al transporte terrestre a través de servicios intermodales que llevan las cargas hacia destinos más lejanos.

### *Segmento Sociocultural*

A nivel local hoy el país se encuentra, cómo en el mundo, atraído a nuevas tendencias y manera de hacer las cosas. Esto no escapa a ningún rubro y mismo este empujón que viene desde la sociedad, las empresas lo sienten cada vez más. De esta forma la novedad planteada por Woocar en la optimización de costos es una solución disruptiva.

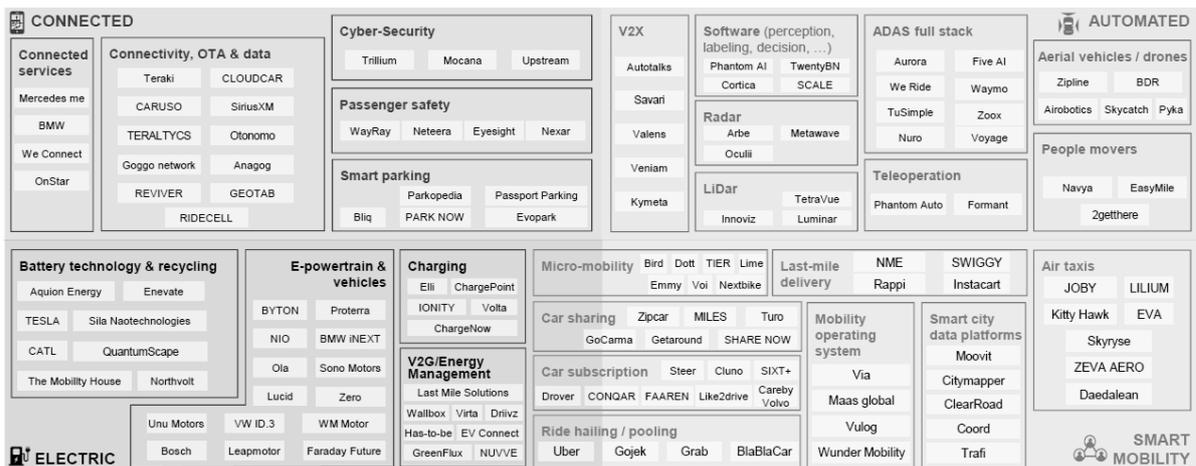
Cada vez más, también es importante mencionarlo, las personas y las empresas utilizan el celular para su día a día, lo que hace de esto un driver fundamental para desarrollar soluciones.

## *Segmento Tecnológico*

Argentina no escapa a las tendencias que ocurren a nivel mundial. En los últimos años ha ocurrido un auge en la imaginación de la mejora del transporte urbano. Precisamente después de la pandemia mundial de COVID19, se está observando una tendencia muy marcada en la búsqueda de alternativas más eficientes y sustentables en el traslado de vehículos. Algunas de estas tendencias son las siguientes, citadas en el estudio “Digital Auto Report 2020” de Strategy& Part of the PwC network.

- Necesidad de proveer conectividad en el vehículo basada en cloud-based mobility/vehicle data management (Smart mobility)
- Necesidad de implementar IoT para proteger la conectividad de los vehículos en pos de evitar amenazas virtuales
- Tecnología para mejorar la seguridad de los conductores y su salud de conducción (micro sensing & monitoring of vital signs)
- Mejora en la tecnología del motor que brinde mayor eficiencia en tiempo, performance y seguridad
- Implementación de software que mejoren las operaciones (plataformas de movilidad)

Con estos principales insights en el reporte se identifican cuatro entornos en los cuales existen oportunidades para desarrollar soluciones en el mundo de la movilidad. Estos entornos son: Conectividad, Automatización, Movilidad Inteligente y Electricidad. Por esto que en el estudio se muestra un mapa de jugadores a nivel global de acuerdo con el entorno donde participan.



Fuente del gráfico: Reporte “Digital Auto Report 2020” de Strategy& Parto f PwC network

En el caso de Woocar, de cara a potenciar estas tendencias en el mercado local, la oportunidad se encuentra en el cuadrante superior izquierdo en el entorno de Conectividad.

### Segmento Ecológico

El principal indicador de impacto ambiental desde el transporte de flota es el nivel de emisiones de dióxido de carbono. En Argentina, pese a que 70% de los transportistas de carga está dispuesto a reportar datos de eficiencia en el consumo de combustible de sus viajes para medir sus emisiones de carbono, sólo 15% admitió que lleva la cuenta o lo reporta de algún modo y el 44% de los consultados dijo que no sabe qué es la huella de carbono. Estos porcentajes surgen del primer Reporte Semestral de Sustentabilidad en el Transporte de Cargas Terrestres 2022, llevado adelante por Avancargo y FADEEAC.

En este eje, la FPT (Fundación Profesional para el Transporte) lanzó una iniciativa llamada “Rango Verde” que, yendo en dirección a fomentar la sustentabilidad, pone el foco en el cuidado del medio ambiente desde la actividad del transporte de cargas.

También es de vital importancia mencionar que la región de America Latina, cómo Argentina, presentan factores a considerar como el alto grado de desarrollo que poseen varias ciudades lo que trae aparejado un crecimiento en la demanda de transportes. Esto provoca que haya un crecimiento de la demanda de petróleo

y consecuentemente mayores emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), vinculados al crecimiento económico de la región.

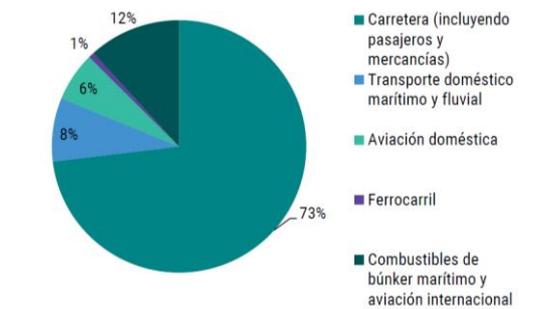


Gráfico: Emisiones de CO2 del sector transporte en América Latina (2010)<sup>10</sup>

SECTOR	2010	2050	CAMBIO PORCENTUAL	CAUSA(S) PRINCIPALES
Trayectoria habitual de emisiones	4,73	6,73	+42	
Electricidad	0,24	0,54	+125	Carbonización
Industria	0,33	0,66	+100	Crecimiento económico
Productos industriales	0,11	0,23	+109	Crecimiento económico
Residencial/Comercial	0,18	0,21	+17	Crecimiento económico
Transporte	0,56	1,2	+114	Motorización, urbanización
Uso de tierra	1,6	0,67	-58	Reducción de la deforestación
Emisiones totales de CO <sub>2</sub>	3,3	4,56	+38	Demanda energética
CH <sub>4</sub>	1	1,5	+50	Ganadería, agricultura
N <sub>2</sub> O	0,34	0,63	+85	Uso de fertilizantes

Emisiones habituales proyectadas por sector, América Latina y Caribe.<sup>11</sup>

### Segmento Legal

Desde el aspecto legal son diversas las reglamentaciones que hay en la región sobre la regulación de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Particularmente en Argentina, un factor que influirá mucho en el mundo de los traslados de flotas es la entrada en vigor de las normas de emisión de gases Euro 6. Para esto, se tiene que estar preparado desde el ámbito del transporte en lo que respecta la adecuación de las flotas de cara a cumplir con especificaciones necesarias para reducir la contaminación, donde se establecen límites estrictos para las emisiones de óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>), partículas de hollín y otros contaminantes.

<sup>10</sup> Gráfico: Fuente Vergara et al. (2015) en Informe “La energía del transporte: Un enfoque en el transporte urbano en América Latina”, Lisa Viscidi, Rebecca O’Connor.

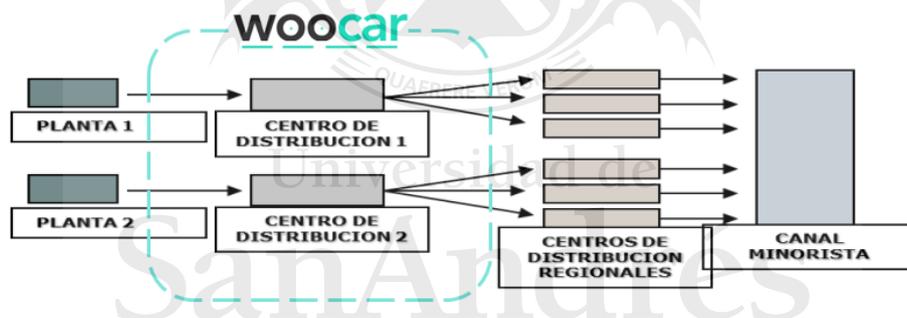
<sup>11</sup> Tabla: Fuente Vergara et al. (2015) en Informe “La energía del transporte: Un enfoque en el transporte urbano en América Latina”, Lisa Viscidi, Rebecca O’Connor.

## Industria

La industria en la que se desempeña Woocar se caracteriza por tener ciertas barreras de entrada tecnológicas dado el grado de desarrollo del servicio que ofrecen hacia las empresas. De acá se desprende la implementación de un sistema de inteligencia artificial y la telemática en los teléfonos celulares donde se descarga la plataforma.

Mirando hacia adelante lo que se espera es que la industria se desarrolle en el grado de complementariedad entre otros actores que apunten a buscar un traslado más eficiente, seguro y sustentable para las empresas y mismo para la sociedad en su conjunto.

En paralelo si observamos la cadena de valor de la industria, si bien Woocar podría estar presente en varias etapas, es en el tramo final donde puede sacar mayor provecho. Esto es en la distribución final de las manufacturas hacia los centros de distribución para su posterior venta a consumidores.



Para ver el grado de competencia utilizamos el marco conceptual de las 5 fuerzas de Porter.

## Porter y las 5 fuerzas en Woocar

### *Amenaza de nuevos ingresantes*

Si bien la posibilidad de nuevas empresas competidoras en el servicio de seguimiento de gestión de flotas, es baja, llevar adelante un desarrollo de un software para brindar el servicio no es una barrera robusta. Hoy por hoy, la amenaza de nuevos ingresantes no está dada una combinación de lo

mencionado anteriormente y por otras cuestiones contextuales como crisis económica y priorización de presupuesto en las empresas.

#### *Amenazas de productos/servicios sustitutos*

La amenaza aquí se materializa en las empresas de seguros tradicionales y otras empresas que ofrecen servicios de seguimiento del mantenimiento de flotas. La mayoría de estas empresas se focalizan en administrar los tiempos y distancias de uso de los vehículos con el fin de estimar momentos adecuados de reparaciones y services para no caer en el desgaste de estos. También hay presentes otras donde desde la geolocalización de las flotas corporativas se lleva adelante un control y seguimiento de cada vehículo para medir performance de trayecto, sin llegar a ofrecer un diagnóstico como Woocar, donde se generan reportes sobre comportamiento de conducción, performance de costos de traslados e impactos ambientales desde las emisiones de dióxido de carbono.

#### *Poder de negociación de proveedores*

Posiblemente sea el mayor desafío para trabajar en la industria. El principal proveedor de Woocar es el brazo de programadores y desarrolladores que nutren el software necesario para llevar adelante el servicio. Uno de los mayores riesgos es la competencia de sueldos que se pagan en el rubro de IT, haciendo que el mantenimiento de las personas especializadas sea muy difícil tanto desde el lado económico como del know-how confidencial de cada empresa.

#### *Poder de negociación de clientes*

Los clientes que tiene la industria tienen poder relativo sobre el mercado de acuerdo con que el servicio que contratan es de vital importancia para la gestión logística de las flotas y son ellos quienes necesitan mejorar el impacto de la performance en los traslados de mercaderías para su negocio. Al mismo tiempo son los dueños de la “materia prima” que necesitan las empresas como Woocar

para llevar adelante su negocio, por lo que la relación de compraventa se da en un marco de “partnership/asesoramiento” de la gestión integral del transporte de flotas.

## Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Equipo técnico con conocimiento en movilidad Implementación de plataforma Tecnología IA desarrollada Producto de fácil aplicabilidad en distintos rubros Equipo de gestión profesional	Equipo de gestión chico CRM no desarrollado Visibilidad de marca
Aplicación del productos a otros tipos de transportes Foco cada vez mayor en cuestiones de medioambiente Apoyo al desarrollo de tecnologías del gobierno Financiamiento y apoyo de partners	Contexto local Recorte presupuestario en empresas locales Rubro IT poco estable
Oportunidades	Amenazas

En las fortalezas marcamos el valor que tiene el grupo ejecutivo y fundador sobre tecnologías aplicables a movilidad urbana y el funcionamiento de transportes, en términos de consumos, conducción y ahorro. Al mismo tiempo, cómo se comentó anteriormente, la forma de implementación de Woocar a las flotas es de manera práctica y no invasiva, haciendo que para los conductores sea más amigable. También la tecnología desarrollada basada en inteligencia artificial es una fortaleza y valor diferencial, cómo también su aplicación a diferentes tipos de industrias y sectores. Por último, el equipo de dirección y gestión con amplia experiencia profesional y capacitado hacen de esta cualidad una fortaleza.

Cómo oportunidades por mencionar valen destacar el potencial de aplicación a otros tipos de soluciones de movilidad urbana. Si bien hoy el negocio de Woocar se basa en un negocio business to business, en un futuro la aplicación a un modelo direct to consumer podría ser fuente de crecimiento.

Otra oportunidad que se puede capturar es la importancia cada vez mayor que se tiene en cuestiones medioambientales, y con esto poder potenciar el impacto positivo del producto en términos de emisiones de CO2. Y también, no menor, la oportunidad del desarrollo y la escalabilidad cada vez mayor que está teniendo la tecnología. Finalmente, como oportunidad vemos el potencial que tiene la

propuesta del negocio para continuar levantando rondas de financiación y escalar el proyecto hacía nuevas funcionalidades como puede ser el mercado BTC mencionado antes. En las debilidades un punto que es de los principales es el tamaño del equipo de gestión. Si bien es un grupo con formación y experiencia variada, se cuenta con un número reducido de personas y la consultoría de dos personas adicionales. Esto hace que el día a día del negocio no sea tan ordenado y hace que no se puedan explotar oportunidades. Contar con estos recursos se logra ordenar de manera más eficiente las acciones de Ventas destinadas a la captura de empresas en los mercados objetivos y también poder desarrollar con mayor detalle la parte de estrategia y operaciones para el establecimiento de prioridades e implementaciones del servicio en clientes. De la mano con lo mencionado, la gestión del CRM no se encuentra desarrollada y es sin dudas una oportunidad clara. El otro punto por desarrollar es la visibilidad de marca, sin dudas un punto a trabajar en paralelo al desarrollo del plan de escalabilidad del proyecto para lograr posicionar la marca en el mercado BTB como referente en la gestión de flotas.

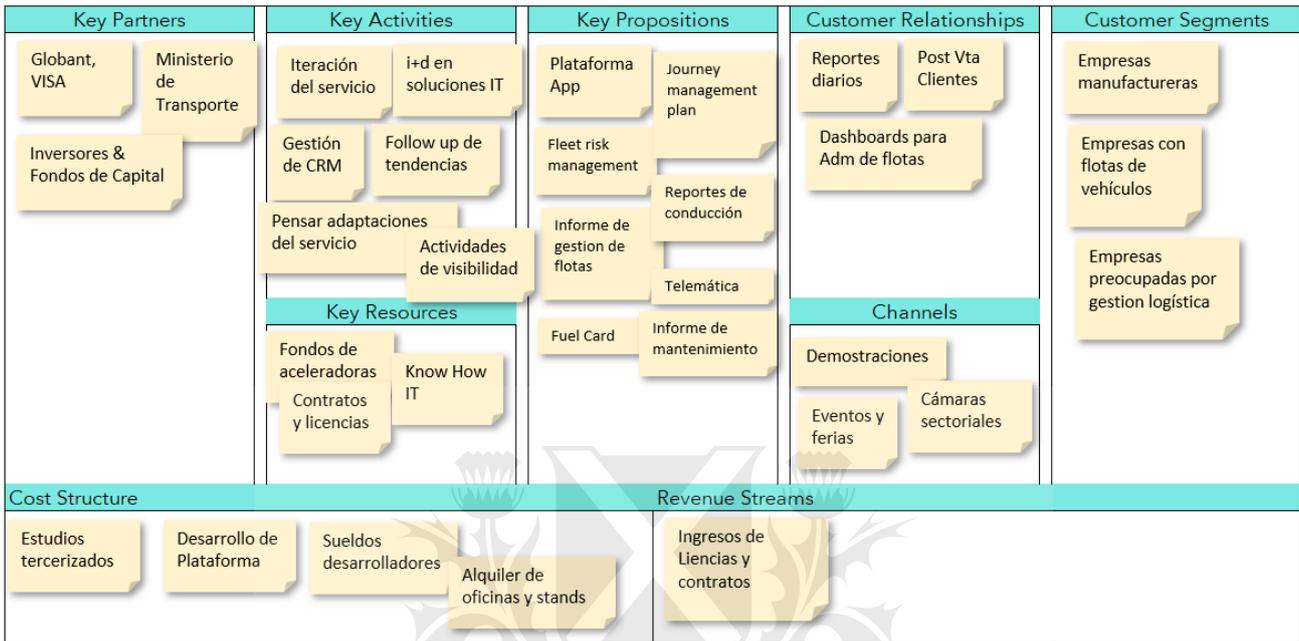
Desde el punto de vista de las amenazas, un factor que notamos con un peso preponderante es el contexto local. Como bien se mencionará más adelante, la proyección estimada de inflación para el año corriente es de 142,4%<sup>12</sup>. Si bien va de la mano con el aumento de precios relacionados a la gestión de transportes, la pérdida de poder de compra hace que las empresas tiendan a no incurrir en gastos anexos al trabajo básico, haciendo que adquirir un servicio como Woocar sea postergado. Otro factor a considerar es la proyección de los sueldos del rubro IT ya que, al ser un sector en pleno crecimiento como consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías y aplicaciones en diferentes rubros, la oferta de posiciones y beneficios, muchas veces, es muy variada con relieves marcados. Esto hace muy sensible el mantenimiento del equipo de IT para velar por el mantenimiento y competitividad del servicio ofrecido. Considerando esto, para mantener los recursos de tecnología se propone otorgar una participación de las ventas realizadas en los mercados objetivos del plan de crecimiento. Este porcentaje alcanza el 5% del fondo de Tecnología y Desarrollo que se contempla en el costo unitario de cada licencia vendida.

---

<sup>12</sup> Relevamiento de Expectativas del Mercado, BCRA, Junio 2023.

## V. Modelo de Negocio

### Woocar Canvas Business Model



El modelo se nutre principalmente de las key activities que resultan fundamentales para la sustentabilidad del negocio. Al ser una empresa que basa su servicio en la tecnología, el mantenimiento de sus procesos y software son imprescindibles. Por esta razón el armado de su plataforma, con las funcionalidades que se aplican a los clientes y la actualización de sus productos son base fundamental del negocio. Para que esto ocurra, el mantenimiento de un cuerpo de desarrolladores es condición como también el seguimiento de tendencias del rubro en referencia a telemática e inteligencia artificial.

La iteración que antes mencionamos resulta importante para poder estar en sintonía con las necesidades de los clientes, y que estas sean resueltas. Con esto poder llevar el seguimiento y gestión de un CRM que facilite alarmas para detectar desvíos y ejecutar adaptaciones o correcciones ad hoc a cada cliente.

Los recursos fundamentales para cumplir con las actividades claves son en primera instancia el know how del equipo de gestión, y en particular lo referente al desarrollo tecnológico.

También, no menor, los fondos que aportaron aceleradoras y principales partners para apostar al desarrollo de Woocar en pos de capturar las oportunidades presentadas en el mercado, cómo también los contratos y licencias.

Los partners principales son los que estuvieron con Woocar desde el momento inicial, cómo Globant y Parallel18, siendo claves para el armado y explosión del negocio, aportando capital necesario para que la idea siga adelante. Desde el lado de Globant se aportó una inversión de 190 K USD logrando recursos para mejorar y desarrollar funcionalidades. Parallel18 le otorgo mayor visibilidad en el ambiente emprendedor al posicionarla y reconocerla como una empresa con potencial tecnológico.



Cada apoyo que vino de la mano de los partners fue importante para poder mejorar la propuesta de valor hacia los clientes, logrando que el catálogo de servicios que ofrece Woocar sea uno de los más competitivos en lo referente a la gestión de flotas. Finalmente, VISA fue el último hito importante desde el lado de los partnerships para apoyarlo desde la visibilidad en eventos especializados, otorgándole más fuerza a nivel presencial.

Esto da como resultado la Key Proposition integral del negocio que consiste en un conjunto de funcionalidades que solucionan los problemas que tienen las empresas en lo referente a la optimización de sus flotas, resolviendo cuestiones logísticas de manera inteligente, sustentable y segura.

Para que esto suceda es relevante tener aceitados los canales de comunicación con los clientes potenciales para que ninguna oportunidad quede sin capturar. Los canales para relacionarse con los clientes son las cámaras sectoriales de transporte y tecnología, cómo por ejemplo FEDEEAC, donde la participación es vital para la visibilidad. También la presencia activa en ferias y eventos del rubro resultan necesarios para posicionarse como socio fundamental de cualquier empresa que quiera optimizar sus traslados.

El otro canal de comunicación, tal vez el más directo, son las demostraciones que se llevan adelante in company, donde se muestra cómo funciona Woocar y los beneficios que se consiguen para conductores y las empresas.

Al lograrse convertir a clientes todas las empresas interesadas, las relaciones que se tienen con ellos se materializan con los reportes diarios a conductores y los dashboards reportados a los administradores de flotas.

Los clientes a los que apuntan principalmente Woocar son empresas manufactureras, que son aquellas que el traslado de mercaderías es un costo relevante en su estructura de costos.

En la estructura de costos e ingresos, para lograr que el proyecto viva, es importante mencionar que una de las principales cargas del negocio son los sueldos de los desarrolladores y programadores. Estos son necesarios para que la propuesta de valor de Woocar este actualizada a las necesidades del mercado y presente soluciones diferencias y creen valor para las empresas.

Desde el modelo de ingresos que la empresa tiene, hoy se ofrecen tres alternativas para contar con las funcionalidades de Woocar, donde se suma el fee del servicio de 500 usd por contrato firmado con cada cliente. Este fee es pago una única vez al momento de contratar la plataforma por la empresa y es el precio de la plataforma por parte del cliente para contar con ella e implementarse en su empresa.

<b>Driving Scores</b>	<b>On Demand</b>	<b>Full</b>
Focus on Drivers	Next generation	Optimize your logistics
<b>7 USD/driver/month</b>	<b>9 USD/driver/month</b>	<b>10 USD/driver/month</b>
Includes: <ul style="list-style-type: none"><li>- Driving metrics<ul style="list-style-type: none"><li>- Caution</li><li>- Phone use</li><li>- Ability</li><li>- Efficiency</li></ul></li><li>- Weekly/monthly reports</li></ul>	Includes: <ul style="list-style-type: none"><li>- Driving Scores plan</li><li>- + 1 Feature</li></ul>	Includes: <ul style="list-style-type: none"><li>- Driving Scores plan</li><li>- Fuel Intelligence (expenses tracking)</li><li>- Roadmaps &amp; Audio Alerts</li><li>- Checklist</li></ul>

Hay una propuesta base donde las empresas tienen un acceso a un reporte que mide métricas de conducción en relación con la atención, el uso del teléfono celular mientras se conduce, la habilidad y la eficiencia. Al mismo tiempo otorga

reportes semanales y mensuales a los administradores de flotas de las empresas.

El plan siguiente es similar al anterior, con el agregado de un plan de scoring para cada conductor y una funcionalidad adicional a elección de cada empresa en base a sus necesidades particulares.

Por último, el tercer plan Full consiste en una propuesta más personalizada a las empresas donde se contemplan funcionalidades de roadmaps recomendados para cada empresa, alertas de audios y checklists para los conductores. Este plan resulta ser el más atractivo para las empresas dado que es el que presenta una propuesta ad-hoc para cada necesidad logística.



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. Go to Market

Desde el inicio Woocar tuvo la responsabilidad y proactividad de salir a buscar clientes potenciales que puedan ser destinatarios de su propuesta. Generalmente las ventas nunca llegan solas en un producto, y menos aún en un producto que propone optimizar la gestión logística de una manera disruptiva. Este es el caso de Woocar una vez probado el MVP. Luego de recibir el apoyo financiero de Globant en el año 2020, la iteración del servicio potenció el negocio para tener una propuesta de valor robusta lo que llevó a incentivar la obtención de prospectos. Ésta comenzó con la búsqueda de empresas que tengan un perfil, a priori, objetivo para el negocio, de manera que las empresas que tengan la necesidad de transportar mercaderías sean potenciales clientes para poder mejorar su gestión logística. Para esto era necesario que expresen en cierta forma los dolores que vimos anteriormente. Estos dolores son de suma importancia dado que son las pruebas de los trabajos y esfuerzos que tienen que hacer los responsables logísticos al momento de buscar soluciones eficientes a su trabajo.



Por esta razón, cómo se ve en el gráfico a partir de la mejora del producto y el armado de un esquema de aproximación al mercado se fueron midiendo de manera periódica el seguimiento de ventas, logrando así en el año 2021 la facturación de los primeros 100 K USD. Ya en el año 2022 al conseguir el partnership con VISA se propusieron pautar como targets objetivos de ventas en volumen de clientes para los próximos años y lograr un crecimiento aún mayor del negocio.

Desde el punto de vista del camino que se tiene que hacer para lograr capturar estas empresas, el modelo proponía una aproximación Heavy Touch logrando

cercanía desde varios lados al estar en ambientes donde la necesidad de hacer más eficiente los traslados existe, y también escuchando y posicionándose de manera online donde las empresas buscan respuestas. La aproximación de Woocar acá suponía estar presente con el equipo de Marketing en redes sociales como LinkedIn donde se hacía contacto directo con responsables logísticos sobre las problemáticas existentes y sobre cómo se podía solucionar. También el desarrollo de un blog ayudó a estar en contacto con usuarios y potenciales usuarios del producto de manera de estar siempre conectados y actualizado sobre las situaciones que pueden ocurrir. Si bien no eran desafortunadas estos esfuerzos, para lograr un crecimiento sustentable en el tiempo se propone un plan de escalabilidad nacional para los próximos cinco años donde la responsabilidad del equipo de gestión y Marketing tienen un rol clave.

National Plan Wave 1		National Plan Wave 2		
Santa Fe development	Córdoba development	Mendoza development		
2024	2025	2026	2027	2028
Representatives in key cities	Sales Target 1 K clients			

## Funnel de Marketing

Mantener una actitud de proyección 100% viva seguirá siendo parte del espíritu de Woocar. Para que esto ocurra Marketing potenciará el trabajo otorgando acciones concretas que ayuden a la conversión de prospectos a clientes. Las acciones contemplarán la participación en eventos especializados del rubro logístico, planes de presencia en marketing digital y el plan de cobertura nacional escalonado que se explicará más adelante, que contempla el desarrollo de simulaciones de conducción.

Light/Mid Touch	<b>Seller-led</b>	<b>Easy trial</b>	<b>Inside Sales</b>	<b>Upfront</b>
	<i>Prospecting outbound "Contacto con empresas manufactureras con perfiles potenciales"</i>	<i>Propuesta/solicitud Demo</i>	<i>Requerimientos específicos de implementación</i>	<i>Cierre Deal + Acuerdo de servicio</i>

## *Get*

El GTM mantendrá el acercamiento al mercado, pero de una manera más focalizada. Para materializarlo de manera tradicional, aquí se pondrá foco en una de las 4 P's de Marketing, Promoción.

Desde el lado de la promoción de Woocar, se focalizarán las acciones en visibilidad física y digital. Desde el lado tangible se aprovecharán las exposiciones y presencias en eventos y ferias logísticas para lograr capturar los contactos de potenciales empresas y entender las necesidades que tengan. Esto se sumará a las acciones online que se venían haciendo para poder acercarse de manera más directa y concretar reuniones de presentación del producto. Para poder obtener información de necesidades es importante continuar con el desarrollo del blog para mantener viva la comunicación con partes interesadas y lograr mayor tráfico en la web, lo que traerá mejor posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda, medio crucial para ser respuesta a la búsqueda de soluciones en el canal online.

Con respecto al plan de crecimiento nacional, si bien toca las tres aristas, lo contemplaremos como pata clave de crecimiento (grow).

## *Keep*

El mantenimiento de los clientes es fundamental para la mejora de las funcionalidades y también para la sustentabilidad del negocio a largo plazo. Aquí tomaremos como ejes las P's de Producto y Precio. De acuerdo con información provista por Woocar el 90% de los contratos de licencia son por un periodo de 12 meses, el 10% restante varía entre 6 y 18 meses. Por esta razón es importante que los clientes actuales mantengan las licencias contratadas mediante la fidelización de los mismos otorgando pruebas sin cargo por un periodo de 15 días a las empresas que estén utilizando la plataforma. Para otorgar estas pruebas se evaluarán las funcionalidades contratadas por cada empresa y cuales podrían ser complementarias a la mejora de la eficiencia logística. Desde esta acción de "prueba gratuita" se gestionará la variable de Precio.

Al mismo tiempo se buscará desarrollar el mantenimiento de la base de clientes mediante la mejora de los planes contratados. Acá es donde entra en juego la P de Producto para lograr poner a consideración de la propuesta total de valor de Woocar y así darlo a conocer de manera global mediante el desarrollo de las pruebas in house de Woocar. Llevar adelante esto supone una gestión inside sales donde los clientes detallan los requerimientos necesarios o deseados, para avanzar con la puesta a punto de la implementación. De esta forma la experiencia se conoce de otra manera, logrando así demostrar la practicidad e impacto en la gestión logística, dentro de un espacio trivial y cálido. Con respecto al impacto de costos que tiene esta implementación, al tratarse de una demostración sobre funcionalidades ya desarrolladas no supone un costo adicional. Estas demostraciones pueden desarrollarse como se dijo in house o mismo en las oficinas de Woocar, dependiendo las necesidades del cliente.



De acuerdo a la experiencia de Woocar en la utilización de este método el grado de conversión de clientes hacia nuevas funcionalidades mejora un 20%.

En el caso de los potenciales clientes, existen dos formas de prueba. Podrá ser con el acceso a un Easy Trial mediante un Demo que puede ser solicitado desde la App de Woocar y también desde la página web, o como bien mencionamos antes con la prueba in company con las demostraciones de uso de las funcionalidades. En este caso el costo del desarrollo de las pruebas será contemplado con el fondo de desarrollo y tecnología que forma parte de la estructura de costos. El mismo representa un 10% del fondo de las licencias ya cobradas. Si bien no se estiman las pruebas para todos los nuevos clientes, el

mismo se desarrollará a criterio de Woocar para las empresas con mayor potencialidad. Para esto se tomará en cuenta el número de vehículos de su flota, el tamaño de la empresa y cantidad de puntos de distribución.

### *Grow*

En este eje se pondrán todos los esfuerzos que contemplan el plan de escalabilidad nacional para responder a la última P de Marketing, Plaza. Es aquí donde el equipo de Marketing jugará un papel importante junto con el equipo fundador para delimitar las prioridades operativas. Para llevar adelante la estrategia de implementación se realizará un análisis de mercado contemplando variables de tamaño, rubro, cantidad de flotas que tenga cada empresa potencial. Una vez establecido las prioridades, los contactos con las potenciales empresas de las provincias elegidas serán llevado adelante por el equipo de Ventas. Marketing complementará gestionando y siendo responsable de la participación en los eventos y ferias regionales de logística. Los clientes que se seleccionan para hacer una prospección más intensa responden a los mismos criterios que se mencionaron para ponderar la potencialidad de la empresa.

A nivel características de la demografía empresarial, las que más se reiteran son: empresas manufactureras y que tienen un compromiso marcado hacia la optimización en sus procesos.

Una vez detectado estos drivers se avanza con la propuesta de realización de reuniones para entender las necesidades potenciales de las empresas, y en los casos más importantes proponer una demostración de simulación, cómo se explicó anteriormente. En este caso, a diferencia de los actuales clientes, se propondrán para todas las empresas que se consideren exclusivamente en las provincias de Santa Fe y Córdoba. Esto responde al porcentaje de participación empresarial sobre el total del interior del país.

## Escalabilidad del proyecto

Pensando en una amplificación del negocio, algunas aristas son necesarias fijar y de esta manera explotar las oportunidades latentes en el resto de las industrias. Más allá de tener un relieve de clientes distribuidos por el país, el foco de Woocar está puesto en desarrollar la zona de Buenos Aires, lo que hace dejar en consideración el potencial del interior del país.

Con la concentración que tiene Argentina en algunas provincias, se está sólo poniendo el foco en el 61% del cuadro empresarial radicado en Argentina. Plantear una escalabilidad del proyecto supone, en primera instancia la formación de un equipo especializado en el mercado local, no solo en industrias manufactureras, sino otros rubros para poder volcar la experiencia de navegabilidad con Woocar a otros negocios donde las necesidades logísticas sean similares. En paralelo el desarrollo de un plan de Marketing orientado al desarrollo de tres provincias estratégicas para el apalancamiento del negocio. Este plan contempla considerar, no solo grandes empresas, sino también una porción considerable de la economía local, cómo son las PyMEs que rondan las 67 mil en todo el territorio.

El equipo responsable de ejecutar el nuevo funnel de conversión realizará ronda de presentación y demostraciones por los grandes centros urbanos del país, de manera de capitalizar el contacto con empresas regionales.

### Empresas por tamaño y su participación

Empresas y organizaciones	Unidades		Empleo asociado	
	Cantidad	Participación %	Cantidad	Participación %
<b>Total</b>	<b>349.260</b>	<b>100,0</b>	<b>5.201.492</b>	<b>100,0</b>
Empresas con fines de lucro	273.176	78,2	4.549.992	87,5
Organizaciones sin fines de lucro	76.084	21,8	651.500	12,5
<b>Tamaño</b>				
Micro: 0-9 empleados	278.127	79,6	522.530	10,0
Pequeña: 10-49 empleados	54.046	15,5	1.126.974	21,7
Mediana: 50-199 empleados	13.592	3,9	1.261.912	24,3
Grande: 200 y más empleados	3.495	1,0	2.290.076	44,0

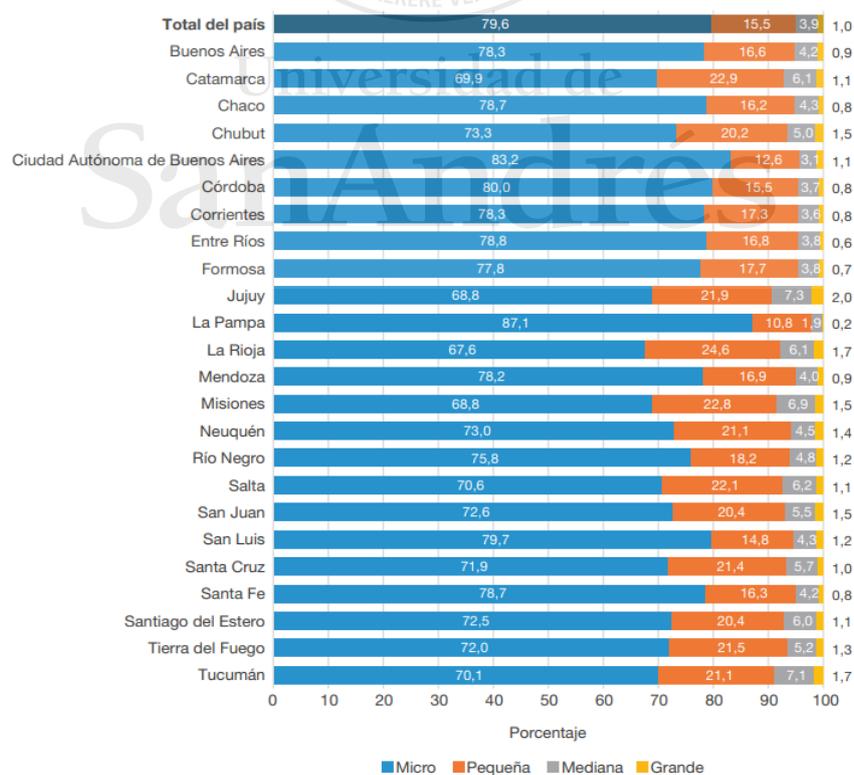
Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (2021-2020), resultados provisorios.

## Cantidad de empresas y Organizaciones sin fines de lucro por provincia

Jurisdicción	Cantidad de unidades económicas		
	Empresas con fines de lucro	Organizaciones sin fines de lucro	Total
<b>Total del país</b>	<b>273.176</b>	<b>76.084</b>	<b>349.260</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	84.898	38.479	123.377
Buenos Aires	81.040	16.756	97.796
Santa Fe	24.553	5.317	29.870
Córdoba	25.220	4.412	29.632
Mendoza	12.243	1.361	13.604
Entre Ríos	5.329	1.630	6.959
Tucumán	4.302	843	5.145
Río Negro	3.422	707	4.129
Salta	3.286	669	3.955
Neuquén	3.139	615	3.754
Corrientes	3.014	610	3.624
Chaco	2.520	959	3.479
Chubut	2.977	462	3.439
Misiones	2.724	616	3.340
San Juan	2.763	436	3.199
La Pampa	2.435	556	2.991
San Luis	2.110	319	2.429
Santiago del Estero	1.497	381	1.878
Jujuy	1.136	273	1.409
Tierra del Fuego	1.132	125	1.257
Santa Cruz	1.092	163	1.255
Formosa	840	177	1.017
Catamarca	800	100	900
La Rioja	704	118	822

Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

## Participación de empresas y organización por tamaño según jurisdicción



Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

Las provincias elegidas para desarrollar este plan de escalabilidad son:

- Santa Fe
- Córdoba
- Mendoza

Estas ciudades responden a la mayor concentración de empresas por millón de habitantes<sup>13</sup>, y al considerar el plan de escalabilidad se llegaría a un alcance de 23% adicional, donde se priorizaría el 63,1% del total compuesto de grandes, pequeñas y medianas empresas. Esto nos arroja un universo de 7.600 empresas para escalar el proyecto. De todas formas, considerando las capacidades operativas de Woocar, se desarrollan cinco etapas para los próximos años, donde se apuntará a capturar a 1000 clientes aproximadamente.

Primero se abordará Santa Fe por una cuestión de cercanía geográfica y volumen empresarial. En segunda instancia Córdoba y por último Mendoza.

## Customer Lifetime Value y CAC

Woocar tiene una penetración en clientes del 0,15% sobre el total de empresas de Buenos Aires. Esto nos da un total de 249 clientes con un promedio de 15 usuarios por empresa.

Los costos de Ventas y Marketing considerados para el negocio son: sueldos de equipo de venta, desarrollo de software, campaña de visibilidad en redes que se desarrollará durante los dos primeros años del plan de expansión, campaña de demostraciones in company y gastos de stands feriales.

	1 Año	2 año	3 año	4 año	5 año
Sueldos equipo Vta	\$ 15.273	\$ 33.091	\$ 33.091	\$ 33.091	\$ 33.091
Sueldos equipo Mkt	\$ 37.818	\$ 75.636	\$ 75.636	\$ 75.636	\$ 75.636
<u>Sueldos equipo IT</u>					
Desarrolladores	\$ 32.145	\$ 32.145	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218
Analistas	\$ 9.218	\$ 18.436	\$ 18.436	\$ 18.436	\$ 18.436
Software Simulación	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Redes	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Demo Log Adm	\$ 364	\$ 727	\$ 727	\$ 364	\$ -
Ferías	\$ 1.091	\$ 2.182	\$ 2.182	\$ -	\$ -
<b>Total</b>					
Equipo Adi Santa Fe Cba	\$ -	\$ 16.545	\$ 33.091	\$ 33.091	\$ 33.091
Equipo Adic Cba Mza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.545	\$ 16.545
<b>TOTAL</b>	\$ 115.909	\$ 183.764	\$ 211.382	\$ 225.382	\$ 225.018

<sup>13</sup> INDEC, Resultados provisorio del Censo Nacional Económico 2020-2021.

Para el cálculo del Customer Lifetime Value se consideraron el valor promedio de los ingresos por ventas multiplicado por el promedio de usuarios por cliente y la frecuencia de compra de cada cliente, sobre el total de clientes en el periodo. Para este cálculo también se considera el fee del servicio anual de Woocar de 500 USD por contrato firmado con cada cliente. Este fee será de 500 USD durante los dos primeros años, y a partir del tercer año aumentará a 550 USD. En las etapas de escalabilidad, si bien se consideran otros gastos que hacen aumentar el costo de adquisición, vemos una mejora de los índices a medida que avanza el proyecto hacia la segunda etapa. Los incrementales responden al desarrollo del equipo de ventas para cubrir las nuevas zonas y los gastos en demostraciones.

<b>Etapa 1</b>				<b>Etapa 1</b>			
CAC Anual	\$ 115.909	\$ 357		LTV	\$ 746.783	\$ 2.300	
	325				325		
<b>Etapa 2</b>				<b>Etapa 2</b>			
CAC Anual	\$ 183.764	\$ 425		LTV	\$ 1.128.803	\$ 2.612	
	432				432		
<b>Etapa 3</b>				<b>Etapa 3</b>			
CAC Anual	\$ 211.382	\$ 374		LTV	\$ 1.705.965	\$ 3.018	
	565				565		
<b>Etapa 4</b>				<b>Etapa 4</b>			
CAC Anual	\$ 225.382	\$ 297		LTV	\$ 2.597.326	\$ 3.425	
	758				758		
<b>Etapa 5</b>				<b>Etapa 5</b>			
CAC Anual	\$ 225.018	\$ 218		LTV	\$ 4.021.950	\$ 3.888	
	1034				1034		

El Customer Lifetime Value mejora como consecuencia del aumento de clientes y el número promedio de usuarios por cada uno de ellos. También se considera un aumento anual del 10% en el valor unitarios de las licencias. Para el cierre de las 5 etapas del plan de expansión se prevee un aumento de 316%, totalizando 1034 empresas.

Para llevar adelante la comunicación con los clientes, a lo largo del plan de escalabilidad se contemplarán las vías de contacto personalizadas del equipo de ventas con la ayuda del equipo de Marketing mediante el diálogo constante con cámaras sectoriales locales, la participación de eventos del rubro de la seguridad vial y las pruebas de simulaciones de conducción.

## VII. Recursos, Procesos y Plan operativo del negocio

### Cadena de suministro

La cadena de suministro de Woocar se inicia originalmente con el desarrollo del software, siendo este el insumo fundamental para el negocio. Este desarrollo es llevado adelante sólo una vez en el armado de la arquitectura del software que nutre el negocio. La etapa de ejecución de la interface de la plataforma, y en los casos que sean elegidos las pruebas de simulación, es llevada adelante por un desarrollador y un analista de IT. Ellos son responsables que la app funcione correctamente en los sistemas logísticos de las empresas. Aquí es donde arranca la cadena de suministro del negocio, de manera que las funcionalidades del sistema se adecuan a las necesidades de cada cliente. Luego hay una etapa de prueba antes de ser habilitado para los clientes a través del equipo de ventas. Una vez realizado el proceso de ventas, un grupo de soporte hace el seguimiento de implementación para poder garantizar el funcionamiento correcto en las flotas.

### *Plan Operativo*

Paso 1: Aplicación del sistema e interface a clientes. Tiene una duración de 24 hs para aplicar el software y que impacte en el sistema del cliente. Este paso tiene una capacidad de procesamiento de 20 empresas por semana por cada programador/analista, arrojando un estimado de 40 empresas por semana. Dado el cuello de botella que vemos en el paso 2, la utilización en este paso es del 50%, llegando a una producción de 20 aplicaciones de interfaces semanales.

Paso 2: Prueba de aplicación en sistemas. Se controla que haya migrado por SAP a clientes las funciones contratadas de Woocar. Tiene una duración de 24 hs. La capacidad de realizar este paso es de 20 empresas por cada analista por semana.

Paso 3: Envío de permisos por parte del equipo de ventas. Si bien no tiene una duración puntual, se estima que se pueden enviarse la misma cantidad de permisos que aplicaciones, por lo que la capacidad es de 40 envíos semanales. Dada la capacidad del paso anterior, en esta etapa se puede observar una capacidad de 20 permisos semanales.

Paso 4: Ejecución en flota y seguimiento realizado por 2 analistas de IT. La capacidad de este paso es de 20 empresas por semana, llegando a un total de 40 implementaciones semanales. Si bien el tiempo es un promedio, puede demorar que la implementación sea necesaria hacerse presencialmente.

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
TAREAS	Aplicación Interface clientes	Prueba Funcionalidades	Envio Permisos	Aplicación y seguimiento
RECURSOS	2 personas	1 analistas IT	Equipo de Vtas 2 ejecutivos	2 analistas IT
CAPACIDAD	40 unidades semanales	20 unidades semanales	40 unidades semanales	40 unidades semanales
UTILIZACIÓN	50%	100%	50%	50%
	20 unidades	20 unidades	20 unidades	20 unidades

\*Unidades se refiere a clientes finales, con un promedio de 15 vehículos de flota.

El proceso mencionado tiene un cuello de botella en el segundo paso de la cadena, dado que la capacidad limite que tiene la implementación hace que el resto de los paquetes vendidos se demoren en las días o semanas posteriores. Para poder afrontar el este paso sin traer demoras que impacten en el negocio es necesario sumar dos analistas para capturar la diferencia de empresas que se estaba perdiendo y bajar los tiempos de proceso.

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
TAREAS	Aplicación Interface clientes	Prueba Funcionalidades	Envio Permisos	Aplicación y seguimiento
RECURSOS	4 programadores	1 analistas IT + 1 analistas	Equipo de Vtas 2 ejecutivos	2 analistas IT
CAPACIDAD	40 unidades semanales	40 unidades semanales	40 unidades semanales	40 unidades semanales
UTILIZACIÓN	100%	100%	100%	100%
	40 unidades	40 unidades	40 unidades	40 unidades
Santa Fe + Cba		1 programador	1 programador + 2 ejecutivos Vta	
Cba + Mza			1 programador + 2 ejecutivos Vta	

## VIII. Implementación del negocio

La estrategia de implementación del negocio se encuentra centrada en capturar el mercado que tiene potencialmente sin cubrir en el país. Por esta razón se continuará con el foco de manera local, con un plan de crecimiento de tres etapas, una por año, para capturar las principales provincias donde se encuentran radicadas más del 55% del volumen del cuadro corporativo del interior del país.

El plan de crecimiento geográfico tiene como eje en los primeros tres años el abordaje de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Mendoza. Al mismo tiempo se contempla seguir con el desarrollo del mercado en Buenos Aires, donde se proyecta finalizar en los próximos 5 años con una participación del 1,5% de las empresas de comercio y manufactureras.

### Crecimiento

#### Primera etapa

La zona concentra el 23% de las empresas radicadas en el interior del país. La estrategia general se centra en capturar las grandes empresas y PyMEs. Con las grandes empresas aprovechar la expertise obtenida en la gestión de clientes activos de Buenos Aires. En paralelo al buscar el segmento de PyMEs se buscará ingresar con las demostraciones de las funcionalidades claves para la gestión de flotas, de manera de mostrar un beneficio concreto que ayude a mejorar el costo logístico. Para la primera etapa se contemplará alcanzar una penetración de 0,5% de las grandes, pequeñas y medianas empresas radicadas en la provincia de Santa Fe.

Recursos por utilizar en esta etapa: 2 sales executive, 1 ejecutivo de Marketing, 2 developers y 1 analista de IT.

#### Segunda etapa

La segunda etapa se focalizará en buscar en Santa Fe un crecimiento de 30% sobre el volumen alcanzado en el periodo anterior, y así continuar con el

crecimiento sostenido en la zona del litoral. Al mismo tiempo en esta etapa se buscará llegar a la provincia de Córdoba dado que representa el 23,5% del cuadro empresarial radicado en el interior del país. Al igual que Santa Fe, apuntar a grandes, medianas y pequeñas empresas significa tener un público objetivo del 20%, llegando a un número de 5000 empresas aproximadamente. Aquí también se apuntará a buscar una penetración del 0,5% de las empresas, tomando como herramientas la participación en exposiciones y ferias del rubro de transporte.

En esta etapa será el comienzo de las pruebas de simulación con el software desarrollado durante el primer año del plan. Se estima que podrán realizarse aproximadamente 20 demostraciones que estarán destinadas a las empresas con mayor potencial de uso y participación en Woocar.

Recursos por utilizar en esta etapa: 3 sales executive, 2 ejecutivo de Marketing, 2 developers y 2 analistas de IT.

### Tercera etapa

La tercera etapa tendrá como principales objetivos lograr consolidar el cuadro de clientes activos en las provincias de Santa Fe y Córdoba. Esto servirá para obtener una presencia firme en el interior del país y poder tener visibilidad y presencia en el rubro como referente en la gestión de flotas. Para la provincia de Santa Fe se buscará alcanzar un crecimiento de 40% versus el periodo anterior, y para Córdoba un crecimiento de 30%. Para conseguir esto se contemplan contactos directos con el sector logístico, a posteriori de la prospección y priorización del equipo de Marketing, y la coordinación de jornadas de simulación.

Recursos por utilizar en esta etapa: 4 sales executive, 2 ejecutivo de Marketing, 2 developers y 2 analista de IT adicional.

### Cuarta etapa

Cómo cuarta etapa se considera desembarcar en la provincia de Mendoza, una vez se encuentre Woocar con una presencia consolidada en las provincias de Santa Fe y Córdoba. El fundamento para avanzar con la provincia de Cuyo, si

bien es representativa en cantidad de empresas tiene un volumen inferior a las antes mencionadas, consiste en el plan de cobertura nacional de Woocar para poder potenciar el negocio. Se apuntará a buscar una penetración del 0,5% de las empresas mediante el contacto directo con el sector logístico, a posteriori de la prospección del equipo de Marketing. Si bien el software de simulación se encuentra disponible, se prioriza su utilización para las provincias de Santa Fe y Córdoba, ya que estas provincias constituyen las bases del plan de crecimiento en el mercado del interior del país. Para ambas se buscará alcanzar un crecimiento de 40% y 45% respectivamente para afianzar las provincias.

Recursos por utilizar en esta etapa: 5 sales executive, 2 ejecutivo de Marketing, 2 developers y 2 analista de IT adicional.

### Quinta etapa

Cómo última etapa del plan se buscará alcanzar un crecimiento promedio de 38% respecto el año anterior en todas las plazas. El principal objetivo será conseguir la visibilidad de marca en el interior y lograr una penetración total de mercado de 6,9% aproximado sobre el total de las empresas de comercio y manufactureras de las provincias seleccionadas. Para esto en esta última etapa se buscará crecer respecto el año anterior, en Buenos Aires un 35%, en Santa Fe un 45%, en Córdoba un 45%, y para Mendoza un 30%.

Para simplificar los crecimientos por cada etapa, se muestra debajo un cuadro con el forecast del plan.

Recursos por utilizar en esta etapa: 5 sales executive, 2 ejecutivo de Marketing, 2 developers y 2 analista de IT adicional.

	Forecast Implementación Estratégica										
	# Clientes Inicio	# Clientes Etapa 1	Var E1	# Clientes Etapa 2	Var E2	# Clientes Etapa 3	Var E3	# Clientes Etapa 4	Var E4	# Clientes Etapa 5	Var E5
Buenos Aires*	249	299	20,0%	373	25,0%	485	30,0%	631	30,0%	852	35,0%
Santa Fe		26	Nuevo	34	30,0%	47	40,0%	66	40,0%	96	45,0%
Cordoba			Nuevo	25	Nuevo	33	30,0%	47	45,0%	68	45,0%
Mendoza			Nuevo		Nuevo		Nuevo	14	Nuevo	18	30,0%
<b>Total</b>	<b>249</b>	<b>325</b>	<b>30,4%</b>	<b>432</b>	<b>33,1%</b>	<b>565</b>	<b>30,8%</b>	<b>758</b>	<b>34,2%</b>	<b>1034</b>	<b>36,4%</b>

\*Incluye Interior de Buenos Aires y AMBA.

Los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la performance del plan son:

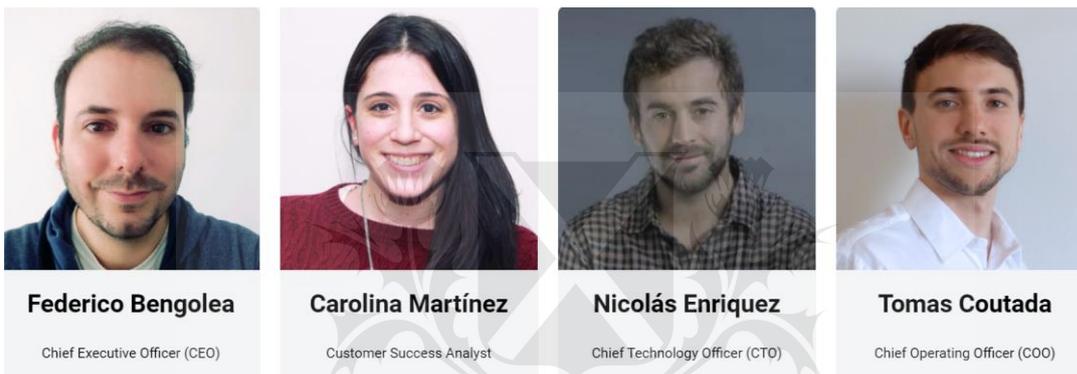
- *Variación de volumen de ventas*
- *Penetración de mercado*
- *Cantidad de comunicaciones entre conductores por la app*
- *Cantidad de menciones en redes sociales*

## **Estructura operativa**

La estructura del equipo se verá afectada en un principio para afrontar todas las etapas. En la primera etapa se proyecta la contratación adicional de un analista de IT y dos desarrolladores. También desde el lado de Ventas y Marketing se estima sumar dos personas más. En la segunda etapa se proyecta un analista más de cara a capitalizar las implementaciones de los sistemas operativas con las interfaces de la plataforma y dos personas adicionales para Ventas y una para el equipo de Marketing contemplando el desembarco en el interior. Para las etapas siguientes, desde el lado de IT se sumará sólo un desarrollador, y desde el lado de Ventas, una persona a partir del tercer año para Santa Fe, y una sola persona para Mendoza, dado que es un mercado más chico.

## IX. Equipo Emprendedor y Estructura Directiva

Desde sus inicios Woocar conto con la presencia de Federico Bengolea quien fundó la empresa motivado por su pasión por la mecánica automotriz y como ésta podría mejorarse al punto de hacer más eficientes los vehículos. Con esta premisa idea Woocar como solución en la mejora de la performance en los traslados de flota, llevando su negocio a que sea una solución concreta para las empresas y las personas.



Acompañando a Federico se encuentran Carolina Martínez como responsable de la gestión de clientes, Nicolás Enriquez desde el eje tecnológico para garantizar el funcionamiento y aplicabilidad del producto, y Tomas Coutada como responsable de las operaciones de Woocar.

Federico es ingeniero mecánico egresado de la Universidad de Belgrano y posee amplia experiencia en el rubro mecánico automotriz previa a fundar Woocar en el año 2017.

Carolina Martínez es licenciada en Relaciones Públicas y posee una maestría en Marketing Digital. Desde el año 2021 forma parte del equipo de Woocar como responsable de la gestión con los clientes y comunicación de la empresa.

Nicolás Enriquez es ingeniero en sistemas e informática y fue el responsable de liderar el desarrollo del software base para el armado de Woocar.

Por última Tomas Coutada es ingeniero industrial del ITBA y responsable de la coordinación de procesos en Woocar y coordinador de proyectos del negocio, colaborando también con los sectores de Customer Success y Sales.

Si bien forman parte del equipo emprendedor, también hay que considerar dos IT Developers para Android y IOS, dos analistas de Data Science y 2 programadores de IT, desde el lado de Tecnología.

Dentro del equipo, un factor a contemplar es el rol de las capacitaciones y entrenamientos en materia de tecnología e IA aplicado a negocios.

Los destinatarios de estas capacitaciones serán los programadores, analistas IT, junto con Federico Bengolea (CEO & Founder) y Nicolás Enriquez (CTO).

En la gestión de clientes se encuentran dos responsables de ventas, y desde el lado administrativo un analista que lleva el contacto con estudios contables y de legales que se encuentran tercerizados.



*Consultor externo*

*Especialista en Supply Chain y Operaciones*



*Consultor externo*

*Especialista en Sales*

Sumados al proyecto, de manera externa Alejandro y Federico, complementan Woocar desde el lado de consultores estratégicos con la tarea de desarrollar alternativas de expansión del negocio. Tanto Alejo como Federico se suman al proyecto con una experiencia profesional de más de 10 años en multinacionales donde se destaca sus pasos por Mondelez Internacional, Kimberly Clark, The Clorox Company y Beiersdorf. Adicional a su expertise desde el lado laboral, ambos consultores se encuentran finalizando una maestría en administración de negocios en la Universidad de San Andrés, donde se conocieron en el primer año.

Complementando la estructura, los planes de expansión del grupo de gestión contemplan incentivos competitivos al ofrecer un porcentaje variable sobre el crecimiento del negocio en términos de clientes y obtención de nuevos negocios.



Universidad de  
**San Andrés**

## X. Resultados Económicos, Contexto macro y micro

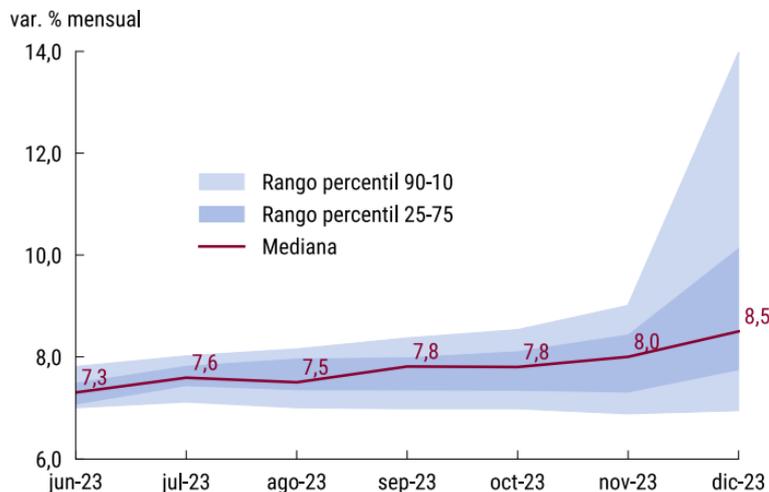
### Resultados económicos

La proyección de las variables del entorno económico se muestra considerando informes del BCRA y del Relevamiento de Expectativas del Mercado realizado por consultoras, centros de investigación nacionales e internacionales y entidades financieras locales.

#### Inflación

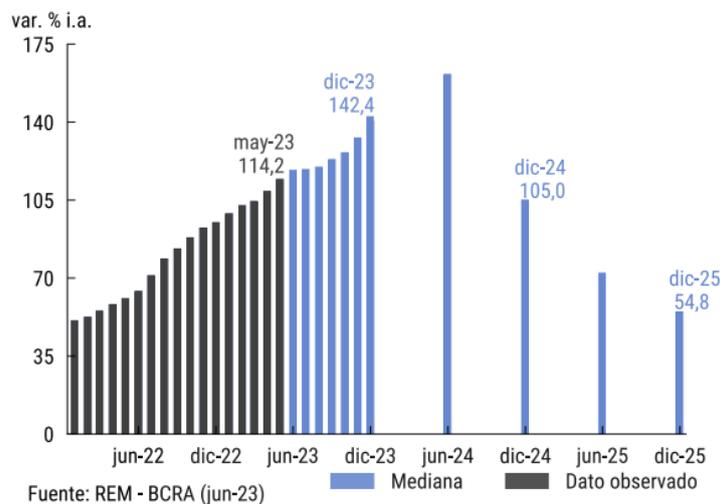
El primer indicador que consideramos es la inflación, también llamado IPC. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide la variación del nivel general de los precios minoristas de un conjunto de bienes y servicios que representan el consumo de los hogares en un período específico. Respecto la inflación se estima una suba de precios en un valor estable rondando los 7,9% mensual hasta fin del 2023, cerrando en una estimación de 142,4% de inflación anual. Este ratio se ubica 6,5 pp menos que la previsión anterior proyectada en el relevamiento anterior.

#### Expectativa de inflación mensual – IPC Nivel general



Fuente: REM-BCRA (Jun 2023)

Visualizando los años siguientes, el pronóstico para los próximos periodos 2024 y 2025 el porcentaje de ubica en los 105% y 54,8% respectivamente.



### Tasa de interés

La tasa de interés BADLAR se define como la tasa promedio ponderado por monto, correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo, en bancos privados y de más de un millón de pesos. La tasa relevada por el REM, desde el relevamiento de enero de 2020, es la tasa BADLAR promedio mensual (días hábiles), en pesos, en bancos privados.

Con respecto a la tasa de interés se estima que se mantendrá en un valor alrededor de los 96,98% hacía el mes de Diciembre. A su vez el promedio de quienes mejor pronosticaron la variable en el corto plazo indica que la tasa para fin del 2023 se ubicaría en 108,10%, esto sería 11,12 pp más que la mediana antes mencionada.

Tasa de interés (BADLAR)							
Período	Referencia	Mediana (REM jun-23)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jun-23)	Dif. con REM anterior*	
jul-23	TNA; %	92,50	-1,50	(1)	92,86	-1,98	(1)
ago-23	TNA; %	93,00	-2,00	(1)	93,85	-2,42	(1)
sep-23	TNA; %	93,00	-2,10	(1)	94,90	-2,63	(1)
oct-23	TNA; %	93,17	-2,83	(1)	94,78	-2,79	(1)
nov-23	TNA; %	93,32	-2,68	(1)	94,98	-2,65	(1)
dic-23	TNA; %	96,98	-		100,45	-	
Próx. 12 meses	TNA; %	90,30	-3,90	(1)	89,90	-3,50	(1)
2023	TNA; %; dic-23	96,98	-0,02	(1)	100,40	-0,90	(1)
2024	TNA; %; dic-24	75,80	+0,80	(3)	75,90	+2,50	(3)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-23)

### Tipo de cambio

Sobre el tipo de cambio nominal mayorista, se estima una variación de 135,7% para diciembre de este año, alcanzando los \$407,55 por dólar. Por otro lado, la proyección para diciembre de 2024 se ubicó en \$904,38 por dólar +121,9% que el año anterior.

Tipo de cambio nominal							
Período	Referencia	Mediana (REM jun-23)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jun-23)	Dif. con REM anterior*	
jul-23	\$/US\$	267,07	+0,92	(1)	267,69	+0,66	(1)
ago-23	\$/US\$	286,15	-2,69	(1)	287,65	-0,42	(2)
sep-23	\$/US\$	306,94	-2,29	(1)	309,71	-1,02	(1)
oct-23	\$/US\$	330,04	-2,13	(1)	332,17	-1,68	(1)
nov-23	\$/US\$	353,53	-2,35	(1)	355,98	-3,01	(1)
dic-23	\$/US\$	407,55	-		435,32	-	
Próx. 12 meses	\$/US\$	690,93	+31,43	(16)	725,06	+23,75	(24)
2023	\$/US\$; dic-23	407,55	-1,13	(1)	435,32	+10,14	(15)
2024	\$/US\$; dic-24	904,38	-13,16	(1)	939,71	-12,06	(1)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-23)

### Actividad económica

Para esta medición se observa el Producto Interno Bruto (PIB). Éste mide el valor de los bienes y servicios finales producidos durante un año. El INDEC lo publica

con periodicidad trimestral, y a partir de su valuación en moneda constante se puede medir el crecimiento real de la economía.

Según el informe del relevamiento de las expectativas del mercado, para el año 2023 se estima una caída del PBI de 3% respecto el año anterior, sosteniendo la tendencia de los relevamientos anteriores.

Para el 2024 se espera una caída sobre el 2023, de 3 pp de variación, y recién para el año 2025 se prevee una situación mejor con un crecimiento de 2,6% del PBI.

## **Modelo de generación de beneficios**

El modelo de generación de ingresos se encuentra atado al cobro de las licencias por parte de las empresas, considerando la cantidad de usuarios que contratarán cómo también el tipo de servicio. Si bien hay tres alternativas de licencias, se cobra un fee por acuerdo comercial. Este tipo fee responde a 500 USD durante los dos primeros años, y 550 USD desde el tercer año.

## **Modelo de ingreso unitario**

El ingreso unitario se arma por unidad de venta, considerando un promedio de 15 vehículos por flota, considerando un abono Full, y un fee del servicio de Woocar de 500 usd por contrato comercial.

Con respecto a los costos de una unidad se contemplan los siguientes puntos:

- Fee de alta en App store (IOS & Android)
- Mantenimiento anual en App store
- Costo por hora de Analista IT para la implementación en clientes
- Costo proporcional de ejecutivo de ventas
- Porcentaje de fondo de mantenimiento de I&D

Sobre el último punto vale la pena remarcar que es un porcentaje fijo de 10% sobre el valor del monto del precio que corresponde al acuerdo, que se destina al mantenimiento de un fondo que permite a Woocar estar continuamente invirtiendo en desarrollar mejoras en las funcionalidades como consecuencia de

la iteración de sus sistemas. Este porcentaje, cómo se dijo, se toma sobre el fee del servicio de Woocar por firma de contrato.

Precio Unitario	\$ 650,00
Costos de Vta	\$ 292,48
<i>Op cost</i>	\$ 120,00
<i>Sales cost</i>	\$ 120,00
<i>Alta AppSt</i>	\$ 0,50
<i>Mantenimiento AppSt</i>	\$ 1,98
<i>Fondo I&amp;D</i>	\$ 50,00
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 357,52</b>
<b>Mg Bruto</b>	<b>55,0%</b>

Si bien se consideró la estructura de un modelo promedio de contratación, los costos los podemos ver como fijos y variables dependiendo del servicio brindado.

Costos	
Fijos	Variables
Alta en App Store	IT Op Cost
Mantenimiento en App Store	Sales Cost
Fondo I&D	

En los costos fijos figuran principalmente, aparte del fondo del 10% mencionado, los costos asociados al alta y mantenimiento de la plataforma en los appstore. El total de estos dos conceptos representan un 1% de los costos totales.

En los variables tenemos el costo operacional del servicio que contempla un proporcional de 48 hs de trabajo por unidad de venta, y el costo de ventas correspondiente al proporcional aproximado de días para el cierre de un contrato de licencias.

## Punto de equilibrio

Costos Fijos		Pto Equilibrio	Costos Fijo
		(Precio - Costos Var)	
App Plataforma	\$ 15.000		
Mantenimiento	\$ 198		
Alta	\$ 50	Pto Equilibrio	\$ 221.812
Marketing	\$ 7.909		\$ 467
Sueldos	\$ 175.855		
Alquiler Oficina	\$ 12.000	<b>Pto Equilibrio</b>	<b>475</b>
Fee Est Contable	\$ 6.000		
Fee Est Legal	\$ 4.800		

### Costos Variables

Sales Cost	\$ 132
IT OP Cost	\$ 66
<b>Precio avg</b>	<b>\$ 665</b>

Se estima alcanzar el punto de equilibrio económico durante la segunda etapa. En este periodo el forecast de clientes es llegar a los 726 al finalizar el año.

## Estado de Resultados

En el siguiente cuadro se proyecta el estado de resultados estimado para los próximos años donde se implementará el plan de expansión. Para una lectura del estado de resultados expuesto se muestran los años siguientes, contemplando un comienzo del plan durante el 2024.

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$ 211.047	\$ 287.387	\$ 413.435	\$ 568.499	\$ 796.100
Costo de Vtas	-\$ 94.965	-\$ 100.469	-\$ 134.221	-\$ 180.093	-\$ 245.652
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 116.083</b> <b>55%</b>	<b>\$ 186.918</b> <b>65%</b>	<b>\$ 279.214</b> <b>68%</b>	<b>\$ 388.405</b> <b>68%</b>	<b>\$ 550.447</b> <b>69%</b>
Gastos Administrativos & Operación					
Gastos de Marketing	-\$ 44.273 -21%	-\$ 83.545 -29%	-\$ 78.545 -19%	-\$ 76.000 -13%	-\$ 75.636 -10%
Gastos de Tecnología y Desarrollo	-\$ 56.364 -27%	-\$ 56.330 -20%	-\$ 74.923 -18%	-\$ 78.025 -14%	-\$ 82.577 -10%
Sueldos Desarrolladores	-\$ 32.145 -15%	-\$ 32.145 -11%	-\$ 48.218 -12%	-\$ 48.218 -8%	-\$ 48.218 -6%
Sueldos Analistas	-\$ 9.218 -4%	-\$ 18.436 -6%	-\$ 18.436 -4%	-\$ 18.436 -3%	-\$ 18.436 -2%
I+D	-\$ 15.000 -7%	-\$ 5.748 -2%	-\$ 8.269 -2%	-\$ 11.370 -2%	-\$ 15.922 -2%
Gastos Administrativos	-\$ 38.073 -18%	-\$ 72.436 -25%	-\$ 88.982 -22%	-\$ 105.527 -19%	-\$ 105.527 -13%
Depreciaciones	-\$ 3.000 -1%	-\$ 3.000 -1%	-\$ 3.000 -1%	-\$ 3.000 -1%	-\$ 3.000 0%
<b>Total Gastos Administrativos &amp; Operación</b>	<b>-\$ 141.709</b> <b>-67%</b>	<b>-\$ 215.311</b> <b>-75%</b>	<b>-\$ 245.451</b> <b>-59%</b>	<b>-\$ 262.552</b> <b>-46%</b>	<b>-\$ 266.740</b> <b>-34%</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-\$ 25.626</b> <b>-12%</b>	<b>-\$ 28.393</b> <b>-10%</b>	<b>\$ 33.764</b> <b>8%</b>	<b>\$ 125.853</b> <b>22%</b>	<b>\$ 283.707</b> <b>36%</b>
Tasa Impositiva (35%)	\$ - 0%	\$ - 0%	-\$ 11.817 -3%	-\$ 44.049 -8%	-\$ 99.297 -12%
<b>Net Income</b>	<b>-\$ 25.626</b> <b>-12%</b>	<b>-\$ 28.393</b> <b>-10%</b>	<b>\$ 21.947</b> <b>5%</b>	<b>\$ 81.805</b> <b>14%</b>	<b>\$ 184.410</b> <b>23%</b>
EBIT	-\$ 25.626 -12,1%	-\$ 28.393 -9,9%	\$ 33.764 8,2%	\$ 125.853 22,1%	\$ 283.707 35,6%

Las ventas contemplan un crecimiento promedio de 33% en volumen de clientes durante los siguientes cinco periodos. En el primer año se consideran ventas por un total de 325 empresas, aumentando un 30% sobre la base de 249 clientes.

Para los años siguientes se muestra un aumento de 36%, 44%, 38% y 40% respectivamente. El valor de las ventas responde al fee unitario por cada contrato comercial cerrado de un valor de 500 USD durante los dos primeros años más los cobros unitarios de cada licencia por flota. Los fees por contratos a partir del tercer año aumenta un 10%. El valor unitario de las licencias por conductor contempla un aumento del 10% desde el primer año.

Los gastos de Marketing corresponden a los gastos realizados para llevar adelante las campañas de comunicación de Woocar, las campañas de demostraciones demo y ferias comerciales. A su vez contemplan los sueldos del equipo de Marketing formado por dos personas que se incorporarán a partir del 1er y 2do año, y serán los responsables del armado de la estrategia de implementación del plan de escalabilidad nacional.

La línea de gastos de tecnología y desarrollo responde a los sueldos del equipo de desarrolladores y analistas de IT, cómo también el gasto de desarrollo de la plataforma de simulación. El desarrollo de la plataforma impacta en el primer año del plan y se prevé tenerla terminada para el segundo semestre del 2024, y conlleva un costo de 15 K USD, representando un 27% de los gastos de Tecnología y Desarrollo del primer año. Desde el lado del equipo, se contemplan dos desarrolladores durante los dos primeros años y el agregado de un desarrollador adicional para los tres años restantes. Con respecto a los analistas de IT, responsables de las ejecuciones de las plataformas en los sistemas operativos de flota de cada cliente, se contempla un analista para el primer año y un recurso adicional desde el segundo año hasta el último periodo.

Siguiendo los gastos, la línea de gastos administrativos se constituye con los sueldos del equipo de ventas y el pago correspondiente a los estudios tercerizados responsables de llevar las cuestiones contables y legales de Woocar. Haciendo foco en los sueldos del equipo de ventas, éstos se incrementan a partir del segundo año por el incremento en el número de ejecutivos responsables de llevar adelante las gestiones en las provincias del plan. Durante el primer año se contempla un ejecutivo comercial para liderar el crecimiento en Santa Fe. En el segundo año se contempla sumar dos ejecutivos

más para continuar con el desarrollo de Buenos Aires y Santa Fe, buscando alcanzar un crecimiento de 25% y 30% respectivamente, cómo también poder desembarcar en Córdoba. Para el tercer año se prevé sumar un ejecutivo para buscar mayor presencia en Córdoba, y durante los últimos dos años se estima terminar de sumar al equipo un ejecutivo exclusivo para la plaza de Mendoza.

Dentro del balance, el activo registra Caja por \$8.093, Créditos por Vta por \$4.046 y Propiedad, Planta y Equipo por \$50.000. Dentro del Pasivo tenemos Cuentas por pagar por \$620 correspondiente al 1,1% sobre el costo de ventas<sup>14</sup>. También figura el supuesto de deuda financiera por un total de \$200.000 usd.

## Requerimientos de Inversión y financiamiento

De la misma forma que se mostró el Estado de Resultados, los flujos que se muestran corresponden a los cinco años siguientes. Los flujos de fondos libres consideran como inversión inicial los gastos de desarrollo de la plataforma de simulación.

Para valorar la operación de Woocar, consideramos el siguiente Flujo de Fondos, con una política pasiva. Se contempla el supuesto de una inversión de \$200.000 usd para llevar adelante las acciones asociadas al plan de crecimiento nacional, con una tasa de interés del 5%, para llevar adelante inversión en capex y cubrir la expansión del equipo de IT de la primera etapa.

El costo de capital se estima con un Ku de 15%, considerando una beta des apalancada de 0,53 similar a una empresa de servicios tecnológicos. Para el armado del flujo de fondos se contempla un crecimiento a largo plazo del 10% y una tasa de reinversión para los flujos futuros del 29%.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
NOPLAT	-\$ 10.903	-\$ 16.657	-\$ 18.456	\$ 21.947	\$ 81.805	\$ 184.410	
Depreciaciones	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	
CAPEX	\$ -	-\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FFL	-\$ 10.903	-\$ 28.657	-\$ 15.456	\$ 24.947	\$ 84.805	\$ 187.410	\$ 144.893
VR						\$ 2.897.865	
FFL + FFL VR	-\$ 10.903	-\$ 28.657	-\$ 15.456	\$ 24.947	\$ 84.805	\$ 3.085.275	
		Valor operación \$	1.562.211		Valor operación a perpetuidad	\$ 1.440.751	
		TIR	222%				

<sup>14</sup> Corresponde al costo por mantenimiento de la App en AppStore y su alta.

Considerando el crecimiento de cuadro total de clientes del 316% al finalizar el 5to año, con una tasa de crecimiento a perpetuidad de 10% fundamentada en la potencialidad del negocio a su aplicación a diferentes industrias y modelos logísticos. La valuación del proyecto tiene un VAN de \$1.562.211.- y una tasa interna de retorno del 222%, haciendo bajo los supuestos explicados anteriormente un proyecto totalmente viable.

## Sensibilidad y stress

Evaluando una alteración del contexto micro, si suponemos una performance inferior a la planificada por una demora en el cierre de los contratos comerciales con las empresas foco de Santa Fé y Córdoba, sea por demoras en la proyección de crecimiento por provincia, podemos suponer un retraso en el cumplimiento del alcance de las etapas. Si en este caso consideramos ingresar a Santa Fe en la segunda etapa, en lugar de la primera, como también ingresar en Córdoba en la tercera etapa, en lugar de la segunda, y lo mismo con la consolidación de estas para poder escalar finalmente a Mendoza, podríamos suponer un VAN de \$825.945.- y una tasa interna de retorno del 158%. Este escenario contemplaría una tasa de crecimiento de 5% a perpetuidad, inferior a la vista en el escenario anterior, y de todas formas el proyecto continuaría siendo viable.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NOPLAT	\$ 92.819	-\$ 22.699	-\$ 27.677	\$ 15.197	\$ 65.974	\$ 165.310
Depreciaciones	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
CAPEX	\$ -	-\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	\$ 92.819	-\$ 34.699	-\$ 24.677	\$ 18.197	\$ 68.974	\$ 168.310
VR						\$ 1.487.794
FFL + FFL VR	\$ 92.819	-\$ 34.699	-\$ 24.677	\$ 18.197	\$ 68.974	\$ 1.656.104
	Valor operación \$		825.945			
	TIR		158%			

Ahora, evaluando un cambio en el contexto económico, sumado a la complejidad del acceso al libre intercambio de divisas, en un escenario donde el crecimiento de la competitividad en el rubro de IT haga que los salarios tengan un incremento de más del 50%, estando dolarizados, un aumento en el costo del equipo de IT en este porcentaje haría desarrollar los flujos de fondos con un VAN positivo de \$325.773.-, haciendo que el proyecto sea viable, incluso con una TIR del 67%, pero con el foco puesto en cómo pueden jugar las variables claves del proyecto como son el mantenimiento del equipo de Tecnología y las variables económicas

del país. Con esto remarcamos la importancia y sensibilidad que tiene este componente en el negocio.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 14.174</b>	<b>-\$ 61.117</b>	<b>-\$ 55.565</b>	<b>-\$ 43.591</b>	<b>\$ 951</b>	<b>\$ 89.910</b>
Depreciaciones	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
CAPEX	\$ -	-\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FFL</b>	<b>\$ 14.174</b>	<b>-\$ 71.617</b>	<b>-\$ 51.065</b>	<b>-\$ 39.091</b>	<b>\$ 5.451</b>	<b>\$ 94.410</b>
<b>VR</b>						<b>\$ 809.186</b>
<b>FFL + FFL VR</b>	<b>\$ 14.174</b>	<b>-\$ 71.617</b>	<b>-\$ 51.065</b>	<b>-\$ 39.091</b>	<b>\$ 5.451</b>	<b>\$ 903.595</b>

Valor operación	\$	325.773
-----------------	----	---------

TIR	67%
-----	-----



## XI. Viabilidad del negocio

Algunas de las variables que son necesarias monitorear para que el proyecto sea viable son:

### Riesgos y factores a considerar

- **Expansión geográfica:** Es una variable para considerar como clave dado que la potencialidad del negocio depende del crecimiento de las principales regiones target.
- **Acceso a divisas:** Si bien la competitividad de los sueldos depende del monto que se acuerde con los empleados, principalmente los del equipo de IT, es importante tener en consideración el acceso a dólares cash para poder pagar los sueldos de cara a la competitividad del sector. En un país con regulaciones altísimas para acceder a la moneda norteamericana hace que sea una variable para seguir de cerca.
- **Costo de investigación y desarrollo:** Resulta importante dado que es la fuente de innovación y mejora para brindar las funcionalidades de Woocar a las empresas. Más allá del riesgo intrínseco, la creciente inflación pone en jaque el porcentaje de esfuerzo que se invierte para continuar con las actividades de I+D, más allá de haber un monto estimado para llevar adelante esto.
- **Desarrollo tecnológico:** La preponderancia de Woocar en el mercado corporativo depende en cierta medida del grado de adopción tecnológico que tengan las empresas y como éstas adopten a su modelo de gestión nuevas prácticas. Adicionalmente un factor a tener en cuenta es el grado de apoyo hacia el desarrollo tecnológico que apoyen las instituciones y el gobierno de manera de favorecer el desarrollo local, brindando beneficios a las empresas del rubro y aquellas que estén de manera tangencial en contacto con el sector tecnológico. De esta forma, el riesgo, se podría

limitar gracias al avance en la oferta de soluciones tecnológicas en el mercado, haciendo que las empresas sean más propensas a la adopción de alternativas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Aspectos legales

Para operar, Woocar tomó la personería jurídica de una S.A. (Sociedad Anónima) bajo el nombre de Woolabs SA y continúa bajo el mismo régimen.

Desde el punto de vista del uso de la aplicación, Woocar pone a disposición Términos y Condiciones comunicando los usos y aplicaciones de la plataforma con las correspondientes limitaciones desde las normas de ordenamiento jurídico aplicable.

Con respecto a los datos personales, toda la recolección y tratamiento por parte de la Woocar de ciertos datos de carácter personal serán tratados con lo dispuesto en la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326, su Decreto Reglamentario 1558/2001 y demás normativa emanada de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales. A su vez, estos datos personales serán almacenados en una base de datos de su titularidad debidamente registrada ante la Agencia de Acceso a la Información Pública, sea esto en servidores de la Empresa provistos por Google LLC con sede en 1600 Amphitheatre Pkwy, Mountain View, Estados Unidos de América. La Empresa adoptará las medidas de seguridad y preservación de la información exigidas por la normativa vigente (incluyendo aquellas contenidas en la Resolución 47/2018 emitida por la Agencia de Acceso a la Información Pública), a fin de garantizar un nivel adecuado de reserva y confidencialidad de los datos de los Usuarios, en su carácter de Órgano de Control de la Ley N° 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales.

El pago de impuestos contempla los impuestos nacionales, Impuesto a las Ganancias de pago anual, Impuesto a los Ingresos Brutos, previa inscripción en el organismo correspondiente e IVA (Impuesto al Valor Agregado).

Desde el lado de los clientes, se solicitará a las empresas que todos los usuarios de las licencias de Woocar estén bajo relación de dependencia directa con cada empresa cliente de Woocar y pague los seguros correspondientes y ART por cada empleado.

## Fuentes y Bibliografía

- Eric Ries, *“The Lean Startup”* (2011). Estados Unidos.
- Frank Rothaermel, *“Strategic Management”* (2021), Estados Unidos.
- Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne y Alan Smith, *“The Invincible Company”* (2020), Estados Unidos.
- Alejandro Melamed y Fabian Jalife, *“Tiempo para valientes”* (2020), Argentina.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers”*. (2010), Estados Unidos.
- Michael Porter, *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* (1985), Estados Unidos.
- David A. Aaker, *“Building Strong Brands”* (1995), Estados Unidos.
- Keller Kevin Lane, Kotler Philip, *“Marketing Management”* (2016), Estados Unidos.
- Perreault William D., Cannon Joseph P., McCarthy Jerome E., *“Essentials of Marketing”* (2017), Estados Unidos.
- Geotab, <https://www.geotab.com/es-latam/>
- Fliit, <https://www.prosegur.com.ar/negocios-pymes/seguridad/gestion-flota-fliit>
- Michelin, <https://flota-conectada.michelin.com.ar/home/>
- Woocar, <https://woocar.io/>
- Costos en flotas de transporte *“Según FADEEAC los costos del transporte carretero de cargas en Argentina se duplicaron”*, <https://webpicking.com/segun-fadeeac-los-costos-del-transporte-carretero-de-cargas-en-argentina-se-duplicaron-en-febrero/>.
- Canal AR (julio 2020). *“Woocar y Drixit recibirán una inversión de US\$300.000 de parte de Globant Ventures”*, [https://www.canal-ar.com.ar/28758-Woocar-y-Drixit-recibiran-una-inversion-de-US\\$-300-000-de-parte-de-Globant-Ventures.html](https://www.canal-ar.com.ar/28758-Woocar-y-Drixit-recibiran-una-inversion-de-US$-300-000-de-parte-de-Globant-Ventures.html).
- Censo Nacional Económico, <https://censoeconomico.indec.gob.ar/>.

- Tendencias globales en movilidad y tecnología, “*Digital Auto Report*”, <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/digital-auto-report-2020/digital-auto-report-2020-full-version.pdf>.
- Federico Bengolea, “*El cerebro, la atención, el teléfono y manejar*” (Julio 2021), <https://blog.woocar.io/2021/07/12/focus-atencion-telefono-cerebro/>.
- Federico Bengolea, “*Conducción Eficiente*” (Julio 2021), <https://blog.woocar.io/2021/07/12/eco-conduccion-eficiencia-energia/>.
- Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas, <https://www.fadeeac.org.ar/>.
- Relevamiento de Expectativas del Mercado, BCRA, [https://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](https://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp).
- Inter-American Development Bank, “*Freight Transport and Logistics Statistics Yearbook*,” (2015), [Freight Transport and Logistics Statistics Yearbook \(iadb.org\)](https://www.iadb.org/publications/book/freight-transport-and-logistics-statistics-yearbook).
- Viscidi Lisa, O’Connor Rebecca, “*La Energía del Transporte: Un Enfoque en el transporte urbano en América Latina*”, <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/11/La-energia-del-transporte-en-America-Latina.pdf>.

# Anexos

## Anexo I Modelo de encuesta a empresas

### Modelo Encuesta a empresas

1 ¿Cuál es la industria en la que se desenvuelve?

2 ¿Cuál es su actividad principal dentro de la empresa?

3 En su gestión diaria, ¿Cuan importante es lograr la eficiencia logsítica en terminos de costos y performance?

Poco Moderado Mucho

4 ¿Cómo califica el sistema logístico de su empresa? *Contempla procedimientos pautados, días de entrega programados y tipo de transportes fijos por tipo de envios.*

Malo Normal (Funciona) Bueno

4.b ¿Por qué lo considera malo?

5 ¿Posee métricas de análisis del desempeño de su sistema lógístico?

Si No

6 ¿En qué porcentaje del costo total del producto impacta/tiene entendido el gasto logístico?

Hasta 10% Hasta 20% Mayor a 20% No sabe

7 ¿Considera el tratamiento logísitico como un área con oportunidad de optimización en la empresa donde trabaja?

Si No

8 Durante el último año, ¿Realizó alguna acción para mejorar el sistema logístico? En caso de responder afirmativo, especificar.

Si No

Cual

9 ¿Realiza un seguimiento de su flota de transportes? (En caso negativo seguir con la pregunta 9)

Si No

9.b En caso afirmativo, ¿Qué mide?

Combustible

Tiempos

Siniestros

10 ¿Considera el impacto en el medio ambiente en su gestión?

Si No

11 ¿Ha tenido accidentes viales en su flota durante el último año?

Si No

11.b En caso afirmativo, ¿Le interesaría bajar ese índice?

Si No

12 ¿Cada cuantos años se renueva la flota?

Cada 3 años Cada 5 años Mas de 5 años

13 ¿Considera que el mantenimiento/renovación de la flota de transportes es importante?

Si No

14 ¿Probaría para su gestión logística una herramienta basada en IA?

Si No

14.b En caso negativo, ¿Qué razón lo frena?

Cual



## Anexo II Resultados consolidados de encuestas

### Resultados consolidados

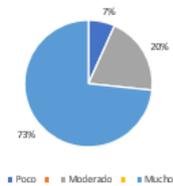
Se realizaron 15 encuestas a contactos conocidos/cercanos del área de Logística para tomar en consideración practicas habituales de la operatoria diaria.

1 ¿Cuál es la industria en la que se desenvuelve?  
Consumo masivo un 80% y Comercialización de productos 20%

2 ¿Cuál es su actividad principal dentro de la empresa?  
Gerentes y Responsables logísticos

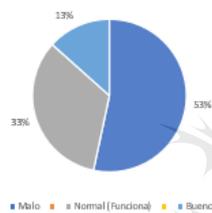
3 En su gestión diaria, ¿Cuan importante es lograr la eficiencia logística en terminos de costos y performance?

Importancia de la eficiencia Log



4 ¿Cómo califica el sistema logístico de su empresa?

Performance Sistema Logístico



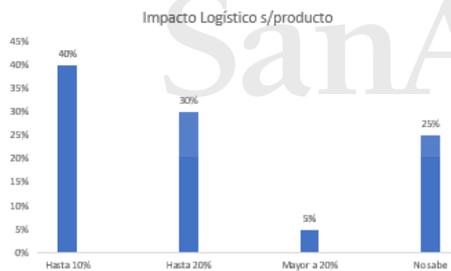
4.b ¿Por qué lo considera malo?  
Tiene muchos costos que resultan incontrolables

5 ¿Posee métricas de análisis del desempeño de su sistema logístico?

Si 33% No 67%

Cual Cantidad de entregas por semana.

6 ¿En qué porcentaje del costo total del producto impacta/tiene entendido el gasto logístico?



7 ¿Considera el tratamiento logístico como un area con oportunidad de optimización en la empresa donde trabaja?

Si 93% No 7%

8 Durante el último año, ¿Realizó alguna acción para mejorar el sistema logístico? En caso de responder afirmativo, especificar.

Si 40% No 60%

Cual Mantenimiento de flota (services y cambios de cubiertas) y medición de productos defectuosos por roturas (golpes en el transporte)

9 ¿Realiza un seguimiento de su flota de transportes? (En caso negativo seguir con la pregunta 9)

Si  No

9.b En caso afirmativo, ¿Qué mide?

Principales variables medidas



10 ¿Considera el impacto en el medio ambiente en su gestión?

Si  No

11 ¿Ha tenido accidentes viales en su flota durante el último año?

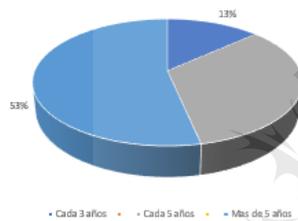
Si  No

11.b En caso afirmativo, ¿Le interesaría bajar ese índice?

Si  No

12 ¿Cada cuantos años se renueva la flota?

Renovación de flota



13 ¿Considera que el mantenimiento/renovación de la flota de transportes es importante?

Si  No

14 ¿Probaría para su gestión logística una herramienta basada en IA?

Si  No

14.b En caso negativo, ¿Qué razón lo frena?

Cual

### **Anexo III Entrevistas Prueba Piloto**

Roberto, encargado de logística en un taller de prendas de ropa en GBA

Argentino, 39 años, NSE D1, Educación secundaria, casado.

“Mi prioridad es llevar el producto al almacén más grande de mi cliente, sin importar los tiempos que tarde. Incluso, si un día me demoro más de lo habitual, lo puedo entregar al próximo día sin problemas.”

“Más allá de haber probado el producto, muchas veces por no tener la necesidad de marcar un tiempo o avisar cuanto gasto en combustible, olvidaba prender la aplicación. No la veo útil.”

Jorge, responsable logístico de una Pyme de GBA dedicada a la fabricación de muebles

“Soy el responsable de planificar las entregas semanales y tenemos un grupo de transportistas comprometidos con las entregas en tiempo y forma. Lamentablemente hoy en día no tenemos una manera de mejorar las entregas más allá de este esfuerzo.”

“De todas formas vi que usando la herramienta que brinda Woocar puedo visualizar de mejor manera los costos de mis transportes. Creo que si se logra acostumbrar a los conductores a usar la aplicación, será un éxito para los responsables logísticos como yo.”

### Roberto, dueño de distribuidora en GBA

“Cómo dueño de una distribuidora de bebidas, en el último tiempo no paro de recibir quejas por parte de mis clientes por la falta de cumplimiento del horario de mis entregas, sumado al aumento de consumo de combustible y mantenimiento que estoy teniendo en mis camionetas para las entregas.”

“Probar la plataforma que desarrollaron me dio mucha visibilidad de donde están mis transportistas y la veo una solución para mi negocio. Es difícil la aplicación, pero creo que se puede lograr.”

### María, responsable logística en una multinacional manufacturera

“Cómo responsable del sector logístico de la empresa tengo que velar, en primera instancia por la entrega en tiempo y forma de los productos a cada uno de nuestros clientes. Al mismo tiempo la optimización de costos hundidos que hay en el rubro es una problemática constante, donde siempre estamos en búsqueda de soluciones, clásicas o disruptivas, dado que todo ahorro en la cadena de supply es necesario.”

“La utilización de prueba de ciertas funcionalidades básicas de Woocar creo que puede ser el puntapié para romper de una vez por todas con el status quo de la gestión clásica logística que se basa en contratar lo más barato, para pasar a una gestión que se ocupe de manera proactiva de los costos y ayude a medir de manera más profesional la performance del área.”

## **Anexo IV Listado de instituciones y organismos participantes habilitados en el Relevamiento de las Expectativas de Mercado**

1. ABECEB
2. ACM
3. ALPHA Estudio de Economía y Negocios S.A.
4. Analytica
5. Balanz Capital
6. Banco Ciudad
7. Banco Credicoop
8. Banco de Córdoba
9. Banco de la Provincia de Buenos Aires
10. Banco Galicia
11. Banco Hipotecario
12. Banco Itaú BBA
13. Banco Mariva
14. Banco Supervielle
15. Banctrust
16. Barclays Capital
17. BBVA Banco Francés
18. BNP Paribas
19. Capital Economics
20. Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz
21. DPA Consultores
22. DuckerFrontier
23. Ecolatina
24. Econviews
25. Empiria Consultores
26. Estudio Broda & Asoc.
27. Estudio Singerman & Makon
28. Fernando Marull y Asoc.
29. FIDE
30. FIEL
31. Fundación Capital



Universidad de  
**San Andrés**

32. FUNDECOS
33. FyE Consult
34. HSBC
35. ICBC
36. Instituto de Investigación - Facultad de Cs. Es. y Empresariales – USAL
37. Instituto de Trabajo y Economía
38. J.P. Morgan
39. Libertad y Progreso
40. Management & Fit
41. MAP - Economic and Business Advisors
42. Morgan Stanley
43. Orlando J. Ferreres & Asoc.
44. Quantum Finanzas
45. Santander



Universidad de  
**San Andrés**