



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA
DIGITAL DE TRANSPORTE PÚBLICO Y PRIVADO, EN LA CIUDAD DE
BUENOS AIRES, ARGENTINA.***

Tesista: Lic. Carla Noemí Quesada

e-mail: carlaq_306@hotmail.com - WhatsApp: +(54-9) 11 31312468

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/carla-quesada-a0150b49/>

Legajo: 90.227

Director de tesis propuesto: Mg. Patricio O´Gorman

(25 de Octubre de 2023) - Buenos Aires, Argentina

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Hipótesis	6
Diseño metodológico	6
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	7
Plan de negocios.....	7
Plataformas digitales.....	8
Plan de marketing.....	11
Cinco Fuerzas de Porter	12
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
Factores Económicos	13
Factores Políticos	13
Factores Sociales.....	14
Factores Tecnológicos	14
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	15
Poder de Negociación de los proveedores.....	15
Medios de transporte privados.....	16
Poder de Negociación de los clientes	17
Amenaza de nuevos competidores	18
Amenaza de productos sustitutos.....	18
Rivalidad entre competidores	21
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
Justificación de la investigación de mercado	21
Diseño de la investigación.....	21
Objetivo general de la investigación de mercado	22
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	22
Resultados	23
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS.....	23
Plataforma digital de transporte público y privado	24
Especificaciones de la plataforma digital.....	24

Misión.....	26
Visión.....	26
Objetivos.....	26
Propuesta técnica.....	26
Introducción	26
Alcance del proyecto	27
Definición del segmento objetivo.....	28
Definición del Usuarios	28
Definición de socios	30
Análisis FODA	30
Definición de la propuesta de valor	33
Estimación de la demanda	36
Política de Precio.....	38
Plan de Implementación.....	39
Valoración económica y Financiera	41
Inversión inicial	41
Costos Directos	42
Costos Indirectos	42
Estimación de facturación.....	43
Estado de Resultados Proyectado	44
Free Cash Flow	45
Periodo de repago, valor actual neto y tasa interna de retorno	45
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
BIBLIOGRAFIA.....	48
ANEXOS	50
CURRICULUM VITAE	63

AGRADECIMIENTOS

Comenzaré este agradecimiento refiriéndome a Patricio O’Gorman, mi tutor de tesis. Gracias al tiempo que me dedicó, a sus comentarios y experiencia, es que hoy puedo presentar este documento al que tanto tiempo dediqué. Aprovecho esta oportunidad para decirle que sus clases fueron muy motivadoras e interesantes y que su entusiasmo por la tecnología e innovación, es contagioso y se agradece profundamente.

En segundo lugar quiero agradecer a mis compañeros, con quienes a pesar del aislamiento y de todos los problemas que enfrentaba el mundo en medio de una pandemia, pudimos hacer un espacio para adaptarnos y no darnos por vencidos en el cumplimiento de este objetivo. Les agradezco la compañía, las charlas, la motivación y el tiempo, sin ellos hubiera sido muy difícil sobrevivir al proceso.

Agradezco a Carlos Galdos, mi amigo del alma, porque su entusiasmo construyó los cimientos de mi curiosidad sobre este MBA. Espero que estas palabras lo motiven positivamente y en breve yo esté leyendo los agradecimientos de su tesis.

A mi familia, mamá, papá, espero estén orgullosos, no podría haber hecho esto sin ustedes. No podría haber hecho nada sin ustedes. Gracias por mantenerse sanos y acompañarme a la distancia durante el curso y ahora tan de cerca mientras escribo estas palabras.

A mi hermana por mostrarme todos los días que los desafíos son para transitarlos y superarlos. A mis sobrinos, que deseo que mi esfuerzo se transforme en combustible de su ambición en el futuro.

Por último, al inicio de la maestría recuerdo haber pensado brevemente en cómo sería mi vida cuando me sentara a escribir los agradecimientos para esta tesis. Seguro que mi imaginación no hizo justicia a mi realidad actual.

Dedico esta tesis a mi hijo, que es mis fuerzas y mis ganas de progresar.

INTRODUCCIÓN

Las ciudades cada vez más abarrotadas de autos, el incremento exponencial en el valor de los insumos adicionales necesarios para circular (nafta, seguro, etc.), los centros urbanos intensificando sus niveles de contaminación y la urgencia de transportarse de un punto a otro, hacen cada vez más viable la opción de considerar la movilidad como un servicio y no como un producto de pertenencia.

Considerando los problemas actuales, las tendencias en el rubro de transporte, la proliferación de nuevos medios de pago, la estabilidad de la tasa de conectividad actual y el big data, es que surge la propuesta de desarrollar una plataforma digital de transporte.

El objetivo de la plataforma digital de transporte es brindar a sus usuarios recomendaciones de medios adaptadas a sus pretensiones y realizar mediante la misma el pago del servicio seleccionado. La plataforma concentrará todos los medios de transporte, tanto públicos como privados, disponibles en la Ciudad de Buenos Aires.

El objeto de estudio es conocer la demanda potencial que tendrá la plataforma digital de transporte, descripta previamente, para llegar de esa forma a una rentabilidad potencial.

Pregunta de investigación: ¿Es viable el desarrollo de la plataforma digital de transporte?
--

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para una plataforma digital de transporte público y privado en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos

- Definir el tipo de usuarios
- Definir necesidades específicas de los potenciales usuarios
- Analizar la viabilidad financiera de la propuesta

Hipótesis

La puesta en funcionamiento de una plataforma digital de transporte público y privado en la Ciudad de Buenos Aires es económicamente sustentable.

Diseño metodológico

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo. En su alcance, será exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de datos a utilizar son las encuestas cuantitativas con preguntas cerradas, a usuarios actuales del servicio público y privado de transporte de Buenos Aires, con el fin de identificar las percepciones respecto de este, frecuencia de uso y las variables que son mayormente apreciadas por los potenciales usuarios con el fin de considerarlas como parte del desarrollo de la plataforma.

Por medio de la observación directa, se analizarán estrategias llevadas a cabo por la competencia, sustitutos y/o potenciales competidores.

Asimismo, se analizarán fuentes secundarias como informes estadísticos de la Cámara de Transporte, Vialidad Nacional y todo ente público o privado que recabe información sobre el sector transporte.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Siendo el objetivo de esta tesis probar mediante un plan de negocios, la viabilidad del desarrollo de una plataforma digital de transporte, se detallarán a continuación, conceptos teóricos básicos sobre Plan de Negocios, Plataformas Digitales, Plan de Marketing y las Cinco Fuerzas de Porter, que soportan teóricamente el análisis:

Plan de negocios

Para Greg Balanko-Dickson (2008), un plan de negocios es “un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad” (p.7).

Tal como lo indica el autor, es menester para convertir una idea de negocios en un plan de negocios, contar con herramientas que actúen de marco, de guía, para encausar lo que, hasta el momento, solo constituía un conjunto de conceptos aislados en la mente de sus creadores.

Con el paso del tiempo y a medida que el análisis avance y que las diferentes herramientas den forma al proyecto, la configuración del plan guiará a sus redactores hacia un esquema que permitirá entender si su viabilidad, no solo económica, sino técnica y de adopción por parte de los potenciales clientes, es factible o no.

Para Greg Balanko-Dickson (2008), un plan de negocios también constituye una gran herramienta de comunicación y facilita el acercamiento del negocio a “inversionistas potenciales, bancos o individuos que pueden decidir financiar el negocio o su ampliación” (p.6).

Con el propósito de evitar confusiones en el desarrollo de esta tesis, es necesario marcar una diferencia entre un Plan de Negocios y un Modelo de Negocio, ya que muchas veces los límites son confusos y los conceptos se ven solapados.

Partiendo desde la base de que la idea de negocio puede tener múltiples formas, es cambiante y factible de ser reformulada tantas veces como quien la imaginó lo desee, la manera de moldear o encauzar la misma hacia una actividad redituable, es a través de un Modelo de Negocios.

Para Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009) un Modelo de Negocios “describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor” (p.14).

Estructurado en nueve bloques, el Business Model Canvas permite, entre otras cosas, definir propuesta de valor, el segmento de mercado al que apuntar las acciones y las formas en que el dinero ingresará a la compañía.

Con la idea de negocios planteada en un Modelo de Negocios estructurado, la generación del Plan de Negocios es la herramienta que permitirá profundizar en cada aspecto del negocio y que determinará los pasos a seguir para su correcta ejecución.

Plataformas digitales

Según Patricio O’Gorman (2015) una plataforma es, “en el sentido de modelo de negocios, un espacio físico o digital (llamémoslo infraestructura) que facilita intercambio de valor entre dos o más partes, aprovechando efectos de red y creando valor externo.”

En base a la definición del autor, podemos inferir que las plataformas actuarían como espacios de encuentro en una dimensión virtual, y son poseedoras de medios para propiciar la comercialización. Las mismas encausan los esfuerzos de un volumen significativo de oferentes y gestionan las necesidades o deseos de la contraparte, para que oferta y demanda se encuentren en condiciones más favorables de las que lo harían de forma independiente.

Haciendo mención al concepto de ventaja competitiva, en el caso de las plataformas queda claro que la masa crítica de usuarios es quizás el valor más deseado por las partes. Es en este sentido que, para gestionar una plataforma digital exitosa, es necesario crear valor para ambas partes, ser atractiva para la oferta, permitiéndoles, entre otras cosas, acceder a una gran cartera de clientes y ser atractiva para la demanda, al encauzar organizadamente la oferta existente.

Para el autor, las plataformas se construyen en base a distintos elementos, que pueden tener variaciones según el modelo de negocios que se busque aplicar, sin embargo, los elementos básicos son:

- A. Dos o más partes, tal como puede ser el caso de vendedor-comprador, vendedor-intermediario-comprador, etc.
El propósito de la plataforma es unir, propiciar actividades que sean generadoras de valor para las partes que la conforman.
- B. Intercambio de valor, ya que, para fines económicos, las plataformas son facilitadoras de transacciones.
- C. Creación de valor: quizás este sea el elemento más enriquecedor de una plataforma, ya que nos explica que el valor resultante del intercambio generado en la plataforma tiende a superar el entregado por las partes.
- D. Efecto de red, definido por el autor como “externalidades basadas en las conexiones entre lados (entre el mismo lado y entre lados opuestos) que generan mayor (o menor) valor a la transacción central que la plataforma está habilitando. Dicho de manera simple, representa el valor incremental generado por agregar un usuario adicional a la plataforma.

La creación de valor es al parecer, uno de los conceptos más relevantes debido a la saturación del mercado mundial de bienes y servicios. La importancia de conocer al segmento de mercado permite definir propuestas de valor realmente atractivas para ellos y que impacten en su comportamiento de compra.

Una herramienta útil a la hora de delinear la propuesta de valor es el modelo *Value Proposition Canvas*. Esta herramienta permite ajustar el producto o servicio, a las necesidades y/o deseos del mercado. Esto se logra al completar las dos partes que lo componen:

- A. Customer Profile: Esta parte del mapeo, consiste en describir exhaustivamente la necesidad que el cliente desea satisfacer, los efectos negativos que él busca eludir al utilizar el producto y las ganancias o los beneficios que espera obtener de la utilización del mismo. Queda en evidencia que conocer al cliente constituye los cimientos de la generación de valor adecuado para el segmento seleccionado.
- B. Value Map: Esta parte del mapeo se realiza desde la óptica de la empresa y consiste en detallar todos los productos y/o servicios que se ofrecerá, los efectos negativos que poseerlos evitará, y las ganancias y/o beneficios que el producto y/o servicio, traerán a la vida del cliente.

Retomando el tema efectos de red, hay consideraciones en este punto, que valen la pena desarrollar, comenzado por las distintas aristas que abarcan al valor incremental de sumar un usuario adicional a la red:

- a) En el caso de las plataformas digitales, el efecto de red por volumen de usuarios debe atender dos frentes. Mientras que la oferta sea la valorada por los usuarios demandantes, el volumen de usuarios se incrementará y siempre que el volumen de usuarios que conforma la demanda sea atractivo para los oferentes, estos se verán tentados a participar activamente de la plataforma. La calidad de oferentes y demandantes, en términos de escalabilidad, es uno de los factores que más atraen a los usuarios a las plataformas.
- b) La obtención de datos que genera cada usuario dentro una plataforma digital, permite la customización¹ absoluta de las ofertas que el usuario recibirá. Esta creación de valor se

¹ Customización: es un término utilizado en Marketing, destinado a definir la personalización de los productos y servicios a los gustos y preferencias de los usuario para hacerlos más atractivos.

traduce en menor esfuerzo por parte del usuario para llegar al resultado deseado y en una barrera de salida sustancial, que determina un alto costo en esfuerzo, en caso de que el usuario quiera migrar a otra plataforma. Es esta quizás, la forma de creación de valor clásica, generada por el efecto de red.

- c) Los datos que cada nuevo usuario genere suman a entender el comportamiento global de los usuarios, a segmentarlos y a realizar predicciones de consumos futuros, basados en sus consumos pasados, todo esto a través de herramientas digitales de análisis de datos.

Será entonces posible, customizar las ofertas actuales, sugerir el uso de nuevos productos ya adquiridos y valorados por usuarios con patrones de compra similares, e identificar momentos del ciclo de vida del usuario que lo llevaran a cambiar completamente sus hábitos de consumo actuales.

Plan de marketing

Según Kotler y Keller (2012), “un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing” (p. 54). Los autores definen la importancia de poner en el centro del desarrollo del plan al cliente y la competencia y aseguran que es necesaria la participación de las áreas funcionales para ser realistas.

La longitud del plan puede variar según la necesidad, sin embargo, se remarca la necesidad de que cada plan contenga la siguiente información:

- Resumen ejecutivo: permitirá a las áreas directivas tener un acercamiento rápido a los objetivos y principales recomendaciones.
- Análisis de la situación: tanto interna como del macroentorno.
- Estrategia de marketing: se “define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio.” (p.54)

- **Proyecciones financieras:** si bien las proyecciones pueden variar según la necesidad del análisis, las principales son las destinadas a la evolución de ventas y costos.
- **Controles de la implementación:** se definen las pautas que permitirán controlar el correcto desarrollo de la gestión, y su objetivo principal es identificar desvíos a tiempo para tomar medidas de ajuste.

Cinco Fuerzas de Porter

En su libro “Estrategia Competitiva”, Michel E. Porter desarrolla el concepto conocido como las Cinco Fuerzas de Porter, cuyo objetivo es dar un marco al análisis de la competencia dentro de una industria y/o mercado. Este análisis tiene como fin conocer la industria para desarrollar estrategias que favorezcan la posición competitiva de la empresa.

Las Cinco Fuerzas son las detalladas a continuación:

- **Poder de negociación de los clientes:** estudia la influencia que los clientes y/o usuarios tienen dentro de un mercado. Este análisis está directamente relacionado a la cantidad de clientes que hay en una industria, ya que si hay pocos o los existentes tienen la capacidad de comprar a gran escala, su poder de negociación será alto.
- **Poder de negociación de los proveedores:** estudia la influencia que los proveedores tienen dentro de un mercado. Este análisis está directamente relacionado a la cantidad de proveedores que hay en una industria, ya que si hay pocos o proveen productos esenciales y/o únicos, su influencia será alta.
- **Amenaza de nuevos competidores:** este análisis se basa principalmente en las barreras de entrada a los mercados. Es el caso de todas las actividades o logros de las marcas ya instaladas en el mercado, capaces de frenar o al menos dificultar el ingreso de nuevos competidores, como lo son los requerimientos de capital, las economías de escala, las regulaciones gubernamentales, la lealtad hacia las marcas ya instaladas, entre otras.
- **Amenaza de sustitutos:** se evalúa la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, ya que la oferta de productos sustitutos disminuirá el poder de la empresa, por ejemplo, en lo que respecta a la fijación de precios.

- **Rivalidad entre competidores:** a modo de resumen, una industria con mucho caudal de competidores, puede afectar de forma directa los márgenes de ganancia de la industria.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Factores Económicos

La situación económica argentina está siendo atravesada por una gran crisis debido a distintos factores, entre los que podemos destacar la contracción en la actividad económica resultante de la pandemia, las restricciones en las importaciones, la creciente presión fiscal, la continua devaluación de la moneda y una inflación que supera el 100% interanual y el alto índice de pobreza. El valor de la tarifa del transporte público, está regulada por el Ministerio de Transporte y sus variaciones están en relación a los incrementos del índice de inflación publicado mensualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

A fines prácticos, considerando el impacto inflacionario en los precios del transporte y en los insumos necesarios para mantener un vehículo particular, la movilidad tiene una incidencia creciente en los costos de vidas mensuales de los habitantes de Argentina.

Factores Políticos

El factor político tiene gran impacto en lo relacionado al transporte. Como fue mencionado previamente, la fórmula de reajuste tarifario del transporte público, está estrechamente ligada a la inflación, sin embargo, y dado que el año de análisis de esta tesis es un año electoral (2023), se ha determinado que desde agosto y hasta finalizado el proceso de elección del nuevo gobierno nacional en el mes de octubre, se congelen de tarifas.

Otras responsabilidades del Ministerio de Transporte abarcan las negociaciones con proveedores de servicios de transporte y pago mediante Red Sube. Red Sube comprende todos los modos de transporte público del Área Metropolitana de Buenos Aires. La Red Sube a través de la tarjeta

SUBE, permite el pago y la aplicación de tarifas sociales y descuentos por cantidad y combinación de pasajes.

Factores Sociales

Según datos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, su superficie es de 200 km² y su población se considera envejecida ya que el promedio de edad poblacional ronda los 40 años. En lo que respecta a las estadísticas de transporte, el Gobierno de la Ciudad estima que son 200 millones los pasajeros que mensualmente utilizan los distintos medios de transporte urbano y suburbano de la Ciudad, como es el caso de los subterráneos, colectivos, trenes y taxis. Para aportar mayor especificidad en lo que respecta a datos, serán utilizados en el desarrollo de esta tesis, los datos aportados por el Observatorio de Movilidad y Seguridad Vial de la Ciudad de Buenos Aires (Febrero 2022) donde podemos observar que en el año 2021 se realizaron 9.342.000 transacciones diarias utilizando tarjeta SUBE en el AMBA², aproximadamente 3.409 millones de transacciones anuales, donde queda de manifiesto que el colectivo es el medio de transporte más elegido con el 85% de las transacciones, seguido por el tren (10%) y subtes (5%).

Según el Informe Anual 2019 de Turismo Nacional en la Ciudad de Buenos Aires, realizado por la Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio Ente de Turismo de Buenos Aires, 6,94 millones de turistas nacionales visitaron la Ciudad de Buenos Aires durante 2019 y solo el 35% lo hizo en un medio de transporte propio. Para el 35% de los encuestados cuyo motivo principal para visitar la ciudad es el ocio, y para el 37% cuyo motivo principal es visitar a familiares, el ómnibus es su transporte preferido. Según el mismo informe, 2,93 millones de turistas internacionales visitaron la Ciudad de Buenos Aires durante este año.

Factores Tecnológicos

Según datos extraídos del informe sobre Acceso y Uso de Tecnología y Comunicación (TIC) en Argentina 89 de cada 100 personas usa teléfono celular y para la Ciudad de Buenos Aires el porcentaje de hogares con conectividad a internet es del 95,7%.

² AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires, formada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 40 localidades de la Provincia de Buenos Aires.

En la ciudad y como iniciativa del Ministerio de Modernización se encuentra activo el programa BA WiFi, que provee el servicio inalámbrico de internet gratuito en aproximadamente 400 puntos del ejido porteño.

El uso de plataformas digitales está ampliamente extendido en el país. Los ciudadanos en su mayoría tienen acceso a plataformas como Mercado Libre, Uber, Despegar, entre otros.

En lo que respecta a medios de pago, quizás como consecuencia del largo periodo de aislamiento obligatorio, los hábitos han cambiado. Según datos publicados por Fiserv el pago con billeteras virtuales y QR ha crecido sostenidamente durante los últimos años, de hecho 6 de cada 10 encuestados confía en que el efectivo dejará de existir y todos los pagos se realizarán de forma virtual.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para ser más precisos, la industria que se pretende analizar es aquella que nuclea a las plataformas digitales de transporte, por lo que a priori podemos afirmar que al momento de la realización de esta tesis no hay en el mercado un competidor que ofrezca los servicios que se pretenden brindar con este proyecto.

Poder de Negociación de los proveedores

Como se mencionó en el Capítulo 1 Marco Teórico, cuando hablamos de plataformas digitales nos referimos a un espacio digital que actúa como facilitadora del encuentro de dos o más partes. Por esto mismo y para adaptar este análisis a las especificidades de la plataforma digital es que lo que analizaremos aquí, será el poder de negociación de los *socios*. Sin ánimos de anticipar definiciones, serán considerados como “*socios*” todas aquellas compañías y plataformas de transporte que ofrecerán sus servicios a través de la plataforma digital.

Su poder de negociación es muy importante, ya que sin los acuerdos que permitan a la plataforma, brindar sus servicios, la oferta carecería de la amplitud deseada. A su vez, si bien los medios de

transporte tienen diferente caudal de pasajes, cada medio representa millones de transacciones anuales, por lo que ninguno debería ser prescindible.

Para organizar el análisis, agruparemos a los medios en los dos grandes rubros que constituyen al mercado de transporte:

Medios de transporte públicos

De la estadística mencionada en el apartado Factores Sociales, se desprende que del total de transacciones realizadas diariamente utilizando la tarjeta SUBE, 7.947.000 se hacen en colectivos, 901.000 en trenes y 495.000 en subtes. En cuanto a los taxis, hay actualmente 38.500 registrados en la Ciudad. El alquiler de bicicletas es también una opción de transporte público. Actualmente en la Ciudad hay 320 estaciones de alquiler con 3.200 bicicletas disponibles las 24 horas del día.

Medios de transporte privados

Plataformas de vehículos con conductor (VTC)

Aplicaciones como Uber, Cabify y DiDi, utilizan la tecnología para contactar usuarios con choferes con vehículo. Estas aplicaciones, con presencia en múltiples ciudades alrededor del mundo, comenzaron a desembarcar en Argentina en el año 2016 y ofrecen a sus clientes, la posibilidad de gestionar sus viajes a través de una plataforma web, que, entre otras características, cuenta con la posibilidad de seleccionar el tipo de viaje, obtener información del vehículo y el conductor, puntuar el servicio contratado y ver las calificaciones que otros usuarios han dado. Permite también el pago web, con tarjeta de crédito y débito y la opción de pago en efectivo. Cada una de estas plataformas tiene su propia aplicación web, que cada usuario debe descargar y gestionar definiendo las formas de pago que utilizará en sus transacciones.

Plataformas de uso compartido de automóviles

Este tipo de plataformas ofrece la posibilidad de alquilar autos sin limitaciones de horarios o kilometraje, permitiendo que los mismos sean retirados en un punto y devueltos en otro durante

las 24 horas del día. Este servicio se contrata a través de aplicaciones web y se paga por minuto con tarifas variables según la gama del vehículo seleccionado utilizando tarjeta de crédito.

Auto particular

Según datos provisorios de la Dirección General de Estadísticas y Censos el parque automotor de la Ciudad de Buenos Aires para Agosto del 2023 era de 1.6 millones de vehículos. Debido a lo exorbitante de esta cifra es que durante años se ha trabajado en el desarrollo de políticas públicas para desalentar la circulación de los vehículos particulares, como es el caso de la restricción para que circulen en determinadas zonas, limitación de estacionamiento y mejora y favorecimiento de las vías para circulación exclusiva de medios de transporte público.

Poder de Negociación de los clientes

Como se mencionó previamente al hablar de plataformas digitales nos referimos a un espacio digital que facilita el encuentro de dos o más partes. En este apartado se hará mención a la parte que constituye la demanda, a quienes llamaremos “*usuarios*”.

El poder de negociación de los usuarios radica en lo amplio del rango de opciones que el mercado de transporte ofrece actualmente, tal como lo vimos en el apartado Poder de Negociación de los Proveedores. Es importante destacar que los hábitos de consumo del usuario están definidos por muchas variables, entre ellas sus recursos en términos de poder adquisitivo, tiempo, esfuerzo físico pero también dependerán de la *necesidad* que lo impulse y del grado de responsabilidad al que está dispuesto a exponerse.

Considerando lo antes expuesto, es que la propuesta de valor debe definirse de forma consistente y asegurar una atractiva consolidación de opciones en términos de medios de transporte, rutas y formas de pago.

Amenaza de nuevos competidores

El surgimiento de nuevos competidores parece lógico e inevitable, sobre todo cuando un producto es exitoso, sin embargo debe considerarse la relevancia que las barreras de entrada tienen y trabajar en negociaciones exitosas con los socios y en el cumplimiento de la propuesta de valor para elevar las barreras.

Los nuevos competidores podrían surgir de diferentes fuentes:

- Competidores completamente nuevos, de empresas completamente nuevas con productos idénticos o similares, orientados al mismo segmento de mercado.
- Alianzas entre grandes figuras del mercado actual. Este puede ser el caso de posibles alianzas entre proveedoras de mapas interactivos, billeteras virtuales y quienes fueron mencionados previamente como *socios*. Este tipo de alianzas pueden afectar gravemente a la penetración en el mercado de la plataforma digital, ya que son marcas con nombres instalados y con posicionamientos sólidos.
- Diversificación del actual medio de pago de transporte público. En el siguiente apartado se darán más detalles, sin embargo al ser una empresa que actualmente ya está instalada como medio de pago único de los transportes públicos con mayor volumen de transacciones, es una posibilidad su diversificación hacia un producto digital.

Amenaza de productos sustitutos

Como competidores sustitutos se tomarán a aquellas empresas que ya son referentes en algunas de las áreas que la plataforma digital abarcará. Entre ellos, empresas de pagos virtuales y aplicaciones de mapas interactivos. A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos.

Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE)

El servicio se presta en el territorio argentino desde el año 2011 y surgió como una forma de reemplazar el pago con dinero en efectivo que requería el transporte público hasta el momento,

con la tecnología contactless³. De esta forma se busca optimizar el servicio de las empresas de transporte y vigilar el funcionamiento del sistema a través de los datos obtenidos. El servicio se materializa a través de una tarjeta prepaga, que debe recargarse con dinero en efectivo a través de localidades físicas o transacciones web y que requiere que sus usuarios las transporten físicamente para abonar el medio de transporte a través de la tecnología contactless.

El sistema integra actualmente, el pago del transporte público en la Ciudad de Buenos Aires, entre ellos, colectivos, trenes y subtes y en otras 17 provincias.

SUBE cuenta con distintos clientes, entre ellos empresas públicas y privadas, que prestan el servicio de recarga a sus usuarios. Sus clientes se dividen entre “prepagos”, quienes pagan para operar y “pos pagos”, quienes pagan con posterioridad al uso. SUBE ofrece a todos sus clientes una comisión del 1%, dispuesta por Nación, del total vendido de forma mensual.

Para sus usuarios, ofrece tarifas escalonadas de subte y distintos niveles de descuentos, según la cantidad de viajes realizados en el transcurso de dos horas (que se adiciona a cualquier Tarifa Social preexistente):

- Primer viaje: se pagará un 100% del valor del viaje
- Segundo viaje: el pasaje se cobrará con un 50% de descuento
- A partir del tercer viaje; se paga un 75% menos

SUBE actualmente está siendo gestionada y administrada por Nación Servicios, quien mediante cada transacción obtiene información, gestiona reportes, analiza datos de ticketing, de usuarios, de movilidad y con ellos brinda asesoría. Según información brindada de primera mano por la empresa, son más de dieciocho millones los viajes que son validados diariamente por SUBE

Entre sus planes de desarrollo se encuentra SUBE DIGITAL, una aplicación que permitirá realizar los pagos sin tarjeta, mediante celulares con acceso NFC⁴ de conectividad inalámbrica, tanto para colectivos, trenes y subtes. Entre sus funcionalidades se encontrarán, la recarga automática, la consulta de saldo y notificaciones sobre el monto de crédito disponible.

³ Los sistemas de pago contactless usan identificación por radio-frecuencia o comunicación por campo cercano para realizar pagos de manera segura.

⁴ NFC (Near-Field Communication) es una tecnología de comunicación inalámbrica de corto alcance y alta frecuencia creada para el intercambio de datos dos dispositivos cercanos.

BA Taxis

La principal forma de pago para abonar la tarifa de los taxis en la Ciudad es el dinero en efectivo, sin embargo y pese a su poca difusión y tasa de conocimiento, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con una aplicación llamada BA Taxi, que permite al usuario abonar mediante tarjeta de débito y/o crédito. Cabe aclarar que el costo de pagar con esta aplicación no es afrontado por el usuario, sino por el prestador del servicio, en este caso, el taxista.

Esta aplicación solicita al usuario que ingrese un punto de partida y destino, que se encuentran limitados a la circunscripción de la Ciudad de Buenos Aires.

La aplicación estima tiempo y un monto aproximado del viaje, sin considerar, por ejemplo, las condiciones del tránsito, también muestra información básica sobre el conductor y del vehículo, como modelo y patente. El pago en destino no está sujeto a la estimación inicial, sino que debe realizarse en base a la cifra arrojada por el reloj taxímetro e ingresada de forma manual en la aplicación. Vale aclarar que la cifra de usuarios y prestadores de servicios que utilizan la aplicación, no ha sido difundida por el Gobierno de la Ciudad.

Mercado Pago

Mercado Pago es la billetera virtual que permite a BA Taxis el cobro mediante tarjetas de débito y crédito. Por lo tanto para acceder a estas formas de pago, sí o sí se requiere vincular la cuenta de Mercado Pago a la aplicación BA Taxis. Otra forma de abonar el servicio de Taxis con tarjeta de crédito o débito a través de Mercado Pago es utilizando código QR. Si bien no hay datos estadísticos, esta billetera virtual también es aceptada como medio de pago en plataformas de vehículos con conductor como Uber.

Google Maps

Es una aplicación de Google, que permite identificar rutas y medios de transporte. Está destinada principalmente a rutas de transporte público (colectivos, subterráneos y trenes) pero también muestra opciones de rutas en automóvil, motocicletas, bicicleta y circuitos para peatones. Es muy

simple de usar y permite ver combinaciones de medios de transporte con su tiempo estimado y en algunos casos indica la hora estimada en que el transporte pasará por su parada asignada.

Cómo Llego

Es una aplicación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que permite identificar rutas y medios de transporte. Está destinada principalmente a rutas de transporte público (colectivos, subterráneos y trenes) pero también muestra opciones de rutas en automóvil, bicicleta y circuitos para peatones. Es muy simple de usar y permite ver combinaciones de medios de transporte con su tiempo estimado y en algunos casos indica la frecuencia con que circula el vehículo.

Rivalidad entre competidores

En la actualidad no hay una plataforma que ofrezca los servicios que se busca brindar con esta plataforma digital.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación de mercado

Con el fin de conocer la demanda potencial que tendrá la plataforma digital de transporte e identificar los atributos que los potenciales usuarios valorarían, sus necesidades latentes y aun no satisfechas en la materia, la frecuencia de uso y sus características demográficas y comportamentales, es que se define esta investigación.

Diseño de la investigación

La misma tendrá un enfoque cuantitativo y su alcance será exploratorio. La técnica de recolección de datos a utilizar es la encuesta cuantitativa con preguntas cerradas a usuarios actuales del servicio público y privado de transporte de Buenos Aires.

Para el análisis de costos, que constituirá la base del análisis de factibilidad económica y financiera de la Plataforma, se estudiarán fuentes secundarias, como es el caso de informes estadísticos de la Cámara de Transporte, Vialidad Nacional y todo ente público o privado que recabe información sobre el sector de transporte y el comportamiento del consumidor.

Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo final de la investigación es que se constituya como una base sólida para la construcción de un Plan de Negocios robusto y factible de ser iterado.

La estructura de la misma está planteada para segmentar a los encuestados según su demografía, ubicación geográfica, comportamientos y conductas de consumo, ya que se espera que con esta información puedan identificarse insights⁵ que resulten en valiosos para la fundación de la plataforma.

El planteo de la encuesta estructurada y con preguntas cerradas, surge de la necesidad de poder analizar volumen de datos.

En resumen, los objetivos de la encuesta se organizan en dos ejes:

- El cliente: obtener un perfil del consumidor potencial permitirá el desarrollo de campañas de marketing eficientemente dirigidas y una utilización de recursos eficaz.
- Estructura de la plataforma: desarrollar la plataforma digital en base a insights obtenidos del mismo mercado, permitirá el direccionamiento efectivo de los recursos (dinero y esfuerzos).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

⁵ Insights: es un término utilizado en inglés, que se usa en Marketing para referirse a descubrimientos o ideas.

Resultados

Como puede observarse en el Anexo 1 – Resultados de la encuesta, se obtuvieron un total de 80 respuestas, que en primer momento nos permiten hacer las siguientes afirmaciones sobre el total de los encuestados:

- La gran mayoría de los encuestados, estarían predispuestos a utilizar solo una aplicación de transporte (98,7%).
- El atributo más valorado que se podría encontrar en dicha plataforma, sería que concentre todos los medios de transporte disponibles en la Ciudad.
- Los factores que afectan la decisión del medio de transporte son: horario, destino, tiempo y costo.
- La tendencia indica que el pago en efectivo es el método más utilizado para abonar (este medio se puede utilizar en los transportes privados, pero también para cargar saldo en la tarjeta SUBE), sin embargo, no es el más deseado, que en este caso es mediante tarjeta de débito.

En conclusión, el mercado actual está habituado a utilizar plataformas digitales vinculadas con el transporte, ya sea para tomarlas como guía o para adquirir un servicio. Siendo el tiempo y el dinero, dos de los recursos más escasos en la actualidad, brindar un servicio simple, customizado y completo, funda bases sólidas para el desarrollo de un proyecto sustentable.

Queda de manifiesto que existe un deseo en el mercado, que puede ser satisfecho por la plataforma digital de transporte cuyos objetivos fueron descriptos en el capítulo introductorio de esta Tesis.

A partir de este momento, la estructura de creación de la plataforma digital, se plantea sobre los cimientos establecidos por los resultados de la encuesta, para de esta forma, intentar validar, la viabilidad de su desarrollo.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

Plataforma digital de transporte público y privado

Esta plataforma digital de transporte busca brindar un espacio tecnológico que permita a la oferta, interactuar con la demanda. Es su objetivo básico, facilitar transacciones entre ambos actores, pero a la vez busca brindar valor, para facilitar la concreción del negocio.

Busca encauzar los esfuerzos de un volumen significativo de oferentes y gestionar las necesidades y/o deseos de la contraparte, para que oferta y demanda se encuentren en condiciones más favorables de las que lo harían de forma independiente.

La parte **oferente a los que llamaremos socios** está constituida por compañías y plataformas de transporte y los componentes del valor que se entregaran serán los siguientes:

- Acceso a una amplia cartera de clientes
- Nueva forma de pago, que permitirá a más usuarios acceder al servicio
- Acceso a datos precisos obtenidos de primera mano (seguimiento efectivo de los recorridos y opciones seleccionadas por los usuarios)

La parte **usuaria** está constituida por usuarios de transporte y los componentes del valor que se entregaran serán los siguientes:

- Concentración de la oferta
- Opción de pago única para todos los medios de transporte
- Interacciones personalizadas, según los requerimientos del usuario
- Reducción de la complejidad de la interacción: plataforma única con toda la oferta

Especificaciones de la plataforma digital

Para profundizar en el desarrollo que se busca generar, se detallará el paso a paso de los usuarios dentro de la plataforma:

- **Primer contacto con la plataforma digital:** podrá accederse vía web o descargando la aplicación móvil.
- **Registro del usuario:** el registro podrá realizarse con el ingreso manual de los datos o utilizando la verificación por email o redes sociales.
- **Personalización de la experiencia de usuario:** será necesario que el usuario complete información para mejorar su experiencia en la plataforma. Esta información será utilizada para personalizar su experiencia a través de la creación de accesos rápidos y/o limitación de la cantidad de oferta que recibirá.
A modo de ejemplo, se solicitará al usuario que indique sus direcciones más utilizadas, como pueden ser su casa y trabajo. Esto permitirá que la plataforma, agilizar la experiencia mediante dos mecanismos, geolocalización y accesos directos.
- **Diseño de la pantalla de inicio:** la pantalla de inicio estará dividida horizontalmente en dos partes. En la parte derecha se verá el mapa de la Ciudad de Buenos Aires y en la parte izquierda la información que debe proporcionar el usuario. A continuación un breve detalla para ayudar a la visualización:
 - Ubicación actual: se completará automáticamente a través de geolocalización con opción a ser completada de forma manual.
 - Destino: podrá completarse de dos formas, manualmente con apoyo de predicciones de autocompletar o a través de los accesos directos definidos por el usuario.
 - Íconos de tipos de transportes: podrá seleccionarse a priori si se quieren ver los resultados de uno, varios o todos los medios de transporte.
- **Diseño de la pantalla de resultados:** en esta pantalla se podrán organizar los resultados según el filtro de preferencia del usuario, ya sea el precio del medio de transporte, el tiempo estimado en que llegará a destino o el tipo de transporte. Una vez seleccionado el medio de transporte se procederá al pago. Para ejemplificar, supondremos que el usuario seleccionó como medio de transporte la opción *colectivo*, por lo tanto podrá ver en su pantalla de resultados, la estación más cercana y un estimado de la hora de arribo del transporte.
- **Procesamiento del pago:** Como parte de la personalización de la experiencia del usuario se solicitaran datos necesarios para el procesamiento del pago. Para ejemplificar, una vez

que el usuario esté en el transporte, el pasajero podrá escanear el código QR disponible en el vehículo, para abonar desde la aplicación a través de la billetera virtual.

Misión

Brindar una solución tecnológica que concentre los medios y plataformas actuales de transporte públicos y privados, y bajo este contexto facilite a los usuarios la selección del vehículo y la ruta más adaptada a sus requerimientos y centralice la forma de pago.

Visión

Convertirse en un aliado estratégico de las empresas y plataformas de transporte, convirtiéndose en la primera opción que venga a la cabeza de aquellos usuarios que busquen un servicio de transporte y una nueva opción de pago.

Objetivos

En los 12 meses siguientes a la salida en productivo de la plataforma, el objetivo principal es generar *branding*⁶, mediante una fuerte campaña en medios digitales que impulsen a su vez la descarga de la aplicación, de un 25% de los integrantes del segmento objetivo. Obtener un rendimiento del 1,5% sobre las ventas realizadas. Para los siguientes 3 años (hasta terminado el año 4 de la salida en productivo) se espera que el 10% del total de las transacciones del segmento objetivo se realicen utilizando la plataforma digital de transporte, y recuperar la inversión realizada.

Propuesta técnica

Introducción

⁶ Branding o identidad de marca: es el proceso de construcción de la identidad de marca y lo que busca es dotar de sentido a la marca (definiendo sus valores y propósito) para generar un vínculo con los potenciales consumidores.

Con esta propuesta técnica se busca describir el desarrollo y la implementación de la plataforma digital de transporte cuyo objetivo será brindar una solución tecnológica que facilite a los usuarios la selección de un medio de transporte según sus requerimientos.

Los objetivos de la plataforma se organizan en dos ejes, el primero es concentrar la oferta para dotar a los usuarios de información pertinente a la hora de tomar una decisión y en segundo lugar, ampliar el espectro de formas de pago que hoy ofrece el mercado.

La plataforma tendrá dos clientes con necesidades diferentes, por un lado se encuentran los medios de transporte públicos y privados que hoy operan en la Ciudad de Buenos Aires y por otro los usuarios, personas entre 25 y 44 años de edad, que viven o transitan por la Ciudad de Buenos Aires, que utilizan medios de transporte no propios para circular y poseen smartphone.

Alcance del proyecto

El alcance del proyecto abarca el desarrollo de los siguientes elementos:

- Registro de usuario e inicio de sesión
- Perfil del usuario
- Sistema de procesamiento, almacenamiento y protección de datos
- Lineamientos del gerenciamiento del perfil del usuario y preferencias
- Navegador
- Filtros por transporte, tiempo, ruta y valor
- Opciones de pago
- Opciones de rutas
- Sistema de puntuaciones
- Personalización de las recomendaciones en base al comportamiento previo
- Alertas y notificaciones
- Obtención de insights para gestionar mejoras
- Generación de reportes

Serán necesarias las siguientes integraciones:

- Proveedores de mapas interactivos
- Proveedor de billetera virtual

Considerando el tamaño del mercado, posibles mejoras y la escalabilidad de proyecto, se tendrán en consideración las siguientes premisas:

- **Alojamiento escalable:** considerando el crecimiento potencial de la demanda y/o de la cantidad de oferta, la plataforma debe alojarse en un hosting que acompañe su crecimiento y no actúe como limitante.
- **Machine Learning y aplicación de Inteligencia Artificial:** como base para recomendaciones basadas en los hábitos de consumo de los usuarios.
- **Políticas de accesibilidad a la plataforma:** este desarrollo puede ser extendido a turistas que visitan la Ciudad de Buenos Aires desde el exterior del país, por lo que no debe perderse de vista la posibilidad de revisar las restricciones geográficas que apliquen legalmente a la plataforma, la posibilidad de ofrecerla en otros idiomas y todo lo vinculado a verificación de identidad y métodos de pago.

Definición del segmento objetivo

Para interiorizarnos en el “usuario” de la plataforma digital se definirá un *Buyer Persona*⁷ y para el “socio” se perfilará a los integrantes del negocio *Business to Business*⁸.

Definición del Usuarios

El cliente *Direct to Consumer*⁹, es un cliente que por definición tiene acceso a la tecnología, está habituado a realizar transacciones virtuales, tiene cuenta bancaria y transita distancias importantes en medios de transporte no propios.

Utilizando como base la encuesta realizada y cuyos resultados pueden visualizarse en el Anexo 1, se ha realizado la siguiente descripción del Buyer Persona, conformado por los “usuarios”,

⁷ Buyer persona: Construcción ficticia de un cliente ideal del proyecto, basado en los datos obtenidos de la encuesta y de análisis del segmento objetivo. Esta construcción ayuda a comprender mejor las necesidades y deseos de quienes serán potenciales consumidores.

⁸ Business to Business: se refiere a transacciones comerciales entre empresas.

⁹ Direct to Consumer: es aquel modelo de negocios cuyo objetivo es la venta de productos y/o servicios, directo a clientes, sin intermediarios.

personas físicas que requieran un servicio de transporte y cuyo fin último será el enfoque eficiente de las acciones de Marketing.

Buyer persona

Según la encuesta realizada se definió el prototipo de cliente-usuario que tendrá la aplicación.

Cuadro 1: Buyer Persona

INFORMACIÓN PERSONAL	Ramiro 35 años Vive en San Telmo, CABA Soltero Lic. En Relaciones Internacionales Ingreso anual 42.000 dólares	INFORMACION PROFESIONAL	Es Gerente para Impuestos hace 2 años. Tiene un equipo de 45 personas a su cargo. Trabaja en una Big Four. Tiene un excelente nivel de ingles y relaciones interpersonales. Espera su próxima promoción antes de cumplir los 4 años en la compañía.
INTERESES Y HOBBIES	Ver series Leer Hace yoga hace 5 años Le gusta la fotografía Visitar muestras de arte Disfruta cocinar	METAS Y DESAFÍOS	Le preocupa la estabilidad económica del país por lo que su objetivo es generar otra fuente de ingresos para no depender de su actual empleador. Toma tantas decisiones al día que le preocupa no considerar todos los escenarios posibles, por lo que busca opciones simples pero completas.
COMPORTAMIENTO	No tiene vehículo propio, considera que el costo no lo amerita. Según la actividad, el horario, la distancia o el clima, utiliza el transporte público o vehículos con conductor.	MAYORES TEMORES	Perder su fuente principal de ingresos. No tener acceso a los datos necesarios para tomar decisiones efectivas.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Por lo que podemos observar el usuario ideal no es una persona que realiza viajes urbanos diariamente, eso sí, considera que el costo de viajar en transportes no propios es por mucho menor a tener la responsabilidad de contar con un vehículo propio, más que nada en términos monetarios (costo de adquisición, mantenimiento, seguros, patente, estacionamiento, combustible, etc.).

Adicional, vemos que la decisión del medio de transporte a utilizar está muy ligada a factores claves como son el tiempo del que se dispone para llegar a destino, el destino en sí y el horario en que se realizará el viaje.

Considerando la gran cantidad de información dispersa que existe actualmente en el mercado del transporte, la decisión a tomar por los usuarios se basa no sólo en información proporcionada por múltiples plataformas, como aquellas de vehículos con conductor o plataformas de geolocalización, sino que también debe considerarse la disponibilidad de pago que tenga el usuario y que cada servicio acepte.

Definición de socios

Los socios a quienes nos referimos, son todas aquellas compañías y plataformas proveedoras de transporte que presten sus servicios en la Ciudad de Buenos Aires, entre ellos, medios públicos y privados.

La motivación principal de ellos a la hora de unirse a esta plataforma será la de acceder a una base de clientes ampliada, fundamentalmente por el incremento en las modalidades de pago y por el fácil acceso de los usuarios a la plataforma.

Recordemos que al día de la fecha, el Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE) es el único medio de pago permitido en colectivos, premetro y subtes y que tal como se mencionó anteriormente, si bien este método de pago se ha extendido a lo largo del país, presenta carencias que a pesar de los años que lleva su implementación, no han podido ser superadas, entre ellas:

- La dificultad de obtener por primera vez la tarjeta, ya que los puntos de venta son muy limitados.
- El costo que representa para los usuarios su adquisición.
- La imposibilidad de vincular al usuario con la tarjeta que utiliza.

Estas carencias que afectan fundamentalmente a los medios masivos de transporte, podrán ser superadas al implementar la aplicación, sumando entre sus beneficios la obtención de datos de seguimiento fehacientes y en tiempo real.

Análisis FODA

Utilizaremos la información recopilada hasta el momento, para hacer un análisis FODA que nos permita orientar las decisiones claves para la estrategia de la plataforma digital.

Cuadro 2: Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">▪ Primeros en el mercado▪ Expertos en desarrollo de software y administración de infraestructura▪ Servicio innovador▪ Estructura flexible y adaptable de la compañía▪ Plataforma simple y amigable▪ Políticas de seguridad de datos▪ Equipo de trabajo innovador▪ Fondos propios▪ No requiere el esfuerzo físico de movilizarse a comprar y pagar por una tarjeta prepaga▪ No requiere el esfuerzo físico de movilizarse a cargar una tarjeta prepaga	Debilidades <ul style="list-style-type: none">▪ Nuevos en el mercado, sin experiencia previa▪ Baja/Nula tasa de conocimiento de la marca▪ Acotado alcance geográfico▪ Bajo poder de negociación▪ Fondos limitados
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">▪ Tendencia a utilizar aplicaciones para la contratación de servicios▪ Nuevos hábitos de consumo (preferencias por pago virtual)▪ Menos uso cotidiano de dinero en efectivo▪ Alta tasa de conexión a internet	Amenazas <ul style="list-style-type: none">▪ No lograr acuerdos con los socios▪ Competencia futura▪ Aparición de nuevas tecnologías disruptivas▪ Fuerte intervención estatal que disminuye el poder de negociación▪ Marcas ya reconocidas en el mercado▪ Aparición de productos sustitutos▪ Cambios en leyes y regulaciones

Fuente: Elaboración propia (2023)

Con base en la encuesta realizada, el estudio del mercado y la competencia detallado previamente y compactado en el análisis FODA, es posible realizar el siguiente diagnóstico.

Fortalezas

- **Idea innovadora:** puede ser el punto de partida en las negociaciones con los socios y socios claves y también una buena forma de dirigir las comunicaciones, por ejemplo, participando en ferias del sector tecnología, haciendo notas para medios especializados en tecnología, etc.

- **Una buena idea para consumidores con cada vez menos tiempo para tomar decisiones:** enfocar los esfuerzos comunicacionales en la innovación que representa este proyecto, en su capacidad de centralizar la oferta para permitir una toma de decisiones asertiva.
- **Equipo de trabajo talentoso:** la idea y el desarrollo de la plataforma estarán a cargo de un equipo pequeño pero muy talentoso. Mantener la estructura empresarial pequeña, es también una fortaleza, ya que solo se cuenta con los recursos estrictamente necesarios.
- **Menor esfuerzo físico que medios tradicionales:** utilizando la plataforma digital es posible suprimir algunos pasos que actualmente implican movilizarse físicamente y realizar una erogación monetaria, como es el caso de comprar la tarjeta SUBE, pagarla y cargarla en puntos de recarga cada vez que se agota el saldo.

Debilidades

- **Foco en el reconocimiento de la marca:** al ser una marca nueva, los esfuerzos de marketing deben orientarse, desde el primer momento, al posicionamiento en la mente de los potenciales consumidores (gran oportunidad para poner el foco en la innovación previamente mencionada).
- **Alianzas claves:** En muchas ocasiones el desconocimiento sobre una marca puede generar incertidumbre a la hora de aceptar proyectos de gran envergadura, por lo que sería adecuado generar alianzas estratégicas.
- **Fondos limitados:** Se deben identificar posibles fuentes de fondos monetarios extras, en caso de que los aportes de capital a realizar por los socios, no sean suficientes para financiar el proyecto.

Oportunidades

- **Hábitos de consumo en concordancia con la oferta:** en la actualidad los hábitos de consumo concuerdan con la oferta de la plataforma digital.
- **Ampliar el mercado potencial:** el desarrollo de este proyecto puede ser replicable en otros mercados, locales e internacionales.
- **Alianzas claves:** considerando la tendencia a la contratación de servicios de transporte mediante aplicaciones digitales, gran parte de la oferta que plantea la plataforma digital de

transporte ya está desarrollada, por lo que el capital humano del proyecto puede enfocarse en las negociaciones y unificación de la oferta y no en el desarrollo de una billetera virtual o mapa interactivo.

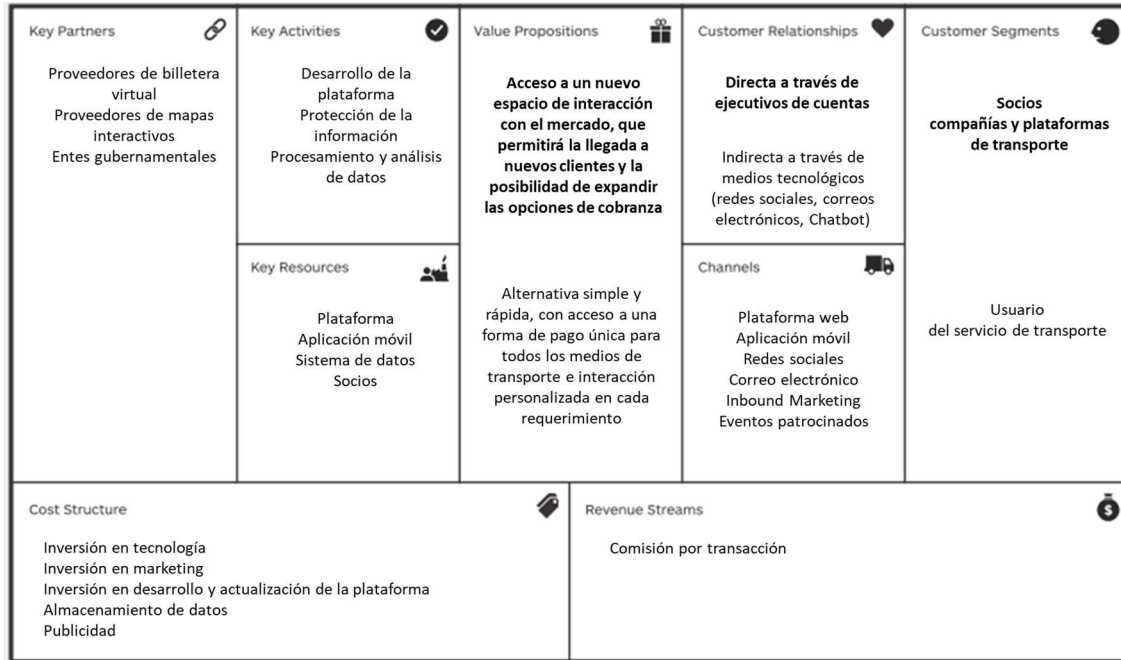
Amenazas

- **Cambios en las regulaciones:** los cambios pueden venir de múltiples frentes, cambios en la gestión de datos sensibles, en las regulaciones laborales, en impuestos o leyes, etc. Y todos son factibles de afectar la reputación e imagen de marca si no son gestionados de forma adecuada.
- **Estar alineados a las nuevas tecnologías para evitar que otros competidores ganen cuota de mercado:** los cambios pueden ser disruptivos o leves, sin embargos todos deben ser revisados para identificar si su adopción es beneficiosa para la plataforma digital o no.

Definición de la propuesta de valor

Considerando que la creación y entrega de valor son pilares importantes en el desarrollo de esta tesis, es que la propuesta de valor fue definida y articulada en el marco de un Business Model Canvas.

Cuadro 3: Business Model Canvas

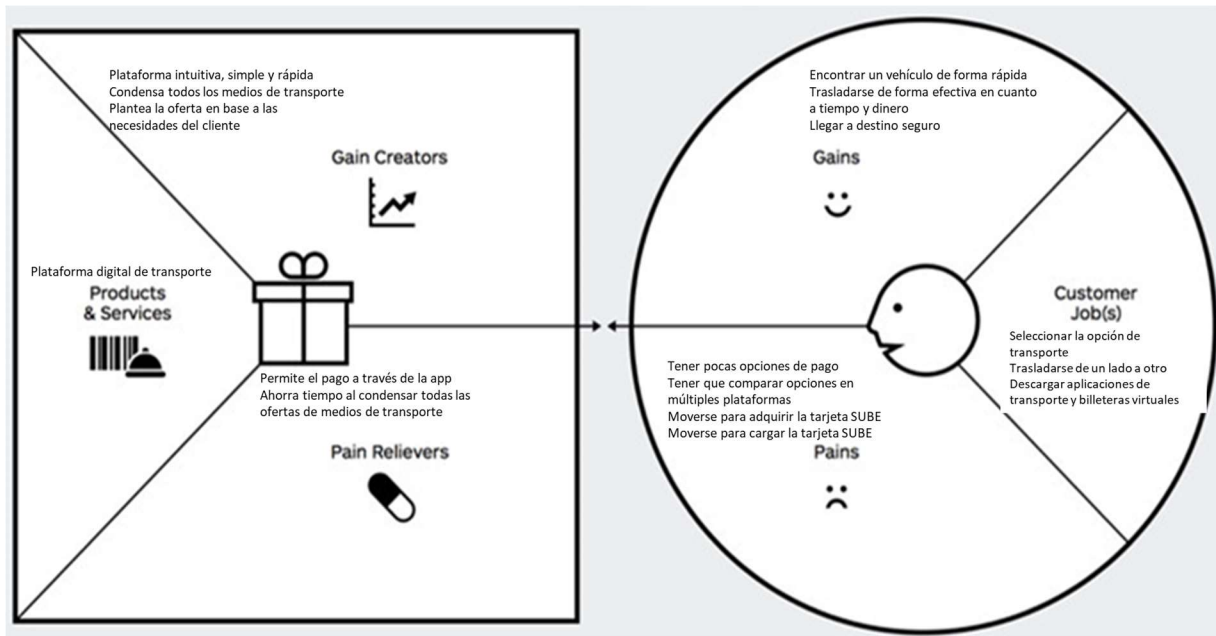


Fuente: Elaboración propia (2023)

La plataforma digital de transporte entregará valor a dos segmentos diferentes de clientes, cada uno de ellos con necesidades y deseos específicos, que fueron considerados a la hora de la definición del valor a entregar.

Para definir la propuesta de valor, se ha implementado un Value Proposition Canvas, que tal como fue mencionado en el Marco Teórico, es una herramienta que permitirá ajustar el producto a los deseos del mercado.

Cuadro 4: Value Proposition Canvas Usuarios

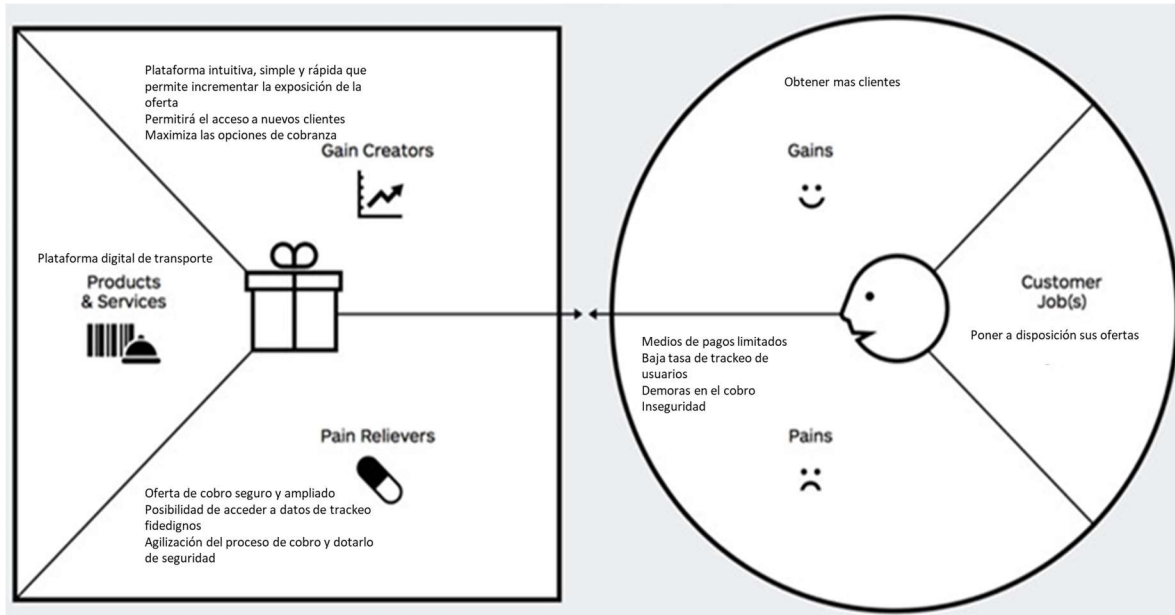


Fuente: Elaboración propia (2023)

Por parte de los usuarios, la propuesta de valor se define como la posibilidad de acceder a una única lista de opciones de transportes, adaptada a los requerimientos específicos de cada usuario, permitiéndole comparar alternativas en un solo lugar de forma simple y rápida y que a su vez permita gestionar el pago de una forma única.

En lo que respecta a los socios, la propuesta de valor se define como la posibilidad de acceder a una cartera de potenciales usuarios expandida, ampliada al adicionar una nueva alternativa de cobro y al permitir a los usuarios comparar todas las opciones en un solo lugar y de forma simple.

Cuadro 5: Value Proposition Canvas Socios



Fuente: Elaboración propia (2023)

Estimación de la demanda

A fines de este análisis, se determinaran dos premisas de estimación. En primer lugar, al cumplir la encuesta de elaboración propia con el tamaño de la muestra arrojado por la calculación (Anexo 2 – Estimaciones) se entiende que los resultados obtenidos son confiables para el fin de esta tesis. En segundo lugar, se utilizaran únicamente los datos referidos a subterráneos y colectivos. Sin embargo, no debe perderse de vista que para atraer masa crítica de usuarios, será necesario tener una oferta de socios atractiva y viceversa.

Como resultado de la encuesta se conoció que hay un segmento etario que muestra la mayor predisposición al uso y descarga de la plataforma digital y son aquellos que tienen entre 25 y 44 años de edad. Para conocer en más detalle la incidencia que este grupo etario tiene sobre el total de la población de la Ciudad de Buenos Aires, se realizó el Cuadro 6 con datos extraídos de la Dirección General de Estadísticas y Censos, que demuestran la importancia relativa que este segmento tiene en el total poblacional. Cabe aclarar que la variación poblacional interanual promedio (-1,02%), se calculó tomando como parámetro el promedio de la variación entre el año 2020 y la estimada para 2025.

Cuadro 6: Determinación del segmento objetivo

Año	Var. Pob. Inter. Promedio	Población Total CABA	Segmento Objetivo (*)	
			Nominal	% sobre la población total
1	-1,02%	3.086.680	852.038,00	27,60%
2	-1,02%	3.055.196	843.347,21	27,60%
3	-1,02%	3.024.033	834.745,07	27,60%
4	-1,02%	2.993.188	826.230,67	27,60%

(*)Segmento Objetivo: personas de 25 a 44 años que viven en CABA

Fuente: Elaboración propia (2023)

Conociendo entonces el total de individuos que conforman el segmento objetivo, se continuó el análisis calculando qué porcentaje de ellos estaría más que predispuesto a utilizar la plataforma digital. Esta propensión resultó de la encuesta realizada y es la porción de personas encuestada entre 25 y 44 años que aseguraron estar predispuestos y muy predispuestos a descargar la aplicación (98,59%). La premisa de conversión utilizada para llegar al número final de personas del segmento, dispuestas a utilizar la plataforma digital, oficia de variable de ajuste conservadora, ya que se entiende que no es posible que el 100% de los individuos del segmento objetivo que se muestran a fines a nuestra propuesta, lo estén en la práctica.

Cuadro 7: Descargas estimadas

Año	Propensión a utilizar la PD (*)		Premisa de conversión	Propensión a utilizar la PD final
	% (**)	Total	%	
1	98,59%	840.024,26	50%	420.012,13
2	98,59%	831.456,02	50%	415.728,01
3	98,59%	822.975,17	50%	411.487,58
4	98,59%	814.580,82	50%	407.290,41
				1.654.518,13

(*) Propensión del segmento meta a utilizar la plataforma digital

(**) Información obtenida de la encuesta

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para ser más precisos en el análisis es necesario obtener la cantidad anual de transacciones que se realizarán con la plataforma digital. Para este fin y utilizando datos del Observatorio de Movilidad y Seguridad Vial de la Ciudad de Buenos Aires (p. 29) se determina que si el segmento objetivo realiza menos de 5 viajes semanales (se toman en consideración 4) como se dejó de manifiesto en la encuesta, las transacciones que se realizarán en total en los primeros 4 años de salida al mercado de la plataforma digital, serán 864 millones (Ver Anexo 2 – Estimaciones).

Cuadro 8: Transacciones del segmento objetivo

Año	Pasajes Total Año	Transacciones del segmento objetivo (**)	Pasajes segmento vs total del mercado
1	3.039.120.000,00	87.362.523,48	3%
2	3.039.120.000,00	173.833.949,21	6%
3	3.039.120.000,00	259.423.366,41	9%
4	3.039.120.000,00	344.139.771,55	11%
		864.759.610,65	

(*) Según la encuesta realizada

(**) Cantidad de pasajes que se estima comprará el segmento objetivo

Fuente: Elaboración propia (2023)

Con base en lo antes expuesto, es posible indicar que para el año 4 la penetración en el mercado será de un 11%.

Política de Precio

A la hora de definir el precio para la plataforma, hay dos conceptos que lo cargan de importancia. En primer lugar, su correcta definición es uno de los pilares fundamentales para definir la viabilidad económica de la plataforma. En segundo lugar, no debe perderse de vista que los medios de transporte que mayor caudal de pasajeros ostentan, están fuertemente intervenidos por el Estado, quien define subsidios, pero también los precios de las contrataciones.

Es por lo previamente expuesto que se deja constancia de las siguientes afirmaciones:

- Los topes de precio son definidos por el Estado en sus Pliegos de Contratación, por lo que no deben superar un determinado porcentaje sobre el total del valor final del servicio prestado.
- En una primera instancia el precio no sería abonado por el usuario ya que el mercado de transporte está altamente regulado y tiene gran impacto en la economía de los usuarios.
- El importe sería descontado de las transferencias que se realizarían a los proveedores de servicio o socios. Este puede ser un punto interesante para brindar valor a los socios.

- Este importe debe verse como el pago en compensación de una mejor trazabilidad de datos y una ampliación de la cartera de usuarios.
- Los socios obtendrán ingresos con periodicidad reducida, concepto muy considerable en una economía tan volátil como la argentina.

Luego de analizar diferentes políticas de precios, se llegó a la definición de que el modelo más ajustado al tipo de negocio que se busca implementar es la comisión fija sobre venta, siendo la tasa a aplicar del 1,5% (tasa definida por los estándares del Estado Nacional).

Plan de Implementación

Año cero (Antes de la salida en productivo de la plataforma digital)

- **Constitución societaria:** el hito número uno a alcanzar durante el primer año será la realización de todas las tareas orientadas a la constitución societaria y a la búsqueda de una locación que se destinará a oficinas.
- **Roles importantes:** se definirán líderes y encargados de cada entregable, las partes interesadas como inversores (en caso de que así se defina), los socios y socios claves. El foco principal estará en gestionar los acuerdos necesarios para el correcto desarrollo de la plataforma.
- **Recursos claves:** foco en la contratación de recursos humanos, compras de materiales, insumos y equipamientos. Se realizarán las estimaciones de pronósticos financieros y presupuestos.
- **Plan de comunicación:** internamente se definirán los lineamientos de la comunicación entre los integrantes del proyecto y también socios y socios claves. En el plano promocional, los esfuerzos estarán concentrados en el conocimiento de marca,

posicionamiento web y *Search Engine Optimization (SEO)*¹⁰ y *Search Engine Marketing (SEM)*¹¹.

- **Definiciones relevantes:** se definirán los objetivos de forma SMART¹², el alcance del proyecto, KPI y los entregables de cada etapa. Los *KPI*¹³ principales serán el volumen de tráfico al sitio, el ratio de conversión y la medición de palabras y términos que llevan a los usuarios al sitio web. Así mismo, se establecerá la línea de tiempo y los hitos principales.
- **Testeos y controles de calidad:** previo a la salida en productivo se realizaran todas las pruebas para asegurar la calidad de los desarrollos.
- **Plan de contingencia:** se generará y revisará el plan.

Año uno (comienza con la salida en productivo de la plataforma digital)

- **Salida en productivo:** se definirán los pasos para el lanzamiento y se planificarán capacitaciones para todos los interesados.
- **Monitoreo:** se definirán las métricas y se evaluará la calidad de funcionamiento de la plataforma digital.
- **Documentación y reportes:** se definirán las métricas y la información a compartir con socios y socios claves.
- **Campaña publicitaria:** considerando los objetivos planteados, el esfuerzo publicitario se pondrá en *inbound marketing*¹⁴ para atraer a los usuarios, acercar la marca a ellos y educarlos en el uso de la plataforma.

¹⁰ Search Engine Optimization – Optimización de motores de búsqueda: conjunto de herramientas orientadas a posicionar estratégicamente un sitio web en buscadores de internet.

¹¹ Search Engine Marketing – Marketing de motores de búsqueda: estrategias de Marketing orientadas al posicionamiento de un sitio web en buscadores de internet.

¹² SMART: de sus siglas en inglés, se refiere a la definición de objetivos de forma específica (specific), medible (measurable), alcanzable (achievable), relevante (relevant) y acotados en el tiempo (time-bound).

¹³ KPI – Key performance indicator – Indicadores claves de rendimiento: valor que permite hacer el seguimiento y evaluar el progreso de una determinada actividad u objetivo clave de un negocio.

¹⁴ Inbound Marketing: conocido en español como Marketing de Atracción, es un conjunto de técnicas entre ellas la publicidad no intrusiva, que buscan atraer a potenciales clientes a través del ofrecimiento de información de interés, por lo general en medios propios como es el caso de las redes sociales.

- **Definiciones relevantes:** El KPI principal será el ratio de conversión.
- **Proceso de mejora continua:** el equipo estará entrenado para ser crítico de los procesos y capacitado para identificar posibles nuevas tecnologías aplicables.
- **Plan de contingencia:** se revisará el plan y se harán las adaptaciones necesarias.

Año 2

- **Recursos claves:** con el mercado estabilizado, comenzarán a ingresar los primeros competidores. Será fundamental en esta instancia que la oferta de socios sea la deseada.
- **Campañas de Marketing:** Publicitariamente se trabajará de forma sostenida en las redes sociales, con el objetivo de crear una comunidad donde la comunicación sea bidireccional. Se trabajará en el desarrollo de promociones y medidas que permitan premiar a los usuarios habituales, trabajando en el engagement¹⁵ con la marca para sostener en el tiempo la relación creada.
- **Definiciones relevantes:** Los KPI principales a analizar serán, el alcance comunicacional, el tamaño de la comunidad, el ratio de engagement.

Valoración económica y Financiera

Inversión inicial

Al ser objeto de esta tesis, el desarrollo de una plataforma web, es lógico que los costos que requieran ser cubiertos en una primera instancia estén vinculados a la constitución societaria, al registro y almacenamiento de la misma y todo lo vinculado con el acceso a la oficina y su adecuación para uso (Anexo 2 - Estimaciones). Sin embargo, y considerando los supuestos detallados a continuación, en este caso también se utilizará la inversión inicial para soportar los costos de operación del primer año (denominado año cero) donde no se recibirán ingresos debido a que se trabajará en lo vinculado al desarrollo de la plataforma y a las negociaciones con socios y socios clave.

¹⁵ Engagement: es un término utilizado en el Marketing que se refiere al compromiso, al vínculo y la interacción del usuario con la marca.

A fin de brindar más detalles sobre esta calculación, se consideran las siguientes premisas:

- La sociedad responsable del desarrollo de la plataforma, está constituida por 3 (tres) profesionales que se enmarcaran en un modelo societarios a definir.
- Estos socios serán quienes constituirán la inversión inicial.
- Los socios aportaran también su trabajo, dos de ellos serán los responsables del desarrollo en sí de la plataforma y de todo lo referente análisis y procesamiento de datos. El tercer socio será el responsable de las comunicaciones y todo lo vinculado a las negociaciones con quienes se espera sean socios clave.
- Los socios no recibirán sueldo, pero participaran igualmente de las ganancias generadas por la sociedad.

Costos Directos

Tal como su nombre lo indica, la planificación de estos costos está directamente relacionada al desarrollo de la plataforma, por lo que podemos identificar los siguientes componentes:

Capital Humano

Se espera contratar a dos personas para officiar de soporte y ayuda a los socios en el desarrollo del proyecto. En este caso se buscaran perfiles con conocimiento en desarrollo web, diseño gráfico y administración. Los importes considerados incluyen los sueldos brutos, cargas sociales, aportes, deducciones y obra social.

Impuestos vinculados a la facturación

Los impuestos como Ingresos Brutos, se comienzan a pagar con el comienzo de la facturación, en el transcurso del año 1.

Costos Indirectos

La planificación de costos comienza un año antes de la salida en productivo de la plataforma, con el comienzo del desarrollo y las negociaciones con los futuros socios y socios clave. Para el caso de los costos indirectos, se consideran los siguientes rubros:

Oficina

La oficina se ubicará en la Ciudad de Buenos Aires y como requisito fundamental, deberá asegurar un lugar seguro y cómodo que permita la reunión de los socios y empleados. El contrato se hará por 3 años, con los ajustes anuales definidos por la ley. En este rubro se consideran también los gastos vinculados a las expensas, servicios como gas, luz e internet y el costo de un seguro ante eventuales siniestros en el inmueble.

Marketing y redes sociales

Los costos destinados a la comunicación, comenzarán a verse recién en el mes 11 del primer año, donde la inversión en este rubro comenzará fuertemente. El supuesto considerado para este análisis, implica un monto cerrado para la contratación de una agencia de publicidad que pueda cumplir con los objetivos de comunicación plasmados en el plan de implementación.

Capital Humano para tareas administrativas

Se considera contratar asistencia de un estudio contable y asesoramiento legal.

Estimación de facturación

Para estimar la facturación en términos monetarios, los valores serán expresados en Dólares Estadounidenses y el tipo de cambio será de \$365,50 (Ver Anexo 2 - Estimaciones), considerando como premisa inflacionaria, las proyectadas por la fuente Statista.com. Los valores de pasajes utilizados son promedios entre los precios del pasaje en colectivo y subterráneo y fueron ajustados con los supuestos inflacionarios mencionadas previamente.

Cuadro 9: Estimación de facturación a 5 años

Inflación US	Año	Cant. transacciones año (Acc.)	Valor transacciones año		Revenue proyectado por transacción	
			Un. USD	Total USD	%	Total
2,3%	0					
2,1%	1	87.362.523,48	0,20	17.687.624,45	1,50%	265.314,37
2,0%	2	173.833.949,21	0,21	35.898.731,84	1,50%	538.480,98
2,0%	3	259.423.366,41	0,21	54.645.420,55	1,50%	819.681,31
2,1%	4	344.139.771,55	0,22	74.012.536,82	1,50%	1.110.188,05
				182.244.313,65		2.733.664,70

Fuente: Elaboración propia (2023)

Se deja constancia que a pesar de que durante el año 0, no se generaran ingresos monetarios por la actividad principal, sí se generará conocimiento y que de este año de costos dependerá la planificación y el éxito que se espera de la plataforma. Se espera durante este año y siguiendo los

lineamientos del apartado *Plan de Implementación*, que se llegue a acuerdos comerciales, con dos de los socios con mayor penetración en el mercado, ya que no se usaron para los fines de estas estimaciones, importes de todos los socios para mantenerla conservadora.

Estado de Resultados Proyectado

Para la confección del Estado de Resultados se considera que durante el primer año (denominado año 0) no hay ingresos generados por ventas, únicamente se lleva a cabo la inversión inicial que fue detallada previamente.

En el Anexo 2 – Estimaciones, puede verse el desglose de los costos utilizados para este análisis. La depreciación únicamente aplica a los muebles y útiles adquiridos como parte de la inversión inicial. Como premisa se considera un 30% en concepto de impuestos.

Como análisis inicial, el Estado de Resultados nos permite observar que el desarrollo de la plataforma es viable y capaz de generar utilidad positiva a partir del primer año de su salida en productivo.

Cuadro 10: Estado de Resultados proyectado

Periodo	1	2	3	4
Ventas	265.314	538.481	819.681	1.110.188
Costos directos	34.505	43.231	52.209	61.504
Margen Bruto	230.809	495.250	767.472	1.048.684
Costos Indirectos	150.152	134.112	136.171	138.375
Depreciación	6.063	6.063	6.063	6.063
EBIT	74.594	355.074	625.239	904.246
EBIT %	28%	66%	76%	81%
Intereses	-	-	-	-
EBT	74.594	355.074	625.239	904.246
Impuestos	22.378	106.522	187.572	271.274
Utilidad neta	52.216	248.552	437.667	632.972
Utilidad neta %	20%	46%	53%	57%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Free Cash Flow

De este análisis vale la pena destacar la inversión en capital de trabajo, ya que indica que durante los años en que la plataforma se encuentre en productivo, la empresa será capaz de generar el dinero necesario para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. El valor residual, nos indica lo que valdría la empresa desde el último flujo de caja proyectado hasta el “infinito”. Las cifras resultantes de este análisis son claros indicadores de la salud financiera de la empresa por lo que ahondaremos en el análisis de los indicadores financieros por excelencia a continuación.

Cuadro 11: Free cash flow

Periodo	0	1	2	3	4	5
EBIT		74.594	355.074	625.239	904.246	
Depreciación		6.063	6.063	6.063	6.063	
EBITDA		80.657	361.137	631.302	910.309	
Var. Cuentas a cobrar		265.314	273.167	281.200	290.507	
Var. Inventarios		-	-	-	-	
Var. Cuentas a pagar		169.269	8.684	9.507	28.118	
Inversión en Capital de Trabajo		96.045	264.483	271.693	262.389	
Impuestos s/EBIT		22.378	106.522	187.572	271.274	
Capex	159.480		-			
Free Cash Flow	- 159.480	154.325	519.098	715.424	901.424	
Valor residual						1.313.504
Escudo Fiscal						
Free Cash Flow + VR + Escudo Fiscal	- 159.480	154.325	519.098	715.424	901.424	1.313.504

Fuente: Elaboración propia (2023)

Periodo de repago, valor actual neto y tasa interna de retorno

Considerando una tasa de descuento del 70% el valor actual neto del proyecto es positivo, lo que indica que generará ganancias en el futuro. Este es un indicador que permite comparar oportunidades de inversión, por lo tanto si un proyecto tuviera un valor actual neto menor a 456 mil, la mejor opción sería invertir en la plataforma digital.

Como resultado del análisis de los flujos libres de caja, se puede obtener también el periodo de tiempo que llevará recuperar la inversión hecha en el proyecto. En este caso, tomará 1 año y 5 meses para que los flujos de efectivo generen el dinero necesario para hacer frente a la inversión inicial.

Al analizar la tasa interna de retorno, llegamos a la conclusión de que por cada 100 dólares invertidos en el proyecto, se obtendrá un ingreso de 193 dólares por año.

Cuadro 12: Periodo de repago, VAN y TIR

Periodo	0	1	2	3	4	5
Tasa de descuento	70,0%					
Factor de descuento	1,00	0,59	0,35	0,20	0,12	0,07
Valor actual	- 159.479,73	90.779,12	179.618,56	145.618,48	107.927,83	92.509,57
Payback	1,38 Años					
VAN	456.974					
TIR	193%					

Fuente: Elaboración propia (2023)

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con los resultados de la investigación de mercado realizada a través de la encuesta de elaboración propia, habiendo definido el segmento objetivo y tras probar la viabilidad financiera del proyecto, se procederá a responder la pregunta de investigación:

¿Es viable el desarrollo de la plataforma digital de transporte?

La respuesta es sí y puede ser analizada sobre los siguientes pilares que demuestran además, que existe probabilidad de éxito para este proyecto:

- **Sin competencia directa:** no existe hoy, un producto que ofrezca los servicios que la plataforma digital ofrecería. Ser el primero en el mercado, puede fácilmente transformarse en una ventaja competitiva para este proyecto.
- **Demanda existente:** como resultado de la encuesta realizada se ha llegado a la determinación de que hay un mercado potencial que muestra su predisposición a adquirir

los servicios que la plataforma digital ofrecería y que su tamaño es prometedor en la zona de influencia determinada.

- **Proyecciones financieras:** luego del análisis de las variables financieras, el proyecto se visualiza factible en términos económicos y promete rentabilidad a sus inversionistas.
- **Tecnología:** es posible desarrollar el proyecto con la tecnología vigente en el mercado al día de hoy, lo que implica no tener que hacer grandes cambios estructurales y tampoco en los hábitos de consumo de los usuarios.

Recomendaciones

En base a lo antes mencionado se expondrán recomendaciones para ayudar a aumentar las probabilidades de éxito de la plataforma digital.

- Basar la comunicación en la oferta única de la plataforma digital para fomentar la ventaja competitiva.
- Definir periodos de revisión de las métricas financieras, para identificar posibles desvíos y determinar correcciones.
- Estableces reuniones para la revisión de riesgos potenciales de forma periódica, al menos trimestralmente.
- Para mitigar el alto el riesgo financiero que implica desarrollar proyectos en el país, es recomendable realizar alianzas estratégicas con empresas ya instaladas en la industria del transporte.
- Evaluar la posibilidad de desarrollar el proyecto con fuentes de financiación externa para quitar riesgo financiero a los socios.
- Una vez probado el éxito en el mercado definido, es posible escalarlo a nivel nacional y/o exportar la idea a otros países o ciudades.
- Mantener al equipo de trabajo al día con las tendencias en tecnología aplicables a la plataforma.-

BIBLIOGRAFIA

Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México D. F.: Ediciones McGraw-Hill Interamericana.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, The Netherlands. Modderman Drukwerk.

Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Harlow: Pearson Education.

Patricio O’Gorman (2015). *Plataformas Digitales*.

<https://plataformas.substack.com/>

García, W. (2020). *Plataformas digitales 2020*. Madrid: Ediciones Fiscales ISEF.

Kotler, P. y Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Edo. de México: Pearson Education.

Marr, B. (2015). *Big Data: Using Smart Big Data, Analytics and Metrics to Make Better Decisions and Improve Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC EDITORIAL

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. *Ciudad de Buenos Aires*.

<https://buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

Banco Mundial (4 de Abril de 2023). *Argentina: Panorama General*.

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Luego%20de%20la%20pandemia%2C%20la,desatada%20por%20la%20COVID%2D19>.

Fiserv (Noviembre de 2022). *Números que Hablan Volumen III*. Argentina.

<https://www.fiserv.com.ar/numerosquehablan-vol3/>

Observatorio de Movilidad y Seguridad Vial de la Ciudad de Buenos Aires (Febrero 2022). Viajes en transporte público en base a datos SUBE. 2019 – 2020 – 2021.

https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2023-04/Viajes_Transporte_P%C3%BAblico_202202%20con%20dise%C3%B1o%20actualizado.pdf

Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio Ente de Turismo de Buenos Aires (2019). *Turismo Nacional en la Ciudad de Buenos Aires*. Informe Anual 2019.

<https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Turismo%20Nacional%20en%20la%20Ciudad%20de%20Buenos%20Aires%20-%20Informe%20Anual%202019.pdf>

Telam Digital (16 de Mayo de 2023). *El 92% de los hogares tienen acceso a internet y el 62% a una computadora en la Argentina*.

<https://www.telam.com.ar/notas/202305/628541-hogares-acceso-internet.html#:~:text=En%20la%20Ciudad%20Aut%C3%B3noma%20de,91%2C8%25%20a%20internet.>

Infobae (15 de Julio de 2019). *¿Cuántos autos hay en la Ciudad? Las cifras que explican el colapso del tránsito*.

<https://www.infobae.com/autos/2019/07/15/cuantos-autos-hay-en-la-ciudad-las-cifras-que-explican-el-colapso-de-transito/>

American Express. *La célebre SUBE, desde el otro lado del mostrador*.

<https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/gestion-empresaria/la-celebre-sube-desde-el-otro-lado-del-mostrador>

La Nación (24 de Agosto de 2021). *SUBE Digital: cómo será la app para pagar el transporte público desde el celular*.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/sube-digital-como-sera-la-app-para-pagar-el-transporte-publico-desde-el-celular-nid24082021/>

iProUP (03 de Enero de 2021). *El día que Argentina se quedó sin taxis: ¿Uber y DiDi ganaron la pelea (y ahora se aprovechan con viajes más caros)?*

<https://www.iproup.com/economia-digital/28499-uber-cabify-por-que-hay-menos-taxis-en-la-ciudad>

Dirección General de Estadísticas y Censos. *Proyecciones de población por grupo de edad y comunica según sexo. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010/2025*

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=79970>

Statista.com. *Projected Annual Inflation rate in the United States from 2010 to 2028.*

<https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>

Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA). *Parque automotor y participación porcentual de la Ciudad en el total del país. Ciudad de Buenos Aires y Argentina. Años 2010/agosto de 2023.*

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=44506>

ANEXOS

Anexo 1 – Resultados de la encuesta

Medios de transporte y preferencias

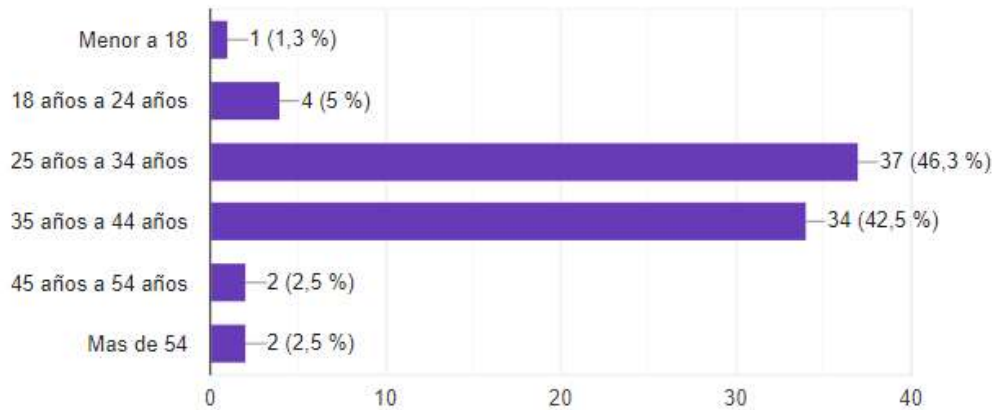
80 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

1 ¿Cuál es su rango de edad?

 Copiar

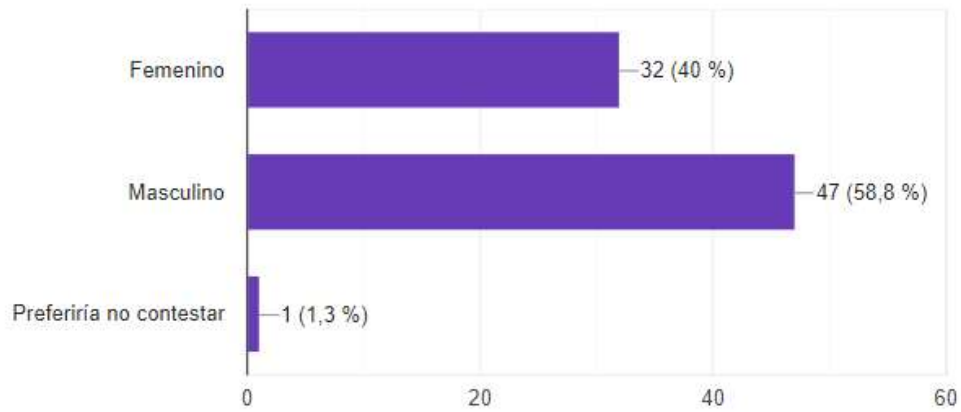
80 respuestas



 Copiar

2 ¿Con qué genero se identifica más?

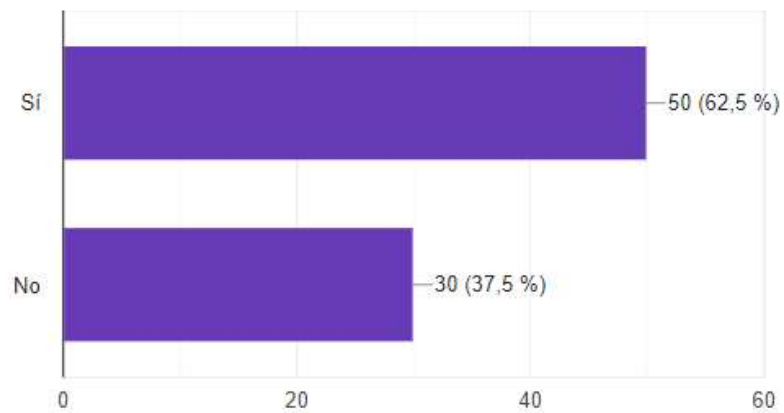
80 respuestas



 Copiar

3 ¿Vive en la Ciudad de Buenos Aires?

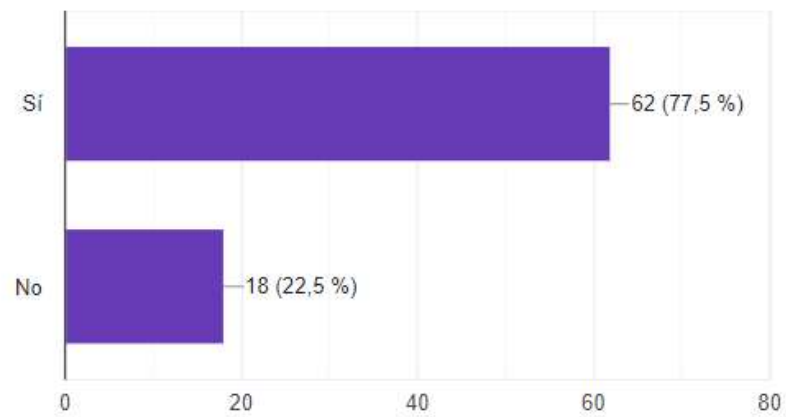
80 respuestas





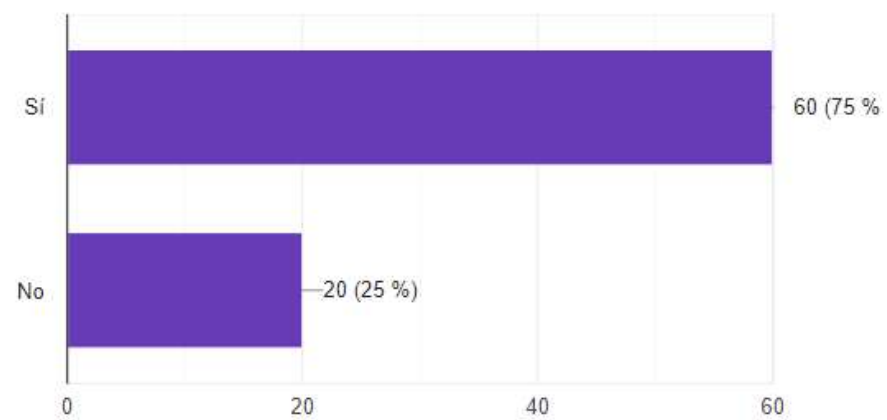
4 ¿Transita por la Ciudad de Buenos Aires con regularidad?

80 respuestas



5 ¿Tiene movilidad propia? Por ejemplo: automovil, motocicleta, etc.

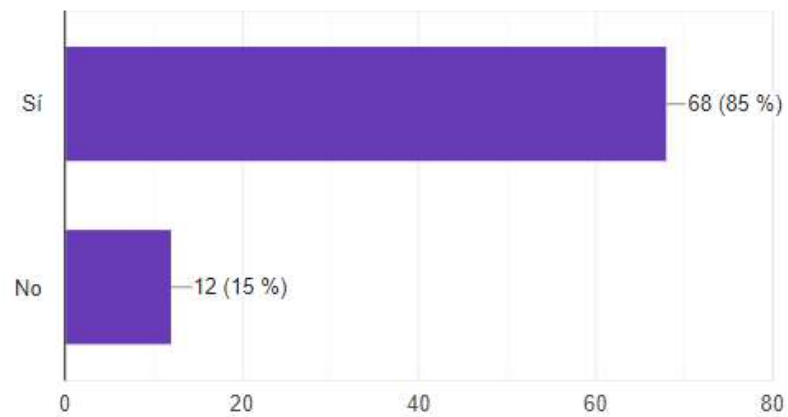
80 respuestas





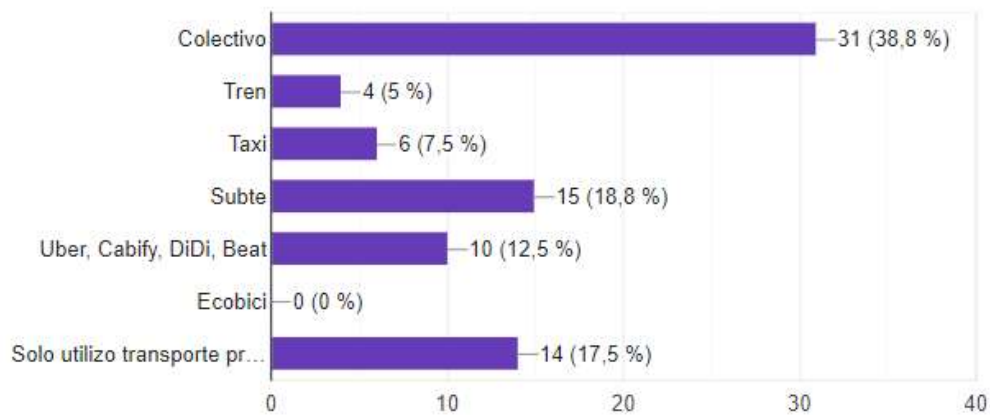
6 ¿Utiliza medios de transporte que no sean propios?

80 respuestas



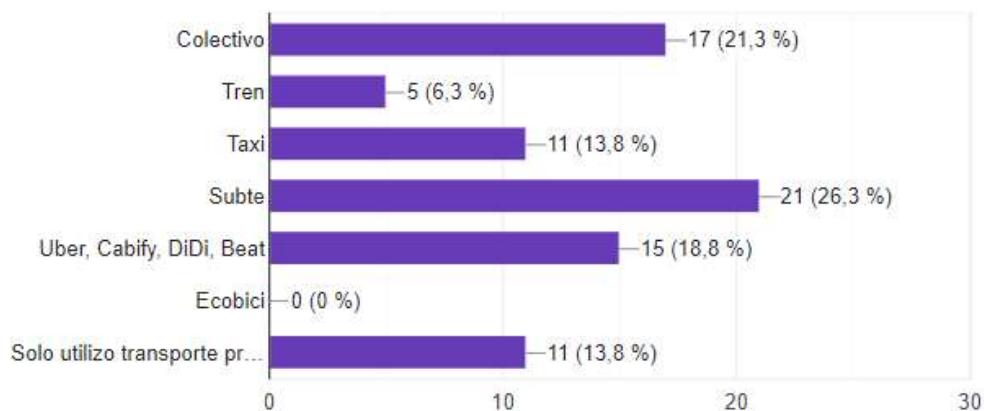
7 Si su respuesta a la pregunta número 6 fue sí, por favor, seleccione el medio que utiliza con mayor frecuencia:

80 respuestas



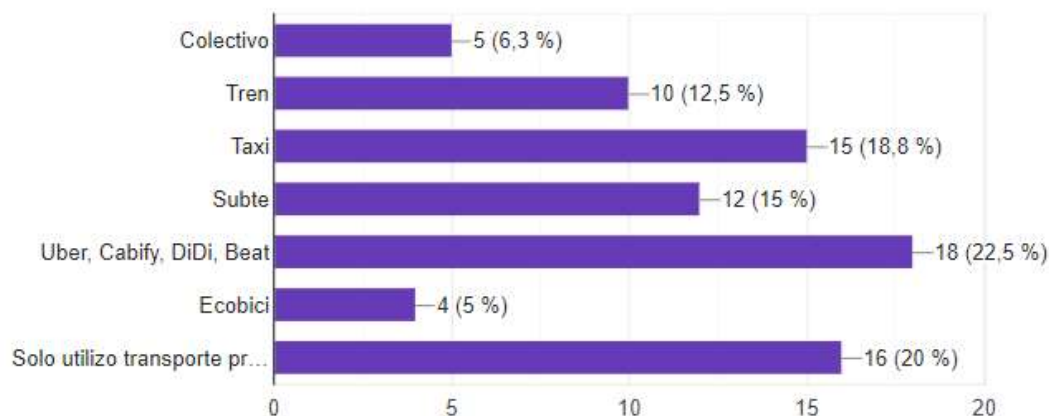
8 Si su respuesta a la pregunta número 6 fue sí, por favor, seleccione el segundo medio que utiliza con mayor frecuencia:

80 respuestas



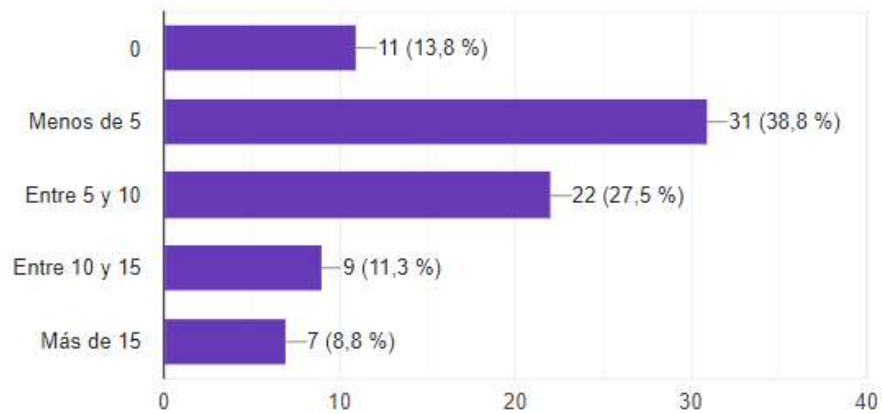
9 Si su respuesta a la pregunta número 6 fue sí, por favor, seleccione el tercer medio que utiliza con mayor frecuencia:

80 respuestas



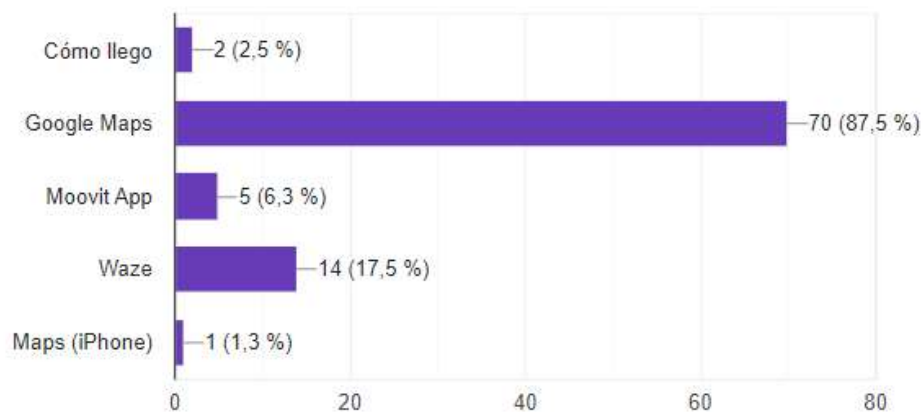
10 Aproximadamente, ¿Cuántos viajes por semana realiza en medios de transporte públicos o privados? (sin considerar vehículos propios)

80 respuestas



11 Cuando debe dirigirse a una dirección, pero no conoce el camino, qué herramienta utiliza para guiarse:

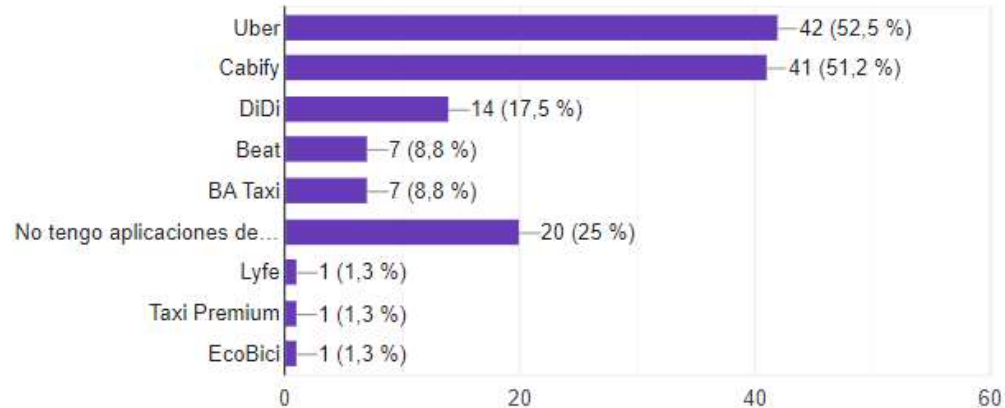
80 respuestas





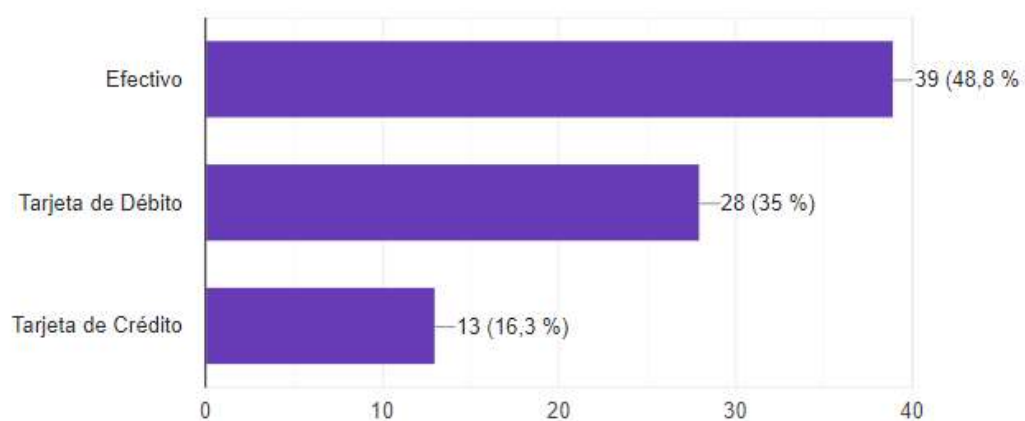
12 ¿Qué aplicaciones de transporte tiene descargadas en su celular?

80 respuestas



13 ¿De qué manera suele pagar los medios de transporte? *Por favor, considere la forma que utiliza para recargar la tarjeta SUBE si es que la utiliza como medio de pago más frecuente.

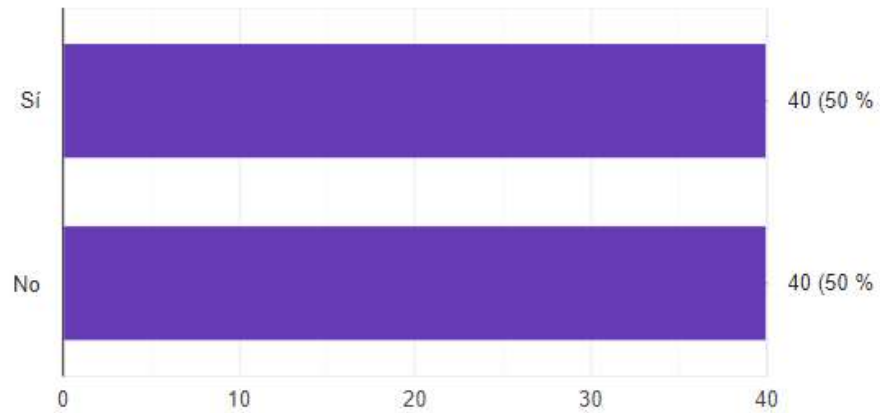
80 respuestas





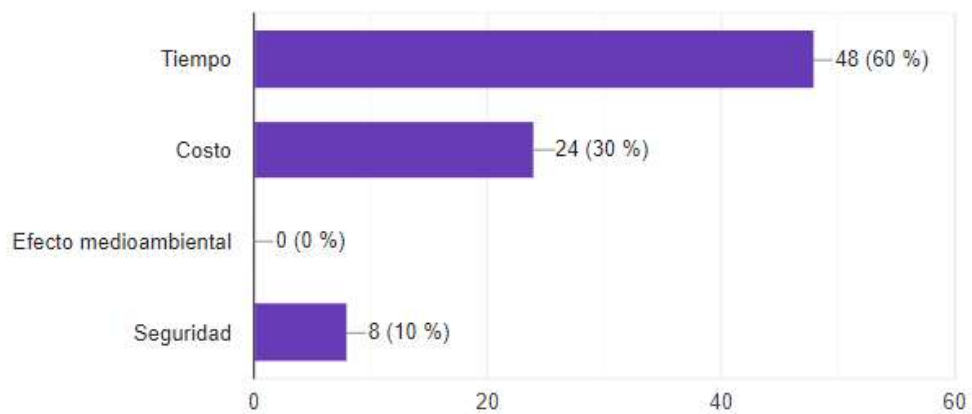
14 ¿Compara opciones entre aplicaciones antes de seleccionar el medio de transporte?

80 respuestas



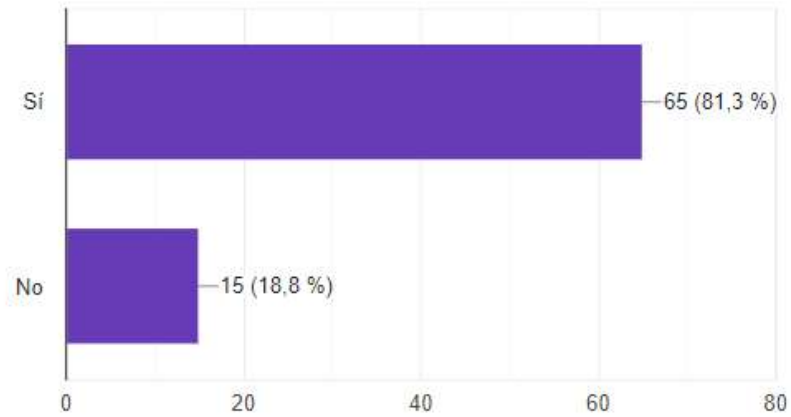
15 ¿Cuál es el atributo que más valora a la hora de seleccionar un medio de transporte?

80 respuestas



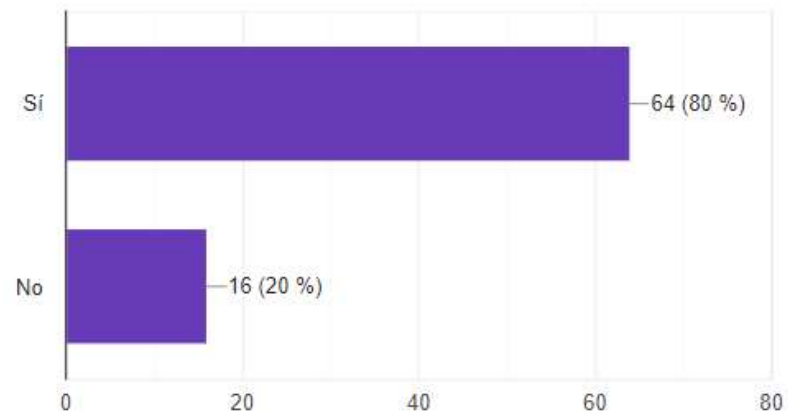
16 El lugar al que se dirige, ¿determina el tipo de transporte que seleccionará?

80 respuestas



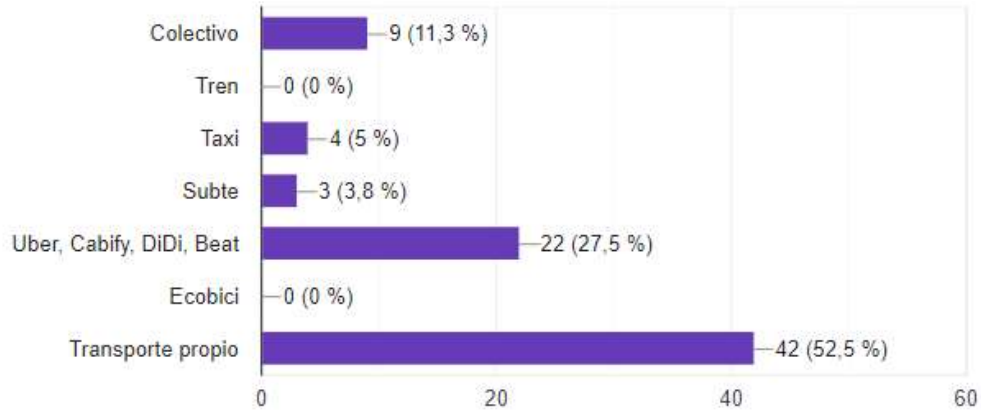
17 El horario en que debe viajar, ¿determina el tipo de transporte que seleccionará?

80 respuestas



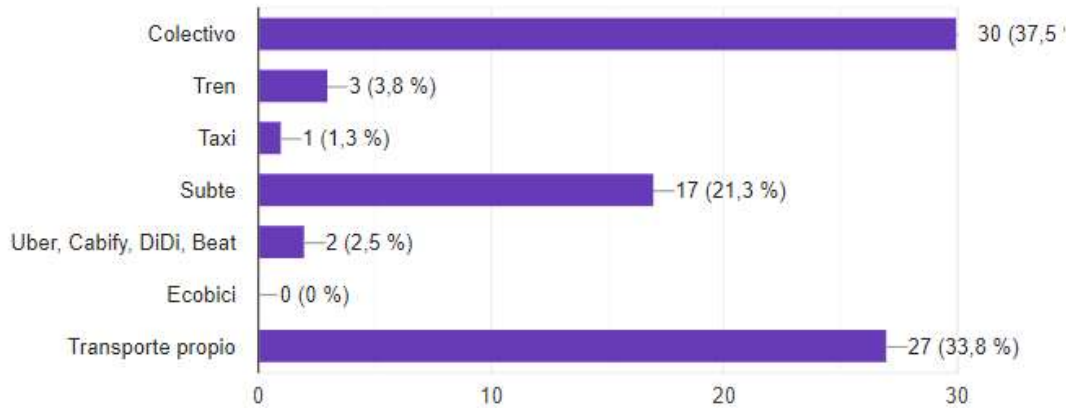
18 Si debe dirigirse a un evento social, ¿qué tipo de transporte utiliza?

80 respuestas



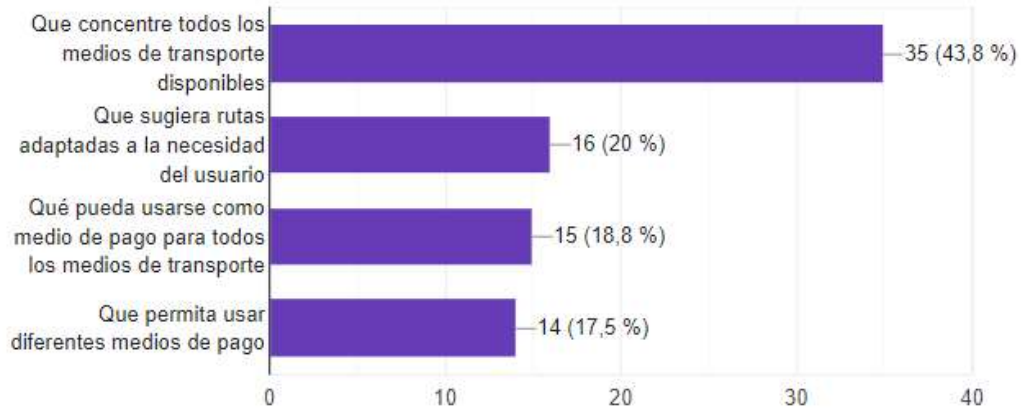
19 Si debe dirigirse a su trabajo o lugar de estudio, ¿qué tipo de transporte utiliza?

80 respuestas



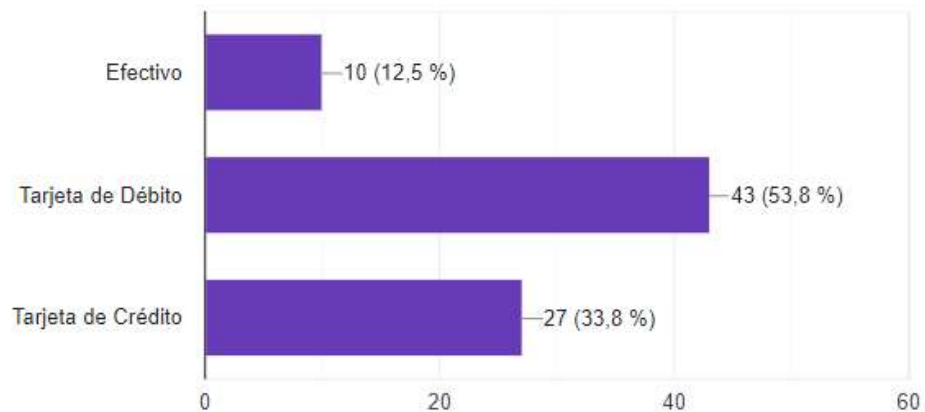
20 De la siguiente lista de atributos, ¿Cuál valoraría más en una aplicación de transporte?

80 respuestas



21 ¿Con qué forma de pago desearía abonar mediante la aplicación de transporte?

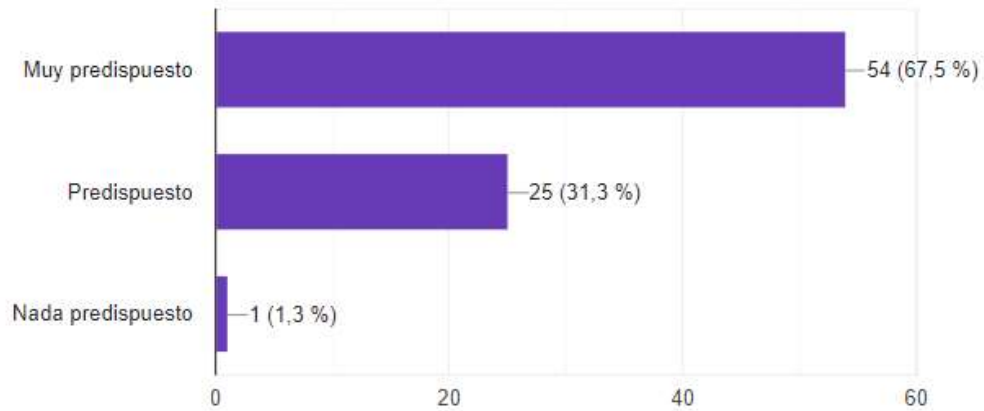
80 respuestas





22 Según la siguiente escala: ¿Qué tan dispuesto está a utilizar una sola aplicación que le permita tener todas las opciones de medios de transporte (salvo transporte propio), le sugiera diferentes rutas y le permita realizar el pago?

80 respuestas



Anexo 2 - Estimaciones



Anexo 2 -
Estimaciones.xlsx

CURRICULUM VITAE

QUESADA CARLA NOEMI

Lic. en Comercialización

Información de Contacto

Cel.: 011-1531312468

Dirección: Sargento Vidal – Río Negro

carlaq_306@hotmail.com

Experiencia Laboral

Gerente. Cliente: Estados Unidos - PwC Argentina

Septiembre 2022 al presente.

- Líder de un equipo de 17 personas y en constante crecimiento.
- Responsable de la contratación y desarrollo de los miembros del equipo.
- Responsable de asegurar los ratios de utilización y la calidad del servicio prestado
- Planificación estratégica y pronósticos.

Gerente Comercial de Proyectos

Julio 2019 a Agosto 2022

- Coordinación financiera y contable de proyectos de movilidad
- Preparación de informes comerciales sobre costos y avances de proyectos
- Control de costos de acuerdo con la calculación de precios y proyecciones
- Planificación y coordinación de aspectos logísticos
- Identificación y mitigación de riesgos potenciales durante la ejecución de los proyectos

Especialista Senior en Siemens S.A.

Julio 2015 a Julio 2019

- Responsable de la coordinación de equipo regional
- Búsqueda, desarrollo y aplicación de mejoras en procesos contables y administrativos mediante robóticas y otras prácticas
- Búsqueda y concreción de nuevos servicios buscando ampliar la cartera

Educación

Master in Business Administration

Universidad de Palermo – Buenos Aires – Tesis en progreso

Lic. en Comercialización

Universidad de Palermo – Buenos Aires

Idiomas

Inglés – C1