

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

UShipper

Plataforma que permite conectar a fleteros
con usuarios que necesitan contratar un flete.

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Andrea Pérez, 147503
Florencia Mato, 172489
Gabriela Gómez, 141883

Tutor: José Szyman

2018

Declaración de Autoría

Nosotras, Andrea Pérez, Florencia Mato y Gabriela Gómez, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

13 de agosto de 2018



Florencia Mato



Andrea Pérez



Gabriela Gómez

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerles a nuestras familias, padres, madres, hijos, hermanos/as, parejas y amigos por toda el apoyo y ánimo brindado a lo largo de este proceso. También les agradecemos su paciencia porque sin ella no habiéramos podido completar esta importante tarea y etapa de la carrera.

También, queremos agradecerles a todos aquellos que nos ayudaron durante los procesos de relevamiento de datos a través de las entrevistas y encuestas, en especial a los fleteros.

Por último, agradecemos a nuestro tutor, José Szyman, y al resto del tribunal de tutores de la Universidad ORT Uruguay, por todo el apoyo y aporte recibido a lo largo del desarrollo del plan.

¡Muchas gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan se concentra en la oportunidad de ingresar al mercado de transporte de objetos de carga mediana (cargas menores a 5000 kilogramos) cumpliendo el rol de intermediarios en la contratación del servicio entre usuarios particulares y transportistas, de ahora en más llamados usuarios y fleteros.

La oportunidad de negocio está fundamentada por los resultados obtenidos en el proceso de investigación ya que se identificaron problemáticas en los métodos actuales de contratación del servicio de fletes.

Con respecto a los usuarios, los mismos transitan durante el proceso por incomodidades tales como, la dificultad para coordinar fecha y hora, la falta de referencias confiables de los fleteros, mucho tiempo dedicado a la selección, publicaciones confusas y dificultad para encontrar reemplazo si el flete falla. Por su parte, los fleteros manifiestan que la identificación y captación de la demanda es su principal problema y este le genera capacidad ociosa en su actividad diaria.

Adicionalmente, sabemos que en el mercado uruguayo existe una tendencia a contratar servicios de transporte a través de intermediarios digitales y no existe en la actualidad un servicio posicionado que se especialice en la intermediación sobre la contratación de fletes. El proyecto propone la creación de un servicio online que permita a usuarios y fleteros conectarse para poder coordinar el flete.

Para poder atraer a los usuarios y fleteros al servicio propuesto, se desarrollaron servicios diferenciales que les aportan beneficios que no obtienen utilizando los métodos actuales de contratación. Los más importantes para los usuarios consisten en poder encontrar de forma fácil y rápida la oferta de fletes disponibles (centralización de la oferta), posibilidad de obtener cotizaciones a un precio más bajo para el traslado de objetos (por medio de un sistema de subasta) y contar con el respaldo de la administración para lograr cumplimiento del servicio en el plazo deseado, en especial en los casos de necesitar un flete para el mismo día (flete Express). También, acceder a un sistema de calificaciones que le aporten información al momento de elegir al fletero y la posibilidad de visualizar la geolocalización del fletero contratado.

Con respecto a los fleteros, el mayor beneficio se basa en poder encontrar de forma fácil y rápida la demanda fletes del momento (centralización de la demanda) y así poder ocupar su capacidad ociosa con rutas eficientes (consolidación de viajes).

Considerando los beneficios anteriormente mencionados, el 74,9% de los usuarios manifiesta que cambiaría su método actual de contratación por la propuesta ofrecida y el 86% de los fleteros muestran su intención de formar parte de la misma.

Con respecto a la competencia, se identifica en el mercado a FleteApp como el único competidor directo de la actualidad. El motivo principal por el cual dicha empresa no se ha podido posicionar en el mercado consiste en el bajo nivel de inversión en marketing que no le ha permitido llegar al público objetivo. En los últimos años, existieron dos empresas que lanzaron al mercado propuestas similares, pero fracasaron en su actividad, el motivo principal también fue la carencia de inversión en marketing, pero además declararon otros factores determinantes del mismo.

Adicionalmente, existen productos sustitutos mediante los cuales los usuarios y fleteros se conectan para coordinar el servicio. Dentro de estos, Mercado Libre representa el medio digital más utilizado para buscar servicios de flete con un 20%, seguido por el buscador Google con un 11%. En vista de que ninguno de estos medios se especializa en la intermediación del servicio mencionado, no se espera

que los mismos reaccionen ante la implementación del modelo propuesto. Por otra parte, el método actual más utilizado para la contratación del flete es la recomendación, representando un 62% del total de los fletes realizados.

El segmento de los fleteros fue definido como todos aquellos transportistas del país que hacen fletes a particulares con un vehículo de carga mediana y que hacen sus publicaciones a través de medios digitales. Este segmento cuenta con 400 fleteros aproximadamente y los mismos tienen un promedio de 3,2 horas diarias ociosas debido a la dificultad de identificar la demanda.

Los usuarios son todos los consumidores particulares de fletes del país que tienen entre 18 y 69 años y cuentan con acceso a internet. Actualmente existen 762.062 hogares con internet con un referente dentro de la edad del segmento mencionado. La investigación realizada arrojó que la frecuencia de consumo por hogar difiere según la edad del referente, siendo de 0,81 fletes anuales para la franja de 18 a 29 años, de 1,06 para la franja de 30 a 39, de 1,74 para la de 40 a 49, de 2,1 para la de 50 a 59 y de 1,3 fletes anuales para la franja de 60 a 69 años.

A partir de dichas variables, se determina que este segmento tiene una demanda aproximada de 1.087.690 transacciones anuales, definiéndose éstas como el mercado total posible para el servicio de fletes (TAM). Profundizando en la información obtenida dentro de cada franja etaria, se calcula el porcentaje de referentes del hogar que cambiaría su método actual de contratación de fletes por la propuesta de valor ofrecida, el cual se utiliza para estimar que existen 803.421 transacciones anuales que el servicio es capaz de atender con el modelo de negocio definido (SAM).

Al finalizar el primer año, se espera alcanzar un Marketshare del 2,7% sobre las transacciones mencionadas en el punto anterior (SOM), llegando a alcanzar un 14,1% al final del quinto año.

El ingreso está conformado exclusivamente por la comisión abonada por el fletero, dicha comisión es del 10% + IVA de la cotización realizada por el mismo y aceptada por el usuario y su valor promedio es de U\$S 4,56. En lo que respecta a los egresos más importantes, se encuentra la inversión en marketing, los salarios del personal, los costos variables relacionado al débito automático y la telefonía. Por otra parte, están los costos de los conceptos de alquiler de la oficina y el mantenimiento de la plataforma.

La inversión inicial requerida es de U\$S 120.000 y provendrá de fondos propios de las tres socias que invertirán en el proyecto por partes iguales.

Las proyecciones realizadas muestran que el resultado después de impuestos del primer al quinto año es de U\$S -93.531, U\$S 150.305, U\$S 279.508, U\$S 358.419 y U\$S 391.447 respectivamente. El valor actual neto del proyecto es de \$ 470.283 y tiene una tasa interna de retorno de 61,82%. Estos valores fueron determinados con una tasa de descuento del 20%, la cual es requerida por las socias inversionistas (TRR). Estos resultados definen al proyecto como viable.

Para determinar los riesgos del proyecto se analizaron las variables de precio y cantidad, de las cuales se concluye que éstas podrían bajar hasta un 69% aproximadamente sin reportar valores actuales netos negativos. Adicionalmente, se calcula que proyecto alcanzará su punto de equilibrio a partir del onceavo mes del primer año y que la inversión se repagará antes de la finalización del primer semestre del tercer año del proyecto.

Por último, y en lo que respecta a la implementación del modelo de negocios, resulta clave para el éxito del mismo realizar una importante inversión en el plan de marketing y en el desarrollo y ejecución de los procesos que atienden los servicios ofrecidos.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. IDENTIFICACION DE LA OPORTUNIDAD.....	9
1.1 Modelo de negocio de partida	9
1.1.1 Segmento de fleteros y propuesta de valor inicial	10
1.1.2 Segmento de usuarios y propuesta de valor inicial	10
1.2 Proceso de validación	10
1.3 Hallazgos.....	10
1.4 Ajustes introducidos	11
1.5 Competidores y su reacción	12
1.6 Industria en la que se inserta el emprendimiento	12
1.7 Mercado.....	13
1.7.1 Segmento de fleteros.....	13
1.7.2 Segmento de usuarios	13
1.7.3 Dimensionamiento de mercado	13
1.8 Estimación de ventas	14
1.9 Oportunidades y Amenazas	14
2. MODELO DE NEGOCIOS.....	15
2.1 Segmentos	15
2.1.1 Segmento de Fleteros.....	15
2.1.2 Segmento de Usuarios.....	15
2.2 Propuesta de valor	15
2.2.1 Propuesta de valor para fleteros	15
2.2.2 Propuesta de valor para usuarios	15
2.3 Canales de distribución	16
2.4 Relación con los clientes	16
2.5 Modelo de ingresos	16
2.6 Recursos clave	16
2.7 Actividades y procesos clave	16
2.8 Socios clave	17
2.9 Estructura de costos	17
2.10 Fortalezas y debilidades.....	17
3. IMPLEMENTACION DEL MODELO	18
3.1 Conformación de la empresa.....	18
3.2 Desarrollo de la plataforma	18
3.3 Términos y condiciones legales del servicio	18
3.4 Diseño de Procesos.....	18
3.4.1 Procesos de atención al usuario	18
3.4.2 Procesos de administración y gestión de los fleteros.....	18
3.4.3 Proceso de mejora continua.....	19
3.5 Acuerdo de servicio con socios claves.....	19
3.6 Alquiler y equipamiento de oficina.....	19
3.7 Contratación y capacitación del personal.....	19
3.8 Plan de Marketing	20
3.8.1 Campaña de lanzamiento y campaña permanente	20
3.8.2 Detalle de las acciones de marketing tradicional y digital.....	20
4. EVALUACION DEL RETORNO Y RIESGO	21
4.1 Inversión inicial	21
4.2 Estructura de financiamiento	21
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	21

4.3.1	Políticas de pagos y cobros	21
4.3.2	Políticas de recursos humanos	21
4.4	Proyección de flujos de ingresos y egresos	22
4.5	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	22
4.6	Evaluación del riesgo	23
4.6.1	Riesgos que afectan el precio de la comisión	23
4.6.2	Riesgos que afectan la cantidad de transacciones	23
4.7	Punto de Equilibrio y período de repago.....	23
4.8	Análisis de sensibilidad a variables críticas	23
BIBLIOGRAFIA.....		24
ANEXOS.....		26
Anexo 1: Modelo de Osterwalder: Propuesta inicial.....		26
Anexo 2: Modelo de Osterwalder: Propuesta final.....		27
Anexo 3: Proceso de investigación detallado		28
	Fase I: investigación preliminar	28
	Fase II: segunda investigación – Inicio del proceso de validación del Canvas	28
	Fase III: profundización de los resultados obtenidos en la fase II.....	28
	Fase IV: investigación complementaria sobre la competencia y otros servicios similares.....	28
Anexo 4: Resumen de entrevistas.....		29
4.1	Resumen de entrevistas a fleteros	29
4.2	Resumen de entrevistas a comerciantes.....	29
4.3	Resumen de entrevistas a usuarios	29
4.4	Resumen de entrevistas a expertos.....	29
4.5	Resumen de entrevistas a cofundadores de empresas uruguayas y regionales	30
Anexo 5: Resultados de las encuestas.....		31
5.1	Encuestas a fleteros.....	31
5.2	Encuestas a usuarios.....	32
Anexo 6: Tablas de proyecciones y análisis		33
Anexo 7: Antecedentes de la competencia y de los productos sustitutos.....		34
7.1	Antecedentes de la competencia directa	34
7.2	Competencia indirecta y productos sustitutos.....	34
Anexo 8: Plataforma		35
8.1	Requerimientos y funcionalidades para desarrollo de la plataforma	35
8.2	Presupuesto de la plataforma	35
Anexo 9: Diagramas de los procesos.....		36
9.1	Proceso de los usuarios y fleteros para la contratación del servicio	36
9.2	Proceso de monitoreo y gestión de las solicitudes pendientes.....	37
	Objetivos de calidad de servicio de la gestión de las solicitudes pendientes para monitorear y re-coordinar	37
9.3	Proceso de gestión de la conducta del fletero	38
Anexo 10: Recursos Humanos		39
10.1	Descripción de las tareas según el cargo	39
10.2	Cantidad de operadores de Call-Center necesarios por semestre	39
10.3	Presupuesto anual de recursos humanos.....	39
Anexo 11: Marketing		40
11.1	Diagrama de Gantt de las actividades del Plan de marketing	40
11.2	Presupuesto anual del Plan de marketing por actividad.	40
Anexo 12: Modelo Económico Financiero		41
12.1	Estado de Situación.....	41
12.2	Estado de Resultado	42
12.3	Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	43

12.4	Valor de rescate	44
12.5	Cálculo de flujo de fondos y determinación de VAN y TIR	44
12.6	Periodo de repago de la inversión	44
12.7	Punto de equilibrio del proyecto	44
12.8	Punto de equilibrio mensual.....	44
12.9	Análisis de sensibilidad	45

1. IDENTIFICACION DE LA OPORTUNIDAD

En los últimos años se han gestado numerosas plataformas online que centralizan y conectan a la demanda y oferta de servicios para el sector de transporte. Dentro de las mismas, se identifican empresas como UBER, Cabify y EasyTaxi para el traslado de pasajeros y empresas como Rutear, Glovo, Rappi y Rematefletes para el traslado de objetos.

Actualmente el sector del transporte de pasajeros y de carga pesada¹ en Uruguay ya se encuentra atendido por varias empresas reconocidas a nivel nacional e internacional, sin embargo, no es posible identificar alguna empresa que domine el sector del transporte de carga mediana², aunque sí hay antecedentes de que existieron varias que no lograron posicionarse en el mercado.

Como resultado de la investigación, se identifican una serie de problemáticas en las que incurren a diario los fleteros y varios aspectos a mejorar en la experiencia de los consumidores al momento de la contratación del servicio.

Como conclusión, existe la oportunidad de desarrollar un servicio de intermediación que atienda la demanda y la oferta del transporte de objetos de carga mediana, más comúnmente llamado flete³.

1.1 Modelo de negocio de partida

Durante la primera fase de proceso de investigación (ver Anexo 3), la cual consistió en la realización de entrevistas a fleteros, usuarios particulares y comerciantes que utilizan fletes en su operativa diaria, se identificaron a los clientes habituales de los fleteros, los cuales son los usuarios particulares y los comerciantes. Con respecto a éstos últimos, los mismos trabajan a diario con fleteros de confianza por lo que ya existe un vínculo comercial y, en un principio, no estarían dispuestos a cambiar el modo en que operan, por lo que no se los consideró para el desarrollo del modelo.

En lo que respecta a los usuarios particulares, estos tienen variados métodos de contratación y estarían dispuestos a cambiarlos por uno que le brinde mayores beneficios.

A continuación, como resultado de la primera fase de investigación (ver Anexo 4), se identificaron una serie de problemáticas para cada parte.

Las problemáticas identificadas para los fleteros consisten en la dificultad para identificar la demanda, la optimización de las rutas de traslados, el tiempo y la capacidad de carga ociosa en la que incurren a diario (dificultad para alcanzar economías de escala) y las Ineficiencias en los canales actuales de publicación para la difusión y visualización de la oferta del servicio, debido a que los usuarios acceden generalmente a las primeras publicaciones de la lista sin tomar en cuenta las demás ofertas.

Con respecto a los usuarios particulares del servicio de flete, las problemáticas consisten en la dificultad para encontrar un fletero y coordinar el servicio, la cantidad de tiempo que le dedica al proceso de contratación y la falta de información y referencias que existen en los medios de búsqueda actuales.

A continuación, se presentan los puntos más relevantes del modelo inicial de Canvas (ver Anexo 1), el cual surge a partir de las problemáticas identificadas y mencionadas anteriormente.

¹ Definición carga pesada: El peso que puede transportar el vehículo es superior a 5000 Kg.

² Definición carga mediana: El peso que puede transportar el vehículo es igual o inferior a 5000 Kg.

³ Definición de flete: Es el transporte de objetos de un lugar a otro con un determinado costo.

1.1.1 Segmento de fleteros y propuesta de valor inicial

El segmento de los fleteros, quienes pagarán por el servicio, se define como todos los proveedores de transporte de carga mediana del país que utilizan o utilizarán los medios digitales para publicar su oferta. La propuesta de valor es “Ofrecer una plataforma donde el fletero acceda a solicitudes de transporte de objetos en tiempo real, permitiéndole simultáneamente optimizar sus rutas y ocupar su capacidad ociosa”.

1.1.2 Segmento de usuarios y propuesta de valor inicial

El segmento de los usuarios se define como todos los consumidores particulares de servicios de mudanza y traslado de objetos de todo el país que están en la franja etaria de entre 18 y 59 años y que tienen acceso a internet. La propuesta de valor para los mismos es “Ofrecer una plataforma donde el usuario publique sus necesidades de traslado de objetos, conectándose fácilmente con la oferta de transporte para seleccionar la más conveniente”.

1.2 Proceso de validación

El proceso de validación del Canvas inicial se desarrolló en tres fases de investigación (ver Anexo 3). Inicialmente se realizaron entrevistas y encuestas a fleteros y encuestas a usuarios del servicio. Como consecuencia de los datos obtenidos, surgió la necesidad de profundizar la información por medio de una segunda tanda de encuestas a usuarios y fleteros y entrevistas a expertos de las áreas de transporte, marketing y programación de sistemas.

Por último, en base a la necesidad de conocer los motivos de fracaso de los competidores y obtener lecciones aprendidas para no repetir los errores pasados, se realizaron entrevistas a los socios fundadores de las empresas FleteApp y RedFlet. Adicionalmente, se consultó con otro experto del área de Marketing Digital con el fin de elaborar un plan de marketing adecuado.

1.3 Hallazgos

En general, el usuario declara que durante el proceso de contratación de fletes transita por ciertas incomodidades tales como la dificultad para coordinar fecha y hora del servicio, la falta de referencias confiables de los fleteros en los medios actuales de búsqueda, la cantidad de tiempo que le dedica al proceso de contratación, la existencia de publicaciones confusas o con poca información y la dificultad para encontrar un reemplazo si el fletero le cancela.

La franja etaria que presenta mayor frecuencia de consumo de los usuarios es la que se encuentra entre los 40 a 59 años. Adicionalmente, el 39% declaró tener que contratar un flete para el mismo día y el 15% manifiesta haber tenido cancelaciones inesperadas.

Por otra parte, los fleteros manifiestan que la identificación y la captación de la demanda es su principal problema. Esta dificultad le genera un promedio de 3,2 horas ociosas en su jornada laboral diaria. El porcentaje de aceptación de la propuesta por parte de los fleteros que realizan más de 5 fletes diarios es del 85%, muy similar al de los fleteros que realizan menos de 5 que es del 89%.

La cotización promedio por viaje es de U\$S 45,60 y el 83% de los fleteros está dispuesto a pagar una comisión del 10% más IVA sin tope sobre la cotización de la solicitud por el servicio de UShipper. Por otra parte, el 57% opina que la plataforma no debería fijar los precios de los fletes.

Tanto los usuarios como los fleteros consideran que el servicio debe ser brindado por medio de una aplicación móvil y un sitio web. Adicionalmente, los usuarios del servicio de flete entienden que debería existir un canal telefónico para comunicarse en situaciones específicas.

En lo que refiere a la competencia, tanto los fleteros como los usuarios, declaran no haber conocido ni utilizado otra plataforma que brinde un servicio similar.

El principal motivo de fracaso de los competidores actuales y pasados fue la falta de inversión en marketing para llegar a los usuarios del servicio de flete, así como también, el uso inadecuado de los canales utilizados. Por otra parte, existieron otros errores en la implementación debido a la falta de dedicación de los socios fundadores en el desarrollo y monitoreo del funcionamiento y la falta de personal dedicado a la atención del usuario.

Con respecto a operativa planteada, manifestaron que al inicio de la actividad, la captación de fleteros no fue un problema mayor y consiguieron la cantidad de adhesiones esperadas. Sin embargo, tuvieron dificultades con el medio de cobro implementado, que se limitó a las redes de cobranza y este no resultó ser un medio eficiente para el fletero. Otros errores consistieron en la fijación de una cuota mensual al fletero por pertenecer al servicio y la fijación de los precios de los fletes. Adicionalmente, existieron problemas de usabilidad de las plataformas ya que eran poco atractivas y tenían formularios complejos.

Por último, en relación con la aceptación general de la propuesta de UShipper, el 85% de los fleteros manifiesta que le gustaría ser parte del servicio y el 80% lo utilizaría, en un principio, para ocupar su tiempo ocioso. Por su parte, el 74,9% de los usuarios declara que cambiaría su método actual de contratación de fletes por alguna de las características ofrecidas, las cuales son las siguientes en orden de importancia: garantía de que el traslado se realice, contratación del servicio por una plataforma online, geolocalización del transportista en tiempo real, posibilidad de contratar flete para el mismo día y sistema de calificaciones (ver Anexos 4, 5, 6 y 7).

1.4 Ajustes introducidos

A partir de los hallazgos mencionados anteriormente, se concluye que el usuario del servicio de flete tiene una serie de dificultades al utilizar los métodos de contratación actuales del servicio. Por este motivo, los principales cambios al modelo inicial del Canvas se realizaron con el fin de crear servicios diferenciales que aporten valor al mismo y se basaron en los atributos que declaran como necesarios para cambiar su método de contratación actual por UShipper.

Los nuevos servicios y beneficios a ofrecer como diferencial para el usuario consisten en la posibilidad de contratar un “flete Express”⁴ o un “flete Estándar”⁵, la garantía de la realización del servicio⁶, la posibilidad de acceder a la geolocalización del fletero en tiempo real y la posibilidad de conseguir precios más bajos para el tipo de flete⁷ “traslado de objetos” mediante un sistema de subasta para ambas modalidades de flete, con el fin de que el ahorro generado en los costos del fletero por la consolidación de las cargas, pueda beneficiar también al usuario a través del precio cotizado por el mismo.

⁴ Modalidad de Flete Express: Flete para realizar en el mismo día del ingreso de la solicitud.

⁵ Modalidad de Flete Estándar: Flete para realizar a partir del día siguiente del ingreso de la solicitud.

⁶ Garantización de la realización del servicio: Seguimiento y respaldo que brinda la administración de UShipper al proceso de contratación del servicio con el fin de lograr el cumplimiento de este, en especial para el flete Express.

⁷ Tipos de flete: Mudanza y traslado de objeto (1 o 2 objetos).

Para poder atender los nuevos servicios se diseñaron los procesos de atención al usuario y gestión de fleteros generando nuevas actividades clave para éxito del plan.

En otro orden, se realizó un ajuste al modelo de ingresos inicial el cual consistió en la eliminación del tope propuesto para la comisión percibida por UShipper. Adicionalmente, se notificará a los fleteros que hayan cotizado y no hayan sido elegidos cuál es el precio al que fue aceptada la cotización.

Con respecto al segmento de usuarios, se extiende la franja etaria, la cual será de 18 a 69 años.

Adicionalmente, se tomaron en cuenta los factores que llevaron al fracaso a los competidores con el fin de tomar las medidas necesarias para no incurrir en los mismos errores y lograr el éxito de la propuesta, por lo que se realizan los siguientes ajustes:

- Se diseña un plan de marketing el cual tendrá especial foco en las actividades dirigidas a la captación de los usuarios y fleteros mediante una fuerte inversión de capital.
- Se define el sistema de débito automático como el único medio de pago aceptado para el cobro de las comisiones, este cambio también apunta a disminuir el riesgo por incobrabilidad.
- Dedicación de tiempo completo por parte de las socias al emprendimiento y contratación del personal suficiente para la correcta gestión de los procesos de atención a los usuarios y fleteros.

1.5 Competidores y su reacción

En la actualidad, FleteApp es el único competidor directo que se encuentra operativo (ver Anexo 7), el cual no está posicionado en el mercado debido al bajo nivel de inversión que realiza para la difusión de su servicio y al uso de inadecuado de los medios de promoción que no alcanza a público objetivo. Además, no cuentan con la dedicación y estructura operativa necesaria para el servicio.

Adicionalmente, los medios sustitutos utilizados para la contratación de fletes son la recomendación y los buscadores tradicionales de internet. Dentro de estos últimos, los más utilizados son Mercado Libre y Google (ver Anexo 7), los cuales no se especializan en el rubro de intermediación para la contratación de servicios de fletes.

En base a lo anteriormente mencionado se concluye que no se espera un nivel de reacción fuerte o inmediata por parte de los competidores directos e indirectos al lanzamiento de UShipper.

1.6 Industria en la que se inserta el emprendimiento

El sector transporte terrestre en Uruguay es un sector que funciona a demanda de otros sectores del mercado, por lo cual su actividad depende estrictamente del sector productivo y de la demanda de servicios. Dicho sector se divide en dos subsectores, el transporte de personas y el transporte de carga. Dentro de este último se pueden clasificar según el peso de la carga entre carga pesada y carga mediana, y el destino pudiendo ser nacional e internacional.

La industria objetivo a la que se planea insertarse como intermediador digital es la del transporte nacional de carga mediana destinada a usuarios particulares.

Los principales entes reguladores del sector son el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), la Dirección General Impositiva (DGI), el Banco de Previsión Social (BPS), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y las intendencias departamentales. Por otra parte, existen varios gremios de transportistas, siendo el principal la Inter-gremial de Transporte Profesional de Carga terrestre del Uruguay (ITPC). La institución representa a 3.500 empresas, repartidas entre 23 gremiales.

La variable más relevante de esta industria es el Índice de Costos del Transporte de Carga Automotor (ICT) que contempla el costo del combustible, las cubiertas, la mano de obra, el mantenimiento y los seguros. Ésta es medida mensualmente por el Centro de Innovación en Organización Industrial de la Universidad de Montevideo.

1.7 Mercado

El mercado objetivo de UShipper se define como todas las personas que proveen y consumen el servicio de transporte de carga mediana (flete) dirigido a consumidores particulares dentro del territorio nacional. Los segmentos de este mercado se definen como fleteros y usuarios del servicio de flete.

1.7.1 Segmento de fleteros

El segmento de fleteros se define como todos aquellos transportistas que hacen fletes a particulares con un vehículo de carga mediana y difunden su servicio a través de los medios digitales de publicación. Según MercadoLibre y otros buscadores en internet, actualmente hay una cantidad aproximada de 400 fleteros que cumplen con dicha definición de segmento.

1.7.2 Segmento de usuarios

El segmento de usuarios se define como todos los consumidores particulares de servicio de flete que tienen entre 18 y 69 años y cuentan con acceso a internet.

1.7.3 Dimensionamiento de mercado

Para la estimación del tamaño de mercado se tomó como base para el cálculo la cantidad de hogares y la edad de la persona de referencia del hogar. Se consideró que las respuestas obtenidas en las encuestas a usuarios fueron realizadas por las personas de referencia de cada hogar (ver Anexo 6).

Según el último Censo del I.N.E. (2011) en Uruguay existen 918.147 hogares cuya persona de referencia tiene entre 18 y 69 años. Además, en base al informe sobre el perfil del internauta uruguayo (Grupo Radar, 2017), el 83% de los hogares cuentan con acceso a internet. Por lo tanto, el segmento está compuesto por 762.062 hogares.

A partir de la cantidad de hogares mencionados en el párrafo anterior, se realiza la estimación de la cantidad de transacciones posibles del mercado (TAM) tomando en cuenta la frecuencia anual de contratación de fletes de los hogares según el rango de edad de la persona de referencia encuestada.

Para el cálculo de la cantidad de transacciones posibles para atender con la propuesta de valor ofrecida (SAM), se consideró el porcentaje obtenido en la encuesta a usuarios (hogares) sobre la pregunta que hace referencia a si el usuario reemplazaría su método actual de contratación por UShipper, teniendo en cuenta alguno de los atributos ofrecidos, según el rango de edad del encuestado. A continuación, se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla: Estimación del tamaño de mercado (TAM y SAM)

Rango de edad de la persona de referencia	Cantidad de hogares	Hogares con acceso a internet	Frecuencia anual de consumo de fletes	TAM	Hogares que reemplazarían su método de contratación actual	SAM
20 a 29 años	126.347	104.868	0,84	88.310	84%	74.366
30 a 39 años	207.628	172.331	1,06	182.123	74%	134.523
40 a 49 años	208.371	172.948	1,74	301.058	70%	211.855
50 a 59 años	205.260	170.366	2,10	356.957	90%	322.961
60 a 69 años	170.541	141.549	1,13	159.243	38%	59.716
Total	918.147	762.062		1.087.690		803.421

1.8 Estimación de ventas

Como punto de partida de la estimación de ventas, se tomó como referencia el resultado obtenido de la publicación paga del servicio en el buscador Google (ver Anexo 6). Este resultado arrojó que el 2,7% de las personas que buscaron fletes en el periodo en el que estuvo publicado el anuncio lo intentaron contratar a través de UShipper.

En base a lo anterior, se estima alcanzar un nivel de transacciones que represente el 2,7% del Marketshare anual al final del primer año, valor que se considera alcanzable como consecuencia del plan de marketing que se implementará.

Al final del segundo año de actividad se estima alcanzar un nivel de transacciones que represente el 8% del Marketshare, registrando una tasa de crecimiento anual del 200% con respecto al primer año. Esta proyección se basa en la tasa de crecimiento de la empresa chilena RemateFletes, la cual tiene un modelo de negocio similar al de UShipper y ha registrado un crecimiento constante del 20% mensual desde el inicio de su actividad sin incurrir en inversiones significativas de publicidad y marketing (ver Anexo 4). Además, se espera un descenso gradual en las tasas de crecimiento a partir del tercer año alcanzando un 14% del Marketshare al final del quinto año del proyecto.

Tabla: Cantidad total de transacciones anuales y semestrales proyectadas a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad del primer semestre	4.532	29.814	40.579	51.563	55.951
Cantidad del segundo semestre	17.301	35.554	47.148	54.079	57.332
Cantidad total anual	21.833	65.368	87.727	105.642	113.283
Tasa de crecimiento anual		199%	35%	10%	5%
MarketShare anual	2,7%	8,1%	10,9%	13,1%	14,1%

1.9 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	Acciones de potenciación
La ausencia de un competidor directo reconocido/posicionado que brinde un servicio de intermediación entre usuarios y fleteros similar al propuesto por UShipper.	Realizar acciones que generen una rápida adopción de los usuarios y fleteros a UShipper con el fin de lograr una posición dominante en el mercado y así mitigar el crecimiento del competidor actual y desincentivar el ingreso de nuevos competidores.
La oportunidad de crear un servicio que elimine las dificultades actuales en las que incurren los fleteros y usuarios durante el proceso de contratación del servicio de flete.	Los servicios diferenciales propuestos son: destinar inversión para el plan de Marketing y dar periodos de prueba gratuitos a los fleteros (incentivo para comenzar a utilizar la plataforma por primera vez).
Tendencias actuales de consumos para la contratación de servicios online	Desarrollar una plataforma con buen nivel de usabilidad la cual facilitará la rápida adaptación.

AMENAZAS	Acciones de mitigación
El posicionamiento y la utilización de los productos sustitutos.	Con el desarrollo de una plataforma y procesos especializados en la intermediación de los fleteros y usuarios, más la inversión destinada al marketing se espera diferenciarse de los productos sustitutos.
Bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores por bajos costos operativos, fácil acceso a la tecnología y carencia de legislación sobre intermediarios digitales.	Generar posicionamiento de marca a través del desarrollo de una campaña de marketing efectiva y de la gestión eficiente de los servicios diferenciales que dificulten la réplica del modelo de negocio.

2. MODELO DE NEGOCIOS

A continuación, se desarrollan los puntos del Modelo de Canvas final (ver Anexo 2).

2.1 Segmentos

2.1.1 Segmento de Fleteros

El segmento de fleteros se define como todos aquellos transportistas que hacen fletes a particulares con un vehículo de carga mediana y difunden su servicio a través de medios digitales.

2.1.2 Segmento de Usuarios

El segmento de usuarios se define como todos los consumidores particulares de servicio de flete que tienen entre 18 y 69 años y cuentan con acceso a internet.

2.2 Propuesta de valor

2.2.1 Propuesta de valor para fleteros

Al fletero se le ofrece una plataforma donde pueda acceder a una demanda centralizada de solicitudes de traslados en tiempo real, permitiéndole optimizar sus rutas y reducir los tiempos muertos y la capacidad de carga ociosa.

Los servicios y beneficios que se brindarán a los fleteros son los siguientes:

- Acceso a una demanda centralizada de servicios de flete.
- Notificaciones en tiempo real para cotizar y anexar nuevos fletes compatibles con rutas actuales o programadas, teniendo la posibilidad de eliminar tiempo y capacidad de carga ociosa, generando así economías de escala a través de la consolidación de las mismas (ver Anexo 9).
- Geolocalización del origen y destino de las solicitudes.
- Información del precio en el que fueron confirmadas las solicitudes que cotizó y los usuarios rechazaron.

2.2.2 Propuesta de valor para usuarios

En cuanto al usuario, se le ofrece una plataforma donde pueda publicar sus necesidades de traslado de objetos, accediendo fácilmente a una oferta centralizada de servicios de fletes y seleccionando la opción más conveniente, contando con el respaldo de UShipper hasta el cumplimiento del servicio.

Los servicios y beneficios para el usuario son los siguientes:

- Nuevo medio de búsqueda de fletes simplificado y gratuito.
- Facilitación de la búsqueda mediante la centralización de la oferta de servicios de flete.
- Garantización de la realización del servicio a través de la ejecución del proceso de gestión de solicitudes con respaldo de UShipper desde el inicio del proceso hasta la finalización del mismo (ver Anexo 9).
- Posibilidad de solicitar y realizar un flete en el mismo día (flete Express).
- Acceso a la geolocalización del fletero en tiempo real desde el momento en que inicia el flete.
- Calificar el servicio recibido mediante un sistema de calificaciones e historiales de los fleteros.
- Posibilidad de obtener precios más bajos mediante la opción de subasta para el tipo de flete “traslado de objetos” (ver Anexo 9).

2.3 Canales de distribución

El canal por el cual se podrá solicitar y gestionar los fletes será mediante un sitio web y una aplicación móvil para los usuarios, y una aplicación de uso exclusivo para los fleteros. Adicionalmente, existirá un número telefónico por el cual se atenderán las consultas y problemas o quejas que puedan tener las partes.

2.4 Relación con los clientes

El relacionamiento con ambos segmentos se llevará a cabo mediante herramientas automáticas a través de la plataforma, tales como publicidad, mailing, notificaciones, y sistema de review & calificaciones. Adicionalmente, se proporcionará atención personalizada vía telefónica, redes sociales y por chat online a través de la plataforma y, en particular con los fleteros, se realizarán reuniones periódicas.

2.5 Modelo de ingresos

El ingreso estará conformado exclusivamente por la comisión abonada por el fletero, dicha comisión será del 10% + I.V.A. de la cotización realizada por el fletero y aceptada por el usuario.

2.6 Recursos clave

Para poder llevar a cabo la propuesta se requiere de recursos económicos, los cuales provendrán de financiamiento propio por parte de las socias. Además, se necesitarán insumos tecnológicos, especialmente la plataforma ya que el negocio se desarrolla a través de esta.

Por otro lado, serán necesarios los recursos humanos para la gestión de los procesos de la administración y atención ofrecidos por UShipper.

2.7 Actividades y procesos clave

La primera actividad clave es la captación de fleteros y usuarios mediante el diseño de un Plan de Marketing adecuado para cada segmento, a través de la ejecución del mismo se espera captar la cantidad deseada, siendo este un factor clave para el éxito del proyecto.

En segundo lugar, las tareas del proceso de atención de los usuarios, dirigidas principalmente a la garantía de la realización del servicio, así como también, tareas referentes a la recepción y solución de los conflictos y/o reclamos de ambos segmentos.

Por otro lado, las actividades relacionadas a la administración de los fleteros, de las cuales se destacan la gestión del cobro de las comisiones y la gestión de la conducta de los mismos.

En paralelo a las actividades mencionadas anteriormente, se realizarán tareas referentes al proceso de mejora continua, con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios y los fleteros de forma constante.

Diagrama de actividades claves de UShipper



2.8 Socios clave

La empresa proveedora de tecnología será considerada un socio clave ya que el negocio depende de dicha tecnología para el funcionamiento del servicio, y de cumplir con las expectativas de usabilidad para ambos segmentos (ver Anexo 8).

Por otra parte, como socios clave se encuentran las empresas financieras proveedoras del servicio de débito automático y, siendo factor clave de éxito la campaña de marketing de lanzamiento, la agencia de marketing será también considerada como socio clave.

2.9 Estructura de costos

Dentro de los principales costos del modelo, están comprendidos los costos fijos asociados a la renta del espacio físico de trabajo, los servicios referenciados al mantenimiento de la plataforma y hosting, los salarios del personal contratado y la inversión en marketing permanente luego del lanzamiento. Además, como costos variables están los costos de la financiera por el cobro de las comisiones mediante débito automático y los costos telefónicos asociados a la atención de los usuarios y fleteros.

2.10 Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	Acciones de potenciación
Ofrecer servicios diferenciales de la competencia y de los productos sustitutos.	Se diseñarán y ejecutarán los procesos necesarios para la garantización de la realización del servicio para que se cumplan con los estándares de calidad deseada en el tiempo estimado, además de cumplir con la correcta gestión de la conducta de los fleteros.
Bajos costos operacionales por la automatización de los procesos en la plataforma.	La interacción entre el fletero y el usuario se realizará directamente a través de la plataforma, solo existiendo la necesidad de intervención del personal de UShipper cuando la misma no se realice en los plazos estipulados según el tipo de solicitud realizada.
Conocer los errores de la competencia actual y pasada.	Se tomarán como lecciones aprendidas los motivos del fracaso de la competencia con el fin de no repetir los mismos. Los aspectos más importantes a tener en cuenta son la inversión en marketing, la dedicación de los socios al emprendimiento y la contratación del personal suficiente para atender los servicios ofrecidos.

DEBILIDADES	Acciones de mitigación
Servicios valorados por los usuarios no incluidos en el modelo	Por medio de la mejora continua se irán agregando otros servicios valorados por los usuarios y que le den valor a la plataforma. Por ejemplo, el medio de pago online.
Alta dependencia de los fleteros en el servicio brindado	Con el sistema de calificaciones y review se analizarán las conductas de los fleteros, sancionando el comportamiento mediante la suspensión o desvinculación de los mismos a aquellos que incumplan reiteradamente con el servicio. De este modo se busca generar pautas de conducta y comportamiento de los fleteros (ver Anexo 9) cuando realicen un flete por medio de UShipper.
Informalidad de los fleteros	En el mercado de fletes existe mucha informalidad en la actividad de los mismos. A causa de este aspecto se implementa el formato de débito automático como medio exclusivo para el cobro de las comisiones mitigando así posibles pérdidas por incobrabilidad.

3. IMPLEMENTACION DEL MODELO

3.1 Conformación de la empresa

La empresa estará conformada por las tres socias, las cuales tendrán una participación igualitaria, tanto en la inversión como en posibles pérdidas y ganancias generadas. La forma jurídica de la empresa se conformará como Sociedad Anónima.

3.2 Desarrollo de la plataforma

El servicio estará disponible como una aplicación móvil y como un sitio web, los mismos serán realizados por una empresa de tecnología tercerizada. Los requerimientos más importantes para el desarrollo de la misma son la usabilidad, las funcionalidades para el registro como persona física o jurídica (para usuarios y fleteros), funcionalidades para ingreso de la solicitud según el tipo y modalidad de flete, el sistema de calificaciones y notificaciones, la geolocalización y los canales de comunicación (ver Anexo 8). Además, el servicio estará alojado en la Nube, desde donde se podrán ejecutar todas las acciones y mantenimientos necesarios para el funcionamiento correcto del servicio.

Previo lanzamiento oficial del servicio en el mercado y con el fin de realizar los ajustes necesarios, se realizará una prueba piloto gratuita con un grupo seleccionado de fleteros y usuarios.

3.3 Términos y condiciones legales del servicio

Mediante la aceptación de los usuarios y fleteros de los “Términos y condiciones del servicio”, se delimitarán las responsabilidades y los roles de las partes en el uso del servicio, reduciendo el riesgo asumido por UShipper frente al incumplimiento, mal uso de la plataforma o responsabilidad sobre los posibles daños generados a los objetos trasladados. La misma deberá ser aceptada como un paso previo al ingreso y confirmación de la solicitud de flete. Además, se establecerán estándares de conducta y comportamiento para los fleteros, los cuales se gestionarán durante el proceso de administración de los mismos (ver Anexo 9).

3.4 Diseño de Procesos

3.4.1 Procesos de atención al usuario

El diseño del proceso de monitoreo y gestión de las solicitudes pendientes⁸, para las dos modalidades de fletes ofrecidas, tiene el objetivo de garantizar la realización del servicio (ver Anexo 9). Para el caso de que surjan cancelaciones inesperadas por parte del fletero, los usuarios tendrán disponibles canales para poder realizar los reclamos y quejas correspondientes durante el uso del servicio.

En el primer año el 80% de la gestión consistirá en la administración de los datos y el 20% restante consistirá en obtener cotizaciones para las solicitudes pendientes. De estas últimas, se prevé gestionar un 30%, a las cuales se le deberá re-coordinar la fecha de la solicitud con los usuarios (ver Anexo 10).

3.4.2 Procesos de administración y gestión de los fleteros

Para el inicio de las tareas de captación de fleteros se creará una base de datos, utilizando como fuente los canales de búsqueda digitales, donde se seleccionarán aquellos que posean las mejores

⁸ Solicitudes pendientes: Son aquellas solicitudes que en un determinado plazo aún que no han obtenido alguna cotización.

calificaciones. Posteriormente, se contactará a cada uno de ellos telefónicamente y, de ser necesario, se ofrecerá la posibilidad de realizar una entrevista personal, donde se le explicará el funcionamiento del servicio y se les ofrecerá ser partícipes del mismo. Los mismos podrán registrarse en la plataforma en el formato de persona física o empresa, con esta medida se toma en cuenta el aspecto informal de los fleteros.

La cantidad estimada de los fleteros en cada periodo estará enfocada en cubrir la demanda proyectada y, al mismo tiempo, en que la cantidad de fletes diarios posibles les resulte atractiva a los mismos (ver Anexo 6).

Las tareas de la administración de los fleteros consistirán en la gestión de las cobranzas de las comisiones y el seguimiento de la conducta mediante la fijación de estándares de conducta (ver Anexo 9). Dichos estándares serán comunicados y aceptados en los términos y condiciones del servicio al momento del registro y a partir del cual UShipper podrá a realizar las acciones que considere necesarias según el caso, como la suspensión temporal de la cuenta por mala conducta. El objetivo principal de estos procesos es modelar la conducta de los mismos hacia los comportamientos esperados.

3.4.3 Proceso de mejora continua

Los aspectos más importantes para analizar son las dificultades o fallas que se generen al momento del alta de la solicitud, el proceso de cotización y los canales de comunicación que se basaran en los procesos de la gestión de usuarios y fleteros anteriormente mencionados. De este modo se busca mejorar la experiencia de los mismos al utilizar UShipper.

3.5 Acuerdo de servicio con socios claves

Se realizará la contratación de las financieras responsables para el cobro de las comisiones, con el fin de que los fleteros puedan abonar sus comisiones mediante débito automático. Además, se contratará a la empresa de tecnología para el desarrollo de la plataforma y a la empresa de marketing para el desarrollo y diseño de la campaña de lanzamiento.

3.6 Alquiler y equipamiento de oficina

Previo al lanzamiento, se arrendará el espacio de la oficina desde donde se operará y se acondicionará (mobiliario y contratación de servicios, etc.) para su correcto funcionamiento.

3.7 Contratación y capacitación del personal

Se procederá a la contratación y capacitación de personal con perfil de atención telefónica para atender los procesos de atención al usuario, el cual tendrá una carga horaria de 6 horas diarias fijas de lunes a viernes en turnos de 8:00 a 14:00 horas y de 14:00 a 20:00 horas y los sábados rotativos de 08:00 a 14:00 horas. La contratación de los operadores se basa en el objetivo de atender el 100% de las solicitudes pendientes que deben ser procesadas por UShipper en la coordinación del servicio (ver Anexo 10).

Además, para las tareas correspondientes a la Administración y tareas de Marketing, una de las socias oficiará como CEO y otra socia como CMO. El horario del CEO será de lunes a viernes de 10:00 a 18:00 horas y el del CMO será full time⁹.

⁹ Full Time: dedicación 24 horas los 7 días de la semana.

3.8 Plan de Marketing

El objetivo del plan es generar conocimiento del servicio y la recordación espontánea de los beneficios del mismo por parte de los usuarios y los fleteros, para poder posicionarse rápidamente en el mercado, generando una barrera de entrada para posibles nuevos competidores y limitar el crecimiento del competidor actual.

Los principales beneficios que se desean transmitir a los usuarios son la facilidad para poder coordinar un flete al precio más conveniente, la garantización de la realización del servicio, la posibilidad de coordinar un flete para el mismo día (flete Express), y que todos estos beneficios se brindan de forma gratuita, únicamente descargando la aplicación o mediante el sitio web de UShipper. A su vez, el principal beneficio que se desea transmitir a los fleteros es la centralización de la demanda que le permitirá optimizar sus rutas y reducir capacidad ociosa al anexar nuevos posibles fletes diariamente.

3.8.1 Campaña de lanzamiento y campaña permanente

La campaña de lanzamiento estará dirigida por una agencia de Marketing, la cual será la responsable de realizar las actividades de la administración de las acciones a implementar durante dos periodos del primer año, el diseño de la descripción de los beneficios que se le atribuyen al servicio (Claim) para que la comunicación sea efectiva, el diseño y la creación del perfil, fan page y cuenta en Facebook e Instagram, incluyendo el avatar, portada, carga de datos y configuración general.

Las acciones de la campaña de lanzamiento (los dos primeros años) y permanente se diferencian por las acciones de marketing de esta última, la cual estará enfocada principalmente a acciones de marketing digital (ver Anexo 11). Además, para incentivar la adhesión de los fleteros se le ofrecerá a cada uno, al incorporarse por primera vez, el beneficio de tener sin costo los primeros 5 fletes.

3.8.2 Detalle de las acciones de marketing tradicional y digital

- 30 carteles en los laterales de ómnibus.
- Publicación en revista digital InfoNegocios por un día en la página del servicio “publinota”.
- Anuncio del servicio a través del comunicador de un programa de radio FM.
- Publicidad por Stickers con el logo de la marca: se le entregará a cada fletero adherido un sticker para colocar en el camión que utilice para la realización del servicio.
- Publicidad en Facebook: Creación de una Fanpage donde se generará un nuevo anuncio pago a cada dos y cinco días según el periodo. Cada publicación apuntará a los tres tipos de alcances posibles: likes, visitas a la Fanpage y visitas al sitio web.
- Publicidad en Instagram: Creación de una cuenta con el perfil de empresa, se generará un nuevo anuncio pago cada dos y cinco días según el periodo. Cada publicación apuntará a los tres tipos de alcances posible: “tu perfil”, “tu empresa” y “tu sitio web”
- Publicidad en Google: creación de un AdWords el cual tendrá asociado las palabras que más se utilizan para la búsqueda de fletes online, de este modo se pretende aparecer en la primera hoja de búsqueda de Google (“zona caliente”).
- Campañas para la captación de mails: Se realizará un sorteo mensual o trimestral durante los dos primeros años de “Un fin de semana para dos personas” en algún establecimiento localizado en Colonia, Punta del Este o Rocha. El mismo será comunicado a través de las redes y podrán inscribirse las personas que ingresen una casilla de mail válida y, además, quienes compartan la publicación y se registren en la plataforma tendrán doble chance de salir sorteados.
- Campañas de mailing y notificaciones a través de la aplicación: Se realizarán publicidades semanales y mensuales a quienes se suscriban, registren y/o descarguen la aplicación.

4. EVALUACION DEL RETORNO Y RIESGO

Para el análisis del retorno y riesgo de la inversión se realizó una evaluación financiera, la cual se detalla en los siguientes puntos y se tomaron como referencias los datos de las proyecciones y flujo de fondos a cinco años (ver Anexo 12).

4.1 Inversión inicial

El monto requerido para la inversión inicial asciende a U\$S 120.000, la cual se desglosa en los siguientes rubros:

INVERSIÓN INICIAL	
Amoblamiento cocina	\$350
Desarrollo plataforma	\$65.000
Inversión marketing	\$30.748
Adquisición S.A	\$3.000
Amoblamiento (f&f)	\$1.650
Equipamiento (hardware)	\$1.500
Capital de trabajo	\$17.752
Total	\$120.000

4.2 Estructura de financiamiento

El monto requerido para la inversión inicial proviene de fondos propios de las tres socias, quienes invertirán en el proyecto en partes iguales.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

4.3.1 Políticas de pagos y cobros

Los pagos a los proveedores de servicios tercerizados, tales como los costos asociados a la plataforma (Hosting y Mantenimiento) y los costos asociados a las actividades de marketing, alquileres y telefonía se realizarán de forma mensual a mes vencido. Algunos de los costos referentes a la plataforma se devengan anualmente al inicio de cada periodo (dominio y stores de aplicaciones).

Con respecto al ingreso por concepto de las comisiones generadas por los fleteros, las financieras tienen políticas de pago de 30 días, por lo que UShipper utilizará el mismo plazo para el ingreso. El costo asociado a las financieras es del 3,5% del monto de los débitos ejecutados y será descontado automáticamente al momento de la liquidación mensual que realizan las mismas.

4.3.2 Políticas de recursos humanos

En los primeros cinco años del emprendimiento, las actividades referentes a la administración y marketing estarán a cargo de dos de las socias, las cuales oficiarán como CEO y CMO.

En lo que respecta a los operadores de Call Center, los mismos serán empleados de la empresa y cobrarán su salario mensual en los primeros cinco días hábiles del mes posterior a la generación de sus haberes.

Se calculó de la cantidad de operadores utilizando como base la estimación del porcentaje de las solicitudes que necesitarán ser intervenidas por UShipper para obtener cotizaciones y re-coordinarse en el caso de no obtener ninguna. Para la proyección de las cantidades se utilizó el software Ansapoint (ver Anexo 10).

Tabla: Cantidad máxima de personal en cada año

CANTIDAD DE PERSONAL ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	1	1	1	1	1
CMO	1	1	1	1	1
Operador Call Center	6	6	4	4	4
Total anual	8	8	6	6	6

4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos

El ingreso está conformado exclusivamente por la comisión abonada por el fletero, dicha comisión es del 10% más IVA¹⁰ de la cotización realizada por el mismo y aceptada por el usuario. La comisión promedio es de U\$S 4,56 (ver Anexo 6). Se estima que las ventas del primer año representarán aproximadamente un 2,7% del Marketshare y alcanzará un 14,1% al final el quinto año.

Con respecto a los egresos, los mismos corresponden al costo variable de las comisiones a pagar a las financieras y el costo de la gestión telefónica (ver Anexo 6), y los costos fijos. Estos últimos se componen por los costos asociados a los conceptos de salarios, marketing, algunos servicios tercerizados, alquileres, útiles de oficina, etc.

Tabla: Flujo resumido de ingresos y egresos anual proyectado

FLUJOS DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO					
<i>Transacciones</i>	21.833	65.368	87.727	105.642	113.283
<i>Ingreso</i>	\$99.477	\$297.833	\$399.704	\$481.329	\$516.143
COSTOS VARIABLES					
<i>Costo por débito automático</i>	(\$3.482)	(\$10.424)	(\$13.990)	(\$16.847)	(\$18.065)
<i>Costo por gestión telefónica</i>	(\$1.753)	(\$5.250)	(\$7.045)	(\$8.484)	(\$9.098)
COSTOS FIJOS					
<i>Marketing</i>	(\$30.748)	(\$24.514)	(\$10.172)	(\$9.990)	(\$9.944)
<i>Servicios tercerizados</i>	(\$75.550)	(\$7.950)	(\$7.950)	(\$7.950)	(\$7.950)
<i>Salarios</i>	(\$44.041)	(\$58.077)	(\$46.945)	(\$46.461)	(\$46.461)
OTROS COSTOS FIJOS	(\$37.434)	(\$58.487)	(\$118.645)	(\$141.600)	(\$151.591)
RESULTADO NETO	(\$93.531)	\$133.131	\$194.957	\$249.997	\$273.035

4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

En la siguiente tabla se detalla el flujo de fondo proyectado, el cual incluye en el quinto año el valor de rescate del proyecto.

	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$120.000					
Valor de Rescate						\$300.000
Flujos		(\$110.898)	\$141.013	\$198.511	\$248.806	\$272.080
Flujos de Fondos	(\$120.000)	(\$110.898)	\$141.013	\$198.511	\$248.806	\$572.080
Tasa de dto.	20%					
VAN	\$470.283					
TIR	61,82%					

Para la evaluación del proyecto, se exige una TRR del 20%, lo que genera un VAN proyectado de U\$S 470.283 y una TIR de 61,82%. Como conclusión, en base a los resultados anteriores, se asegura la viabilidad del emprendimiento.

¹⁰ IVA: No se tomó en cuenta el IVA para las proyecciones financieras de ingresos y costos.

4.6 Evaluación del riesgo

4.6.1 Riesgos que afectan el precio de la comisión

La variación en el nivel de incobrabilidad del proyecto impacta en el valor de la comisión. Como el primero no puede ser menor a cero, se espera que, de variar, aumente su nivel, haciendo que el precio baje en una proporción similar. Por ejemplo, una incobrabilidad del 20%, equivale a una reducción del precio del 20%, pasando de U\$S 4,56 a U\$S 3,65.

Por otra parte, la variación en el precio de la cotización que realizan los fleteros puede afectar también al precio de la comisión. En caso de que bajen los precios, por ejemplo, un 20%, debido a una reducción de los costos del fletero (economía de escala o baja de precios por sistema de subasta), la comisión disminuirá en 20%. En el escenario opuesto, esta variación se mantiene, aumentando el precio de la comisión, pasando de U\$S 4,56 a U\$S 5,47.

4.6.2 Riesgos que afectan la cantidad de transacciones

El nivel de adopción a la plataforma por parte de los usuarios y fleteros, afecta la cantidad de transacciones procesadas. En caso de que la variación en el nivel de adopción se mantuviera en el mismo porcentaje para todas las franjas etarias, la disminución o aumento de las de las transacciones variarían en la misma proporción. Sin embargo, si los porcentajes de adopción son distintos para cada franja, la variación de las cantidades dependería de la ponderación de la frecuencia de consumo para cada una.

4.7 Punto de Equilibrio y período de repago

A través del análisis del punto de equilibrio se determina el nivel de ventas óptimo para cubrir los costos mensuales y costos totales del proyecto y establecer a partir de qué plazo el proyecto comienza a ser rentable¹¹.

Para el análisis del mismo se utilizaron los datos de los costos fijos mensuales y totales del proyecto y los valores unitarios correspondientes a la comisión y los costos variables (ver Anexo 12). Dicho estudio arrojó que a partir de las 3.321 transacciones mensuales UShipper comenzaría a ser rentable, pudiendo enfrentar los costos fijos mensuales asociados a la operativa antes de impuestos, dicha cantidad se superará a partir del onceavo mes del primer año.

El período de repago es el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo recuperen el monto total de la inversión inicial del proyecto. Observando los flujos netos de efectivo proyectados de UShipper, concluimos que el proyecto recuperará la inversión antes de llegar a la mitad del tercer año (ver Anexo 12). Este plazo se alinea con el del punto de equilibrio total del proyecto, el cual se calcula que estará en el primer semestre del tercer año.

4.8 Análisis de sensibilidad a variables críticas

Las variables críticas por analizar corresponden a la cantidad de fletes coordinados por la plataforma y el precio de la comisión. El análisis de sensibilidad (ver Anexo 12) arroja que el VAN del proyecto soporta, antes de mostrar niveles negativos, una disminución de precio del 68,2% y una disminución de las cantidades del 69,5%

¹¹ Rentabilidad: es el momento que el ingreso operativo cubre los costos y se obtienen ganancias

BIBLIOGRAFIA

- Ansapoint (Version 3.0g) [Software]. (2014). Obtenido de <https://www.erlang.com/ansapoint.html>
- Antel. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://www.antel.com.uy/personas-y-hogares/fija/planes>
- Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay, Uruguay. (2017). *Tarifario 2017*. [FOLLETO]. Montevideo: Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay.
- Cargomatic. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <https://www.cargomatic.com>
- DIRECTORIO GENERAL DE CARGA INTERNACIONAL. (2017). *Digitalización y Comercio Electrónico continúan imponiéndose en la Industria del Transporte Internacional de Carga. Parte I*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://www.dgcinternacional.com/articulos/visualizar.php?id=3845&pais=§or=&clave=>
- El Uber de los camiones llegó al agro para revolucionar los fletes. (28 de marzo de 2016). *La Nación*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <https://www.lanacion.com.ar/1902841-el-uber-de-los-camiones-llego-al-agro-para-revolucionar-los-fletes>
- FleteApp. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <http://fleteapp.com.uy>
- Guerrero, M. (2016). 60% de operadores logísticos no satisfacen las capacidades tecnológicas. *Loginews*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://noticiaslogisticaytransporte.com/logistica/05/01/2016/60-de-operadores-logisticos-no-satisfacen-las-capacidades-tecnologicas/65021.html>
- GRUPO RADAR, Uruguay. (2018). *Perfil del Internauta Uruguayo 2016*. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=1982>
- Humber. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <https://humber.com.ar>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, Uruguay. (2011) *Censo 2011*. Accedido el 4 de agosto, 2018 desde <http://www.ine.gub.uy>
- Korniejczuk, N. (2016). *Potencial y alternativas en el mercado de transporte carretero de carga en argentina*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2442/MBA_2016_Korniejczuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lanzaron un “Uber” para camiones en Argentina. (16 de mayo de 2016). *TruckMagazine*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://www.truckmagazine.com.ar/la-uberizacion-llega-al-transporte-de-cargas-en-argentina>
- Lo Bosco, L. (2017). *El paradigma del consumo colaborativo y sus implicancias en las prácticas turísticas*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://nulan.mdp.edu.ar/2729/1/lobosco-2017.pdf>
- Media Office. Accedido el 23 de junio, 2018 desde <http://www.mediaoffice.com.uy>
- Medina, L. (15 de setiembre de 2015). Como citar software en estilo APA. *Techlandia*. Accedido el 12 de agosto, 2018 desde https://techlandia.com/citar-software-estilo-apa-como_376731/
- Mercado Libre. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <http://www.mercadolibre.com.uy>

Mesa P. (24 de marzo de 2017). Hasta \$750.000 por mes invierten las empresas para sacar a pasear su marca por MVD. *Infonegocios*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://infonegocios.biz/enfoque/hasta-750-000-por-mes-invierten-las-empresas-para-sacar-a-pasear-su-marca-por-mvd>

Microsoft Azure. Accedido el 1 de julio, 2018 desde <https://azure.microsoft.com>

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Uruguay. (2017). *Consejo de Salarios*. Accedido el 25 de junio, 2018 desde <https://www.mtss.gub.uy/web/mtss/consejos-de-salarios>

Moreno, M. A. (23 de junio de 2010). El Punto de Equilibrio del negocio y su importancia estratégica. Accedido el 2 de Julio, 2018 desde <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>

Plataforma que subasta fletes mejora oferta del transporte de carga (23 de octubre de 2014). *El economista america*. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <http://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/6183131/10/14/Plataforma-que-subasta-fletes-mejora-oferta-del-transporte-de-carga.html>

RedEnvios. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <http://www.redenvios.com>

RedEnvios. (19 de noviembre de 2012). *SUBRAYADO - ENTREVISTA* [Archivo de video]. Accedido el 3 de agosto de 2018 desde <https://www.facebook.com/REDENVIOSCOM/videos/193576884112778>

RedFlet. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <https://www.redflet.com>

RemateFletes. Accedido el 6 de agosto, 2018 desde <https://rematefletes.cl/>

Rutear. Accedido el 13 de abril, 2018 desde <http://www.rutear.com>

Uber perdió U\$S 645 millones en el trimestre pese a registrar más reservas. (26 de agosto de 2017). *EL PAIS*. Accedido el 25 de Junio, 2018 desde <https://negocios.elpais.com.uy/empresas/uber-perdio-us-millones-trimestre-pese-registrar-reservas.html>

Vaquiroy, J. (23 de febrero de 2010) Periodo de recuperación de la inversión - PRI. Accedido el 2 de Julio, 2018 desde <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Osterwalder: Propuesta inicial

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos</i>
Inversionistas. Emprendedores. Friends and Family.	Marketing y adquisición de clientes. Servicio de atención al cliente. Administración de la plataforma.	Fleteros: Ofrecer una plataforma donde el transportista acceda a solicitudes de transporte de objetos en tiempo real, permitiéndole simultáneamente optimizar sus rutas y ocupar su capacidad ociosa.	SEM. Mailing y notificaciones. Redes sociales. Sistema de review y calificaciones. Servicio al cliente	Fleteros: todos los proveedores de servicios de transporte de carga mediana del país que utilizan o utilizarán los medios digitales para publicar su oferta de servicio. Usuarios: todos los consumidores particulares de servicios de mudanza y traslado de objetos de todo el país que están en la franja etaria de entre 18 y 59 años y que tienen acceso a internet
	<i>Recursos clave</i>	Plataforma tecnológica Recursos financieros. Recursos humanos	<i>Distribución</i>	
<i>Estructura de costos</i>			<i>Estructura de ingresos</i>	
Mantenimiento de la plataforma. Gastos de marketing.	Sueldos.		Comisión a los transportistas por solicitud confirmada: 10% + IVA de la cotización inicial con tope de 100 pesos uruguayos.	

Anexo 2: Modelo de Osterwalder: Propuesta final

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa proveedora de tecnología. • Agencia de marketing. • Alianzas con financieras para el cobro de las comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de fleteros y usuarios. • Atención a los usuarios (Gestión de las solicitudes pendientes de cotizar). • Administración de los fleteros. • Procesos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fletero: ofrecer una plataforma donde pueda acceder a una demanda centralizada de solicitudes de traslados en tiempo real, permitiéndole optimizar sus rutas y reducir la capacidad de carga ociosa y los tiempos muertos. • Usuarios: ofrecer una plataforma donde pueda publicar sus necesidades de traslado de objetos, accediendo fácilmente a una oferta centralizada de servicios de fletes y seleccionando la opción más conveniente contando con el respaldo de UShipper hasta la finalización del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar: marketing digital (SEM), marketing tradicional, promociones y contacto directo (telefónico, personal y chat). • Mantener: SEM, Mailing y notificaciones, Sistema de review y calificaciones, atención personal y herramientas automáticas de la plataforma. • Crecer: SEM, marketing tradicional, Mailing y notificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fletero: todos aquellos transportistas que hacen fletes a particulares con un vehículo de carga mediana y que hacen sus publicaciones a través de medios digitales. • Usuario: todos los consumidores particulares de fletes que tienen entre 18 y 69 años y cuentan con acceso a internet.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica. • Recursos humanos. • Recursos económicos. 		<p>Distribución</p> <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil y sitio web. <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número telefónico. • Publicidad y promociones • Contacto directo • Notificaciones • Mailing 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de marketing. - Sueldos. - Costos de telefonía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la plataforma. - Comisión de las financieras por débito automático. 	<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión abonada por el fletero por cada cotización aprobada: 10% + IVA (Sin tope). - Para los usuarios el servicio es Freemium (sin costo). 		

Anexo 3: Proceso de investigación detallado

Fase I: investigación preliminar

Fecha: abril 2018.

Para la elaboración inicial del Canvas se realizaron las siguientes acciones con el fin de identificar una necesidad y oportunidad de negocio:

- 8 entrevistas telefónicas a fleteros (transportistas).
- 10 entrevistas presenciales a comercios (se recorrieron comercios de las zonas de Pocitos, Cordón y Centro).
- 5 entrevistas presenciales a usuarios (se consultó con allegados del entorno).

Fase II: segunda investigación – Inicio del proceso de validación del Canvas

Fecha: abril 2018.

En una segunda instancia se realizaron las siguientes acciones con el fin de validar las hipótesis del modelo inicial de Canvas:

- Entrevistas a fleteros: 10 entrevistas telefónicas.
- Encuestas a fleteros: se obtuvieron 72 respuestas de un total de 350 fleteros.
- Encuestas a usuarios: se obtuvieron 242 respuestas de un total de 762.062 hogares.

Fase III: profundización de los resultados obtenidos en la fase II

Fecha: mayo 2018.

En base a los resultados obtenidos en la segunda investigación surgieron nuevas interrogantes para las cual se realizaron las siguientes acciones con el fin de profundizar sobre las mismas:

- Encuestas a fleteros: se obtuvieron 63 respuestas de un total de 350 fleteros.
- Encuestas a usuarios: se obtuvieron 162 respuestas de un total de 762.062 hogares.
- Entrevistas:
 - Julián Valdez, experto del área de transporte
 - Marcelo Santo, experto del área de Marketing y Publicidad.
 - Raúl Meliante, experto en IT y Programación.

Fase IV: investigación complementaria sobre la competencia y otros servicios similares

Fecha: julio-agosto 2018

Para profundizar en los motivos de fracaso de otras empresas que tratan o trataron de brindar un servicio similar, se entrevistó a los siguientes expertos con el fin de obtener lecciones aprendidas.

- Álvaro Abreu - Socio fundador de Fleteapp.
- José Luis Tejeira - Socio cofundador de RedFlet.
- Hugo Becerva - Socio cofundador de RedFlet.
- José Antonio Pinto Guridi - Fundador de RemateFletes

Adicionalmente se creó un sitio web para UShipper, el cual fue promocionado en Google a través de un anuncio pago con el fin de evaluar la interacción de los usuarios con la propuesta de valor.

Por último, se consultó al experto en Marketing Digital, Edgardo Rotuolo, con el fin de mejorar el diseño del Plan de Marketing.

Anexo 4: Resumen de entrevistas

4.1 Resumen de entrevistas a fleteros

A partir de las entrevistas realizadas obtuvimos la siguiente información:

- Identificación de quiénes son los principales clientes: comercios y clientes particulares.
- La mayor parte de los fleteros cuentan con varios comercios como clientes a quienes realizan fletes a diario.
- El medio por el cual los contactan es a través de anuncios en medios online.
- Las empresas de fletes están conformadas, en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas familiares, formalmente inscritas o no ante el Estado.
- Son pocos los que pertenecen a algún tipo de gremio del transporte, y menos los que tienen conocimiento e integran el grupo de whatsapp “UNE” (ver Anexo 6).
- Problemáticas declaradas a las que incurrir a diario: identificación de la demanda, tiempos muertos y planificación de ruteos.

4.2 Resumen de entrevistas a comerciantes

Los comerciantes reconocieron que contratan a diario el servicio de flete para el traslado de sus mercaderías. Algunos comercios incluyen el costo del envío dentro el precio de venta cuando la empresa de flete le factura directamente al comercio por el servicio, de otro modo, los comerciantes informan al comprador del costo del envío que debe pagar al momento en que se reciba la mercadería y programan la fecha de entrega.

Además, hicieron mención sobre de la informalidad que existe dentro del sector y del valor de la mercadería a transportar, por lo tanto, siempre intentan utilizar la misma empresa, lo que hace que el nivel de fidelidad al fletero sea alto.

4.3 Resumen de entrevistas a usuarios

Los usuarios afirman que el método actual de búsqueda, cuando no conocen algún fletero de confianza previamente, les resulta engorroso ya que tienen dificultades para encontrar y coordinar el flete, manifiestan que el tiempo que le dedican a la selección es más del que desearían y por lo general no cuentan con información o referencias que le resulten confiable.

4.4 Resumen de entrevistas a expertos

1. Julián Valdez, ex. director de DAC y ex. gerente de Tiempost.

Los datos y recomendaciones obtenidos en la reunión de Julián Valdez fueron los siguientes:

- Recomendación para que el servicio sea brindado a través de una aplicación al fletero.
- El valor agregado que aporta la geo-localización: elimina ansiedad para el usuario.
- Habilitar un canal telefónico como medio de comunicación directa con fleteros y usuarios.
- Gran parte del fracaso de las otras plataformas fue la comunicación (Publicidad)

2. Marcelo Santo, jefe de Marketing en Red Pagos.

En la reunión mantenida con Marcelo Santo se obtuvo información necesaria para el diseño de la campaña de Marketing para el lanzamiento del servicio y su continuidad.

- Recomendaciones de empresas especializadas en publicidad para realizar la campaña.
- Costos de referencias para publicidad en vía pública mediante carteles en paradas de ómnibus y en los ómnibus.
- Costo de la campaña SEM para el lanzamiento y mantenimiento.

3. Raúl Meliante, programador independiente.

Los datos obtenidos a partir de las consultas realizadas a Raúl Meliante fueron las siguientes:

- Tiempos estimados para el desarrollo de la plataforma.
- Costos de referencias para la creación de la Web, la aplicación para fleteros y usuarios.
- Costos de referencias para el mantenimiento de software de la plataforma.

4. Edgardo Rotuolo, Experto en Marketing Digital

Los datos aportados en la reunión fueron con el fin de crear un plan de Marketing adecuado para el proyecto.

4.5 Resumen de entrevistas a cofundadores de empresas uruguayas y regionales

1. Álvaro Abreu, cofundador de FleteApp.

Los principales datos aportados fueron los siguientes:

- Falta de inversión en marketing para llegar a usuarios. Actualmente se dan a conocer a través de recomendación, distribuyen volantes, tarjetas e imanes, y tienen una página en Facebook con poca inversión en SEM.
- Falta de dedicación al emprendimiento. Los mismos socios atienden al proyecto en paralelo al tiempo que dedican a sus trabajos y actividades diarias. No hay personas dedicadas exclusivamente al desarrollo y la atención.
- Problemas con el sistema de cobro de las comisiones. Únicamente trabajan con una red de cobranza y los fleteros manifiestan que el mismo no es práctico.
- La aplicación está disponible únicamente en Android y presenta complejidades en el uso.
- Cuentan con la cantidad apropiada de fleteros adheridos al servicio, pero no llegan a la demanda.
- No visualizan estacionalidad en el servicio de fletes.

2. José Luis Tejeira y Hugo Berceva, cofundadores de RedFlet.

Los principales datos aportados fueron los siguientes:

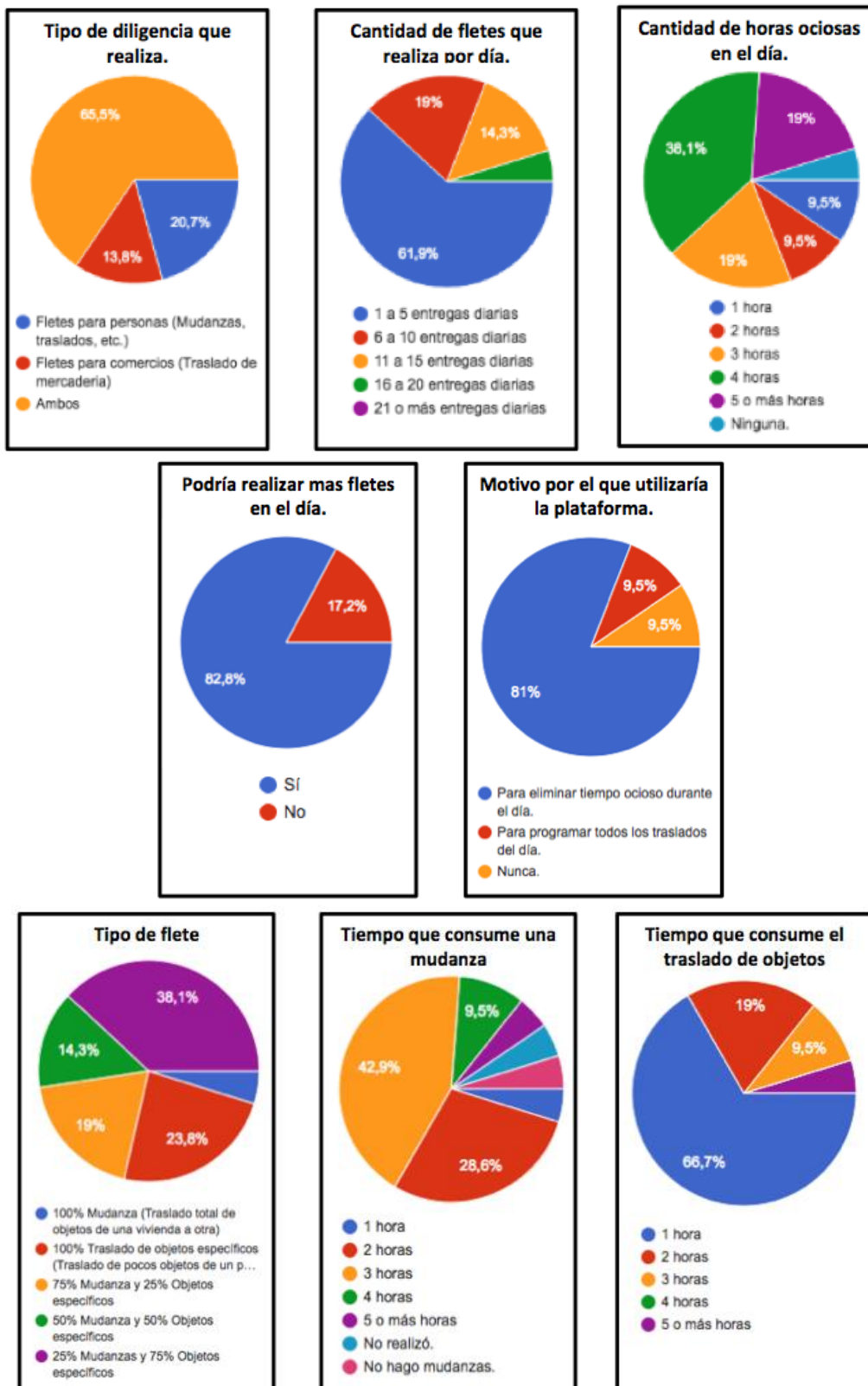
- Falta de inversión en marketing para llegar a los usuarios. El desarrollo del emprendimiento estaba auspiciado por una incubadora la cual no cumplió con los plazos estipulados para la entrega del capital necesario para la etapa de promoción para llegar a los usuarios.
- En la primera semana de activación del servicio, RedFlet ya contaba con más de 120 fleteros inscritos en la aplicación.
- El medio de pago utilizado era mediante una red de cobranza donde pagaban un costo fijo mensual para poder operar y había desconformidades al respecto.
- Los usuarios solicitaban atención telefónica para el apoyo de su demanda y ellos no contaban con la estructura para brindarla, además no todos los fleteros contestaban las demandas de forma rápida y esto afectaba el funcionamiento del servicio.
- La empresa fijaba los precios y esta política no fue aceptada por los fleteros (precios desiguales de cada oferente).
- Existieron quejas de los usuarios con respecto a la usabilidad de la aplicación.

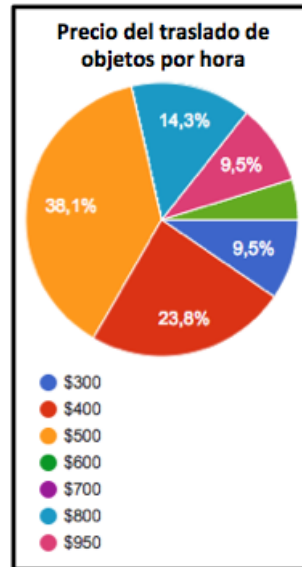
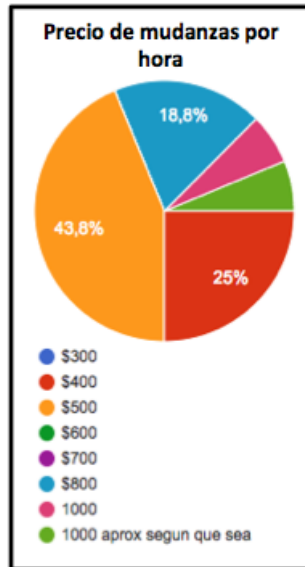
3. José Antonio Pinto Guridi, fundador RemateFletes.

RemateFletes es una plataforma web chilena, fundada en el 2014 pero con inicio de actividades a mediados del año 2016. Actualmente mantiene un crecimiento registrado del 20% mensual sin mayor inversión en marketing más que en AdWords. Los días de cuando se ingresan más solicitudes son los días jueves y viernes de cada semana, no observa estacionalidad en las mismas y el 80% de esas solicitudes son mediante aparatos móviles. El sitio no cuenta con una aplicación móvil hasta la fecha.

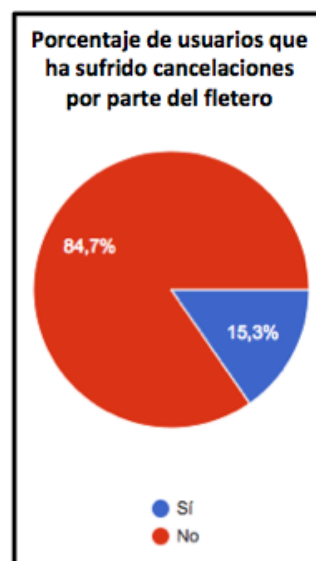
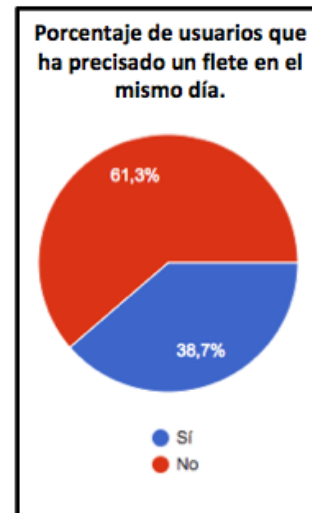
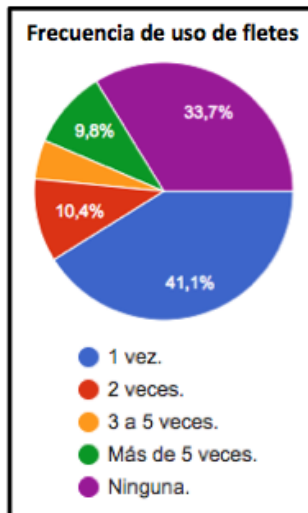
Anexo 5: Resultados de las encuestas

5.1 Encuestas a fleteros





5.2 Encuestas a usuarios



Anexo 6: Tablas de proyecciones y análisis

Tabla 1: Frecuencia de consumo de fletes anual de los hogares según rango de edad del referente

Rango de edad	Cantidad
18 a 29 años	0,84
30 a 39 años	1,06
40 a 49 años	1,74
50 a 59 años	2,10
60 a 69 años	1,13

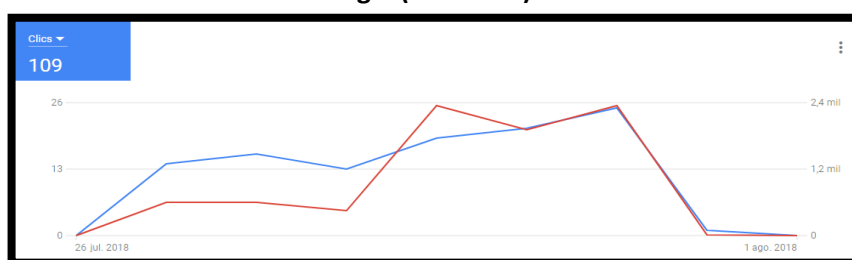
Tabla 2: Porcentaje de referentes de hogar que cambiaría el método actual de contratación por UShipper según rango de edad.

Rango de edad	Cambia
18 a 29 años	84%
30 a 39 años	74%
40 a 49 años	70%
50 a 59 años	90%
60 a 69 años	38%

Tabla 3: Precio de la comisión promedio de UShipper

TIPO DE FLETE	Proporción	Duración promedio	Precio promedio por hora	Precio promedio	UYU	U\$S
Mudanzas	34%	2,65	UYU 750	UYU 1.987,50	UYU 199	\$6,41
Traslados objetos	66%	1,59	UYU 702	UYU 1.116,18	UYU 112	\$3,60
Comisión promedio en U\$D						\$4,56

Resultado del anuncio en Google (AdWords)



Personas interesadas en la publicación de la propuesta de Ushipper (SAM)	109
Personas que intentaron contactarse con UShipper para coordinar el servicio	3
Marketshare alcanzado sobre el SAM	2,7%

Aclaración: Se habilitaron los canales chat online, correo y Whatsapp para contactarse con UShipper

Tabla 4: Estimación de la cantidad anual de fleteros necesarios para cubrir la demanda proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda diaria al final del mes 12	167	238	321	354	371
Proyección de la dedicación diaria del fleteros a final del mes 12	7 hs	8 hs	8 hs	8 hs	9 hs
Cantidad de fleteros necesarios para cubrir la demanda	48	57	76	84	87

Tabla 5: Cálculo del costo variable/unitario de la Gestión Telefónica por transacción

COSTO DE LA GESTIÓN TELEFÓNICA	
Duración estimada de la gestión de las solicitudes pendientes	15 min.
Duración estimada de la re-coordinación de las solicitudes	10 min.
Promedio del porcentaje de la gestión de las solicitudes pendientes	11,80%
Promedio del porcentaje de la gestión de las re-coordinaciones	16,00%
Costo del minuto de llamada*	\$0,04
Costo unitario de la gestión telefónica	\$0,08

*Costo computo ANTEL

Anexo 7: Antecedentes de la competencia y de los productos sustitutos

7.1 Antecedentes de la competencia directa

- **FleteApp - servicio actualmente activo**

FleteApp es una aplicación online que conecta a usuarios con fleteros y se encuentra operativa desde el año 2017. Los principales motivos por los cuales no han logrado el funcionamiento esperado del servicio consisten en el bajo nivel de difusión y la falta de dedicación de los socios al proyecto. Según el resultado de las encuestas a usuarios y fleteros casi el 100% declaró no reconocerla ni haberla utilizado.

- **RedFlet - servicio inactivo desde el año 2017**

RedFlet era una aplicación online que conectaba a usuarios con fleteros, se creó a fines del año 2016 y estuvo activa durante seis meses desde entonces. Los principales motivos del fracaso de la misma fueron la falta de capital para invertir en marketing y desarrollo, y el formato en cómo funcionaba el servicio, el cual fue rechazado por los fleteros debido a que aplicaban un costo fijo mensual para utilizarlo y además la empresa fijaba el precio de los fletes. Según los datos aportados por las encuestas a fleteros menos del 10% declararon haber conocido dicha plataforma, pero nadie reconoce haberla utilizado y con respecto a los usuarios caso el 100% manifestó no haberla conocido.

- **RedEnvios - servicio inactivo desde el año 2013**

Fue creada en el año 2011, era un sitio web que conectaba a transportistas con empresas y particulares que precisaran realizar algún tipo de traslado de carga mediana o pesada. Los principales motivos de fracaso del servicio fueron el hecho de que la misma fue creada en un momento donde todavía no existía el auge que hay hoy en las telecomunicaciones tanto a nivel de internet como de dispositivos móviles que permitieran un uso más dinámico de la propuesta, la falta de difusión del servicio y el hecho de que cobraban un costo fijo mensual o semanal al fletero. Según datos aportados de las encuestas a fleteros, nadie llegó a conocer dicha plataforma y solo el 3% de los usuarios la reconoció, pero nunca la utilizó.

7.2 Competencia indirecta y productos sustitutos

- **Sitios web donde se oferta el servicio: Mercado Libre - Google - OLX - Páginas Amarillas**

Según datos aportados de las encuestas a usuarios y fleteros, Mercado Libre es el principal medio para la difusión y búsqueda del servicio seguido por Google. La debilidad principal de estos medios se basa en que los mismos no se especializan en el servicio de fletes y por lo tanto su formato no atiende de forma eficiente las necesidades de las partes.

- **Grupo UNE (grupo de whatsapp privado)**

Según datos obtenidos de las encuestas de los fleteros el 20% reconoció la existencia de un grupo privado de whatsapp denominado "UNE" al cuál se accede a través del pago de una cuota fija mensual y el fin del mismo es difundir solicitudes de fletes. En las entrevistas realizadas a fleteros se obtuvieron varios comentarios negativos sobre dicho grupo basado en la poca claridad y confianza generada por la administración de los fondos de la cuota mensual, motivo por el cual ninguno de los encuestados forma parte de UNE.

Anexo 8: Plataforma

8.1 Requerimientos y funcionalidades para desarrollo de la plataforma

Las funcionalidades claves para los fleteros son:

- Registro de usuario manual o simple (opción de asociar a cuentas de Google o Facebook).
- Confirmación y aceptación de los términos y condiciones en el registro.
- Ingreso obligatorio de tarjeta de crédito como paso previo para la activación de la cuenta.
- Visualización del detalle de la solicitud (modalidad y tipo de flete).
- Alertas de solicitudes pendientes y notificaciones automáticas.
- Sistemas de geo-localización para el origen y destino de la solicitud.
- Canales de comunicación.

Las funcionalidades claves para los usuarios son:

- Registro de usuario manual o simple (opción de asociar a cuentas de Google o Facebook).
- Confirmación y aceptación de los términos y condiciones en el registro.
- Formulario de alta de solicitud simplificado (Ingreso de la dirección del origen y destino, selección de la modalidad y tipo de flete, ingreso de la fecha y hora en que estima realizar el flete, ingreso de otra información como ayudantes a contratar necesarios, etc.).
- Notificaciones de cotizaciones recibidas.
- Acceso al historial de calificaciones del fletero.
- Geo-localización del fletero desde el inicio del flete
- Canales de comunicación.
- Calificación del servicio y del fletero posterior al fin del mismo.

Las funcionalidades claves para la administración de UShipper son:

- Funcionalidades de cobro automático para el cobro de comisiones por débito automático.
- Notificación cuando el débito no es posible de realizarse
- Canales de comunicación.
- Acceso al historial de calificaciones del fletero.
- Posibilidad de gestionar manualmente las cuentas de usuarios y fleteros (suspensión, activación o desactivación de cuentas, etc.).

La etapa de desarrollo será realizada por el proveedor de tecnología. El desarrollo, en general, debe tener las siguientes características:

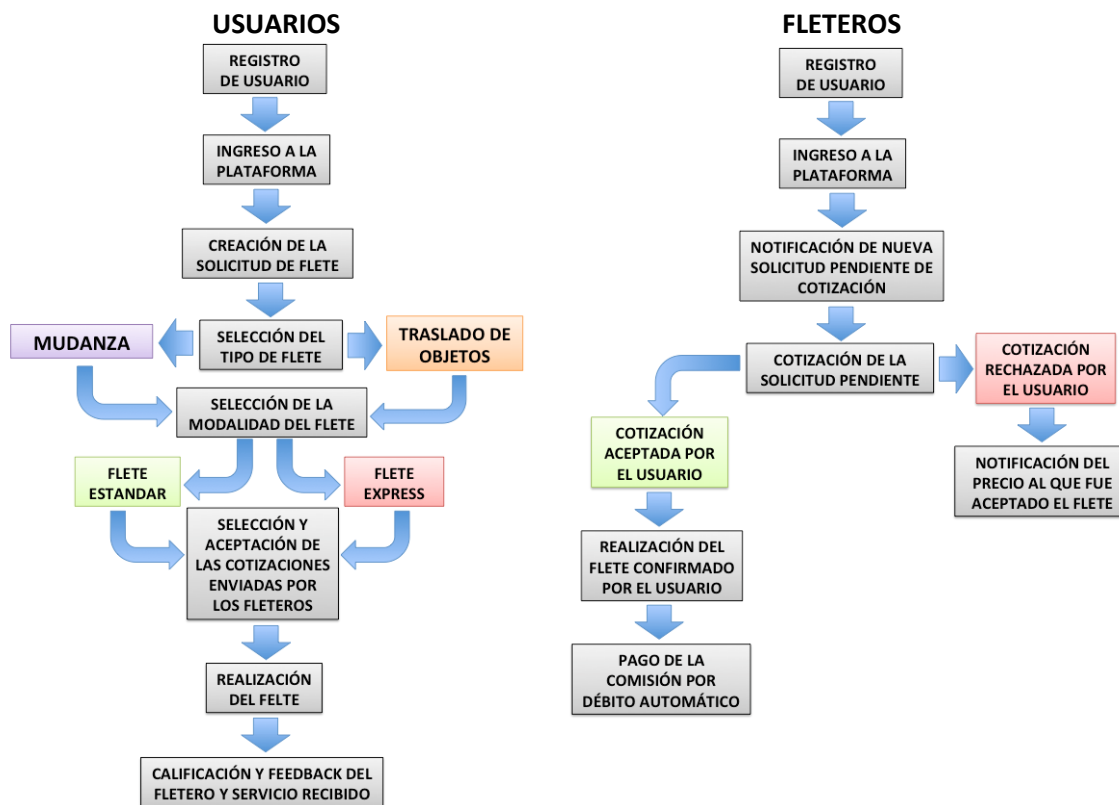
- Ser una aplicación móvil y una web responsive
- Incluir las funcionalidades descritas anteriormente
- Ser de utilización fácil e intuitiva
- Tener un diseño visual agradable
- Ser compatible con Android e iOS

8.2 Presupuesto de la plataforma

	Costo único	Costo mensual	Costo anual
Desarrollo aplicación	\$50.000	-	-
Desarrollo web	\$15.000	-	-
Hosting Google cloud	-	\$250	-
Mantenimiento	-	\$400	-
Apple store	-	-	\$100
Google store	-	-	\$30
Dominio fijo	-	-	\$20
Total	\$65.000	\$650	\$150

Anexo 9: Diagramas de los procesos

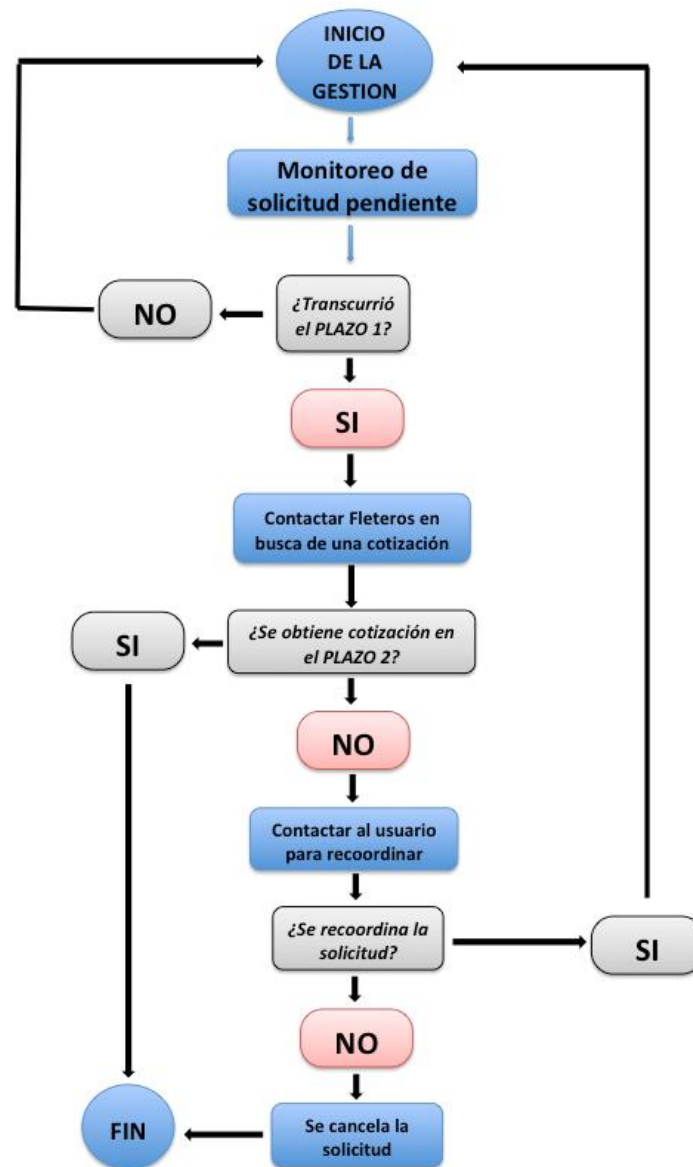
9.1 Proceso de los usuarios y fleteros para la contratación del servicio



Sistema de las cotizaciones según el tipo de flete

- **Mudanza con modalidad Estándar o Express**
La cotización se realiza de forma cerrada, por lo tanto, los precios cotizados por cada fletero solo son vistos por el usuario solicitante.
- **Traslado de objetos con modalidad Estándar o Express**
La cotización se realiza de forma abierta en modalidad de subasta, por lo tanto, los precios cotizados por cada fletero son vistos por el usuario solicitante y por el resto de los fleteros que podrán mejorar la oferta. El tiempo para ofertar es limitado y el usuario podrá seleccionar la cotización más conveniente.

9.2 Proceso de monitoreo y gestión de las solicitudes pendientes



Determinación de los plazos según la modalidad de flete y de la gestión (estándar y express)

	FLETE ESTANDAR	FLETE EXPRESS
PLAZO 1	3 horas desde el ingreso de la solicitud	1 hora desde el ingreso de la solicitud
PLAZO 2	8 horas desde el ingreso de la solicitud	2 horas desde el ingreso de la solicitud
Gestión¹²	2 horas de gestión administrativa	1 hora de gestión administrativa

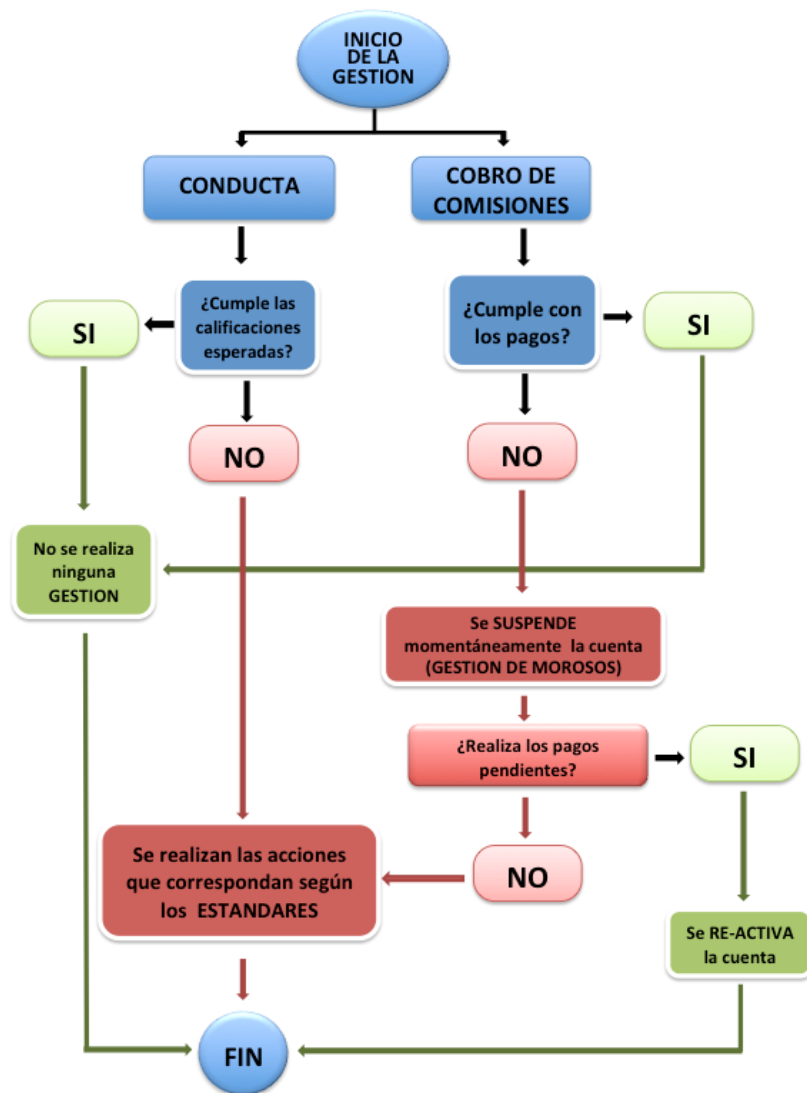
Objetivos de calidad de servicio de la gestión de las solicitudes pendientes¹³ para monitorear y re-coordinar

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de solicitudes a monitorear	20%	15%	10%	7%	7%
% de solicitudes a re-coordinar	30%	20%	15%	10%	5%

¹² Gestión: Es la gestión administrativa que realiza el personal de UShipper con el fin de obtener cotizaciones.

¹³ Solicitudes pendientes: Son aquellas solicitudes que en un determinado plazo aún no han obtenido alguna cotización.

9.3 Proceso de gestión de la conducta del fletero



Estándares de conducta

CONDUCTA Y DESEMPEÑO DE LOS FLETEROS	ACCIONES
FALTA DE PAGO DE COMISIONES (pazo vencido 72 horas)	A
PROMEDIO DE CALIFICACION MENOR A 4	B
PROMEDIO DE CALIFICACION MENOR A 3	C
CANCELACION DE 1 FLETE CONFIRMADO POR SEGUNDA VEZ	B
CANCELACION DE 1 FLETE CONFIRMADO POR TERCERA VEZ	C
CANCELACION DE 1 FLETE CONFIRMADO POR CUARTA O MÁS VECES	D

Acciones para cada nivel de desempeño

A – Suspensión temporal automática de la cuenta

B – Suspensión temporal de la cuenta y es hasta poder contactar personalmente con el fletero e informar de las faltas realizadas. Se Re-activa la cuenta manualmente. [Primer aviso]

C – Suspensión semanal de la cuenta, luego del primer aviso. Se Re-activa la cuenta [Segundo aviso]

D – Suspensión permanente de la cuenta

Anexo 10: Recursos Humanos

10.1 Descripción de las tareas según el cargo

Principales tareas del CEO – Jefe de Administración:

- Supervisar el desempeño de los operadores telefónicos
- Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño
- Entrevista personal con fleteros en el caso de ser necesaria
- Realizar el proceso de gestión relacionado a la conducta de los fleteros
- Gestoría de pagos y liquidación de haberes al personal
- Conciliación de cobros efectuados por concepto de comisiones vs cobro no posible de realizar y ejecutar las acciones correspondientes para cada caso

Principales tareas del CMO – Jefe de Marketing y Community Manager:

- Gestionar las redes sociales elaborando y haciendo virales contenido en Facebook e Instagram.
- Dar respuesta, interactuar y promover la conversación entre los usuarios
- Gestionar y realizar las actividades relacionadas a la campaña de marketing

Principales tareas de los operadores de Call-Center:

- Captación telefónica de fleteros
- Proceso y monitoreo de las solicitudes de los usuarios
- Atención telefónica y online a las consultas realizadas por los usuarios y fleteros

10.2 Cantidad de operadores de Call-Center necesarios por semestre

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2
Gestiones de solicitudes pendientes (%)	20%	20%	15%	15%	10%	10%	7%	7%	7%	7%
Duración de cada gestión (min.)	15 minutos									
Re-coordinación de las solicitudes (%)	30%	30%	20%	20%	15%	15%	10%	10%	5%	5%
Duración de la re-coordinación	10 minutos									
Cantidad de gestiones promedio	13	44	36	43	32	37	26	27	27	27
Cantidad estimada de operarios por turnos	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Cantidad total de operarios por semestre	2	6	6	6	4	4	4	4	4	4

Fuente: Software Ansapoint

10.3 Presupuesto anual de recursos humanos

PRESUPUESTO RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	\$11.616	\$11.616	\$11.616	\$11.616	\$11.616
CMO	\$11.613	\$11.613	\$11.613	\$11.613	\$11.613
Operador de Call Center	\$34.848	\$46.464	\$23.232	\$23.232	\$23.232
Total anual	\$58.077	\$69.693	\$46.461	\$46.461	\$46.461

Anexo 12: Modelo Económico Financiero

12.1 Estado de Situación

<i>UShipper</i>					
<i>Balance Sheet (\$)</i>					
	2019	2020	2021	2022	2023
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$9.102	\$150.115	\$348.626	\$597.432	\$869.512
Net Accounts Rec	\$19.833	\$28.206	\$33.309	\$40.111	\$43.012
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Current Assets	\$28.935	\$178.321	\$381.935	\$637.542	\$912.524
Gross Fixed Assets					
Less Accum Depreciation	\$4.200	\$4.200	\$2.100	\$2.100	\$2.100
	\$700	\$2.100	\$2.800	\$2.100	\$1.400
Net Fixed Assets	\$3.500	\$2.100	(\$700)	\$0	\$700
TOTAL ASSETS	\$32.435	\$180.421	\$381.235	\$637.542	\$913.224
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	\$3.546	\$3.850	\$3.605	\$3.948	\$4.096
Salaries Payable (15 days)	\$2.420	\$2.420	\$1.936	\$1.936	\$1.936
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$14.551	\$21.138	\$27.105	\$29.603
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Leas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	\$5.966	\$20.821	\$26.678	\$32.989	\$35.636
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	\$5.966	\$20.821	\$26.678	\$32.989	\$35.636
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Retained Earnings	(\$93.531)	\$39.599	\$234.556	\$484.554	\$757.588
Total Equity	\$26.469	\$159.599	\$354.556	\$604.554	\$877.588
LIABILITIES & EQUITY	\$32.435	\$180.421	\$381.235	\$637.542	\$913.224

12.2 Estado de Resultado

		<i>UShipper</i> <i>Income Statement (\$)</i>				
		2019	2020	2021	2022	2023
Revenue						
	FLETES	\$99,477	\$297,833	\$399,704	\$481,329	\$516,143
	Product Two	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Product Three	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Services	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Revenue		<u>\$99,477</u>	<u>\$297,833</u>	<u>\$399,704</u>	<u>\$481,329</u>	<u>\$516,143</u>
Cost of Goods Sold		\$5,235	\$15,673,930	\$21,035	\$25,331	\$27,163
Gross Margin		<u>\$94,242</u>	<u>\$282,159</u>	<u>\$378,669</u>	<u>\$455,998</u>	<u>\$488,981</u>
	% of Revenue	95%	95%	95%	95%	95%
Operating Expenses						
	Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	% of Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
	Marketing/Sales	\$93,876	\$95,994	\$63,300	\$61,718	\$61,673
	% of Revenue	94%	32%	16%	13%	12%
	Administration	\$103,897	\$35,861	\$35,861	\$35,861	\$35,861
	% of Revenue	104%	12%	9%	7%	7%
Total Operating Expenses		<u>\$187,773</u>	<u>\$131,854</u>	<u>\$99,161</u>	<u>\$97,579</u>	<u>\$97,533</u>
	% of Revenue	189%	44%	25%	20%	19%
Income Before Int & Taxes		<u>(\$93,531)</u>	<u>\$150,305</u>	<u>\$279,508</u>	<u>\$358,419</u>	<u>\$391,447</u>
	% of Revenue	-94%	50%	70%	74%	76%
	Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes		<u>(\$93,531)</u>	<u>\$150,305</u>	<u>\$279,508</u>	<u>\$358,419</u>	<u>\$391,447</u>
	Tax Exp	\$0	\$17,174	\$84,551	\$108,422	\$118,413
Net Income		<u>(\$93,531)</u>	<u>\$133,131</u>	<u>\$194,957</u>	<u>\$249,997</u>	<u>\$273,035</u>
	% of Revenue	-94%	45%	49%	52%	53%

12.3 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

<i>UShipper</i>					
<i>Statement of Sources & Uses (\$)</i>					
	2019	2020	2021	2022	2023
BEGINNING CASH	\$120,000	\$9,102	\$150,115	\$348,626	\$597,432
Sources of Cash					
Net Income	(\$93,531)	\$133,131	\$194,957	\$249,997	\$273,035
Add Depr/Amort	\$700	\$1,400	\$700	(\$700)	(\$700)
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30 days)	\$3,546	\$304	(\$245)	\$343	\$149
Salaries Payable (15 days)	\$2,420	\$0	(\$484)	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$14,551	\$6,586	\$5,368	\$2,498
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (3 ye	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	(\$86,865)	\$149,386	\$201,514	\$255,608	\$274,981
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$19,833	\$8,373	\$5,103	\$6,802	\$2,901
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gross Fixed Assets	\$4,200	\$0	(\$2,100)	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	\$24,033	\$8,373	\$3,003	\$6,802	\$2,901
CHANGES IN CASH	(\$110,898)	\$141,013	\$198,511	\$248,806	\$272,080
ENDING CASH	\$9,102	\$150,115	\$348,626	\$597,432	\$869,512

12.4 Valor de rescate

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento esperado	1%	1%	1%	1%	1%
Flujo de Fondos	\$274.801	\$277.549	\$280.324	\$283.127	\$285.959
Tasa de dto.	20%				
VAN	\$835.427				

Para el cálculo del valor de rescate se proyecta un crecimiento estable del 1% anual para los siguientes cinco años. O sea que, para una tasa de descuento igual a la inicial, se obtiene un VAN de U\$S 835.427. Por lo que se estima un valor llave (rescate) de U\$S 300.000, permitiéndole al inversor recuperar el capital invertido antes de la finalización del segundo periodo.

12.5 Cálculo de flujo de fondos y determinación de VAN y TIR

	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos	(\$120.000)	(\$110.898)	\$141.013	\$198.511	\$248.806	\$572.080
Tasa de dto.	20%					
VAN	\$470.283					
TIR	61,82%					

12.6 Periodo de repago de la inversión

	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de efectivo	(\$120.000)	(\$110.898)	\$141.013	\$198.511	\$248.806	\$272.080
Acumulado	(\$120.000)	(\$230.898)	(\$89.885)	\$108.626		

12.7 Punto de equilibrio del proyecto

Punto de Equilibrio del Proyecto	
Costos fijos	\$613.901
Costo variable	\$0,24
Comisión promedio	\$4,56
Determinación del punto de equilibrio en valores	\$648.003
Determinación del punto de equilibrio en volumen	142.224

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio según ingreso	\$648.003				
Ingreso acumulado	\$99.477	\$397.310	\$797.014	\$1.278.343	\$1.794.486
Punto de equilibrio según transacciones	142.224				
Cantidad transacciones acumuladas	21.833	87.202	174.929	280.571	393.854

12.8 Punto de equilibrio mensual

Punto de Equilibrio Mensual	
Costos fijos	\$14.337
Costo variable	\$0,24
Comisión promedio	\$4,56
Determinación del punto de equilibrio en valores	\$15.133
Determinación del punto de equilibrio en volumen	3.321

12.9 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomaron las dos variables críticas del negocio, la cantidad de transacciones en el primer mes del primer año y el valor de la comisión o precio promedio del servicio de UShipper.

Para las variaciones porcentuales de las variables a estudiar, se tuvieron en cuenta los riesgos mencionados en el capítulo 4 que afectan directamente a dichas variables.

En la siguiente tabla se muestra las variaciones del VAN del proyecto, al variar las cantidades y el precio.

VARIACION DEL VAN			CANTIDAD DE TRANSACCIONES									
			62	125	187	250	312	374	437	499	562	
			-80%	-60%	-40%	-20%	0%	20%	40%	60%	80%	
PRECIO	\$0,91	-80%	(\$234.756)	(\$202.077)	(\$169.399)	(\$136.720)	(\$104.041)	(\$71.362)	(\$38.683)	(\$6.004)	\$26.674	
	\$1,82	-60%	(\$199.098)	(\$130.459)	(\$61.819)	\$6.820	\$70.987	\$125.109	\$177.100	\$227.624	\$277.971	
	\$2,74	-40%	(\$163.439)	(\$58.840)	\$45.760	\$129.839	\$208.236	\$284.961	\$361.686	\$438.133	\$513.507	
	\$3,65	-20%	(\$127.781)	\$12.779	\$132.083	\$236.789	\$339.891	\$442.697	\$543.844	\$644.848	\$745.853	
	\$4,56	0%	(\$92.270)	\$78.073	\$212.261	\$341.631	\$470.283	\$597.021	\$723.760	\$850.498	\$977.236	
	\$5,47	20%	(\$56.464)	\$134.086	\$291.488	\$447.032	\$599.801	\$752.487	\$905.173	\$1.057.859	\$1.210.545	
	\$6,38	40%	(\$20.805)	\$188.155	\$370.388	\$550.257	\$728.784	\$907.310	\$1.085.837	\$1.264.364	\$1.442.891	
	\$7,30	60%	\$14.853	\$240.678	\$448.970	\$653.400	\$857.767	\$1.062.134	\$1.266.502	\$1.470.869	\$1.675.236	
	\$8,21	80%	\$50.338	\$293.201	\$526.334	\$756.542	\$986.750	\$1.216.958	\$1.447.166	\$1.677.374	\$1.907.582	

En las siguientes tablas se ilustra el máximo de variación del precio o las cantidades, dejando fija la otra variable.

VARIACION DEL VAN	Cantidades	
	94	95
Precio=\$4,56	(\$2.731)	\$98
Variación	-69,87%	-69,55%

VARIACION DEL VAN	Precio	
	\$1,44	\$1,45
Cantidad=312	(\$120)	\$1.848
Variación	-68,42%	-68,20%