

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

## **U-MOVE**

Plataforma web para alquiler  
de vehículos particulares sin chofer

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Master en Administración de Empresas MBA

Autores:

Manuela Artagaveytia (278641)

Valeria Micucci (150300)

Paula Trinidad (236348)

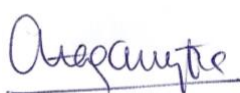
Tutor: Emmanuel Devoto

2022

## Declaración de autoría

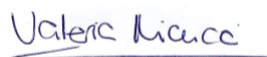
Nosotras, Manuela Artagaveytia, Valeria Micucci Y Paula Trinidad, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- 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.



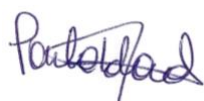
**Aclaración:** Artagaveytia, Manuela

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Micucci, Valeria

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Trinidad, Paula

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias y amigos, quienes nos han acompañado y apoyado a lo largo de toda la Maestría.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todas las personas que formaron parte de nuestro curso por la Maestría y del proceso de desarrollo y elaboración de este Plan de Negocios.

Al equipo de Universidad ORT. Especialmente, a nuestro tutor, Emmanuel Devoto, por su disposición, por mantenernos siempre motivadas y ayudarnos a perfeccionar nuestro trabajo.

A nuestras familias y amigos, por confiar en el proyecto y contenernos en todo momento.

## Resumen ejecutivo

Las tecnologías innovadoras y el ajuste constante de las regulaciones están cambiando la esencia de la movilidad, trayendo tanto nuevas oportunidades como desafíos. Las economías compartidas son cada vez más habituales y el avance de la tecnología empuja el desarrollo de nuevos modelos de negocio que van determinando el futuro.

Comprar un auto no es una buena inversión y esto no es una novedad. Apenas un cero kilómetro sale de la automotora ya se ha desvalorizado un 20% y, por cada año transcurrido, alrededor de un 5% más. Adicionalmente, desde que el dueño lo tiene en su poder, esta nueva adquisición le comienza a generar costos fijos provocando una enorme dificultad. Es por esta misma razón que muchas personas optan por no tener uno, perdiendo así infinitas posibilidades de movilidad. Actualmente, en Uruguay, solo aquellos mayores de 23 años y con una libreta de conducir de más de un año de antigüedad pueden acceder a un alquiler a través de los mecanismos tradicionales.

Una investigación de mercado realizada en julio de 2022 sobre una muestra aleatoria de 219 personas mayores de 18 años, llevada adelante a efectos de este trabajo, arrojó que el 52% de las personas que cuentan con un vehículo propio estarían dispuestas a ofrecerlo en alquiler a cambio de un ingreso extra que los ayude a enfrentar parte de los costos fijos. Por otro lado, el 98% de las personas que no poseen uno estarían dispuestas a alquilar el de un particular.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, surge U-MOVE. Una nueva alternativa, única en el mercado, que conecta a propietarios de vehículos con potenciales arrendatarios a través de una plataforma web simple e intuitiva. Esta propuesta permite a los arrendadores obtener un ingreso adicional a partir del alquiler de su vehículo convirtiéndolos en potenciales emprendedores y, a los conductores, poder acceder a uno a menor costo y mayor flexibilidad respecto al que accedería a través de un arrendamiento tradicional en una rentadora.

El modelo de ingresos de U-MOVE se basa en las comisiones cobradas sobre cada arrendamiento que se configure a través de la plataforma, que será del 30%. Para comenzar las actividades, se necesita una inversión inicial de USD 135.263. Con una tasa de retorno requerida por los accionistas ( $K_e$ ) del 16%, el proyecto arroja un VAN de USD 219.053 en un horizonte temporal de cinco años. La tasa interna de retorno (TIR) es 39% y la TIR terminal es 32%, superando la tasa de retorno requerida por los accionistas. Finalmente, el período de repago de la inversión es cuatro años. Es por esto que se puede concluir que desde el punto de vista financiero el proyecto U-MOVE resulta atractivo.

El análisis de sensibilidad realizado para medir el riesgo del proyecto, que fue aplicado sobre las variables precio, frecuencia de alquiler del vehículo, duración del servicio y porcentaje de comisión de U-MOVE, sostiene una variación negativa del 10% demostrando que, aún con una disminución en alguna de ellas, el proyecto sigue siendo atractivo.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	5
<b>1. Identificación de la oportunidad</b>	8
1.1. Definición del problema	8
1.2. Sector específico de la propuesta	9
1.3. Actores principales de la industria	9
1.4. Análisis de la industria	10
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	10
1.6. Mercado	11
1.7. Identificación del job-to-be done por la propuesta de valor	12
1.8. Comportamiento del cliente y perfil del consumidor	12
1.9. Competencia	13
1.10. Oportunidades y amenazas	14
<b>2. Modelo de negocios</b>	15
2.1. Segmentos de mercado	15
2.2. Propuesta de valor	15
2.3. Canales de distribución	16
2.4. Relación con los clientes	16
2.5. Modelo de ingresos	17
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	17
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	17
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	18
2.9. Estructura de costos	18
2.10. Fortalezas y debilidades	18
<b>3. Implementación del modelo</b>	19
3.1. Diseño organizacional	19
3.2. Recursos Humanos	19
3.3. Puesta en marcha	20
3.4. Servicio	20
3.5. Customer Journey	21
3.6. Marketing, publicidad y promoción	23
3.7. Reacción de competidores existentes y potenciales	23
3.8. Intereses de los stakeholders	24
3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo	25
<b>4. Evaluación del retorno y riesgo</b>	26
4.1. Inversión inicial	26
4.2. Estructura de financiamiento	26
4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	26
4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos	27

4.5. Evaluación del retorno proyectado versus el requerido	28
4.6. Evaluación del riesgo	28
<b>Bibliografía</b>	29
<b>ANEXOS</b>	30
Anexo 1 - Acuerdo de Alcance con el Emprendedor	31
Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera de alcance del plan	32
Anexo 3 - Modelo de negocios según Osterwalder	33
Anexo 4 - Proceso de validación de la propuesta de valor	34
Anexo 5 - Modelos de Contrato	45
Anexo 6 - Detalle de la inversión inicial	53
Anexo 7 - Proyección de ingresos	54
Anexo 8 - Tasa de retorno requerida	56
Anexo 9 - Flujo de fondos operativo	57
Anexo 10 - Flujo de fondos 5 años	59
Anexo 11 - Análisis de sensibilidad	60

## 1. Identificación de la oportunidad

### 1.1. Definición del problema

En julio de 2022 se realizó una investigación de mercado a una muestra aleatoria de 219 personas con el fin de indagar sobre sus comportamientos y motivaciones, así como entender con mayor profundidad sus necesidades de transporte. El medio utilizado para recabar las respuestas fue *Google Forms* y la misma fue divulgada en *Facebook* mediante la publicación de un anuncio con pauta publicitaria. Del total de las personas encuestadas, el 75% cuenta con vehículo propio mientras que el 25% restante no tiene uno.

Sobre el universo de propietarios de vehículos, el 55% declara no utilizarlo a diario y el 49% lo tiene estacionado por más de diez horas al día. A su vez, el 35% afirma que tenerlo le genera algún tipo de dificultad, entre las que se destacan aquellas de naturaleza económica y logística. Todo este contexto lleva a los propietarios a tener la necesidad de buscar alternativas para generar un ingreso adicional por el tiempo que su vehículo está ocioso, que los ayude a mantener los costos fijos asociados. Por ello, el 52% indicó estar dispuesto a ofrecer su vehículo en alquiler a otro particular por un precio diario en el rango de USD 25 y USD 50.

Por otro lado, se analizaron las preferencias y comportamientos de las personas que no poseen un vehículo propio y se obtuvo que el 96% está dispuesto a arrendar el auto de otro particular a fin de acceder a un alquiler de menor costo, definiendo USD 50 por día como máximo, y mayor flexibilidad al que se encuentra disponible hoy en el mercado. Actualmente, la oferta de las rentadoras tradicionales -que ofrecen su propia flota- tiene un costo promedio de USD 87 por día y requiere que la persona interesada en alquilar sea mayor de 23 años, cuente con libreta de conducir con más de un año de antigüedad, se traslade hasta sus oficinas para recoger el vehículo y presente la documentación requerida.

¿Cómo se podría ofrecer un ingreso extra a propietarios de vehículos, para que puedan cubrir parte de los costos asociados a los mismos? ¿Cómo se podría ofrecer un servicio de arrendamiento a personas que no poseen un vehículo propio, para que puedan acceder a uno de forma económica y flexible?

U-MOVE es la solución: conecta a propietarios de vehículos con potenciales arrendatarios a través de una plataforma web simple e intuitiva. Esta propuesta permite a los arrendadores obtener un ingreso adicional a partir del alquiler de su vehículo convirtiéndolos en potenciales emprendedores y, a los conductores, poder acceder a uno a menor costo y mayor flexibilidad respecto al que accedería a través de un arrendamiento tradicional en una rentadora.

El macroentorno favorece el desarrollo de este nuevo emprendimiento, considerando como punto de partida que la estabilidad política del Uruguay podría incentivar la aparición de *startups* como U-MOVE (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Desde el punto de vista económico, la pandemia por COVID-19 provocó una pérdida del salario real, generando que las personas busquen alternativas para obtener ingresos extras (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022). En el ámbito social, se visualiza un cambio en los hábitos de consumo, preferencias y necesidades de las personas, así como una mayor



apertura a compartir bienes propios que antes eran considerados muy personales, como la casa o el vehículo. Esto se ve reflejado en el crecimiento que han tenido plataformas como *Airbnb*, *Booking* y otras asociadas al *carpooling*, así como nuevas costumbres como los *coworks*. Por último, la contratación de productos y servicios online ha adquirido mayor relevancia, llevando a las personas a buscar soluciones a sus problemas del día a día en aplicaciones y plataformas web.

La principal amenaza externa a la que podría enfrentarse U-MOVE sería la imposición de nuevas normativas que restrinjan el negocio y afecten su funcionamiento en el futuro. Principalmente, desde el punto de vista de los requisitos exigidos a los propietarios de vehículos para poder operar, ya que podría desincentivar el uso del servicio. De hecho, este fue el caso de *Uber*, cuya actividad se reguló de forma más rigurosa luego de comenzado su funcionamiento en el país, llevando al abandono de numerosos choferes.

## **1.2. Sector específico de la propuesta**

El sector específico de la propuesta se define como el mercado de alquiler de vehículos privados sin chofer en Uruguay, que convierte a los propietarios de vehículos en potenciales emprendedores a través de su alquiler.

El Sr. Roberto Tróccoli (2022), fiscal de la Asociación de Arrendadores de Autos (ASARA) y encargado administrativo de *Dollar Rent a Car*, indicó en una entrevista personal que Uruguay ocupa el tercer puesto de la región en el crecimiento observado en la industria, siguiendo a Brasil y Chile en el *ranking*. La industria uruguaya ha crecido significativamente en proporción a su dimensión. Hoy en día, existen alrededor de 10.000 vehículos ofrecidos en alquiler, pertenecientes a las distintas empresas rentadoras del mercado. Su servicio está dirigido a dos segmentos principales de clientes: el corporativo, que representa el 67%, y el turístico -entendiendo por turista toda persona extranjera o local que alquile un vehículo para un fin distinto al corporativo-, que representa el 33% restante. Estas cifras reflejan el atractivo de la industria, incluso para el turismo local. Es una industria con potencial, que a lo largo de los años se ha ido ajustando a las necesidades de los clientes, expandiéndose hacia otros servicios que abarcan actividades más allá de su *core*. Según Tróccoli, se ofrecen coberturas de seguro durante el arrendamiento y, además, se venden vehículos brindando financiamiento directo a las personas interesadas en comprarlos.

## **1.3. Actores principales de la industria**

En la actualidad, los principales actores de la industria son:

- **Bancos**: son fuentes de financiamiento.
- **Aseguradoras**: brindan la póliza de seguros necesaria. Dentro de las aseguradoras existentes en el mercado, las únicas que dan cobertura a vehículos en alquiler son SURA, Sancor y SBI.
- **Talleres mecánicos y proveedores de repuestos**: son fundamentales para la reparación de los vehículos en el tiempo esperado, a precios especiales por mayor.
- **Arrendadoras tradicionales**: los competidores principales en el mercado son Avis, Hertz, Dollar *Rent a Car*, Europcar, Multicar, Puntacar y VIP. Dentro de las arrendadoras existentes, algunas cuentan con el respaldo de una marca internacional, como ser Avis, Hertz y Europcar. Este es su gran diferencial, principalmente, en el segmento de turistas extranjeros. Por otro lado, las

marcas nacionales cuentan con la ventaja de estar posicionadas más fuertemente en el sector corporativo. Más allá de los atributos mencionados, los servicios ofrecidos por todas ellas tienden a ser muy similares entre sí, tanto en precio como calidad.

- Empresas que ofrecen servicios sustitutos orientados a personas que no poseen un vehículo propio: el transporte público, las compañías de taxi, Uber y Cabify.
- Servicios sustitutos enfocados en satisfacer las necesidades de propietarios de vehículos: VIP es la única rentadora en el mercado que, además de su flota propia, permite que los propietarios ofrezcan su vehículo en alquiler.

#### **1.4. Análisis de la industria**

A partir del análisis de la intensidad competitiva de la industria y por todo lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que hay poca diferenciación percibida por parte de los clientes, lo cual les otorga mayor poder de negociación en el mercado. Se observa que las barreras de salida son elevadas y que, si bien existen varios competidores, todos ofrecen un servicio de similares características, por lo que el costo de cambio es bajo. Adicionalmente, las barreras de entrada para los nuevos ingresos son bajas, por tratarse de un modelo de negocios fácilmente imitable. Esto hace que la amenaza de nuevos ingresos en el mercado sea alta, convirtiéndose en un desafío para los competidores de la industria. Asimismo, la amenaza de sustitutos es alta por su bajo costo de cambio y precio, en relación al arrendamiento. En cuanto a los proveedores, de más está decir que el poder varía según el tipo de producto/servicio que provea, pero en general todos brindan servicios fundamentales para el desempeño del negocio, lo que les otorga un mayor poder de negociación en la industria.

Por todo lo anterior, puede concluirse que esta es una industria con alta intensidad competitiva pero igualmente atractiva y con un gran potencial como para ofrecer una propuesta innovadora que logre posicionarse en la vida de los consumidores. Para un análisis detallado de la industria, consultar el Anexo 4.

#### **1.5. Análisis de tendencias y variables críticas**

Un artículo publicado por Deloitte en el año 2017 afirma que las tecnologías innovadoras y el ajuste constante de las regulaciones están cambiando la esencia de la movilidad, trayendo tanto nuevas oportunidades como desafíos. Las economías compartidas son cada vez más habituales y el avance de la tecnología empuja el desarrollo de nuevos modelos de negocio que van determinando el futuro.

El *car sharing* toma un papel fundamental en esto. Las generaciones nacidas entre 1977 y 1994 priorizan la conectividad y la conveniencia para lograr llegar desde un punto A a un punto B, tienen la posibilidad de elegir entre un rango de transportes que va en incremento y además pueden ser dueños de vehículos.

Los nuevos patrones de movilidad de los jóvenes están moldeando una industria y llevando a que los proveedores de servicios por demanda (como Uber, Turo, Amovens, Get a Round) experimenten un gran crecimiento. Este tipo de proveedores está cambiando la forma en que los individuos se trasladan, ya sea conectando choferes con pasajeros o pasajeros con autos. Este último tipo de

conexión, da a los usuarios la posibilidad de acceder a una gran variedad de vehículos en forma flexible y aumenta los beneficios de la automovilidad sin que tengan la necesidad de tener un vehículo propio. En un mundo cada vez más sostenible, el *car sharing* trae beneficios y no solo de mayor conectividad. Al compartir vehículos, hay menor congestión de tránsito y mayores beneficios ambientales.

Asimismo, Deloitte indica que hay un crecimiento mundial anual esperado del 32% para el *car sharing* y estima un descenso de más de medio millón de vehículos por la presencia de este tipo de servicios.

## 1.6. Mercado

De la entrevista realizada al Sr. Roberto Tróccoli, se extrae que la flota de Dollar Rent a Car es de 540 vehículos mientras que el promedio mensual de flota arrendada es de 360, dentro de los cuales 240 corresponden al sector corporativo y 120 al turístico. Si se extrapola este dato al tamaño del parque automotor destinado al arrendamiento, mencionado en el capítulo 1.2 -10.000 - se puede inferir que se alquilan 6.667 vehículos por mes. Esta cifra es la máxima cantidad mensual a la que podrá apuntar U-MOVE.

A partir de las cifras mencionadas y los datos obtenidos de la encuesta realizada en julio de 2022, que revela la cantidad de usuarios que estarían dispuestos a utilizar un servicio de estas características, no hay dudas de que hay dos segmentos lo suficientemente atractivos como para desarrollar una propuesta de negocios enfocada en sus necesidades.

Se resume el mercado total al que apuntará U-MOVE, a través de la técnica *Total Addressable Market* (TAM), *Served Available Market* (SAM), *Serviceable Obtainable Market* (SOM).

### Mercado arrendatarios

- TAM: 6.667 vehículos alquilados por mes, tanto al sector corporativo como turístico.
- SAM: 2.200 vehículos alquilados a turistas por mes (33%). La propuesta se enfocará en el sector turístico.
- SOM: 220 vehículos, que corresponden al 10% del mercado actual, son los que se apunta a captar al finalizar el año cuatro. Este cálculo se realiza en base a la decisión estratégica tomada de focalizarse en captar solo una porción del mercado actual, en una primera instancia, y no extenderse a nuevos mercados. Sin embargo, se reconoce que este segmento podrá incrementarse en los próximos años, captando nuevos clientes que hoy no alquilan por los mecanismos tradicionales, pero con propuestas más flexibles y simples como U-MOVE, puedan verse interesados en el servicio. Cabe aclarar que este último crecimiento no será considerado en el análisis financiero del proyecto.

En base a datos obtenidos del parque automotor de Uruguay y a los resultados de la encuesta realizada en julio de 2022, en la que las personas manifestaron que utilizan su vehículo menos de cinco veces por semana y lo tienen estacionado por más de diez horas por día, se confirma que existen suficientes vehículos en el mercado para satisfacer la demanda calculada.

### 1.7. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

La propuesta de valor de U-MOVE se distingue por conectar a propietarios de vehículos con potenciales arrendatarios en forma segura a través de una plataforma web simple e intuitiva que permitirá a los arrendadores, además de obtener un ingreso adicional, convertirse en un posible emprendedor a partir del alquiler de su vehículo. Por otro lado, a los conductores, poder acceder a uno a menor costo y mayor flexibilidad que al que accedería a través de un arrendamiento tradicional en una rentadora.

El *job-to-be-done* se define de esta manera a partir de la investigación de mercado realizada en julio 2022 en la cual se detectó un *insight* asociado a la carga que representa tener un vehículo propio y las limitaciones que le genera al propietario. Asimismo, en el caso de las personas que no poseen un vehículo propio, se detectó la necesidad de movilizarse sin restricciones, de forma independiente y libre.

### 1.8. Comportamiento del cliente y perfil del consumidor

Para profundizar en el comportamiento y las características de los potenciales consumidores de U-MOVE, se construyó el *personae* de cada segmento de clientes. Cada perfil fue validado a partir de entrevistas en profundidad realizadas a una muestra de potenciales usuarios. En el Anexo 4 se puede ampliar esta información.

#### PERSONAE ARRENDADOR - Nombre: ALBERTO

<b>Rol</b>	Trabaja de lunes a viernes, nueve horas por día. Va a la oficina dos veces por semana y trabaja desde su casa los tres días restantes.
<b>Empresa</b>	Su trabajo es administrativo, no requiere que se traslade durante la jornada laboral.
<b>Objetivos</b>	Contrarrestar los gastos de tener su propio vehículo.
<b>Desafíos</b>	Quiere tener control de su vida financiera.
<b>Hobbies</b>	Usa internet y <i>apps</i> para estar al día de las últimas tendencias. Se informa a través de portales <i>web</i> de noticias. Se vincula con grupos de todas las edades y disfruta de reuniones sociales. Le gusta viajar y conocer nuevas culturas.
<b>Características</b>	Tiene más de 36 años. Vive en Montevideo. No necesita el vehículo para trasladar a sus hijos.
<b>Preferencias de compra</b>	Le encanta la idea de compartir su auto con otra persona para tener un ingreso extra.

#### PERSONAE ARRENDATARIOS - Nombre: JOSEFINA

<b>Rol</b>	Trabaja y estudia. En ocasiones, necesita un vehículo para poder irse para afuera o realizar actividades en otros barrios de la ciudad.
------------	---

<b>Empresa</b>	Su trabajo es dinámico. Cada día se le presentan desafíos diferentes que la hacen ir tomando decisiones sobre la marcha.
<b>Objetivos</b>	Ser independiente y tener tiempo libre.
<b>Desafíos</b>	Poder encontrar un medio de transporte que se adapte a sus actividades. Cuidar el medioambiente.
<b>Hobbies</b>	Usa internet y <i>apps</i> para estar conectada con sus amigos. Disfruta de estar en contacto con la naturaleza y de realizar actividades al aire libre.
<b>Características</b>	Tiene entre 18 y 30 años. Vive en Montevideo. Sus padres usan mucho el auto, por lo que el tiempo que se lo pueden prestar es muy limitado.
<b>Preferencias de compra</b>	Le encanta la idea de compartir auto con otra persona para tener independencia sin asumir costos fijos y poder aportar al cuidado del medio ambiente.

### 1.9. Competencia

Existen varios competidores dentro del sector definido, aunque las características de su oferta son muy distintas a la propuesta de U-MOVE.

Este es el caso de las arrendadoras tradicionales, que ofrecen al consumidor vehículos que son de su propiedad. Este tipo de empresas suelen tener grandes instalaciones, indispensables para poder albergar sus flotas, al menos una oficina de atención al público y están dirigidas, generalmente, a turistas y empresas. Su modelo de negocios ha ido expandiéndose a lo largo de los años, incorporando servicios adicionales al arrendamiento, como ser la venta de seguros durante el periodo de alquiler y la oferta de financiamiento para la venta de vehículos que se deciden desafectar de la flota. Constituye el mecanismo tradicional y más popular para acceder a un vehículo, y el sector corporativo es el que tiene mayor peso en su facturación.

VIP *Rent a Car* podría ser considerado el competidor más amenazado con la entrada de U-MOVE al mercado, ya que su servicio también consiste en el alquiler de vehículos privados sin chofer. Sin embargo, pierde competitividad al exigirle al propietario requerimientos específicos como tope de kilometraje, tope de antigüedad y un plazo mínimo para operar. Por otro lado, este servicio implica que ambos usuarios deban trasladarse hasta el centro de la ciudad de Montevideo para poder iniciar cualquier gestión, ya sea dejar el vehículo en alquiler (arrendador) como retirar el vehículo a utilizar (arrendatario). Se visualiza de esta forma un competidor que combina el mecanismo tradicional de alquiler de vehículos con un modelo de *car sharing*, captando también al segmento de propietarios de vehículos.

A partir de la Figura 2 en el Anexo 4 se puede visualizar el posicionamiento deseado a lograr por U-MOVE en relación al valor percibido por el cliente y el precio relativo de sus principales competidores.

Tal como se mencionó anteriormente, en referencia a las rentadoras tradicionales hay poca diferenciación tanto en precio como en valor percibido a raíz de que sus modelos de negocios y

servicios ofrecidos son prácticamente idénticos. En cuanto a *VIP Rent a Car*, se observa un bajo valor percibido por el cliente por los requisitos exigidos a los propietarios de vehículos y lo poco atractivo que resulta su proceso de compra, sumado al poco conocimiento de marca que posee.

En este contexto, U-MOVE buscará ofrecer un servicio enfocado en las necesidades de los usuarios, a un precio menor a las rentadoras tradicionales, acorde a sus expectativas.

En cuanto al análisis de estrategias genéricas de Porter, U-MOVE definirá su estrategia basándose en su ventaja competitiva de diferenciación por la propuesta innovadora que trae al mercado, así como también compitiendo por precio. En cuanto a la amplitud del mercado objetivo, se apuntará a un mercado amplio sin restricciones. El único requisito para arrendadores es poseer un vehículo propio empadronado en Uruguay y, para arrendatarios, ser mayor de 18 años y tener libreta de conducir vigente. Se puede apreciar el cuadro resumen en la Figura 3 del Anexo 4.

#### **1.10. Oportunidades y amenazas**

Como principal oportunidad, se destaca el cambio en las tendencias de movilidad lo que permitiría desarrollar un modelo de negocios disruptivo e innovador para la industria, que se caracteriza por ser tradicional.

Adicionalmente, la sana rivalidad y el buen relacionamiento entre las empresas del sector, así como las bajas barreras de entrada, podrían favorecer el desarrollo de nuevos emprendimientos en un ambiente de mutua colaboración.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el cambio en los hábitos de consumo y en las preferencias y necesidades de las personas están llevando a una mayor apertura a compartir bienes propios con otros individuos, como la casa, el vehículo, la oficina de trabajo (*coworks*) o incluso mesas en restaurantes, entre otros.

Sin embargo, la principal amenaza que se reconoce es que, al ser un modelo que requiere de una alta inversión inicial, otros podrían imitarlo fácilmente, o en el caso de *VIP Rent a Car*, expandir sus operaciones.

Otra de las amenazas a las que se enfrenta U-MOVE es el contacto directo que las partes puedan llegar a tener luego de conocerse a través de la plataforma, existiendo la posibilidad de que acuerden arrendamientos de forma independiente.

Con el fin de mitigar las amenazas detectadas, U-MOVE dedicará grandes esfuerzos a la construcción de la marca a través de la inversión en marketing para generar conocimiento del servicio brindado y transmitir las ventajas que ofrece a sus usuarios. También se desarrollará un plan de fidelidad con el fin de retener a los clientes y generar una red de contactos a partir del reconocimiento por el uso de la plataforma.

## 2. Modelo de negocios

### 2.1. Segmentos de mercado

Los dos segmentos a los cuales apuntará U-MOVE son:

- Personas de 26 años en adelante que tienen vehículo propio y quieren contrarrestar los gastos generados a partir de su alquiler, ya sea por hora, por día, por semana o la duración que deseen. Utilizan internet y redes sociales, y viajan por el mundo conociendo otras culturas. No necesitan el auto a diario y, además, están a favor de las economías compartidas.
- Personas de 18 a 50 años que no tienen un vehículo propio y quieren tener uno a disposición, a través del alquiler de autos particulares sin chofer. Tienen un estilo de vida dinámico, son independientes y tienen hábitos de consumo amigables con el medio ambiente.

Inicialmente, el servicio se ofrecerá exclusivamente en Uruguay. Luego de transcurridos los primeros cinco años de inicio de las operaciones, se analizará la posibilidad de expandir el negocio a otros países de Latinoamérica. Se focalizará en el alquiler a particulares, dejando de lado el sector corporativo.

### 2.2. Propuesta de valor

Tal como fue expresado en el capítulo 1.7, la propuesta de valor de U-MOVE se distingue por conectar a propietarios de vehículos con potenciales arrendatarios en forma segura, a un menor costo y mayor flexibilidad que al de un arrendamiento tradicional con una rentadora. La declaración de posicionamiento de la marca es la siguiente: “U-MOVE es la mejor opción para acceder a un vehículo porque me hace sentir independiente y me permite convertir al propietario del vehículo que arriendo en un emprendedor”. La solución propuesta fue diseñada con foco en las necesidades del público objetivo. Al propietario se le brinda la posibilidad de convertirse en un potencial emprendedor pudiendo ofrecer su vehículo en alquiler, y a la persona que no posee vehículo propio, el acceso a uno de forma práctica y ágil, y sin restricciones tan duras como los mecanismos tradicionales.

De esta manera, se concluye que los diferenciales de U-MOVE son:

- **Seguridad:** todos los autos ofrecidos contarán con cobertura *Total Plus* de SURA, una póliza a todo riesgo exclusiva para vehículos que se alquilan sin chofer, vigente durante el período de arrendamiento, que no afectará el seguro particular del dueño, sino que será adicional a este. El costo de la póliza dependerá de diferentes variables como el modelo y antigüedad del vehículo, kilometraje, entre otros, y será trasladado al propietario. En el caso del modelo de vehículos que componen la flota propia de U-MOVE, Volkswagen UP! del año 2022, el costo del seguro por día es USD 5 y el deducible USD 645 (SURA, 2022).
- **Flexibilidad:** los usuarios tendrán flexibilidad en relación a la duración del alquiler, ya que el propietario puede decidir cuándo estará disponible su vehículo y por cuánto tiempo, mientras que el arrendatario no tendrá un mínimo para alquilar y podrá filtrar los autos del mercado en base a la disponibilidad de las fechas deseadas y la ubicación.
- **Bajo costo:** al registrar un vehículo para ofrecerlo en alquiler, los propietarios podrán acceder a un tarifario sugerido por U-MOVE con los valores que están dispuestos a pagar los clientes

que, tal como fue indicado en el capítulo 1.1. **no debería superar los USD 50.** De esta manera, se aseguran ofrecer un mejor precio que las rentadoras tradicionales, cuyo precio promedio ronda los USD 87.

- **Practicidad y agilidad:** la página web contará con geolocalización para que cada usuario pueda informar dónde está ubicado y la otra parte encuentre vehículos disponibles por cercanía, lo cual hace práctica y ágil la coordinación de puntos de entrega/retiro.
- **Menos restricciones:** cualquier persona mayor de 18 años con libreta de conducir vigente puede alquilar un vehículo.

### **2.3. Canales de distribución**

El servicio de U-MOVE estará disponible y se distribuirá a través de una página web compatible en todos los navegadores. La empresa contará con un servicio de atención telefónica para asesorar a las partes y para atender emergencias ocurridas durante la utilización del servicio, los 365 días del año.

Para el lanzamiento de la plataforma, se realizará una campaña de marketing en medios masivos (televisión, radio, vía pública y prensa) así como en digital a través de redes sociales (*Facebook e Instagram*) y portales web, con el fin de alcanzar la difusión necesaria y captar clientes, con fuerte énfasis en las características y beneficios del servicio para ambas partes. Una vez lanzado, se destinará un presupuesto fijo para la comunicación en los medios digitales mencionados. Asimismo, se recurrirá a la contratación de *influencers* para promocionar la marca y el servicio, a través de sus testimonios, para otorgar credibilidad.

### **2.4. Relación con los clientes**

Tanto a los propietarios como a los arrendatarios, se les ofrecerá un servicio integral que facilitará una transacción práctica, ágil y eficiente, asegurando respuesta inmediata en todo momento ante inquietudes.

Se les dará la tranquilidad de que tendrán a su disposición atención telefónica las 24 horas, todos los días del año, así como servicio de auxilio mecánico incluido en el seguro del vehículo contratado al que también podrán recurrir en caso de siniestro. El valor fundamental que guía esta relación es la responsabilidad asumida por U-MOVE al garantizar la veracidad y legalidad de la documentación presentada, que respalda la propiedad del vehículo alquilado.

En base al posicionamiento de marca a lograr, se apuntará a construir relaciones duraderas basadas en la confianza en el servicio. Se desarrollará un programa de fidelidad que fomentará la creación de una red de contactos/comunidad a partir de la obtención de puntos como U-MOVER por las calificaciones brindadas por otros usuarios. Por ejemplo, los propietarios podrán ser reconocidos por las condiciones de limpieza del vehículo y amabilidad en el trato, así como los arrendatarios por el estado del coche al momento de la devolución. Los puntos acumulados podrán ser canjeados por diferentes descuentos, como ser en lavaderos, talleres mecánicos o en el próximo alquiler por U-MOVE. Este plan de fidelidad será esencial para mitigar el riesgo de que las personas, luego de haberse conectado a través de U-MOVE, coordinen próximos servicios de forma independiente fuera de la plataforma.



## **2.5. Modelo de ingresos**

Los principales ingresos económicos de U-MOVE surgirán de las comisiones cobradas sobre cada arrendamiento que se configure a través de la plataforma. En base al relevamiento de comisiones cobradas por plataformas similares, se determina que la comisión a cobrar será de un 30% sobre el valor del arrendamiento. En una segunda instancia, se podrá evaluar ofrecer servicios adicionales tales como una membresía *premium* que asegure mayor visibilidad del vehículo para el propietario.

## **2.6. Recursos clave para la propuesta de valor**

Dentro de los recursos clave, se destacan:

- Página web como recurso fundamental para el desarrollo del negocio, donde los clientes realizan todas las operaciones.
- Personal de U-MOVE capacitado que cuente con el conocimiento del negocio y comparta los valores a transmitir a los clientes. Los recursos humanos son fundamentales para lograr el éxito del negocio, cumplir con la estrategia planteada y evitar posibles problemas de desempeño, como puede ser un problema de dirección.
- Flota propia de vehículos tanto como para dar comienzo a la oferta como para *back up* en caso de que haya que cubrir imprevistos.

## **2.7. Actividades y procesos claves**

Hay varias actividades y procesos clave para la propuesta de valor de U-MOVE. En primer lugar, resulta fundamental el desarrollo de una página web intuitiva que permita al usuario navegar con facilidad, siguiendo pasos simples ya sea para poder publicar su vehículo como para seleccionar uno del mercado.

Para la página web, es necesario un mantenimiento constante que asegure que no haya fallas, ya que sin ella no se podrán concretar las transacciones. U-MOVE trae una propuesta innovadora y moderna, y su página web debe reflejarlo.

Por otro lado, la negociación con los socios clave. Tanto con los talleres mecánicos y casas de repuestos, para asegurar la rapidez en las reparaciones, como con SURA por la póliza de seguros.

Otra actividad clave es la atención al cliente. Como se mencionó anteriormente, al ser una actividad que se desarrolla principalmente vía web, la atención telefónica será uno de los pocos puntos de contacto que tendrá el usuario con U-MOVE, por lo que no puede fallar. Resulta fundamental brindar los lineamientos claros para que las personas que lleven a cabo la actividad estén alineadas con la estrategia y los valores de la marca, para asegurar de esta forma una experiencia exitosa para el usuario.

Como última actividad clave se destaca el desarrollo de una campaña de comunicación y marketing efectiva. Esta campaña debe dar a conocer la marca y transmitir seguridad para, poco a poco, ir

generando confianza en sus potenciales usuarios y que la gente se anime a probar la experiencia U-MOVE.

## **2.8. Socios clave para el modelo de negocios**

Los socios fundamentales necesarios para poder cumplir con las actividades y procesos claves mencionados que hacen a la propuesta de valor son:

- Empresa aseguradora (SURA), fundamental para garantizar la seguridad a los propietarios de vehículos, que dejan su arrendamiento en manos de U-MOVE, así como al arrendatario para que, en caso de siniestro, cuente con una cobertura que lo respalde.
- Talleres mecánicos y casas de repuestos, necesarios para asegurar la inmediatez en las reparaciones, es fundamental para el desarrollo del negocio tener vehículos en óptimas condiciones.

## **2.9. Estructura de costos**

U-MOVE busca ofrecer un servicio de calidad, manteniendo la estabilidad de los costos fijos mes a mes. En el momento cero, la empresa deberá invertir en el desarrollo de su plataforma web, en una flota de cinco vehículos para satisfacer la demanda inicial, la campaña de marketing detallada anteriormente para dar a conocer la propuesta y el equipamiento de la oficina.

Dentro de los costos fijos se encuentran los salarios y aportes del personal, el mantenimiento de la página web, la inversión en marketing y publicidad, el arrendamiento de la oficina y gastos asociados, los honorarios del estudio contable y jurídico, la póliza de seguros y los gastos de mantenimiento correspondientes a la flota propia. En cuanto a los costos variables, se encuentran los aranceles de las tarjetas de crédito, que dependerán del volumen de facturación.

## **2.10. Fortalezas y debilidades**

Dentro de las principales fortalezas de la propuesta se destaca la red de personas que se generará a partir de la aplicación, que satisface necesidades de ambos segmentos de clientes en simultáneo. Desde el punto de vista económico, la baja inversión inicial requerida para el inicio de actividades y los bajos costos fijos mensuales también pueden ser vistos como fortalezas. Por otro lado, se garantiza una oferta mínima de vehículos disponible gracias a la flota propia de U-MOVE lo cual contribuye a que los arrendadores puedan acceder al servicio desde el inicio.

Sin embargo, el modelo de negocios de U-MOVE implica que haya aspectos que deban ser coordinados directamente entre dueño y arrendador. Si bien esto puede resultar práctico, también puede ser una debilidad ya que podrían aparecer faltas de alguna de las partes que U-MOVE no pueda controlar y que afecten la imagen de la marca.

### **3. Implementación del modelo**

#### **3.1. Diseño organizacional**

Paula Trinidad, Contadora Pública con más de diez años de experiencia en el rubro contable financiero; Valeria Micucci, Contadora Pública con diez años de experiencia en la industria financiera y con Diploma en Dirección de Marketing; y Manuela Artagaveytia, Licenciada en Educación Inicial con ocho años de experiencia liderando equipos multidisciplinarios y ocupando cargos de jefatura, conforman el equipo emprendedor de U-MOVE.

La estructura organizativa parte de un directorio formado por las emprendedoras, al cual reporta un supervisor, del cual a su vez dependen el auxiliar administrativo que controla la documentación cargada por los usuarios y realiza el alta de cada vehículo a la póliza de seguros, los auxiliares de atención al cliente y el programador de la página web. En la Figura 4 del Anexo 4 se puede observar el organigrama detallado. Todos los colaboradores cumplirán una jornada laboral de ocho horas. Los telefonistas estarán organizados de tal manera que las 24 horas del día queden cubiertas.

Las tareas del directorio, en una primera instancia, estarán vinculadas a definir la estrategia de la empresa para cumplir los objetivos planteados. Paula estará enfocada en los aspectos financieros, siguiendo de cerca las proyecciones y resultados mensuales. Valeria desarrollará las campañas de publicidad con el fin de alcanzar las proyecciones de ingresos definidas y captar nuevos clientes. Por otro lado, Manuela se dedicará a desarrollar y formar el equipo, al cual acompañará en todo momento fomentando una cultura organizacional orientada a la estrategia del negocio. Las tres directoras en conjunto trabajarán en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, junto con el desarrollador, para asegurar su buen funcionamiento y alineación con lo planificado.

#### **3.2. Recursos Humanos**

En todo equipo es fundamental que los colaboradores no solo se enfoquen en realizar sus actividades, sino que se comprometan con las mismas y entiendan cómo aportan a la estrategia de la compañía y en qué medida agregan valor. Para ello, es clave la atracción, retención y motivación del talento.

Este proceso de reclutamiento, en un inicio será liderado por las socias fundadoras. Esto será crucial, ya que se deben contratar a personas que además de cumplir con los requisitos técnicos para su puesto, tengan valores y creencias personales alineadas a las de U-MOVE. Se deberá definir un plan de atracción de personal con las competencias que el negocio necesita, para que la compañía resulte atractiva y las personas quieran formar parte. Esto se basa en el trabajo de la marca empleadora, donde los principales promotores de la empresa serán los propios empleados, lo cual se sustenta en el modelo de negocios diseñado, en el que los colaboradores son un recurso clave para fomentar el desarrollo de una comunidad. El trabajo con las personas deberá darse en un ambiente de flexibilidad y de *feedback* continuo.

Se implementará un modelo de gestión de desempeño sólido, basado en la comunicación y en la alineación a los valores de la compañía, lo cual generará no solo una cultura basada en el mérito, sino

que forjará las competencias que se requieren en la compañía. Esto implicará tener reuniones periódicas para monitorear la situación actual de cada colaborador y su alineación a la estrategia.

### **3.3. Puesta en marcha**

El primer paso para la puesta en marcha de U-MOVE implica el desarrollo de la plataforma web donde operarán los usuarios. Dado que absolutamente todas las operaciones serán llevadas a cabo en ella, resulta fundamental que sea intuitiva, ágil y fácil de utilizar. Esta plataforma tendrá diversas funcionalidades, enfocadas en las necesidades de los usuarios y validadas a partir de la *landing page* lanzada en mayo de 2022. Entre ellas, se destacan: carga de documentación, mensajería instantánea para que los usuarios se puedan conectar, geolocalización de vehículos, aplicación de filtros para optimizar el motor de búsqueda, conexión a una pasarela de pagos y una sección de reseñas para poder calificar a la contraparte. En el Anexo 4 se presenta el prototipo de la plataforma web, así como las respuestas obtenidas durante la validación.

A su vez, para la puesta en marcha, se adquirirá una flota inicial de cinco vehículos para incrementar la oferta disponible y dar seguridad sobre el uso de la plataforma. Dado que se apunta a atender principalmente al sector turístico, se comprarán autos pequeños y ágiles que faciliten el tránsito y estacionamiento por la ciudad, así como aseguren una buena experiencia de viaje en ruta. Los vehículos escogidos para componer esta flota inicial son cinco Volkswagen Up!.

### **3.4. Servicio**

El servicio de U-MOVE se desarrolla 100% a través de la página web a la que se podrá acceder desde cualquier navegador de internet, a través de una computadora o un dispositivo móvil.

Si bien la oferta de vehículos y la navegación estarán disponibles a todo público, para poder operar los usuarios deberán suscribirse según sean propietarios de un vehículo o deseen arrendar uno. Se detalla a continuación el proceso que atravesará cada segmento de clientes.

#### Propietario

Deberá crearse un usuario y completar sus datos personales, cargar copia de su documento de identidad, libreta de propiedad y las fotos del vehículo a ofrecer de distintos ángulos (parte frontal, trasera y laterales) para dejar constancia del estado general del mismo. En caso de que el auto sufra algún defecto o tenga una modificación de algún tipo entre un alquiler y otro, estas fotos y el estado general del vehículo deberán ser actualizadas. También deberá indicar su ubicación, lo que permitirá que el sistema de geolocalización logre conectarlo con potenciales arrendatarios.

El último paso del proceso de registro será firmar el contrato (Acuerdo de Condiciones Comerciales de Arrendamiento Propietario) y carta poder que se encuentran en el Anexo 5, respectivamente, y subir ambos documentos escaneados a la plataforma. En este contrato, el propietario autoriza a U-MOVE a actuar en su nombre frente a unidades estatales, como SUCIVE, para ser informado de las infracciones de tránsito en tiempo real.

U-MOVE dispondrá de un plazo de 48 horas para analizar la documentación cargada y, una vez validada, se notificará al propietario que ya está habilitado para operar en la plataforma. A partir de este momento, el cliente podrá activar la oferta de su vehículo por el período de tiempo que desee, indicando las fechas disponibles en un calendario. Para dejar de ofrecerlo, podrá desactivarlo directo desde su perfil.

### Arrendatario

Deberá crearse un usuario y completar sus datos personales, cargando su documento de identidad y libreta de conducir, así como completar el campo obligatorio de ubicación para el retiro del coche, para que el sistema de geolocalización le sugiera uno en base a la cercanía.

Para poder alquilar, deberá navegar por la página y seleccionar un auto según sus intereses. Para la búsqueda, podrá aplicar filtros como antigüedad del vehículo, tipo de transmisión, modelo, ubicación o disponibilidad según la fecha deseada. Una vez que encuentre lo que está buscando, deberá confirmar las fechas de alquiler. Para reservar el vehículo, será necesario que cargue los datos de una tarjeta de crédito, de la cual se le cobrará el monto del alquiler, así como también se retendrá un importe en concepto de garantía, equivalente al deducible del vehículo seleccionado. También deberá firmar el contrato (Acuerdo de Condiciones Comerciales de Arrendamiento Arrendatario) que se encuentra en el Anexo 5 y subirlo a la plataforma.

El propietario recibirá una notificación y se pondrá en contacto con el interesado para concretar el lugar de retiro.

### **3.5. Customer Journey**

Los arrendamientos podrán durar lo que ambas partes acuerden, desde horas, hasta días o semanas. Una vez que ambas partes definen el retiro/entrega del vehículo, el arrendatario deberá revisar el estado del mismo a partir de las fotos que el propietario cargó en la descripción y su consistencia con la realidad. Luego de aceptadas las condiciones del vehículo, se le debitará de su tarjeta de crédito el monto del alquiler y se le retendrá del disponible el monto equivalente al deducible del seguro en concepto de garantía.

Es indispensable que el arrendatario indique estar de acuerdo con el estado en el que se le entrega el vehículo y deje evidencia de ello mediante una casilla de verificación que estará disponible como paso previo al retiro, así como se deje pautado el lugar de devolución.

En referencia al combustible, U-MOVE recomendará a los usuarios que el auto sea siempre entregado y devuelto con el tanque lleno, pero se entiende que las personas podrían acordar algo distinto a esto. Por otro lado, respecto a la limpieza, es decisión de cada arrendador el estado en el que publica su vehículo, así como del arrendatario aceptarlo o no. A lo largo del camino, se les recordará que, si bien esto es decisión de cada uno, este aspecto podría influir en la reseña final que un usuario le da al otro.

A partir de este momento, el arrendatario queda habilitado a utilizar el vehículo, siempre dentro del territorio nacional. En caso de tener algún inconveniente, podrá recurrir al servicio de atención telefónica de U-MOVE donde se atenderán y responderán sus consultas.

Durante el período de alquiler, los vehículos quedarán cubiertos por una póliza de seguros a nombre de U-MOVE. Una vez que se concreta el arrendamiento, el auxiliar administrativo dará de alta el vehículo en la página web de SURA, por los días del arrendamiento.

Como parte de la cobertura, en caso de siniestro, SURA entregará al propietario un vehículo de cortesía de similares características durante el arreglo del suyo, por un período de hasta 15 días. A su vez, brindará el servicio de auxilio mecánico en caso de incidentes leves durante el período de alquiler. En caso de que el arrendatario sea el responsable del siniestro, se le cobrará el monto dejado en garantía para pagar el deducible del seguro y que el auto sea reparado.

Dentro del contrato que firma el arrendatario estará detallado el procedimiento a seguir en caso de recibir algún tipo de penalización o multa durante el período de alquiler. En dicho documento, accede a que el monto incurrido sea automáticamente debitado por U-MOVE apenas este sea notificado de la sanción. El propietario en ningún caso deberá abonar este cargo y, si sucediera que el arrendatario no dispone de saldo en la tarjeta para cubrir el costo o, en su defecto, se niega a reconocer el incidente, será U-MOVE quien se hará cargo del costo de la multa, desligando totalmente al dueño del vehículo de todo el asunto. La decisión de asumir el costo de la multa, en caso de no pago por el arrendatario, se tomó en base a la información brindada por el Sr. Roberto Troccoli en referencia a los pocos casos y la baja probabilidad de ocurrencia de este hecho.

Una vez finalizado el período de alquiler, propietario y arrendatario deberán encontrarse en el punto acordado para iniciar el proceso de devolución. Antes de recibir su auto, el propietario deberá validar el estado del coche por medio de una casilla de verificación, asegurando que se encuentra en las mismas condiciones que fue entregado. De esta manera, se evitan reclamos a futuro tanto para U-MOVE como para el arrendatario. Una vez realizada la devolución del vehículo entre las partes, se debe dar cierre a la transacción en la plataforma y calificar a la contraparte. Esta calificación les computará para su puntuación global del mes y, posteriormente, los mejor calificados podrán acceder a beneficios directos para su próxima experiencia.

Una vez que U-MOVE reciba la liquidación del sello, emitirá la factura por sus comisiones y le realizará el pago al propietario.

El diseño del servicio apunta a que los usuarios se sientan en todo momento respaldados por U-MOVE, que brindará soluciones a sus consultas e inconvenientes y los acompañará a lo largo del proceso.

Más información del *Customer Journey* disponible en el Anexo 4.

### **3.6. Marketing, publicidad y promoción**

Las actividades de marketing serán externalizadas a través de Grupo Punto, una agencia de publicidad que será responsable de la creación y publicación de contenido, así como el desarrollo del plan de medios más adecuado para la estrategia definida.

Para la puesta en marcha, una vez lanzada la página web, se llevará adelante una campaña de expectativa y lanzamiento propiamente dicha mediante publicidad en medios masivos como televisión, radio, vía pública y prensa, así como en medios digitales como redes sociales y portales web. El monto de dicha inversión se sustenta en que se trata de un servicio nuevo y prácticamente desconocido en el mercado, por lo que se vuelve fundamental comunicar a la población las características del servicio para generar interés y confianza en su uso. Para ello, se recurrirá a *influencers* para cumplir los objetivos planteados, principalmente asociados a la credibilidad y difusión del nuevo servicio.

La publicidad estará enfocada a hombres y mujeres de 18 a 55 años que vivan en Uruguay, con el fin de que los esfuerzos de marketing ayuden a cumplir el objetivo de alcanzar los usuarios proyectados. En base a la encuesta realizada en *Facebook* en julio de 2022, se calculó el costo por *click* (costo de adquisición) en 0,10 USD en función de:

- Costo publicación: USD 10
- Respuestas: 219
- Interesados en el servicio de U-MOVE: 100

Una vez en marcha, se destinará un monto fijo mensual a publicidad en medios digitales siendo que todo el modelo de negocios se desarrolla en el sitio web. En la Figura 5 del Anexo 4 se puede observar el mix de medios de la inversión inicial.

### **3.7. Reacción de competidores existentes y potenciales**

Los competidores podrían tener distintas reacciones al ingreso de U-MOVE a la industria. En el caso de las rentadoras tradicionales, podrían adaptar sus propuestas de valor para incluir la renta de vehículos particulares dentro de sus servicios habituales. Las tendencias mundiales van hacia ese lado (Deloitte, 2017), y es de esperar no solo que surjan nuevos emprendimientos vinculados, sino que también empresas existentes modifiquen sus servicios en pos de propuestas más flexibles y modernas para no quedarse fuera de este nicho del mercado. Sin embargo, las rentadoras ponen foco en el sector corporativo y desde U-MOVE se apuntará al turístico.

Por otro lado, *VIP Rent a Car* podría sentirse fuertemente amenazado por la llegada de U-MOVE por lo que es probable que potencie sus estrategias de marketing para predominar como líder de esta industria. A su vez, puede que intente expandirse más allá de Montevideo para aumentar el tamaño de su mercado actual.

### 3.8. Intereses de los stakeholders

Se describe a continuación la estrategia a seguir en la relación con cada socio estratégico identificado, así como con los principales competidores. Los distintos planes de acción que se plantean son la estrategia a seguir para vencer las barreras de entrada y lograr el posicionamiento deseado.

Grupo	Expectativa	Interés	Poder	Estrategia	Acciones
Rentadoras tradicionales	Mantener su liderazgo en el mercado, alquiler de flota propia a empresas y/o particulares.	Alto, debido a que es su actividad principal la que puede verse amenazada.	Bajo, por no competir en el mismo segmento al que se apunta.	Mantenerlas informadas para que se complementen con U-MOVE y no solo "competir".	Asociarse a ASARA y participar de las reuniones periódicas para compartir experiencias.
VIP Rent a Car	Mantener su liderazgo en el mercado, alquiler de autos de particulares a empresas y/o otro particular.	Alto, debido a que U-MOVE sería un competidor directo en el mercado definido.	Alto, su propuesta es más débil en cuanto a flexibilidad ofrecida al cliente, aunque puede imitarse fácilmente y expandirse antes que U-MOVE.	Gestionar de cerca el desempeño de VIP, para que no se anticipen.	Cuidar a los clientes de U-MOVE a través del programa de fidelidad. Cuidar las relaciones con socios estratégicos para ser clientes preferenciales y desarrollar una estrategia de marketing agresiva.
Seguros SURA	Mantener asegurada la flota de U-MOVE.	Alto, por querer mantener la renovación anual de la póliza y evitar que U-MOVE elija otra compañía aseguradora.	Alto, si bien hay otras compañías que ofrecen la misma cobertura, los seguros son fundamentales en las actividades de U-MOVE.	Gestionar de cerca y trabajar en conjunto para mantener la póliza vigente.	Monitorear los siniestros ocurridos. Evaluar conjuntamente el comportamiento de los arrendamientos para evitar una posible suspensión de póliza.
Talleres mecánicos	Ser elegidos por el elevado número de clientes que atiende y que, por ende, serán clientes del taller.	Medio, porque si bien aspiran a ser elegidos, U-MOVE necesita que atienda a sus clientes rápidamente.	Bajo, si bien para U-MOVE es fundamental contar con reparaciones rápidas, hay varios talleres disponibles en el mercado.	Monitorear la relación con ellos constantemente, para asegurar que los vehículos de los clientes de U-MOVE tengan prioridad en la atención.	Elaborar planes en conjunto donde U-MOVE pueda recomendar a sus clientes los talleres con los que trabaja y así aumentar su cartera de clientes.



### 3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

U-MOVE operará en un mercado con espacio para la innovación y crecimiento, lo cual constituye la principal oportunidad de ingresar a esta industria por un largo plazo.

Se debe **monitorear de cerca la reacción de los competidores**, sobre todo VIP *Rent a Car*, quien podría llegar a expandir sus servicios para competir más de cerca con U-MOVE. Igualmente, hasta el momento no se han detectado actitudes agresivas por parte de los actores del mercado ante nuevos competidores, sino todo lo contrario.

Por otro lado, **monitorear continuamente la experiencia de los clientes** al operar por la plataforma, con el fin de mejorar y adecuar el servicio brindado a sus necesidades.

Para asegurar la sostenibilidad del negocio, también se debe **poner foco a las regulaciones existentes que enmarcan la actividad de U-MOVE**. Actualmente, no hay regulación específica para este servicio, por lo que no hay indicios de que U-MOVE no pueda entrar al mercado sin dificultades. Sin embargo, se debe estar alerta a eventuales cambios en la normativa que puedan llegar a afectar sus actividades.

Otra forma de asegurar la sostenibilidad del negocio sería **diversificar las alianzas comerciales con los diferentes proveedores**, como talleres mecánicos, a modo de no generar dependencia y poder tener diferentes alternativas que aseguren la rapidez en la respuesta de reparación por siniestros.

Por último, ante la eventual disconformidad y quejas de clientes por incumplimientos en el servicio, se contará con el **apoyo de un estudio jurídico para asegurar la agilidad y ejecución de los contratos que garantizan las obligaciones y derechos de las partes**.

#### **4. Evaluación del retorno y riesgo**

##### **4.1. Inversión inicial**

La **inversión inicial requerida** para que U-MOVE comience a funcionar es de **USD 135.263**.

En primer lugar, se requiere el **desarrollo de una página web**. La inversión señalada corresponde al producto mínimo viable (MVP) definido que incluye creación de perfiles de los clientes, carga de documentación requerida según sean propietarios o arrendatarios, geolocalización que muestre a los conductores interesados las ofertas cercanas a su ubicación, la posibilidad de interactuar entre ellos y efectuar el pago con tarjeta de crédito en la misma página web.

En cuanto a la inversión en la **campaña publicitaria**, comprende el desarrollo de una campaña de expectativa y de lanzamiento propiamente dicha, con publicidad en medios masivos como televisión, radio, vía pública y prensa, así como en medios digitales como redes sociales y portales web. El monto de dicha inversión se sustenta en que se trata de un servicio nuevo y prácticamente desconocido en el mercado, por lo que se vuelve fundamental comunicar a la población las características del servicio para generar interés y confianza en su uso. Por último, la **flota de cinco vehículos** con la que contará U-MOVE para hacer frente a imprevistos, como el reemplazo del vehículo a un propietario, o incluso en momentos donde la demanda supere a la oferta de vehículos disponibles en la plataforma. Los importes indicados se obtienen de cotizaciones solicitadas a proveedores del rubro y, en el caso de la flota de vehículos, **equipos de trabajo y mobiliario**, se tomaron precios de referencia del mercado.

En el Anexo 6 se detalla cómo se compone la inversión inicial.

##### **4.2. Estructura de financiamiento**

Si bien se analizó la posibilidad de contar con financiamiento de terceros, **se dificultaría acceder a financiamiento a nombre de U-MOVE por ser una empresa tecnológica nueva en el mercado**. La posibilidad sería tomar financiamiento a nombre de las socias fundadoras, siendo las **tasas ofrecidas para persona física elevadas**. Sumado a esto, **el proyecto no requiere una inversión inicial significativa**, lo que **llevó a la decisión de financiarlo 100% con fondos propios** a través de aportes de las tres socias fundadoras en partes iguales, para tener igual participación accionaria en la empresa.

##### **4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos**

Se considera un **ciclo de conversión de caja cercano a cero días**, por lo cual la **inversión en capital de trabajo no será significativa** y no será tomada en cuenta en el flujo de fondos. Esto se explica en que las **comisiones de U-MOVE serán cobradas al cliente mediante tarjeta de crédito en una cuota**, por lo que el sello estaría pagando en un plazo máximo de 15 días, haciendo que los **días de cobro tiendan a cero**. Por otro lado, los **costos que se enfrentarán también serán abonados dentro del mismo mes que se devengan**, por lo que los días de pago también tienden a cero. Asimismo, el giro del negocio de U-MOVE no implica la existencia de inventarios.

Respecto al pago al propietario, una vez que U-MOVE reciba la liquidación del sello, emitirá la factura por sus comisiones realizando el pago inmediatamente. El rol de U-MOVE, de esta forma, será específicamente operar como pasarela de cobro en la transacción.

En cuanto a la política de dividendos, el equipo emprendedor realizará retiros una vez que esto sea viable para la compañía, lo cual se estima será luego del quinto año de funcionamiento.

#### **4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos**

##### **4.4.1. Proyección de ingresos**

Los principales ingresos de U-MOVE, como se explicó en capítulos anteriores, surgirán de las comisiones cobradas sobre cada arrendamiento configurado a través de la plataforma, las cuales representarán un 30% sobre el valor del arrendamiento. El precio promedio y recomendado definido para el alquiler diario será de USD 48 basado en las preferencias de los potenciales usuarios manifestadas en la encuesta realizada en el mes de julio de 2022. El precio promedio del mercado por un día de alquiler es USD 87, por lo que si desde U-MOVE se fija y recomienda un precio de USD 48 por día, se tendrá una ventaja competitiva según este atributo. En el Anexo 7, se incluye más información sobre el análisis de precios de mercado.

Para realizar la proyección de los ingresos se consideró la cantidad de vehículos inscritos en la plataforma, la duración promedio de los arrendamientos, la frecuencia con que se alquila cada vehículo y el precio promedio por día. Se realiza el producto de estos atributos y finalmente se aplica el 30% de la comisión de U-MOVE. En el Anexo 7 también se detalla la proyección de cada variable considerada.

##### **4.4.2. Proyección de costos**

- **Costos fijos:** dentro de los costos fijos se encuentran los sueldos del personal, el mantenimiento del *hosting* de la página web, el alquiler de la oficina, el honorario del estudio contable y jurídico, la póliza de seguros y mantenimiento de la flota de vehículos propia y los gastos de marketing. Los importes fueron determinados en base a solicitud de cotizaciones y entrevistas realizadas a referentes de empresas del sector.
- **Costos variables:** los costos variables de U-MOVE son los aranceles cobrados por las tarjetas de crédito. Para estimarlos, se considera el arancel correspondiente al sector de actividad “otros” del portal del Banco Central del Uruguay (2019), el cual asciende a 3,5%.
- **Amortización:** del total de la inversión inicial, se amortizará la campaña de marketing de lanzamiento, la flota propia de vehículos y el equipo mobiliario. El criterio de amortización será lineal a cinco años a partir del año de incorporación. La inversión correspondiente al desarrollo de la página web no se amortiza ya que la misma es desarrollada internamente.
- **IRAE:** para estimar el pago de impuesto a la renta (IRAE) se considera una tasa del 25%. El crédito que generan los flujos negativos del año uno y dos son utilizados como crédito fiscal, disminuyendo el pago de impuestos de los años tres y cuatro. Se toma como supuesto que no se realizan anticipos de IRAE y el pago se realiza en los primeros meses del año siguiente al generado.

#### **4.5. Evaluación del retorno proyectado versus el requerido**

Para analizar la viabilidad financiera del proyecto U-MOVE se realizó la proyección de flujo de fondos incrementales a un horizonte temporal de cinco años desde el enfoque del inversionista, y se aplicó el criterio valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). Asimismo, se analizó el período de repago de la inversión inicial.

Para calcular la tasa de retorno requerida ( $K_e$ ) de forma objetiva se utilizó el modelo de valoración de activos financieros (CAPM). Aplicando el mismo se llega a una tasa requerida por el inversionista de 10%. Se añadió un plus por subjetividad del 6%, en función del valor de mercado de compañías de similar riesgo y considerando la rentabilidad exigida a un proyecto nuevo de tales características por sus directoras. Es por esto que la tasa de retorno requerida es 16%. Dado que el proyecto se financiará 100% con fondos propios, la tasa de descuento (WACC) a utilizar para el cálculo del VAN coincide con la tasa requerida por el inversionista. En el Anexo 8 se detalla el cálculo de la tasa de retorno requerida.

El proyecto arroja un VAN de USD 219.053. Dado que es mayor que cero, se puede concluir que en base a este criterio es conveniente avanzar con la implementación de U-MOVE.

La TIR del proyecto es del 39%. Se complementa este indicador con el cálculo de la TIR terminal, bajo el supuesto de que los fondos se reinvierten a una tasa del 10%. La TIR terminal asciende a 32% y, siendo mayor a la tasa de retorno requerida, también se concluye que conviene avanzar con U-MOVE.

La inversión se recupera en el cuarto año, en base al período de repago calculado. Para su cálculo, se descontaron los flujos futuros al momento cero utilizando la WACC. Según este criterio, se puede concluir que también es conveniente llevar a cabo el proyecto ya que la inversión se recupera en el curso de los cinco años proyectados.

#### **4.6. Evaluación del riesgo**

Para evaluar el riesgo asociado al proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad aplicado a las variables precio, frecuencia de alquiler del vehículo, duración del servicio y porcentaje de comisión de U-MOVE. Se concluye que el modelo sostiene una variación negativa del 10% en todas las variables, demostrando que el proyecto sigue siendo atractivo por arrojar un VAN positivo. En el Anexo 11 se detallan los análisis realizados.

## **Bibliografía**

Banco Central del Uruguay. (2019). *Aranceles cobrados por los Adquirentes a los Comercios*. Accedido el 1 de septiembre de 2022 desde <https://www.bcu.gub.uy/Sistema-de-Pagos/Documents/Aranceles-Tarjetas/Aranceles%20publico.xlsx>.

Deloitte. (2017). *Car sharing in Europe*. Accedido el 10 de agosto de 2022 desde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/CIP-Automotive-Car-Sharing-in-Europe.pdf>.

INE. (2019). Encuesta continua de hogares. Accedido el 20 de junio de 2022 desde <https://www.ine.gub.uy/encuesta-continua-de-hogares1>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Estabilidad Política, Económica y Social*. Accedido el 6 de junio de 2022 desde <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/uruguay/estabilidad-politica-economica-social>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Informe del MTSS sobre situación del salario real a julio de 2022*. Accedido el 6 de junio de 2022 desde <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/informe-del-mtss-sobre-situacion-del-salario-real-julio-2022>.

SURA. (2022). *Condiciones generales de la Cobertura Total Plus*. Accedido el 13 de agosto de 2022 desde <https://www.segurossura.com.uy/wp-content/uploads/2016/12/Condiciones-Generales-Cobertura-Total-Plus.pdf>.

# **ANEXOS**

## Anexo 1 - Acuerdo de Alcance con el Emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

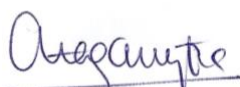
### **Objetivo de los emprendedores**

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **U-MOVE** en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

### **Alcance del Plan de Negocios**

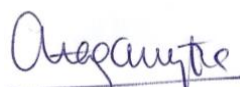
Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. En señal de conformidad se firma el mismo el día 3 de noviembre de 2022.



**Aclaración:** Artagaveytia, Manuela

**En calidad de:** estudiante

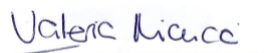
**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Artagaveytia, Manuela

**En calidad de:** emprendedora

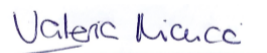
**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Micucci, Valeria

**En calidad de:** estudiante

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Micucci, Valeria

**En calidad de:** emprendedora


**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Trinidad, Paula

**En calidad de:** estudiante

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022



**Aclaración:** Trinidad, Paula

**En calidad de:** emprendedora

**Fecha:** 3 de noviembre, 2022

## **Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera de alcance del plan**

A continuación, una lluvia de ideas sobre acciones futuras para una segunda etapa de U-MOVE.

- Desarrollo del área de Recursos Humanos.
- Plan de expansión al resto de los países de Latinoamérica.
- Desarrollo membresías *premium*.



### Anexo 3 - Modelo de negocios según Osterwalder

Figura 1

Modelo de negocios según Osterwalder

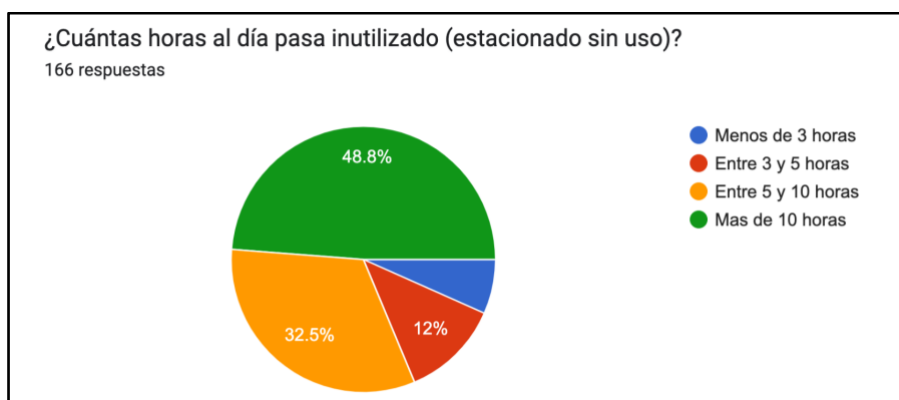
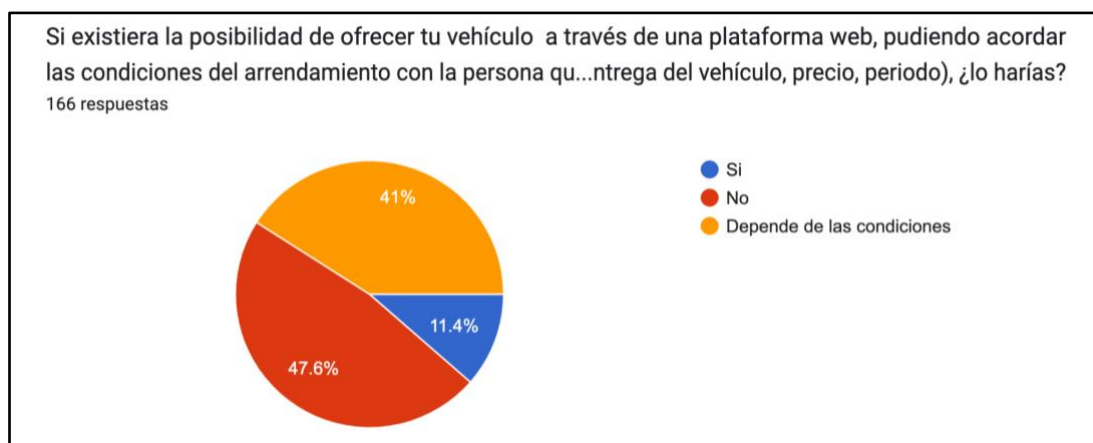


Nota. Elaboración Propia.

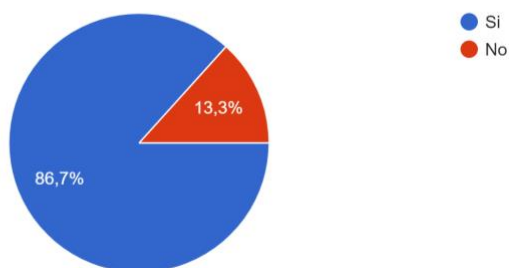
## Anexo 4 - Proceso de validación de la propuesta de valor

### Investigación de mercado realizada en julio 2022

La investigación de mercado realizada en julio 2022 como mecanismo de validación de esta idea de negocio fue segmentada a residentes de Montevideo, mayores de 18 años. A continuación, las preguntas y respuestas más relevantes.

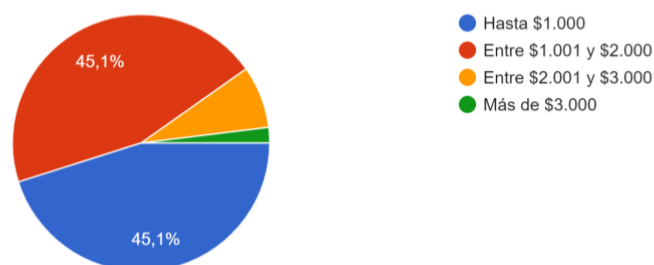


Si existiera la posibilidad de alquilar un vehículo de otra persona a través de una plataforma web, pudiendo acordar las condiciones entre las partes (...entrega del vehículo, precio, periodo), ¿lo harías?  
15 respuestas



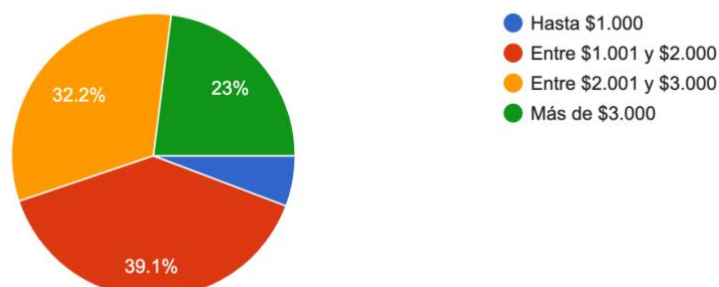
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por día?

51 respuestas



Si decides alquilar tu vehículo ¿cuál sería el valor mínimo que quisieras obtener por día?

87 respuestas



### **Entrevistas a personas calificadas dentro del sector**

**Entrevista Dollar Rent a Car - Roberto Tróccoli (Fiscal ASARA y Gerente de Administración Dollar):**

“El parque automotor de vehículos disponibles para el arrendamiento es de 8.500 dentro de la cámara y 1.500 fuera de la cámara”.

“Para garantizar el funcionamiento del negocio, la flota ideal es de aproximadamente 2.000 vehículos”.

“Existen dos tipos de empresas rentadoras, por un lado, las marcas internacionales y por otro lado las nacionales, siendo las principales del mercado Avis, Hertz, Dollar, Europcar, Multicar y Puntacar”.

“Contamos con dos tipos de clientes, el sector corporativo y el sector turístico. Dentro del sector turístico el 60% es extranjero y el 40% local”.

“Contamos con una flota de 540 vehículos, de los cuales mensualmente aproximadamente se concretan 240 arrendamientos al sector corporativo y 120 al sector turístico”.

“Dentro de nuestros socios estratégicos se encuentran los vendedores de vehículos, las casas de repuestos, los talleres mecánicos y también las Instituciones Financieras.”

“Sucive es otro jugador clave del mercado, al informarnos en tiempo real las multas e infracciones de tránsito”.

“La presencia de Car One es una amenaza para el negocio ya que cuenta con el conocimiento sobre la venta de vehículos y sin dificultad alguna podría incorporar el servicio de alquiler”.

“La antigüedad promedio por la que mantenemos los vehículos es de 3 años”.

“Desde hace un tiempo, los vehículos ya no se matriculan como vehículos de alquiler. No teníamos beneficios por ello con lo cual ya no se realiza el trámite de inscripción en el Ministerio de Turismo”.

“En cuanto al seguro, los aseguramos solo contra terceros, no seguro total porque los costos son muy elevados”.

“Si bien somos muchos jugadores en el mercado, tenemos reuniones mensuales en el contexto de la cámara, hay muy buena relación entre nosotros. Nos robamos los clientes, pero a su vez nos ayudamos cuando uno no cuenta con un tipo de vehículo específico solicitado por el cliente, y nos alquilamos entre nosotros”.

### **Entrevistas a potenciales usuarios**

#### **Arrendadores**

- “Me preocupa las referencias de las personas, el cuidado del vehículo, el cumplimiento de las reglas de uso, el acuerdo de horarios”.
- “Me gustaría saber con qué fines la persona usaría el vehículo (trabajo o fines personales)”.
- “Ya que lo utilizo con frecuencia, la disponibilidad del vehículo es vital para mí”.
- “No tener el auto parado más de 1 hora y que otra persona lo pueda utilizar”.
- “Si alquilo mi vehículo podría ahorrar costos”.
- “No dejarlo en la calle solo tanto tiempo”.
- “Además debería ser un ingreso interesante para compensar el desgaste que otro puede generar, por ejemplo, por mal uso”.
- “Aprovechar el tiempo que no lo uso, un extra de ingresos”.
- “Casi que no uso el auto porque trabajo todo el día y queda estacionado hasta que salgo”.

#### **Arrendatarios**

- “Alquilaría el auto de otra persona si se encuentra en perfecto funcionamiento y está asegurado”.
- “Me parece atractivo el servicio porque sería más barato que una rentadora y más fácil de tramitar”.
- “Que tenga buena seguridad, es decir, que no sea un vehículo muy frágil que pueda provocarme grandes lesiones”.
- “Obviamente que sea más barato que una rentadora y fácil/rápido de tramitar el alquiler”.
- “Necesidad de autonomía y que el auto esté limpio”.
- “Si es fácil levantar, devolverlo y el precio”.

- “Precio de km/lt”.
- “El estado del vehículo, el lugar de retiro o entrega, me preocupa que tenga mala historia (robos, etc)”.
- “Alquilaría principalmente para salir de vacaciones o un descanso de fin de semana. Factores que tendría en cuenta son comodidades (aire acondicionado, espacio en la valija) y seguridad (airbags, frenos abs, etc)”.

### **Entrevistas validación de perfiles de los usuarios**

Del total de personas encuestadas en julio de 2022, se seleccionó una muestra conformada por dos propietarios y dos arrendatarios, con el fin de profundizar en sus estilos de vida y contar con una aproximación a su perfil que permitiera construir el *personae* de cada segmento.

#### **Mariana**

- ¿Cuántos años tienes? 34 años
- ¿Cómo es un día típico de tu rutina? “Me levanto 7:30 am, hago cosas en mi casa tipo super, cocinar, ordenar, limpiar, aprovecho a hacer algún mandado ya que entro a trabajar recién a las 13 hs. Salgo de trabajar alrededor de las 19:30 hs, y mientras que llego a mi casa (uso transporte público) son las 20-20:30 hs. Ahí dependiendo del día la actividad que tenga, como ser práctica de hockey, gimnasio o alguna juntada con amigas. También es el tiempo que aprovecho para estar con mi novio con quien convivo. Básicamente eso: entre semana no mucho más”.
- Si trabajas, contanos brevemente en qué consiste tu tarea. “Trabajo en Scotiabank en sucursal, básicamente en atención al cliente y ventas. De 13 a 17 hs, atiendo clientes, y recién al final del día antes de irme es que aprovecho a contestar mails o hacer alguna llamada que, en el día, con el flujo de gente no pude encarar”.
- ¿Te gusta viajar? “Me encanta, te abre la cabeza”.

#### **Washington**

- ¿Cuántos años tienes? 35 años
- ¿Cómo es un día típico de tu rutina? “Me levanto, saco a pasear al perro y me conecto a trabajar desde casa. Ahora desde la pandemia, son más los días que trabajo desde mi casa que en la oficina, lo que me permite salir en algún momento del día a hacer algún mandado. A última hora, hago deporte o entreno y, por lo general, hay días que me quedo con algún amigo después comiendo algo”.
- Si trabajas, contanos brevemente en qué consiste tu tarea. “Trabajo en un estudio contable como, Contador Público. Mi trabajo es básicamente administrativo, aunque hay días que tengo que ir a DGI, BPS o visitar algún cliente, incluso en el interior del país.”.
- ¿Te gusta viajar? “¡Sí, obvio! Principalmente por el intercambio cultural, ver nuevas formas de hacer las cosas, y las últimas tendencias”.
- ¿Ofrecerías tu vehículo en alquiler a otra persona? “Sí, lo he visto en otros países. La verdad es una buena solución. Si bien hay días que necesito el auto, ahora al no ir a la oficina, hay otros que está durante horas estacionado. También porque camino bastante y en vueltas cortas, ni lo muevo. Me importaría saber a quién, ósea, tener las garantías de que no me lo va a romper o hacer cualquier cosa”.

## Felipe

- ¿Cuántos años tienes? 42 años
- ¿Cómo es un día típico de tu rutina? “Me levanto a las 8am, voy al gimnasio una hora y luego voy a trabajar, entro a las 10am”.
- Si trabajas, contanos brevemente en qué consiste tu tarea: “Soy Abogado, trabajo en la consultora Ferrere Abogados en Ciudad Vieja. Mi trabajo es bastante estático, estoy todo el día en la oficina, solo salgo para almorzar. Por lo general salimos a almorzar afuera con mis compañeros a lugares que podamos ir caminando para despejarnos. Mi jornada laboral termina aprox a las 20hs y voy directo a mi casa a descansar. Si bien tengo auto muchas veces voy caminando al trabajo porque en Ciudad Vieja es bastante difícil conseguir lugar para estacionar”.
- ¿Te gusta viajar?: “Si, me parece necesario para desenchufarme de la rutina. Con mi esposa intentamos hacer dos viajes por año. El lugar que más nos gustó hasta el momento fue España y Croacia”.
- ¿Ofreecerías tu vehículo en alquiler a otra persona? “Sin dudas, durante la semana prácticamente no lo utilizo y los fines de semana por lo general usamos la camioneta de mi esposa. Además, cuando fuimos a España alquilamos un auto en la app de Amovens y realmente el servicio fue espectacular”.

## Adriana

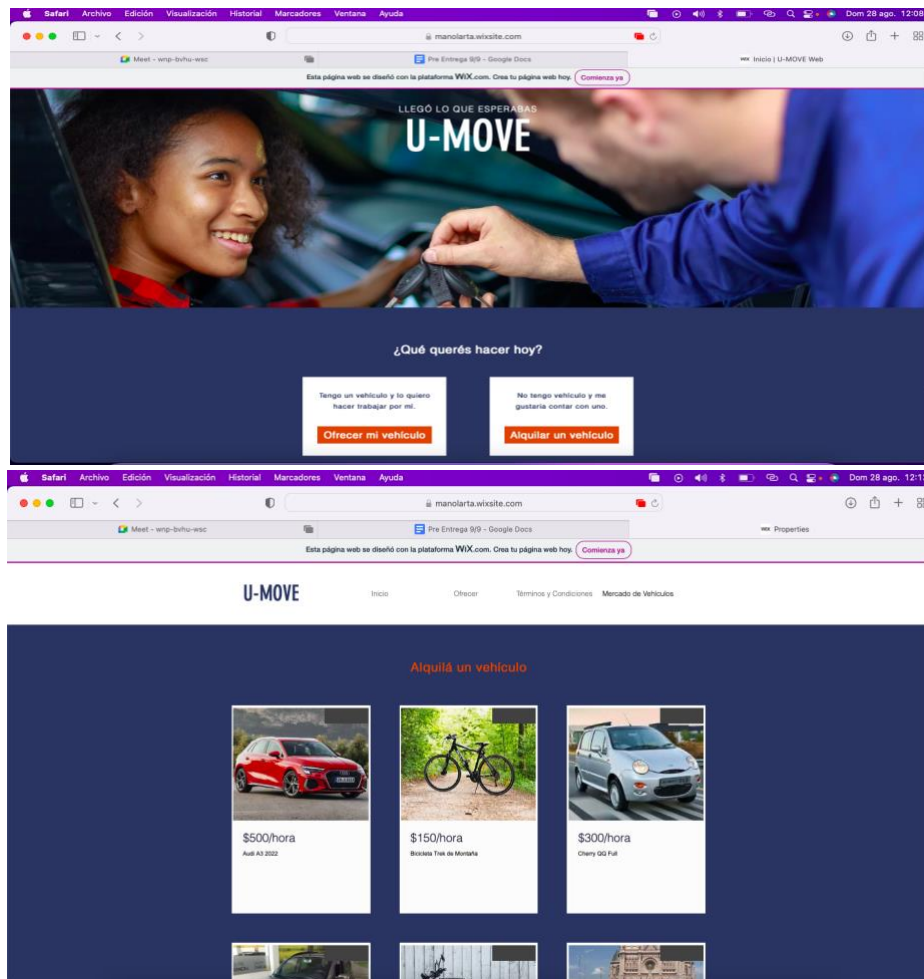
- ¿Cuántos años tienes? 38 años
- ¿Cómo es un día típico de tu rutina? “Me levanto a las 7am, desayunamos en familia y luego llevo a mis hijos a la escuela, como es a 2 cuadras vamos caminando así aprovechamos el camino para charlar y ponernos al día. Por suerte trabajo remoto y me permite también irlos a buscar luego”.
- Si trabajas, contanos brevemente en qué consiste tu tarea: “Trabajo en una empresa de tecnología desarrollando software para India, solo voy a la oficina una vez por mes a la reunión mensual que hacemos con el equipo para coordinarnos, después trabajo todos los días desde casa”.
- ¿Te gusta viajar?: “Nos encanta viajar, algunas personas nos dicen a mí y a mi esposo que estamos locos en viajar con nuestros hijos pequeños pero a nosotros nos parece increíble poder darnos ese espacio para estar en familia, ahora el mes que viene nos vamos a Disney, ¡los chicos están como locos!”.
- ¿Ofreecerías tu vehículo en alquiler a otra persona?: “Mi auto prácticamente no lo uso, solo cuando llueve para llevar a los chicos a la escuela, trabajo todo el día en casa, podría alquilarlo y también me serviría para pagar parte de los gastos fijos que son muy altos, incluso pensé en vender el auto”.

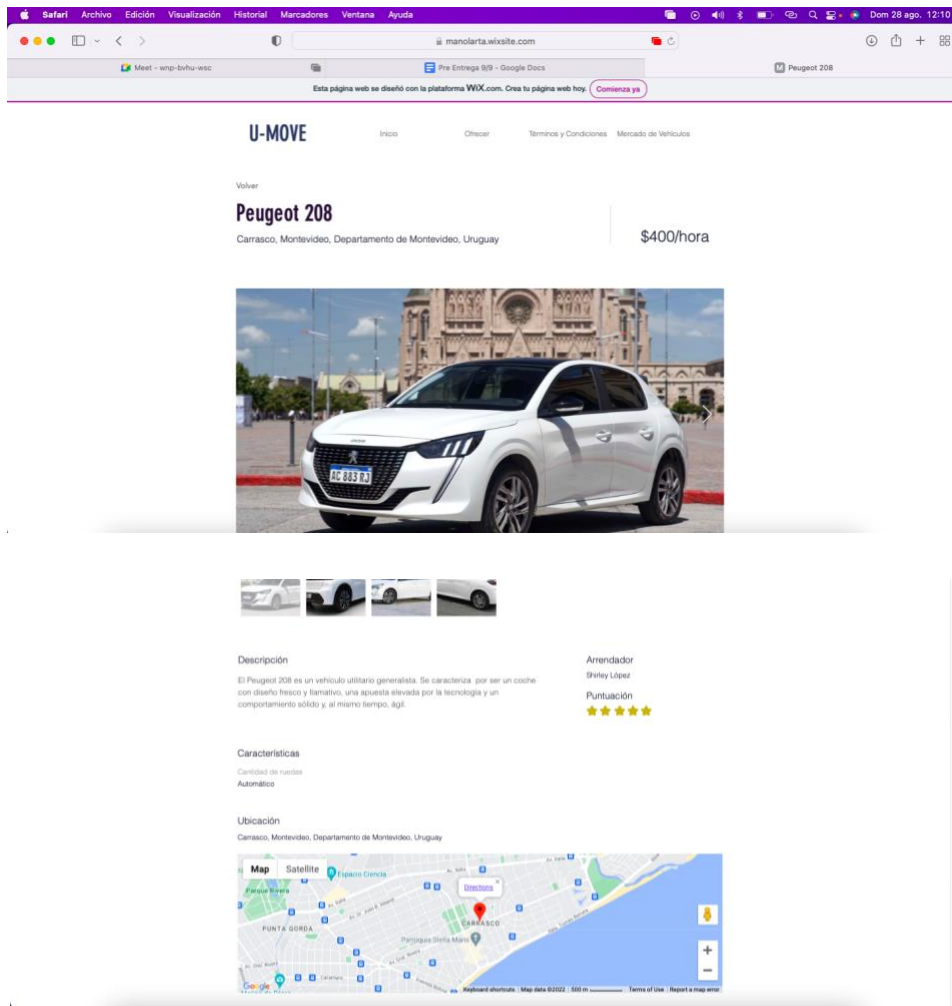
## Validación de la página web

Con el fin de validar el prototipo de la página web de U-MOVE, se realizó un *trial run* sobre su funcionamiento. Para ello, se seleccionó un grupo de personas a quienes se solicitó que naveguen por la página y brinden *feedback*.

El prototipo de la página web se visualiza en el siguiente link: <https://manolarta.wixsite.com/website>

A continuación, se presentan las evidencias de cómo se visualizan las principales pantallas de la web:





Una vez desarrollada la página web, se desarrolló el siguiente experimento de validación:

- **Experimento:** diseñar un prototipo de la web que permita testear la experiencia de contratación del servicio. Luego, a través de un formulario web *Google Forms*, se recopilaban las opiniones de las personas que testearon la página.
- **Resultado esperado:** los propietarios y arrendadores de vehículos consideran que la web es intuitiva y de fácil navegación.
- **Indicador de éxito:** el 50% de las personas que testean la web consideran que es de fácil uso.
- **Observaciones:** se realizó un prototipo de la página web de U-MOVE <https://manolarta.wixsite.com/website> y se le solicitó a un grupo de personas que realizaran un testeo de la misma. El 100% de los encuestados concuerda que la navegación es intuitiva y es fácil encontrar lo que buscan. Las sugerencias realizadas se asocian a que la web sea aún más amigable, brindando más información al usuario sobre los tipos de vehículos, lugar de retiro y entrega y descripción del servicio en general. A partir de los resultados obtenidos, damos por alcanzado el indicador de éxito propuesto.

Se presentan a continuación los comentarios más relevantes:

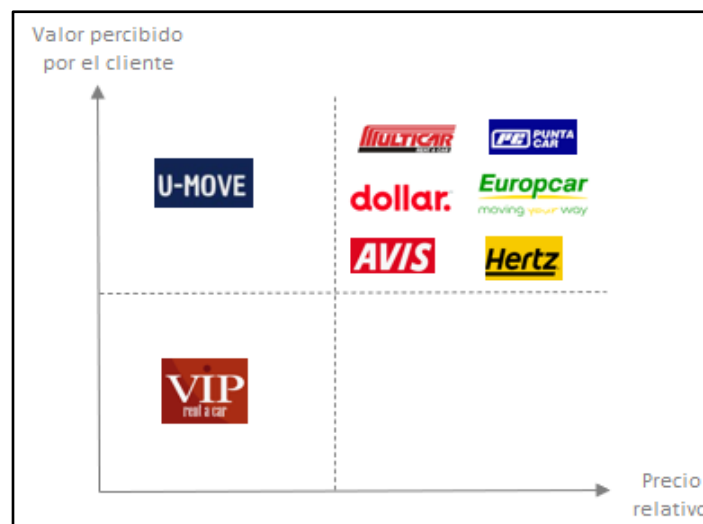


- “La sección de alquiler, la desarrollaría más, me hubiese gustado que cuenten más detallado de lo que se ofrece y los beneficios para el cliente”.
- “Probé para ofrecer mi auto y me pareció demasiado denso y largo. No es necesario preguntar las metas, lo haría más intuitivo dando opciones específicas”.
- “Cuando solicitan fotos, aclarar qué tipo de fotos necesitan. Por ejemplo, frente, lateral derecho, lateral izquierdo, en que calidad, con que iluminación, si se tienen que notar los “detalles” del vehículo como un rayón”.
- “Cuando quiero alquilar un vehículo me gustaría tener opciones de precio por hora, día, semana o mes con algún descuento o promoción si alquilo más días”.
- “Luego de finalizar y publicar mi auto me quede esperando algún mensaje que me confirme que lo hice correctamente y cuáles serían los próximos pasos a seguir. ¿Tengo que esperar a qué me contacten?”.
- “Cuando quiero ofrecer mi vehículo pregunta la ubicación no se entiende a cuál hace referencia (donde está empadronado el auto, donde vivo o donde hay que pasar a retirarlo). ¿Esta información la ve quien arrienda? En el mismo formulario cuando dice transmisión habría que especificar que las opciones son automático o manual o que sería automático si/no”.

**Reloj estratégico y Estrategias genéricas de Porter**

**Figura 2**

*Reloj Estratégico de Bowman*



Nota. Elaboración Propia.

**Figura 3**

*Estrategias genéricas de Porter*

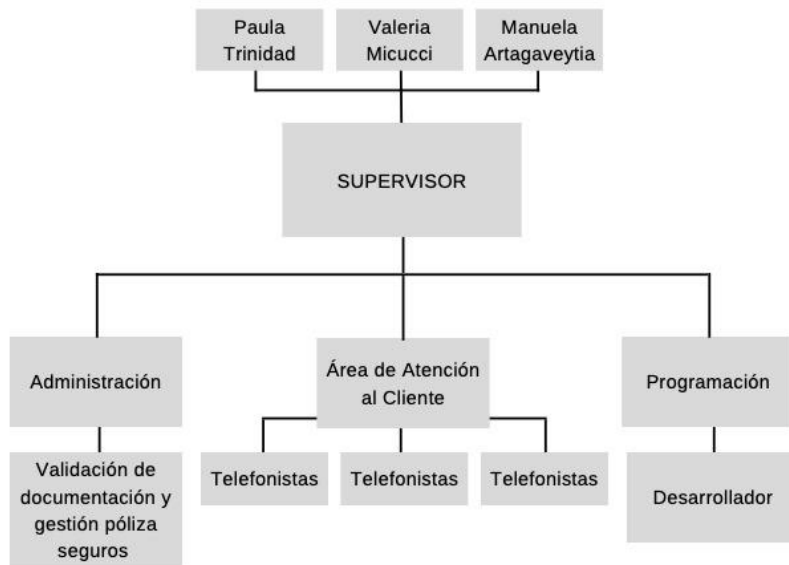
		Fuentes de ventaja competitiva	
		Costos	Diferenciación
Amplitud mercado objetivo	Amplio	<b>U-MOVE</b>	
	Estrecho		

Nota. Elaboración Propia.

**Organigrama U-MOVE**

**Figura 4**

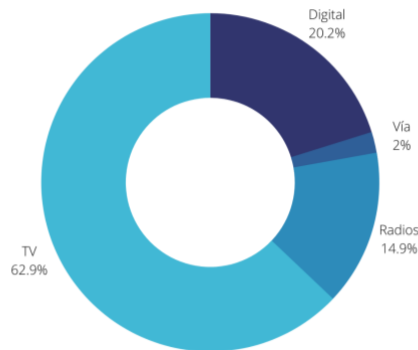
*Organigrama U-MOVE*



Nota. Elaboración Propia.

**Mix de medios**

**Figura 5**  
Mix de medios de la inversión inicial



Nota. Elaboración Propia.

**Intensidad Competitiva de la Industria**

**Figura 6**  
5 Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración Propia.

## Customer Journey

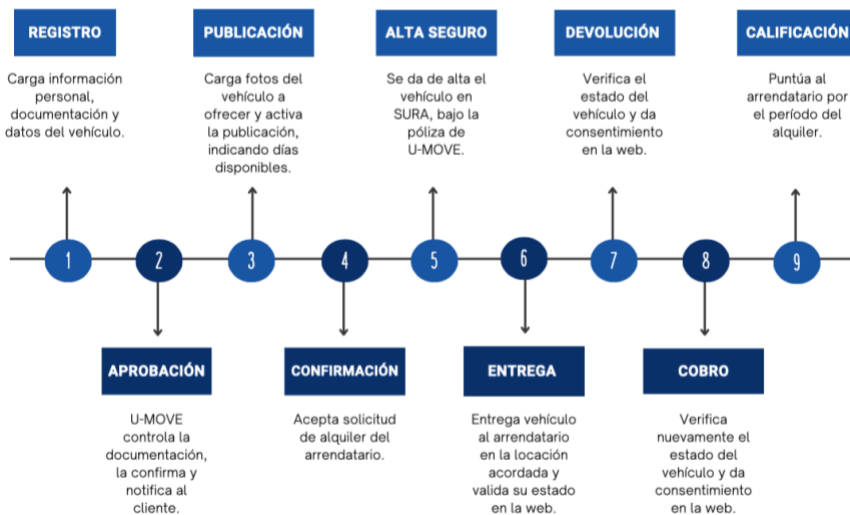
Figura 7 y 8

### Customer Journey Arrendatarios y Propietarios

#### CUSTOMER JOURNEY: ARRENDATARIOS



#### CUSTOMER JOURNEY: PROPIETARIOS



Nota. Elaboración Propia.

## Anexo 5 - Modelos de Contrato

Para la redacción de los contratos que se presentan a continuación, se contó con asesoramiento de un Escribano Público del mercado. Los mismos se presentan a modo de ejemplo.

### Acuerdo Condiciones Comerciales para el propietario

#### ACUERDO DE CONDICIONES COMERCIALES.

En Montevideo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2022, entre **POR UNA PARTE: U-MOVE S.A.**, RUT-----, representada por -----, CI----- según Certificado Notarial que se acompaña, con domicilio en ----- y correo electrónico: \_\_\_\_\_ y **POR OTRA PARTE:** \_\_\_\_\_, C. I. No. \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ y correo electrónico en: \_\_\_\_\_ acuerdan celebrar el presente acuerdo de condiciones comerciales:

**PRIMERO: (Antecedentes): 1) U-MOVE S.A.** es una empresa que dentro de su giro comercial -entre otros- tiene como actividad el arrendamiento de vehículos DE TERCEROS . **2)** \_\_\_\_\_, es propietario del vehículo \_\_\_\_\_ (Marca), \_\_\_\_\_ (Modelo), \_\_\_\_\_ (Año), \_\_\_\_\_ (matrícula), \_\_\_\_\_ (Padrón). **3)** Por intermedio del presente documento y de las condiciones comerciales del mismo, el Sr. \_\_\_\_\_ concederá a través de la Carta-Poder (**Anexo I** que forma parte de este documento), el derecho para que U-MOVE S.A. pueda disponer en forma libre y absoluta de su vehículo desde el punto de vista comercial, en virtud de lo establecido en las siguientes cláusulas.

**SEGUNDO: (Objeto):** Por el presente documento el Sr. \_\_\_\_\_ entrega el vehículo de su propiedad suscribiendo la Carta-Poder Anexa al mismo, para que U-MOVE SA. pueda darlo en arrendamiento con las más amplias facultades a cambio de una comisión. Todo lo atinente a la comisión a que hace referencia la presente cláusula se encuentra establecida en el cuadro **Anexo II** que forma parte integrante del presente documento

**TERCERO: (Obligaciones de U-MOVE S.A.): 1)** Desde el momento en que el Sr. \_\_\_\_\_ suscriba el presente acuerdo y sus respectivos Anexos, U-MOVE S.A. se obliga a asegurar el vehículo propiedad del Sr. \_\_\_\_\_ de acuerdo con las condiciones establecidas en el **Anexo III** que forma parte del presente documento. **2)** Por intermedio del presente acuerdo U-MOVE S.A. **se obliga a pagar al Sr. \_\_\_\_\_ la comisión pactada según las condiciones establecidas en el cuadro Anexo II.** **3)** Asimismo se obliga a notificar a la otra parte con un plazo no mayor a 48 hs. respecto a la existencia de un siniestro, hurto y/o desperfecto que ocurriere al vehículo entregado por medio de este acuerdo. **4)** Entregar el vehículo objeto del presente acuerdo al propietario del mismo una vez finalizado el presente acuerdo, en las mismas condiciones que fuera recibido con excepción del uso normal y desgaste realizado en cumplimiento de este acuerdo.

**CUARTO: (Obligaciones del Propietario del vehículo):** Por su parte el Sr. \_\_\_\_\_ asume las siguientes obligaciones: **1)** Entregar el vehículo individualizado y objeto de este acuerdo en las condiciones óptimas a criterio de U-MOVE S.A. para que pueda ser arrendado a terceros. **2)** Ser el propietario y tener la disponibilidad y el uso efectivo del vehículo objeto de este Contrato, siendo expresamente responsable de esta situación liberando a U-MOVE S.A. de cualquier responsabilidad en ese sentido y debiendo entregar toda la documentación que acredite esta situación. **3)** Entregar toda la documentación necesaria (a vía de ejemplo: libreta de propiedad del vehículo) y suscribir toda

la documentación que sea necesaria y/o se le requiera para el cumplimiento del presente acuerdo. **4)** A no ejecutar actos que puedan impedir la ejecución del presente acuerdo.

**QUINTO (Plazo):** El plazo del presente acuerdo será de \_\_\_\_\_ días a partir de la firma del presente acuerdo. Este plazo se prorrogará automáticamente por períodos sucesivos de 7 días, salvo que cualquiera de las partes notifique a la otra por telegrama colacionado su voluntad de dar por terminado el presente con una anticipación mínima de 72 horas al vencimiento del plazo inicial o de cualquiera de sus prórrogas. Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto queda establecido que en el caso de que el vehículo se encontrare arrendado por un tiempo determinado, el titular se obliga a soportar el plazo del contrato hasta su finalización.

**SEXTO: (Saneamiento):** El titular del vehículo se obliga al saneamiento para todo caso y circunstancia relativo a cualquier hecho que impida la normal ejecución de las obligaciones contraídas en el presente contrato.

**SÉPTIMO (Confidencialidad):** El presente contrato y la información que las Partes intercambien con motivo de la celebración del mismo, será de carácter confidencial y en consecuencia no será revelada a persona o entidad alguna, salvo los siguientes supuestos: **a)** Obligación de revelar el contenido de este Contrato y/o la información intercambiada, impuesta por las leyes y/o reglamentaciones vigentes y/o futuras, o por requerimiento por parte de autoridad judicial o administrativa competente, en cuyo caso la Parte a la que se le requiriese la revelación de información notificará a la otra dentro de los 5 (cinco) días de haber recibido el requerimiento, excepto en el caso que el plazo impuesto por la autoridad requirente no permitiera cumplir con la mencionada notificación, debiendo la parte requerida notificar a la otra inmediatamente después de la recepción. **b)** Litigio o disputa entre las Partes, derivada del presente Contrato, en la medida que sea necesario para la solución del conflicto. **c)** En caso de que una de las Partes incumpla lo establecido en la presente cláusula de manera que pueda afectar adversamente a la otra, la incumplidora responderá por todos los daños y perjuicios resultantes.

**OCTAVO: (Incumplimiento):** La parte que incumpla el presente acuerdo será responsable de los daños y perjuicios los que podrán ser reclamados junto con la ejecución forzada del presente acuerdo. – Se pacta una multa de dólares estadounidenses -----.

**NOVENO: (Varios):** **1)** Se conviene que las partes caerán en mora de pleno derecho por el solo transcurso de los plazos pactados o por cualquier acto u omisión que se traduzca en algo distinto a lo pactado, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna. **2)** Las notificaciones referidas con el presente acuerdo deberán ser enviadas siempre por escrito al domicilio especial estipulado en el presente instrumento. Se considerarán válidas las notificaciones realizadas por Telegrama común y web, así como las realizadas a los correos electrónicos individualizados en la comparecencia de este acuerdo. **3)** Los domicilios denunciados por U-MOVE S.A. y el Sr. \_\_\_\_\_, son especiales a todos los efectos del presente Acuerdo y se tendrá por vigente a todos los efectos legales mientras no se comunique por los medios estipulados la modificación del mismo. **4)** Cada cláusula de este contrato es válida y eficaz en sí misma, y su eventual invalidez o ineficacia no invalidará ni volverá ineficaz el resto de las cláusulas. **5)** Este acuerdo sustituye cualquier acuerdo oral o escrito previo entre las partes que se relacione con el objeto de este contrato. **6)** La parte que incumpliese este contrato deberá a la otra todos los pagos (honorarios, tributos, gastos), extrajudiciales o judiciales, en que esta última haya incurrido a efectos de hacer valer sus derechos emergentes de este acuerdo. **7)** Este contrato se rige por las leyes de la República Oriental del Uruguay y serán competentes los tribunales uruguayos por cualquier contienda referida al mismo, pactando la prórroga de competencia por territorio a los tribunales uruguayos que el acreedor fuese a elegir.

**Y para constancia de su otorgamiento**, leído este acuerdo, las partes ratifican su contenido y así lo otorgan firmando 2 (dos) copias de idéntico tenor y a un solo efecto.

### **Carta Poder Propietario**

#### **CARTA PODER**

Por la presente carta poder autorizo (amos) en forma especial y expresa indistintamente a U-MOVE S.A. para que actuando en nuestro nombre y representación en relación con el siguiente bien mueble vehículo automotor:

Tipo:	Marca:	Año:
Modelo:	Matricula:	
Padrón:	Departamento:	
Motor:	Combustible:	
Chasis:		

**I)** A asegurar y arrendar el referido vehículo automotor, pactando todas las condiciones del contrato de arrendamiento, plazo, precio, etc. pudiendo realizar cualquier tipo de trámite a dichos efectos ante cualquier autoridad municipal, administrativa y/o judicial y/o jurisdiccional, pública y/o privada de la República para todos los trámites correspondientes. **II) a)** Percibir, cobrar, ceder a título gratuito u oneroso, perseguir en juicio, el precio del referido Contrato de Arrendamiento del vehículo automotor individualizado anteriormente. **b)** Realizar cualquier acción y/o proceso administrativo y/o judicial tendiente al cobro del precio del arrendamiento, así como cualquier otra cuestión derivada del mismo (a vía de ejemplo: reajustes, intereses, daños y perjuicios, costas y costos, etc.). **c)** Realizar cualquier acción y/o proceso administrativo y/o judicial en relación al Contrato de Arrendamiento celebrado por el vehículo objeto de esta carta poder. **III)** Asimismo se autoriza a solicitar y/o realizar cualquier trámite (administrativo y/o judicial) relacionado con el Contrato de Arrendamiento objeto de esta carta poder, así como otorgar y firmar los documentos públicos y/o privados, aduaneros y todo otro, que sean directa o indirectamente necesarios para la realización de los actos encomendados. **IV)** Pagar impuestos y efectuar las diligencias que correspondan. **V)** El apoderado podrá sustituir total o parcialmente esta carta poder, revocar sustitutos, reasumir personería y nombrar nuevos, y nombrar submandatarios en condiciones legales. El apoderado podrá circular libremente por todo el territorio de Uruguay, en cumplimiento de las normas de tránsito y exonera al titular de toda responsabilidad al respecto. **VI)** Este poder se considera válido y vigente mientras no se comunique su revocación, limitación, renuncia o cualquier otro que le altere, a las entidades en que haya sido presentada y dejen nota de ellos en este instrumento y Esta carta-poder seguirá en vigencia aunque el vehículo sea reempadronado en otro departamento y cambie de matrícula y padrón. **VII)** El presente poder se otorga en interés común del mandante y del mandatario (artículo 2098 del Código Civil). **VIII)** El mandatario no rendirá cuentas ni responderá por ninguna obligación relacionada con los negocios realizados en virtud de la presente autorización, con la sola excepción de lo establecido en el Acuerdo de Condiciones Comerciales -celebrado junto al presente acto- que origina la presente carta poder. Se solicita intervención notarial a efectos de que certifique el otorgamiento y suscripción del presente documento.

## Acuerdo Condiciones Comerciales para el arrendatario

U- MOVE

### ADVERTENCIAS

- a) El arrendatario se responsabiliza del pago de todas las multas correspondientes a las infracciones de tránsito en las que incurra durante el periodo en que tenga el VEHÍCULO en su poder.
- b) La entrega del vehículo fuera del plazo previsto o de la prórroga autorizada (día y hora) generará un costo por hora de diez dólares estadounidenses (US\$ 10) en categoría A y B , quince dólares estadounidenses (US\$ 15) y veinte dólares estadounidenses (US\$ 20) en las siguientes Por más de 3 horas se cobrará un día extra al valor diario publicado en Internet más impuestos según la temporada
- c) Para no generar multas se deberá avisar fehacientemente la extensión diaria , el cambio de hora en la devolución con un mínimo de anticipación de 24 horas.
- d) Luego de transcurridas 48 horas de la finalización del contrato y no recibir la solicitud de prórroga correspondiente, se efectuará el pedido de captura policial del vehículo generando un costo de US\$ 1500 (dólares estadounidenses mil quinientos, sin perjuicio al reclamo por otros conceptos que pudieran surgir del vínculo contractual.
- e) El vehículo deberá ser devuelto con igual cantidad de combustible al que lo recibió. - El costo de combustible por diferencia de contenido es un 35% más caro que el precio vigente en una estación de servicio.-
- f) Excepciones de la cobertura al producirse un vuelco del vehículo arrendado cesará la cobertura y el arrendatario y /o demás obligados contractuales deberán abonar a cuenta de los daños y perjuicios irrogados en forma anticipada y dentro de los 10 días de producido el siniestro, el importe equivalente al 50% del valor en plaza del vehículo.
- g) En todos los casos el arrendatario y/o obligados deberán pagar el lucro cesante y el costo de traslado del vehículo al lugar de entrega pactado.-

He leído y estoy de acuerdo en ajustarme a los términos y condiciones establecidos al frente y dorso de este contrato.

Si este arrendamiento debe ser cargado en mi tarjeta de crédito . Mi firma al pie de este contrato significa también mi consentimiento al uso de mi tarjeta de crédito. Doy pues mi autorización a U-MOVE a completar los datos y firmar el correspondiente respectivo en mi nombre en el caso que este arrendamiento no sea abonado mediante tarjeta de crédito me obligo por el presente documento el que vale la cantidad de dólares estadounidenses ----- que debo y pagare a U - MOVE o a su orden el día ----- en el domicilio acreedor . Para el caso de ejecución acepto la jurisdicción de los Jueces con sede en esta ciudad, fijando como domicilio a todos los efectos el que se indicara .-

Lugar y fecha:

Domicilio:

Firma:

Aclaración de firma:

---





E) Conoce y acepta la posibilidad que U-MOVE le retire el vehículo previo al vencimiento del CONTRATO Si constatare conductas de manejo imprudente o tuviera sospechas fundadas que el VEHICULO esta Siendo usado o pretende ser usado para actividades ilícitas o prohibidas.

F) Es el único responsable por todo daño provocado a terceros o asimismo derivado directa o indirectamente de la utilización del vehículo durante el periodo del CONTRATO, sin perjuicio del SEGURO que se describe en la cláusula 4 siguiente .

G) Se hará cargo de todas las reparaciones que no deriven del desgaste por uso normal del VEHÍCULO.

H) Tomará todas las medidas necesarias para que en caso de siniestro, U- MOVE pueda ejercer sus derechos frente a su aseguradora.

### 3.OBLIGACIONES DEL ARRENDATARIO

Serán obligaciones del arrendatario:

- a) Conducir el VEHICULO en forma responsable, respetando la normativa nacional y municipal vigente, actuando en todo momento con la diligencia de un buen padre de familia
  - b) No conducir el VEHICULO en caso de haber ingerido bebidas alcohólicas o con signos de alteración psíquica y/o trastornos de la coordinación motora derivada de la ingestión de alcohol, drogas, estupefacientes o cualquier tipo de medicación, o que transitoriamente se hallara total o parcialmente impedido del pleno movimiento de algunos de sus miembros .
  - c) Pagar el PRECIO que surge al dorso.
  - d) No permitir que ningún tercero no declarado por el ARRENDATARIO al dorso del presente conduzca el VEHICULO.
  - e) Conservar el interior del VEHICULO en buen estado, absteniéndose de realizar actos que puedan deteriorarlo, como ser, a modo de ejemplo, fumar , consumir bebidas o alimentos, etcétera .
  - f) Notificar en forma inmediata a U-MOVE de cualquier desperfecto del VEHICULO, sin importar el motivo que lo hubiere generado.
  - g) Cuidar prudentemente del VEHICULO, y solicitar autorización expresa a U-MOVE para realizar las reparaciones que sean necesarias.
  - h. Cambiar el aceite cada 5.000 Km de uso.
  - i) Utilizar el VEHICULO dentro de territorio nacional salvo que obtenga autorización previa, expresa y por escrito de U-MOVE, y Cumpla con las formalidades exigidas por la legislación y reglamentación vigente para salir del país.
  - j) Restituir el VEHÍCULO a U-MOVE en el tiempo y en el lugar indicado al dorso del presente
  - k) Restituir el VEHICULO en las mismas condiciones que lo recibió y que están detalladas al dorso.
  - l) Adoptar todas las medidas que correspondan en caso de accidente, robo e incendio a los efectos de que U-MOVE pueda ejercer todos sus derechos frente a la Compañía aseguradora del vehículo (denuncia policial, comunicación a U-MOVE , obtención de testigos u otro tipo de medio probatorio identificar a agresor de ser posible, etc.)
-

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones antes indicadas hará responsable al arrendatario por todos los daños y perjuicios derivados de tal incumplimiento, no siendo de aplicación el seguro. Asimismo dicha situación habilitará a U-MOVE a conservar el importe del DEPOSITO EN GARANTIA por concepto de multa, sin perjuicio de la posibilidad de reclamar daños y perjuicios al arrendatario por el incumplimiento.

#### 4.Limitación de responsabilidad en caso de siniestro.

4.1 En caso de verificarse los siniestros sobre el vehículo que se listarán a continuación (hasta los límites que se indican en el listado) y que dichos siniestros deriven de razones no imputables a la negligencia o dolo del ARRENDATARIO, este solamente estará obligado a abonar la suma máxima prevista al dorso de contrato por concepto de indemnización asociada al recupero de las sumas correspondientes de parte de un tercero a la reparación del vehículo de gestión ante su compañía aseguradora para obtener la cobertura correspondiente. Los siniestros contemplados en la limitación de responsabilidad son los siguientes por hasta los montos que se indican a continuación siempre y cuando no deriven de acto u omisiones negligentes o dolosos imputables al arrendatario.

a) Daños a terceros: 40 unidades de responsabilidad civil (cada una 125.000 UI )a la cotización vigente a la fecha del siniestro. El monto que exceda dicha cifra deberá ser abonado por el arrendatario

b) Incendio: Limitación total de responsabilidad por incendio respecto del vehículo no de los objetos que estén contenidos.>La limitación de responsabilidad refiere exclusivamente a los daños del vehículo no correspondiendo eventuales compensaciones por daño, lesiones o muerte del arrendatario o de quien viaje en el vehículo

#### 4.2 Limitaciones adicionales de responsabilidad:

El cliente está facultado más no obligado, a extender el alcance de la limitación de responsabilidad mediante el pago adicional de las sumas que se indican al dorso, debiéndose dejar constancia expresa del presente en forma previa al retiro del VEHICULO

a) Exención de responsabilidad por daños a la integridad del VEHICULO.

De contratar esta modalidad de limitación de responsabilidad, el AARENDATRIO abonara la suma diaria adicional prevista al dorso del contrato

b) Exención parcial de responsabilidad por daños a a la integridad del VEHICULO

c) Exención de responsabilidad por rotura de cristales

d) Exención de responsabilidad por daños a la integridad del vehículo y/o por robo o faltante de partes en el vehículo

4.3 Se deja constancia que no existirá limitación de responsabilidad alguna ,aun cuando se contraten las coberturas adicionales antes indicadas. Por su parte, se deja constancia que en caso de que el arrendatario no tome ninguna de las opciones de limitación de responsabilidad adicional será responsable directo y se obliga a abonar a U-MOVE al momento de restitución del vehículo, todos los gastos de reparación de vehículo y/o reposición, a valores de mercado, en caso de robo total o del valor de las partes faltantes. 4.4 El arrendatario será íntegramente responsable (no aplicando cláusulas 4.1 y 4.2 anteriores) en caso que adoptare conductas negligentes o dolosas o así como en el caso de que el daño hubiere sido provocado, en virtud del incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en la cláusula 3 del presente y en caso de producirse un vuelco del

vehículo. En tal caso, el ARRENDATARIO responderá en forma directa e ilimitada por los daños y perjuicios causados.-

Importante: En cualquiera de los casos sin cobertura expuesto anteriormente, el ARRENDATARIO es el único y absoluto responsable por el total de los daños causados sobre el VEHICULO arrendado y/ terceros.-

5. DOMICILIOS : U-MOVE y el ARRENDATARIO declaran que sus domicilios son los declarados al dorso, y que toda comunicación enviada por escrito a dichas direcciones se tendrán por validas.

6. MORA AUTOMATICA: El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones emergentes del presente hará incurrir a la parte incumplidora en mora de pleno derecho sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial previa de especie alguna y dará derecho a la otra parte a considerar automáticamente rescindido el contrato y a reclamar los daños y perjuicios derivados de tal incumplimiento, sin perjuicio de la facultad de exigir el cumplimiento forzado de la prestación más los daños y perjuicios ocasionados.-

7.- LEY APLICABLE Y JURISDICCION. - El presente documento se regirá por las leyes de la República Oriental del Uruguay, y serán competentes los Jueces de la ciudad de Montevideo para entender en cualquier desavenencia que pudiere ocasionarse en relación con el presente

## **Anexo 6 - Detalle de la inversión inicial**

La inversión inicial para comenzar con las operaciones de U-MOVE es de USD 135.263 y se compone de la siguiente manera:

<b><u>Inversión inicial</u></b>	<b><u>USD</u></b>
Desarrollo página web (MVP)	5.000
Campaña marketing - lanzamiento	50.000
Equipos de trabajo y mobiliario	5.263
Flota 5 vehículos	75.000
<b>Total</b>	<b>135.263</b>

La inversión en equipos de trabajo y mobiliario se compone por los siguientes *ítems*, cuyos importes se corresponden a cotizaciones de mercado solicitadas en octubre 2022 en los catálogos Mercado Libre y Carlos Gutierrez:

### **Equipos de trabajo y mobiliario**

#### **Estimación equipos trabajo**

Laptop	411
Teléfono	20
<b>Total 1 empleado</b>	<b>431</b>
<b>Total 6 empleados</b>	<b>2.584</b>

#### **Estimación mobiliario**

Heladera	322
Microondas	83
Juego comedor con 6 sillas	702
6 escritorios	1.129
6 sillas	444
<b>Total</b>	<b>2.679</b>

<b>Total Equipos de trabajo y mobiliario</b>	<b>5.263</b>
--	--------------

Tener en consideración que la inversión inicial en equipos de trabajo y mobiliario se compone de los elementos indispensables para la puesta en marcha de la oficina, la cual será arrendada para tal fin.

## Anexo 7 - Proyección de ingresos

A continuación, se detallan las variables que se contemplaron para realizar la proyección de ingresos, la cual surge a partir del producto de las mismas.

### Cantidad de vehículos inscriptos en U-MOVE

Comienzan las operaciones en enero del año uno con la flota propia de U-MOVE adquirida como inversión inicial.

A partir de febrero de 2023, se estima un aumento de un auto por mes durante los primeros seis meses de ejercicio, y posteriormente, dos autos adicionales mensuales hasta diciembre del año uno. Este crecimiento se fundamenta en el desarrollo de la campaña de marketing inicial que se detalló anteriormente. Para el cálculo de autos del 2024, se espera un crecimiento promedio de cuatro autos por mes, mayor al primer año de ejercicio ya que el servicio será más conocido en el mercado. Siguiendo la misma línea de razonamiento, para el 2025, el crecimiento promedio mensual será de cinco autos, para el 2026, se incrementará a ocho, alcanzando a diciembre de 2026 (año cuatro) la cuota de mercado objetivo a adquirir de 220 autos inscriptos en la plataforma.

El crecimiento esperado se sustenta en que, con el transcurso del tiempo, más personas conocerán el servicio y adquirirán confianza en utilizarlo, no solo por la publicidad recurrente sino por recomendaciones y boca a boca, típico del mercado uruguayo.

A continuación, se detalla la proyección de vehículos inscriptos por mes:

Autos inscriptos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL anual	Promedio anual
2023	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	146	12
2024	24	26	29	32	35	39	43	47	52	57	62	69	514	43
2025	72	76	79	83	88	92	97	101	106	112	117	123	1.147	96
2026	129	136	143	150	157	165	173	182	191	201	211	220	2.059	172
2027	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2.644	220

### Duración promedio de los arrendamientos (días)

La estimación de la duración promedio de los arrendamientos se realizó teniendo en cuenta el comportamiento actual del mercado de alquileres del sector no corporativo, informado por ASARA, siendo, en promedio, de ocho días durante los meses de temporada (noviembre a marzo) y cuatro días para el resto del año. Partiendo de estos datos, se llega a un promedio de duración del alquiler de 5,67 días.

### Frecuencia de arrendamiento por vehículo

Considerando meses de 30 días de duración, se estima que, durante los primeros tres meses de ejercicio, cada vehículo se alquilará dos veces en el mes, subiendo esta frecuencia a cuatro veces a partir del cuarto mes de funcionamiento, alcanzando una frecuencia promedio mensual de 3,5 días. Esta estimación se alinea al incremento de vehículos planteado, sustentado en la campaña de

marketing de lanzamiento. A medida que se van captando nuevos clientes mes a mes, la demanda por arrendamientos también irá incrementándose.

### Precio promedio por día

Como se mencionó en capítulos anteriores, se parte de un precio de alquiler de referencia de **USD 48** por día. A continuación, se presenta el desglose de este precio, tanto para el propietario como arrendatario:

<b>Ingresos propietario</b>	<b>USD</b>
Alquiler	48
Seguro	-5
Comisión U-MOVE	-14
IRPF (12%)	-3
<b>Total</b>	<b>25</b>

<b>Costo arrendatario</b>	<b>USD</b>
Alquiler	40
Lavado	8
<b>Total</b>	<b>48</b>

De esta forma, se visualiza que se contemplan las preferencias de precios de ambos segmentos expresadas en la encuesta realizada en julio 2022. A su vez, **el precio promedio de alquiler en el mercado es de USD 87, por lo que U-MOVE tendrá una ventaja competitiva a explotar según este atributo.**

**Cabe aclarar que U-MOVE no será agente de retención, sino que cada propietario deberá abonar el IRPF correspondiente a sus ingresos directamente a DGI.**

A continuación, se presenta el relevamiento de precios de mercado para un día de alquiler:

<b>Referencias precios - 1 día</b>	
AVIS intermedio (renault logan)	75
AVIS básico (fiat 1)	44
AVIS van intermedia	106
<b>Precio promedio AVIS</b>	<b>75</b>
EUROPCAR básico	46
EUROPCAR intermedio	68
EUROPCAR van	182
<b>Precio promedio EUROPCAR</b>	<b>99</b>
<b>Precio Promedio</b>	<b>87</b>

## Anexo 8 - Tasa de retorno requerida

Se detalla a continuación el cálculo de la tasa de retorno requerida:

$Ke = Rf + (Rm - Rf) \times Bu + \text{prima por riesgo país}$	
Rf=rendimiento bonos americanos 10 años	0,03
Premio mercado=Rm - Rf	0,05
Beta unlevered (sector retail automotive)	1,09
Prima por riesgo país Uruguay	0,0188
Plus x subjetividad	6%
<b>Ke</b>	<b>16%</b>
WACC	W1.Ke+W2.Kd
W1= % fondos propios	100%
W2= % fondos de terceros	0%
Ke	16%
<b>WACC</b>	<b>16%</b>

Los datos considerados fueron obtenidos de las siguientes fuentes:

- **Rf - Bonos americanos a 10 años:**  
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- **Premio mercado:**  
Damodaran/*returns by year*.
- **Beta *unlevered*, sector transporte:**  
Las empresas que ofrecen un servicio similar a U-MOVE no cotizan en bolsa por lo que no se pudo acceder a su coeficiente beta. Asimismo, respecto a las rentadoras tradicionales su beta está afectado en gran medida por su alto nivel de endeudamiento por lo que se descartó considerar el promedio del sector. Es por esto que se tomó como referencia el beta desleveralizado del sector *retail* automotor, por ser el más representativo de la industria de U-MOVE.  
[Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran \(nyu.edu\)](http://Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran (nyu.edu))
- **Prima por riesgo país Uruguay:**  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- **Plus por subjetividad:**  
Se añadió un plus por subjetividad del 6%, en función del valor de mercado de compañías de similar riesgo y considerando la rentabilidad exigida por sus directoras a un proyecto nuevo de tales características.



## Anexo 9 - Flujo de fondos operativo

Flujo de Fondos proyectado - operativo(USD)													
	12.22	01.23	02.23	03.23	04.23	05.23	06.23	07.23	08.23	09.23	10.23	11.23	12.23
<b>Caja al inicio</b>	-	135.263 -	148.350 -	157.497 -	166.426 -	175.102 -	183.489 -	194.513 -	202.059 -	209.098 -	215.628 -	221.652 -	227.167 -
<b>Ingresos</b>													
Cantidad vehículos inscriptos en U-MOVE	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	
Duración promedio (días)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Frecuencia de arrendamiento por vehículo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Precio promedio día	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
% Comisión	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Comisiones U-MOVE	1.437	1.682	1.900	2.185	2.513	2.890	3.465	4.039	4.614	5.189	5.763	6.338	
<b>Total Ingresos</b>	-	1.437	1.652	1.900	2.185	2.513	2.890	3.465	4.039	4.614	5.189	5.763	6.338
<b>Egresos</b>													
Sueldos personal	-	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	8.911 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	12.103 -
Mantenimiento hosting	-	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -
Alquiler oficina	-	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -
Honorario estudio contable/jurídico	-	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -
Póliza seguros flota propia	-	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -
Mantenimiento flota propia	-	3.750 -											
Publicidad	-	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -
Aranceles tarjetas crédito (3,5%)	-	168 -	193 -	222 -	255 -	293 -	337 -	404 -	471 -	538 -	605 -	672 -	739 -
<b>Inversión Inicial</b>													
Desarrollo página web (MVP)	-	5.000											
Campaña marketing - lanzamiento	-	50.000											
Equipos de trabajo y mobiliario	-	5.263											
Flota 5 vehículos	-	75.000											
<b>Total egresos</b>	-	135.263 -	148.350 -	157.497 -	166.426 -	175.102 -	183.489 -	194.513 -	202.059 -	209.098 -	215.628 -	221.652 -	227.167 -
<b>Caja al final</b>	-	135.263 -	148.350 -	157.497 -	166.426 -	175.102 -	183.489 -	194.513 -	202.059 -	209.098 -	215.628 -	221.652 -	227.167 -

Flujo de Fondos proyectado - operativo(USD)													
	01.24	02.24	03.24	04.24	05.24	06.24	07.24	08.24	09.24	10.24	11.24	12.24	
<b>Caja al inicio</b>	-	238.337 -	246.588 -	250.477 -	253.695 -	256.174 -	257.841 -	261.583 -	261.372 -	260.079 -	257.596 -	253.805 -	248.573 -
<b>Ingresos</b>													
Cantidad vehículos inscriptos en U-MOVE	24	26	29	32	35	39	43	47	52	57	62	69	
Duración promedio (días)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Frecuencia de arrendamiento por vehículo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Precio promedio día	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
% Comisión	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
Comisiones U-MOVE	6.913	7.604	8.364	9.201	10.121	11.133	12.246	13.471	14.818	16.300	17.930	19.723	
<b>Total Ingresos</b>	-	6.913	7.604	8.364	9.201	10.121	11.133	12.246	13.471	14.818	16.300	17.930	
<b>Egresos</b>													
Sueldos personal	-	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	8.911 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	12.103 -	
Mantenimiento hosting	-	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	
Alquiler oficina	-	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	
Honorario estudio contable/jurídico	-	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	
Póliza seguros flota propia	-	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	
Mantenimiento flota propia	-	3.750 -											
Publicidad	-	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	
Aranceles tarjetas crédito (3,5%)	-	806 -	887 -	976 -	1.073 -	1.181 -	1.299 -	1.429 -	1.572 -	1.729 -	1.902 -	2.092 -	2.301 -
<b>Inversión Inicial</b>													
Desarrollo página web (MVP)	-												
Campaña marketing - lanzamiento	-												
Equipos de trabajo y mobiliario	-												
Flota 5 vehículos	-												
<b>Total egresos</b>	-	15.163 -	11.494 -	11.582 -	11.680 -	11.787 -	14.876 -	12.035 -	12.178 -	12.335 -	12.508 -	12.698 -	19.070 -
<b>Caja al final</b>	-	246.588 -	250.477 -	253.695 -	256.174 -	257.841 -	261.583 -	261.372 -	260.079 -	257.596 -	253.805 -	248.573 -	247.920 -

Flujo de Fondos proyectado - operativo(USD)													
	01.25	02.25	03.25	04.25	05.25	06.25	07.25	08.25	09.25	10.25	11.25	12.25	
<b>Caja al inicio</b>	-	247.920 -	243.983 -	235.382 -	225.821 -	215.251 -	203.622 -	193.852 -	179.944 -	164.810 -	148.390 -	130.618 -	111.427 -
<b>Ingresos</b>													
Cantidad vehículos inscriptos en U-MOVE	72	76	79	83	88	92	97	101	106	112	117	123	
Duración promedio (días)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Frecuencia de arrendamiento por vehículo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Precio promedio día	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
% Comisión	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
Comisiones U-MOVE	20.709	21.745	22.832	23.973	25.172	26.431	27.752	29.140	30.597	32.127	33.733	35.430	
<b>Total Ingresos</b>	-	20.709	21.745	22.832	23.973	25.172	26.431	27.752	29.140	30.597	32.127	33.733	
<b>Egresos</b>													
Sueldos personal	-	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	8.911 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	5.940 -	12.103 -	
Mantenimiento hosting	-	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	1.200 -	
Alquiler oficina	-	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	743 -	
Honorario estudio contable/jurídico	-	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	446 -	
Póliza seguros flota propia	-	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	611 -	
Mantenimiento flota propia	-	3.750 -											
Publicidad	-	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	1.667 -	
Aranceles tarjetas crédito (3,5%)	-	2.416 -	2.537 -	2.664 -	2.797 -	2.937 -	3.084 -	3.238 -	3.400 -	3.570 -	3.748 -	3.936 -	
<b>Inversión Inicial</b>													
Desarrollo página web (MVP)	-												
Campaña marketing - lanzamiento	-												
Equipos de trabajo y mobiliario	-												
Flota 5 vehículos	-												
<b>Total egresos</b>	-	16.773 -	13.143 -	13.270 -	13.403 -	13.543 -	16.660 -	13.844 -	14.006 -	14.176 -	14.355 -	14.542 -	
<b>Caja al final</b>	-	243.983 -	235.382 -	225.821 -	215.251 -	203.622 -	193.852 -	179.944 -	164.810 -	148.390 -	130.618 -	111.427 -	

Flujo de Fondos proyectado - operativo(USD)												
	01.26	02.26	03.26	04.26	05.26	06.26	07.26	08.26	09.26	10.26	11.26	12.26
<b>Caja al inicio</b>	- 96.908	- 78.413	- 54.525	- 28.913	- 1.490	27.835	56.187	89.604	125.223	163.154	203.511	246.416
<b>Ingresos</b>												
Cantidad vehículos inscritos en U-MOVE	129	136	143	150	157	165	173	182	191	201	211	220
Duración promedio (días)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Frecuencia de arrendamiento por vehículo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Precio promedio día	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
% Comisión	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Comisiones U-MOVE	37.381	39.050	41.003	43.053	45.205	47.466	49.839	52.331	54.947	57.695	60.580	63.321
<b>Total Ingresos</b>	<b>37.391</b>	<b>39.050</b>	<b>41.003</b>	<b>43.053</b>	<b>45.205</b>	<b>47.466</b>	<b>49.839</b>	<b>52.331</b>	<b>54.947</b>	<b>57.695</b>	<b>60.580</b>	<b>63.321</b>
<b>Egresos</b>												
Sueldos personal	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 8.511	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 5.940	- 12.103
Mantenimiento hosting	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200	- 1.200
Alquiler oficina	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743	- 743
Honorario estudio contable/jurídico	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446	- 446
Póliza seguros flota propia	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611	- 611
Matenimiento flota propia	- 3.750											
Publicidad	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667	- 1.667
Aranceles tarjetas crédito (3.5%)	- 4.339	- 4.556	- 4.784	- 5.023	- 5.274	- 5.538	- 5.815	- 6.105	- 6.411	- 6.731	- 7.068	- 7.387
<b>Inversión Inicial</b>												
Desarrollo página web (MVP)												
Campaña marketing - lanzamiento												
Equipos de trabajo y mobiliario												
Flota 5 vehículos												
<b>Total egresos</b>	<b>- 18.695</b>	<b>- 15.162</b>	<b>- 15.390</b>	<b>- 15.629</b>	<b>- 15.881</b>	<b>- 19.114</b>	<b>- 16.421</b>	<b>- 16.712</b>	<b>- 17.017</b>	<b>- 17.338</b>	<b>- 17.674</b>	<b>- 24.156</b>
<b>Caja al final</b>	<b>- 78.413</b>	<b>- 54.525</b>	<b>- 28.913</b>	<b>- 1.490</b>	<b>27.835</b>	<b>56.187</b>	<b>89.604</b>	<b>125.223</b>	<b>163.154</b>	<b>203.511</b>	<b>246.416</b>	<b>285.581</b>

## VERIFICACION

	AÑO 1	AÑO 1 + AÑO 2	AÑO 1 + AÑO 2 + AÑO 3	AÑO 1 + AÑO 2 + AÑO 4
Utilidad fiscal sin amortización	- 103.074	- 112.657	38.355	420.844
Flujo de Fondos Momento Cero	- 135.263	- 135.263	135.263	135.263
<b>Total</b>	<b>- 238.337</b>	<b>- 247.920</b>	<b>96.908</b>	<b>285.581</b>
Caja final	- 238.337	- 247.920	96.908	285.581
<b>Verificación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Anexo 10 - Flujo de fondos 5 años

### Flujo de Fondos proyectado (USD)

	Momento 0	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Saldo inicial</b>	-	135.263	- 103.074	- 9.582	151.012	303.331
<b>Detalle ingresos</b>						
Cantidad vehículos inscritos en U-MOVE		146	514	1.147	2.059	2.644
Duración promedio (días)		5,67	5,67	5,67	5,67	5,67
Frecuencia de arrendamiento por vehículo		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Precio promedio día		48	48	48	48	48
% Comisión		30%	30%	30%	30%	30%
Comisiones U-MOVE		41.985	147.825	329.629	591.680	759.854
<b>Total ingresos incrementales</b>		<b>41.985</b>	<b>147.825</b>	<b>329.629</b>	<b>591.680</b>	<b>759.854</b>
<b>Detalle costos fijos</b>						
Sueldos personal	-	80.418	- 80.418	- 80.418	- 80.418	- 80.418
Mantenimiento hosting	-	14.400	- 14.400	- 14.400	- 14.400	- 14.400
Alquiler oficina	-	8.911	- 8.911	- 8.911	- 8.911	- 8.911
Honorario estudio contable/jurídico	-	5.346	- 5.346	- 5.346	- 5.346	- 5.346
Póliza seguros flota propia	-	7.336	- 7.336	- 7.336	- 7.336	- 7.336
Mantenimiento flota propia	-	3.750	- 3.750	- 3.750	- 3.750	- 3.750
Publicidad	-	20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
<b>Total costos fijos incrementales</b>	-	<b>140.161</b>	- <b>140.161</b>	- <b>140.161</b>	- <b>140.161</b>	- <b>140.161</b>
<b>Detalle costos variables</b>						
Aranceles tarjetas crédito (3,5%)	-	4.898	- 17.246	- 38.457	- 69.029	- 88.650
<b>Total costos variables incrementales</b>	-	<b>4.898</b>	- <b>17.246</b>	- <b>38.457</b>	- <b>69.029</b>	- <b>88.650</b>
<b>Detalle amortizaciones</b>						
Inversión inicial	-	26.053	- 26.053	- 26.053	- 26.053	- 26.053
<b>Total amortizaciones incrementales</b>	-	<b>26.053</b>	- <b>26.053</b>	- <b>26.053</b>	- <b>26.053</b>	- <b>26.053</b>
<b>Utilidad fiscal incremental</b>	-	<b>129.127</b>	- <b>35.635</b>	<b>124.959</b>	<b>356.437</b>	<b>504.991</b>
<b>IRAE (25%)</b>	-	-	-	-	<b>79.158</b>	<b>126.248</b>
<b>Utilidad neta incremental</b>	-	<b>129.127</b>	- <b>35.635</b>	<b>124.959</b>	<b>277.278</b>	<b>378.743</b>
Extorno Amortizaciones incrementales		26.053	26.053	26.053	26.053	26.053
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	-	<b>103.074</b>	- <b>9.582</b>	<b>151.012</b>	<b>303.331</b>	<b>404.796</b>
<b>Inversión inicial</b>						
Desarrollo página web (MVP)	-	5.000				
Campaña marketing - lanzamiento	-	50.000				
Equipos de trabajo y mobiliario	-	5.263				
Flota 5 vehículos	-	75.000				
<b>FLUJO DE FONDOS FINAL</b>	-	<b>135.263</b>	- <b>103.074</b>	- <b>9.582</b>	<b>151.012</b>	<b>303.331</b>

<b>VAN</b>	<b>219.053</b>
<b>TIR</b>	<b>39%</b>
<b>TIR TERMINAL</b>	<b>32%</b>
<b>PERIODO REPAGO</b>	<b>Año 4</b>

(\*) Para calcular la tir terminal se considera que los flujos se reinvierten a una tas:

#### Periodo de repago

Año	Flujos	Flujos descontados	Acumulado
Momento 0	-135.263	-135.263	-135.263
Año 1	-103.074	-88.528	-223.791
Año 2	- 9.582	-7.069	-230.859
Año 3	151.012	95.675	-135.185
Año 4	303.331	165.056	29.871
Año 5	404.796	189.182	219.053

## Anexo 11 - Análisis de sensibilidad

A continuación, se presentan los análisis de sensibilidad realizados sobre las variables consideradas como críticas:

		Precio					
		41,27	44,65	45,85	48,27	48,15	50,44
Comisión (%)	219.053						
	27,0%	50.090	93.468	108.960	139.944	138.395	167.830
	27,8%	66.999	111.762	127.748	159.722	158.123	188.497
	28,5%	83.909	130.056	146.537	179.499	177.851	209.165
	30,0%	117.728	166.644	184.114	219.053	217.306	250.499
	31,5%	151.547	203.232	221.690	258.608	256.762	291.349
	33,0%	185.366	239.819	259.267	297.425	295.558	331.034

		Precio					
		41,27	44,65	45,85	48,27	48,15	50,44
Duración Promedio	219.053						
	5,10	57.981	102.005	117.728	149.174	147.601	177.475
	5,24	72.918	118.165	134.324	166.644	165.028	195.731
	5,39	87.854	134.324	150.921	184.114	182.454	213.987
	5,67	117.728	166.644	184.114	219.053	217.306	250.499
	5,95	147.601	198.963	217.306	253.993	252.159	286.719
	6,24	177.475	231.282	250.499	288.564	286.719	321.774

		Precio					
		41,27	44,65	45,85	48,27	48,15	50,44
Frecuencia de arrendamiento por vehículo	219.053						
	3,15	57.981	102.005	117.728	149.174	147.601	177.475
	3,24	72.918	118.165	134.324	166.644	165.028	195.731
	3,33	87.854	134.324	150.921	184.114	182.454	213.987
	3,50	117.728	166.644	184.114	219.053	217.306	250.499
	3,68	147.601	198.963	217.306	253.993	252.159	286.719
	3,85	177.475	231.282	250.499	288.564	286.719	321.774