

## **Maestría en Dirección de Empresas**

**Título del Trabajo Final:** PeopleTrack

**Autor:** Fabián Perfetti

**Nro Legajo:** 125117

**Director del Trabajo Final:** Dr. Esteban Carlos Daniel

**Grado obtenido del Director:** Doctor en Ciencia Política - Master en Estrategia y Conducción

**Institución a la que pertenece:** Responsable del Departamento UADE Business School

**Cohorte** INT MBA 56

**Fecha de entrega**

**12/09/2016**

*Quiero agradecer a mi familia que me apoyó siempre desde el inicio de este nuevo desafío, principalmente a Gael mi hijo de 10 meses que me espera día a día con una enorme sonrisa.*

## **RESUMEN**

Cada vez son más los lugares donde los consumidores pueden recargar sus teléfonos celulares, televisión prepaga y tarjeta SUBE; las empresas siguen sumando modelos de negocios para apalancar el fenómeno del dinero virtual.

Todos estos nuevos modelos de negocio necesitan soportarse con plataformas tecnológicas.

Las cadenas de distribución de recarga virtual manejan mensualmente unos 101 mil millones de pesos sólo en Argentina. El 60 % de ese dinero es movilizado sin intervención bancaria; esto significa que las operaciones son hechas personalmente y con escasos mecanismos de control, al igual que la distribución del saldo hacia el punto de venta.

PeopleTrack pretende mejorar dichos mecanismos, como así también generar nuevos procesos en la distribución de dinero electrónico, logrando así mayor rentabilidad para los clientes.

Con el presente plan de negocio se busca demostrar la factibilidad de llevar el proyecto adelante, generando un análisis detallado del mercado objetivo, como así también de la viabilidad económica y financiera, con este determinará el éxito o fracaso del servicio.

## **ABSTRACT**

Places where the consumers can recharge their cell phones, prepaid tv and SUBE cards are increasing; the companies keep adding business models to leverage the virtual money phenomenon.

All this new business model need to be supported with technological platforms.

The Virtual Recharge hotspots handle 101 thousands million pesos just in Argentina, in which the 60 % are made without bank intervention; this means that operations are done personally and with low control mechanisms, as well as the distribution of the balance to the point of sale.

PeopleTrack aims to improve these mechanism, as well as generate new processes in the distribution of electronic money and improves profitability for customers.

The current business plan seeks to demonstrate the feasibility of this project, showing a market detailed and financial viability analysis. This two factors will determine the success or failure of the service.

## ÍNDICE

<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS PARTICULARES</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
PLAN DE NEGOCIO .....	8
PLAN ESTRATÉGICO .....	9
<i>ESTRATEGIA PARA GENERAR VALOR</i> .....	9
<i>LIDERAZGO GLOBAL DE PRECIO</i> .....	9
<i>DIFERENCIACIÓN O CALIDAD</i> .....	9
<i>ENFOQUE O CONCENTRACIÓN (segmentación o especialización)</i> .....	10
<i>CINCO FUERZAS DE PORTER</i> .....	11
MARKETING .....	14
<i>OCHO P's MIX MARKETING</i> .....	15
<i>PRODUCTO (SERVICIO)</i> .....	16
<i>PRECIO</i> .....	16
<i>PROMOCIÓN</i> .....	16
<i>PLAZA (DISTRIBUCIÓN)</i> .....	16
<i>PERSONAL</i> .....	16
<i>PRESENCIA</i> .....	17
<i>PROCESOS</i> .....	17
<i>PARTNERS</i> .....	17
FASES DEL PROCESO DE DESARROLLO.....	17
LOGÍSTICA.....	18
<i>COMPONENTE LOGÍSTICO Y ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUCIÓN</i> .....	18
ESTRUCTURA Y LA ORGANIZACIÓN.....	19
ANÁLISIS PESTEL.....	20
CADENA DE VALOR - CANVAS.....	21
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>24</b>
PLAN DE NEGOCIO .....	24
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i> .....	24
<i>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</i> .....	25
<i>LA NECESIDAD</i> .....	26
<i>LA SOLUCIÓN</i> .....	26
<i>EL SERVICIO</i> .....	27
<i>LA EMPRESA</i> .....	31
<i>MISIÓN</i> .....	32
<i>VISIÓN</i> .....	32
<i>ASPECTOS DESCRIPTIVOS DEL NEGOCIO</i> .....	32
<i>OPORTUNIDAD Y ESTRATEGIA</i> .....	34
<i>FACTORES CLAVES DEL EXITO</i> .....	35
<i>ESTRATEGIA DE ENTRADA</i> .....	35
<i>MERCADO Y TENDENCIAS</i> .....	36
<i>MERCADO POTENCIAL</i> .....	36
<i>TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL</i> .....	38
<i>SEGMENTO Y MERCADO OBJETIVO</i> .....	38
<i>ÁMBITO GEOGRÁFICO</i> .....	41

ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO .....	41
FODA DE LA COMPETENCIA .....	43
ANÁLISIS COMPETITIVO .....	45
ANÁLISIS INTERNO .....	45
ANÁLISIS EXTERNO .....	48
PLAN DE MARKETING .....	50
PRODUCTO .....	50
PRECIO .....	51
MATRIZ CALIDAD / PRECIO .....	52
PLAZA .....	52
PROMOCIÓN .....	53
ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	53
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....	54
PLAN DE COMUNICACIÓN .....	54
ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....	54
CRONOGRAMA .....	56
PLAN DE OPERACIONES .....	56
EQUIPO DE GESTIÓN .....	57
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	58
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO - ESPERADO .....	58
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO - PESIMISTA .....	66
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO – ESCENARIO OPTIMISTA .....	74
PLAN DE CONTINGENCIAS .....	80
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
ANEXOS 1 – MARKETING (FOLLETERÍA) .....	86
ANEXOS 2 – LAYOUTS APP WEB .....	91
ANEXOS 3 – NOTICIAS .....	96

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocio para evaluar la viabilidad estratégica, financiera, económica y técnica del lanzamiento de una plataforma mobile, orientada a reforzar la fuerza de venta y los canales de distribución, en empresas argentinas dedicadas a la distribución de recarga virtual durante el 2016.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Describir el mercado objetivo.
- Analizar los datos fundamentales extraídos del estudio de mercado.
- Identificar competidores y productos/servicios sustitutos.
- Analizar e identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Definir la estrategia comercial y comunicacional; para lograr la penetración deseada.
- Analizar el impacto en la estructura de RRHH, por la implementación de dicha herramienta.

## **MARCO TEÓRICO**

Cajeros automáticos, supermercados, locales de Pago Fácil, quioscos. Cada vez son más los lugares donde los consumidores pueden recargar sus teléfonos celulares, televisión prepaga, tarjeta SUBE, y las empresas siguen sumando modelos de negocios para apalancar el fenómeno que, a diferencia de las tarjetas prepagas, no les demanda elevados costos de logística y distribución.

Estos nuevos modelos de negocio necesitan apoyarse en nuevas plataformas tecnológicas que acompañen el crecimiento del mercado.

"El fenómeno es real y mundial. Para el cliente es más cómodo", dice Daniel de Marco<sup>1</sup> (2009), director de Servicio a Clientes y Operaciones de Claro.

Los conceptos relacionados con el objetivo propuesto se estructuran de la siguiente manera:

- Plan de Negocios
- Plan Estratégico
- Marketing
- Fases del proceso de desarrollo
- Logística
- Estructura organizacional

## **PLAN DE NEGOCIO**

Los planes de negocio son una herramienta fundamental y necesaria para justificar un nuevo proyecto donde se detallan las acciones y recursos necesarios para llevarlo a cabo, esto puede ser por nueva empresa, una nueva línea de negocio o un startup. "Es un instrumento fundamental para juzgar el potencial de un proyecto". (Drucker, 1998:109).

Los planes de negocio tienen tres finalidades:

- Planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad.
- Justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos.
- Establecer sus objetivos e hitos de desarrollo.

---

<sup>1</sup> Referencia bibliográfica en Anexos

## **PLAN ESTRATÉGICO**

### **ESTRATEGIA PARA GENERAR VALOR**

Según Porter (2006) las estrategias para generar valor son tres: Liderazgo global de precios, diferenciación o calidad y por último enfoque o concentración.

#### **LIDERAZGO GLOBAL DE PRECIO**

PeopleTrack orienta la estrategia a la reducción de costos, para poder ingresar al mercado objetivo con precios bajos. Por este motivo las empresas deben tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos genere un mejor precio para el consumidor.

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor. “El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia (...)”. (Porter, 2006: 80).

De acuerdo con Kluyver (2001) los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico capaz de anular las inversiones basadas en economías de escala o aprendizaje acumulado.

#### **DIFERENCIACIÓN O CALIDAD**

La empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Es fundamental saber cual es la fuente principal de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor.

“El mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar su mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, sus lealtades y preferencias”. (De Kluyver, 2001:100).

**ENFOQUE O CONCENTRACIÓN (segmentación o especialización)**

La empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos. PeopleTrack apunta sus servicios a un segmento de nicho llamado “Recarga Virtual”<sup>2</sup>, donde solo se concentran 160 empresas en toda Argentina.

Esta estrategia tiene como objetivo definir previamente el segmento, mercado, proceso productivo. Se trata de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

A través de estas estrategias una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. (Porter, 2006)

**Grafico N 1 – Las tres estrategias**

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

**Las tres estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, p.81**

<sup>2</sup> La recarga virtual es un medio electrónico que permite recargar un dispositivo PRE-PAGO a través de un sistema de datos virtual. Fuente: <https://www.todopago.com.ar/terminos-y-condiciones> (2016)

Para lograr este objetivo debemos realizar dos tipos de análisis:

**Externo:** Se analizan las oportunidades y las amenazas, es decir lo que la empresa debe hacer, de la competencia, de la industria.

**Interno:** se analizan las fortalezas y debilidades, es decir lo que la empresa puede hacer, a través de los recursos, las capacidades y las competencias.

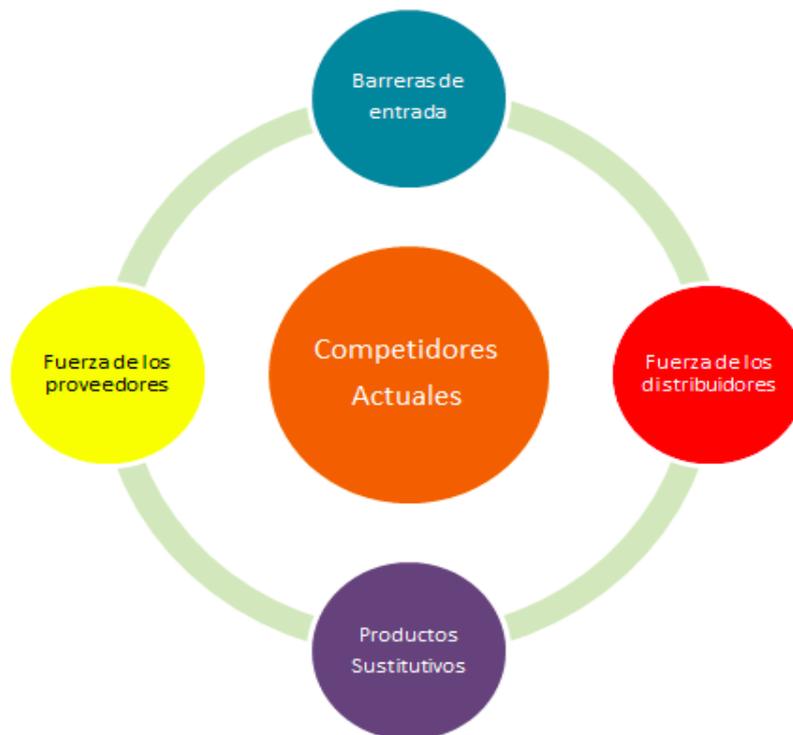
El objetivo final debe ser seleccionar una estrategia para obtener ventajas competitivas sustentables que permitan alcanzar un rendimiento superior que asegure rentabilidad, crecimiento y supervivencia en el largo plazo.

Este análisis comúnmente lleva el nombre de FODA. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Dentro del análisis externo vamos a trabajar con las cinco fuerzas de Porter (2006)

## **CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **Grafico N 2 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**



**Fuente:** Francisco Torre Blanca (2015). Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>

Se trata de un modelo que propone un sistema de análisis para valorar el nivel competitivo dentro de una industria o sector concreto, con el objetivo de optimizar la creación y el desarrollo de la estrategia empresarial adecuada.

Según Porter (1980:162)

“(…) son cinco las fuerzas que generan influencia en el entorno competitivo de una industria o sector, determinando el grado de rivalidad existente. Este indicador nos orientará acerca del grado de conveniencia o no de implantarnos en dicha industria o sector según la relación de las oportunidades de inversión y los niveles de rentabilidad que nos pueda aportar”.

## **Nuevos Entrantes**

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Este dependerá de las barreras actuales contra la entrada y la reacción previsible por las empresas ya establecidas. Dentro de las barreras de entrada se destacan la economía de escala, la diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes y acceso a la distribución.

## **Competidores Actuales**

Competidores actuales se refiere a las reacciones entre empresas que comparten, estrategias, tácticas y segmentos en el mismo mercado. Como por ejemplo, competencia por precio, guerras de publicidad, introducción de productos, mejoras de servicio, garantía al cliente.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Según Porter (1980) además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

## **Productos Sustitutos**

Refiere a la “amenaza de ingreso de productos sustitutos, este permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas”. (Porter, 2006, 39).

## **Negociación de los consumidores**

Es el poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Estos compiten con la industria para poder reducir los precios en cuanto a la calidad de los productos o servicios que son ofrecidos.

## **Negociación de los proveedores**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Estos pueden ejercer poder en las negociaciones con los participantes de la industria si suben los precios o disminuyen los bienes que pueden proveer. Permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación.

## **MARKETING**

Kotler sostiene que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (...)”. (AMA American Marketing Association y Kotler, 2006:35).

El mercado se define como “el lugar en el que vendedores y compradores se reúnan para comprar y vender bienes. Los economistas describen un mercado como el

conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto concreto o con una clase de productos determinada (...). (Kotler, 2006:10).

Según Kotler y Armstrong (2006) cuando se desarrollan estrategias para comercializar servicios, generalmente se enfocan en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar y promoción. En conjunto se les suele llamar las “cuatro Ps” de la mezcla de marketing. Sin embargo, otros autores como Lovelock y Wirtz (2009) dicen como que para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios se necesita modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación. Por lo tanto, se amplía la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. “Estos ocho elementos en conjunto, a los que se llama las “ocho Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo”. (Lovelock, Wirtz, 2009:22)

## OCHO P's MIX MARKETING

### Grafico N 3 – Marketing Mix



**Fuente:** Rafael Oliver (2009). Recuperado de <https://direccioncomercial.wordpress.com/2011/09/20/el-marketing-mix-la-herramienta-del-director-comercial/>

### **Producto (Servicio)**

Definición de necesidades a cubrir por el producto/servicio, características y funcionalidad, diseño, opciones, calidad, marca, envase, servicios, garantías, usabilidad, seguridad, etc.

### **Precio**

Formación del precio, estrategias de precio, márgenes, descuentos, recargos, forma de pago, crédito, precios retail recomendados, política precios temporada y promoción, etc.

### **Promoción**

Promociones de ventas, fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas, marketing directo (mailing, emailing, Web 2.0 (redes sociales, blogs, web, etc.), telemarketing, eventos, merchandising, presupuesto de comunicación, etc.

### **Plaza (Distribución)**

Canales de distribución (directo, indirecto, mixto), cobertura, ubicaciones, , transporte y logística, Valor añadido por eslabón de la cadena, miembros del canal, proceso de comercialización, acuerdos de distribución, etc.

### **Personal**

Perfiles de personas, formación, compromiso, relaciones entre ellas, cultura empresarial, relación con clientes, etc.

## **Presencia**

Edificios, mobiliario, accesorios, disposición, colores y bienes ligados al servicio como folletos, etiquetas, rótulos, etc. Lo que ayuda crear un ambiente y atmósfera determinados.

## **Procesos**

Las políticas, los sistemas, el proceso de pedidos, la involucración del cliente en los procesos, soporte y atención al cliente, tiempos de respuesta, proceso experiencial con los Clientes, etc.

## **Partners**

Partnership, pertenencia a entidades, acuerdos y contratos, prescriptores, alianzas estratégicas, etc.

## **FASES DEL PROCESO DE DESARROLLO**

El proceso de desarrollo describe los pasos necesarios para el creación de un software. “Existen seis fases para el proceso genérico de desarrollo: Planificación, desarrollo del concepto, diseño del sistema, diseño detallado, pruebas y finalmente producción o implementación” (Chase 2009:96).

El desarrollo de PeopleTrack será contratado a un proveedor de software, pese a ello es fundamental conocer en detalle el proceso de desarrollo debido a que el proveedor deberá entregar un proyecto definiendo las entregas de cada etapa y el contenido de la misma.

## **LOGÍSTICA**

Paz (2000: 238) afirma que se puede definir a la logística como: “Aquella parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales, esto incluye tanto productos tangibles, como intangibles, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final (...)”. La logística comprende desde la compra inicial de materiales, hasta la disposición final al consumidor final de los productos terminados para satisfacer sus necesidades, a cambio de utilidades. Cabe destacar que la logística no solo comprende el problema de la Distribución hacia afuera, sino también el de la distribución hacia adentro.

En logística es fundamental el control del flujo de productos y del flujo de información. Una logística eficiente es aquella que logra:

- Suministrar la cantidad de producto demandada.
- En tiempo adecuado.
- Al alcance del consumidor en el momento y lugar que lo precise.
- Con la calidad requerida y al mínimo costo.

### **Componente logístico y estratégico de la distribución**

Existen dos componentes dentro de los canales de Distribución,

“El Componente Estratégico, refiere a la administración de todo el sistema , responsable de definir los objetivos a lograr, el tipo de camino a seguir, los participantes que actuarán, las relaciones que se establecerán, las estrategias competitivas, la estrategia de comunicación dentro del canal, el estudio de costos de las distintas alternativas, la investigación de variables que pudieran modificar el sistema, siempre con el objetivo de cumplir el plan de Marketing y de la Empresa. Por otro lado el Componente Logístico, el cual es el responsable de que cada participante cuente con la mercadería (ya

sea tangible o intangible), en el momento, lugar y forma que la necesite, es evidente que queda condicionado a las decisiones estratégicas previamente tomadas(...)" (Paz, 2000: 255).

## **ESTRUCTURA Y LA ORGANIZACIÓN**

Según Lina Zubiría y Carolina Luchetti (2014: 2) "(...) las organizaciones actuales, la estructura jerárquica, la alineación de la misma y la correcta planificación de los recursos humanos resulta clave en ocasiones para resolver problemas, coyunturas o crisis que se originen dentro o fuera de la organización".

Las organizaciones se pueden clasificar en:

**Formales:** Tienen una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas. etc.

Los elementos de las organizaciones formales son:

- Actividades coordinadas.
- Uno o varios grupos de personas.
- Perseguir objetivos comunes.
- Autoridad y liderazgo.

**Informales:** Tienen poca organización, no están claramente delimitadas, pueden nacer de forma espontánea y en general no acostumbran a tener definido el tiempo de duración, sus miembros con frecuencia no saben que pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son flexibles. Son las que se llaman de "amistad" o de "relaciones", etc. En ocasiones se encuentran inmersas en las formales.

## ANÁLISIS PESTEL

Esta técnica tiene como objetivo describir el entorno externo en el que rodea la empresa. Se describen factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Según Garrido (2016) a la hora de definir la estrategia de Marketing a desarrollar, se precisa de una fase de análisis, tanto interno, como externo. Para este último, puede usarse la técnica de Análisis PESTEL.

Dicha técnica esta compuesta por los siguientes factores:

- **Factores políticos:** Diferentes políticas de gobierno que pueden afectar, subvenciones de las que se puede disfrutar, política fiscal, etc.
- **Factores económicos:** Ciclos económicos de los productos de la empresa, políticas económicas que afecten, tipos de interés, factores económicos propios de cada país, tipos de cambio, etc.
- **Factores socioculturales:** Cambios en los gustos o modas que repercutan en el consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en la pirámide poblacional, etc.
- **Factores tecnológicos:** Inversión en I+D, promoción del desarrollo tecnológico, etc.
- **Ecológicos:** Leyes de protección medioambiental que puedan afectar al desarrollo de la empresa, regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos, etc.
- **Factores legales:** Licencias necesarias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, etc.

**Grafico N 4 – PESTEL**



**Fuente:** Salome Garrido, (2016). Recuperado de <http://weebup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>)

**CADENA DE VALOR - CANVAS**

“La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de incrementar el margen, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas(...)”. (Porter, 1985:32)

A continuación se describen cada una de las partes de la cadena de valor:

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías (Tabón, 2012):
  - Logística interna
  - Operaciones
  - Logística Externa
  - Marketing y Ventas
  - Servicios
  
- **Actividades de Apoyo:** Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa. (Tabón, 2012)

**Grafico N 5 – Cadena de valor**



**FUENTE:** Universidad CEIPA (2016). Recuperado de

<http://icontent.ceipa.edu.co/icontent/faces/jsp/despliegue/contenido/despliegueContenidoItem.jsp?itemEst ructurado=9037>

## **MARCO METODOLÓGICO**

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará metodología mixta para obtener datos descriptivos y estadísticos. Se recogerán datos primarios y secundarios a partir de reuniones con los posibles clientes, relevamiento de información de las empresas y se observarán los procesos y estructuras de las mismas.

El diseño metodológico será descriptivo. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos. Se buscará en este trabajo detectar las actividades específicas llevadas a cabo dentro de los procesos de distribución y analizar cómo están conformadas las estructuras de las empresas objetivas; de manera tal de describir objetivamente la situación actual.

## **PLAN DE NEGOCIO**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La importancia de la propuesta realizada radica en que hoy en día en Argentina existe un mercado creciente y de nicho; que es el mundo de las recargas virtuales que lleva a las empresas del sector a tener que mejorar constantemente su estructura de costos, optimizando procesos y controles; a su vez ellas tienen que tener gran conocimiento de su mercado, para poder adaptarse rápidamente a los cambios y responder a ellos. Esta es una tarea sumamente difícil de llevar a cabo.

Las empresas tienen graves problemas para controlar los objetivos y el cumplimiento de las tareas del personal que no está físicamente en el lugar de trabajo. Mucho más difícil se hace controlar el dinero físico que se recibe por dichas recargas. Las empresas no cuentan con las herramientas y recursos suficientes para poder llevar y realizar el seguimiento necesario.

Se observa un panorama favorable gracias a la tecnología y al incremento de los dispositivos móviles. Se prevé que habrá 25 mil millones de dispositivos conectados a Internet para 2016, y 50 mil millones para 2020. (IBM, 2016)

Con el desarrollo del presente plan de negocio, el maestrando busca crear bases sólidas de fundamentación que demuestren cómo está creciendo el mercado de dinero virtual y lo vital de controlar dicha distribución, utilizando herramientas incorporadas a lo largo del MBA.

## **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Cada vez son más los lugares donde los consumidores pueden recargar sus teléfonos celulares, televisión prepaga, tarjeta SUBE, y las empresas siguen sumando modelos de negocios para apalancar el fenómeno del dinero virtual.

Todos estos nuevos modelos de negocio necesitan soportarse con plataformas tecnológicas.

Las cadenas de distribución de recarga virtual manejan mensualmente unos 101 mil millones<sup>3</sup> de pesos sólo en la República Argentina. El 60 % del dinero se moviliza sin intervención bancaria, esto significa que las operaciones son hechas personalmente y con escasos mecanismos de control, al igual que la distribución del saldo hacia el punto de venta.

Se estima que existen unas 160 empresas dedicadas a la distribución de saldo virtual, y el 75 % del personal se encuentra fuera de la oficina, dedicado a las ventas y visitas de clientes.

El saldo que se le entrega a los puntos de venta se hace electrónicamente por sistemas propios, pero no así el cobro de la misma. Hoy en día existen miles de vendedores visitando constantemente los puntos de venta ofreciendo saldo para que los usuarios puedan seguir hablando y viajando. Los puntos de venta pagan en efectivo a los vendedores por dichas recargas, luego el vendedor notifica a la central de la venta y dicho saldo es enviado al PDV (punto de venta).

---

<sup>3</sup> Referencia bibliográfica en Anexos



## **EL SERVICIO**

La plataforma esta compuesta por dos partes, una WEB que trabajará como frontend. Este módulo permitirá llevar la administración de los puntos de venta, como así también el seguimiento de los vendedores de manera on-line, notificando que puntos tienen que ser visitados por falta de saldo.

La segunda parte en una APP Android que estará diseñada y pensada para ayudar al vendedor a llevar un control de los puntos de venta visitados y de los importes recaudados. Este permitirá disponer la información sobre promociones disponibles, visualización del stock de saldo, datos de clientes e información de cobranzas, permitiendo efectuar la toma de pedidos y/o recolección de datos

La plataforma contará con los siguientes módulos que se detallan a continuación:

### **Módulo Fuerza de Venta**

Permite disponer de listas de precios, información sobre productos, visualización del stock, datos de clientes, información de cobranzas, permitiendo efectuar la toma de pedidos y/o recolección de datos.

#### **Funcionalidades:**

- Asignación de tareas.
- Manejo de Stock.
- Lectura de código de barras.
- Captura de imágenes.
- Mensajería integrada. Confirmación de lectura y respuestas.
- Informes de ventas históricas por cliente.
- Informes estadísticos (cobertura, ventas totales, etc.).
- Visualización de deudas por cliente.

- Cobranzas. generación de recibos y créditos. Detalle de forma pago (efectivo y cheques).
- Búsqueda inteligente de productos.
- Permite conectarse con el servidor de la empresa y enviar o recibir información.

### **Módulo Geoposicionamiento.**

Esta aplicación permite consultar en tiempo real la posición geográfica de cada una de las personas de la flota, mediante la selección del número del móvil a consultar.

#### **Funcionalidades:**

- Analiza las posiciones, los eventos y alarmas que se representen en el mapa de manera online.
- Seguimiento de móviles en Google Maps y Google Earth.
- Genera históricos de posiciones y de eventos.
- Define y administra los ingresos y las salidas de las zonas configuradas.
- Geoposicionamiento del usuario: Permite ver la posición geográfica actual donde se encuentra, con actualizaciones cada 1 minuto.
- Visualiza todos los móviles de la flota en el mismo teléfono.
- Reducción de tiempos operativos.
- Gestiones de venta ágiles y dinámicas.

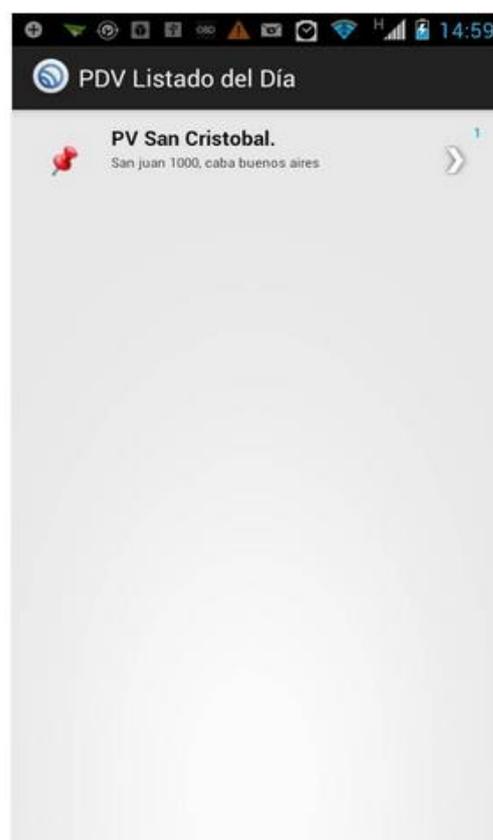
### **Módulo Hoja de Trabajo**

Permite la comunicación en tiempo real entre los recursos que trabajan en la calle y los coordinadores de equipo que trabajan desde la oficina, optimizando tiempos y controles de inicio a fin de una orden de Trabajo.

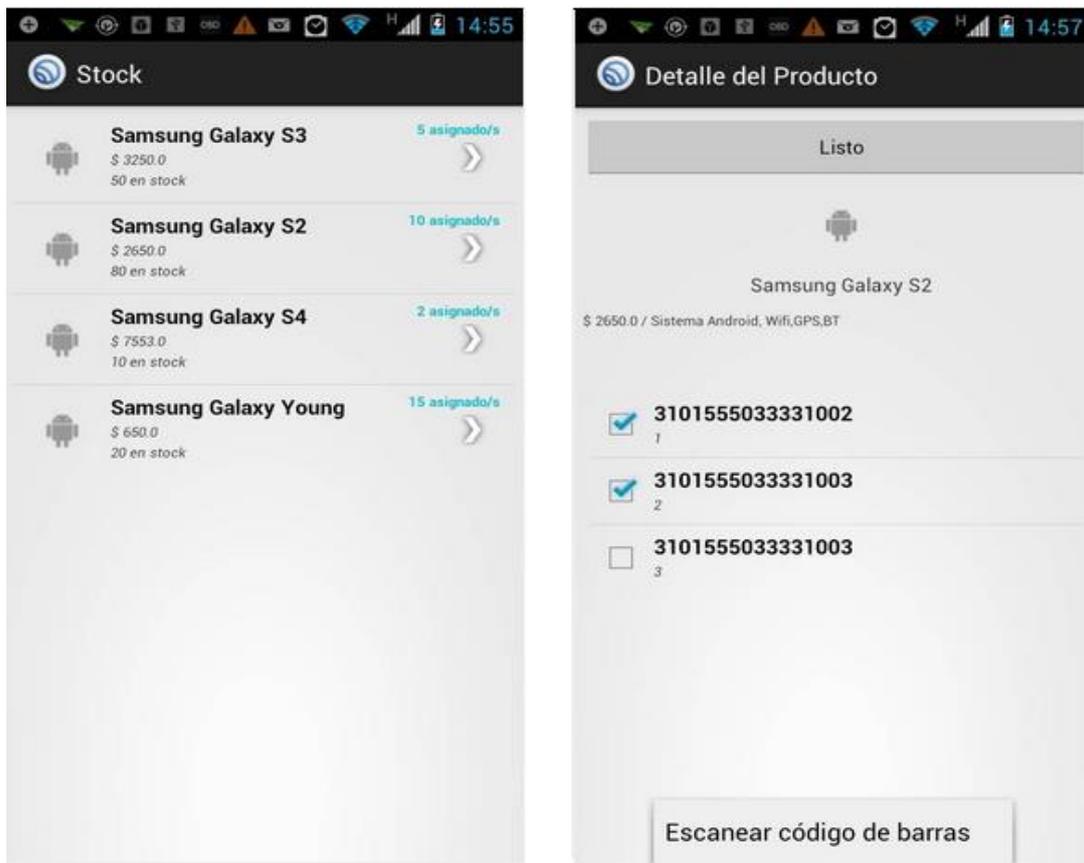
### **Funcionalidades:**

- Reducir el trabajo administrativo de su personal en campo.
- Tener una mayor cantidad de órdenes de trabajo atendidas por recurso.
- Asignar nuevas órdenes en tiempo real a los recursos que están en la calle.
- Optimizar los costos de la operación.
- Mejorar el control sobre los recursos que trabajan fuera de la oficina.

### **Layouts aplicación.**







## LA EMPRESA

Un equipo de profesionales altamente capacitados en el desarrollo de soluciones a medida. Se desarrolla un software, se implementa y se integra. Se mejoran las capacidades y se amplía el potencial de negocio.

Se involucra con cada necesidad de manera personalizada, se busca satisfacer las expectativas de los clientes basándose en estándares de calidad que garanticen el éxito del proyecto.

PeopleTrack se caracterizará por escapar a los commodities del software para involucrarse constantemente en soluciones de tendencias e innovación. Los paradigmas y ciclos de renovación tecnológica, son cada vez más acotados, y se

intenta encararlos haciéndose siempre la misma pregunta ¿Por qué no? Big Data, IOT<sup>4</sup>, Telemetría, Social Media, Movilidad. Desafíos constantes para reflexionar y no dejar pasar.

## **MISIÓN**

Con objetivos claros y firmes, se busca ayudar a tomar decisiones rápidas y rentables para el crecimiento de la Pyme. Interesa estar a la vanguardia, por eso se utilizan las últimas tecnologías disponibles en el mercado manteniendo siempre actualizada la compañía.

Se involucra con cada necesidad de manera personalizada, buscando satisfacer las expectativas basándose en estándares de calidad que garanticen el éxito del proyecto.

## **VISIÓN**

Ser líderes a nivel internacional en el desarrollo de software a medida, en el campo de las aplicaciones móviles de alto impacto en la gestión de las empresas dedicadas a recargas virtuales, por medio de la innovación, la excelencia y calidad del servicio.

## **ASPECTOS DESCRIPTIVOS DEL NEGOCIO**

El servicio se diferencia del resto, en base a mantener un hilo conductor entre la gestión que se maneja dentro de la empresa y gestión externa.

Hoy en día existen en el mercado sistemas internos de logística, pero no contemplan una integración con las plataformas de recargas virtuales existentes en el mercado, lo que no permite mantener dicho hilo conductor.

---

<sup>4</sup> **Internet of Things** es un concepto que se basa en la interconexión de cualquier producto con cualquier otro de su alrededor. Fuente: <http://animus.com.ar/servicios/iot/> (2016)

## Ventajas Competitivas

- Manejo de variables en tiempo real sin procesamientos batch o de fin de jornada.
- Asignación de tareas o puntos de venta online y a distancia.
- Costos de hardware de recolección de datos (teléfonos) económicos comparados con handheld, palm, etc.
- Posibilidad de control de recargas por USSD.
- Tracking en tiempo real.
- User friendly
- Plataforma orientada a servicios. De fácil integración con módulos satélites o alternativas de frontend.

## Características tecnológicas de la solución:

**Módulo satélite:** Es el encargado de coleccionar y centralizar la información de geolocalización de los móviles.

**Módulo celular:** Desarrollo ANDROID para todo tipo de celulares, que permite a cada vendedor visualizar sus tareas desde su teléfono sin necesidad de ir a la oficina. Al mismo tiempo podrá ir informando las tareas realizadas. Es decir, el vendedor podrá informar el punto visitado, la tarea realizada, en caso de corresponder, el monto cobrado y podrá agregar comentarios; al enviar los datos de la operación realizada, el sistema actualizará de forma automática la información en la oficina central.

**Módulo aplicativo:** contempla todas las necesidades de control hacia sus dispositivos:

- Hora de inicio de actividad.
- Hora fin de actividad.
- Tiempo detenido.
- Destinos finalizados.

- Montos acumulados.
- Velocidad máxima alcanzada.
- Horas trabajadas.
- Cantidad de veces que ingresó a zonas que no le correspondían.

En pantalla se podrá ver:

- Cantidad de dispositivos circulando.
- Cantidad de dispositivos detenidos.
- Cantidad de móviles inactivos.
- Cantidad de veces que los móviles ingresaron a zonas en las que no les corresponde circular.
- Cantidad de destinos asignados y finalizados.

Un control importante con el que cuenta el sistema, es el consumo de combustible estimado, ya que la empresa podrá ver de manera exacta el consumo del móvil. De esta forma se podrá validar que los viáticos generados sean similares a los informados por el sistema. Este módulo está pensado para visualizarse en cualquier tipo de “LCD”, Tablet o smartphone.

**Módulo Interfaz:** facilita la integración con sistemas internos del cliente. El desarrollo de este producto involucra varias herramientas y tecnologías que juntas hacen funcionar los dispositivos remotos.

## **OPORTUNIDAD Y ESTRATEGIA**

El modelo de recarga virtual se sigue aplicando a diferentes negocios como por ejemplo en la implementación del sistema SUBE en los medios públicos de transporte en Buenos Aires, el modelo prepago de DIRECTV o en el exitoso IOT (En español,

“INTERNET DE LAS COSAS”), todos estos modelos mencionados tienen como CORE la recarga virtual para su funcionamiento.

Esto crea una oportunidad enorme, ya que todas las empresas funcionan de la misma manera respecto a la logística de abastecimiento de recargas.

EL 60 % de la recargas en Argentina no están bancarizadas y no se tiene un proceso estandarizado de distribución hacia los puntos de venta, lo que genera que se necesiten sistemas integrados para soportar estos nuevos modelos y asegurar tanto la operatoria diaria como así también el control del dinero.

## **FACTORES CLAVES DEL EXITO**

El equipo de trabajo estará compuesto por una de las personas que implementaron el primer sistema de recarga virtual en Argentina, Uruguay y Paraguay. Esto genera un gran conocimiento de estas plataformas, como así también una gran red de contactos formado por las empresas distribuidoras.

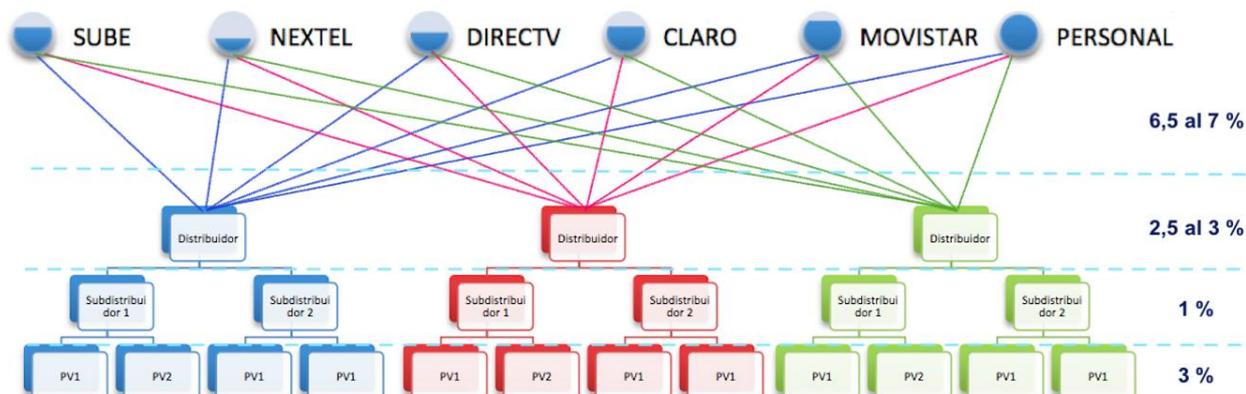
El sistema será diseñado en base a las necesidades de este nicho, por estos motivos se confía en su éxito.

## **ESTRATEGIA DE ENTRADA**

Nos queremos diferenciar en precio y segmentación. El servicio estará atado al crecimiento del negocio, debido a que se cobrará por el volumen de saldo transferido, no se cobrará tarifa fija. Con este metodología de servicio se pretende lograr que el cliente no sienta que está atado a un costo fijo mensual, sino que pagará por lo recaudado.

En las presentaciones del servicio se demostrará que el costo terminará siendo menor comparado con las pérdidas que hoy tiene en cuanto a dinero o por no saber de la necesidad de saldo de sus puntos de venta. Actualmente se estima un pérdida del 0.8% por la mala administración del efectivo.

**Sistema de comisiones**



**Fuente:** Elaboración Propia

Un distribuidor promedio genera compras por 50 millones de pesos mensuales, donde su comisión es del 2,5 % en el peor de los casos. Esta empresa estaría perdiendo el 0,8 % de 1 millón 250 mil pesos mensuales, dando una pérdida total mensual de 100 mil pesos.

Parte de la estrategia es demostrar que la empresa tendría un costo para este caso de 25 mil pesos (“ver apartado financiero”), lo que genera un ahorro del 75 %. Si el ejemplo lo llevamos a un año la empresa se estaría ahorrando 900 mil pesos.

**MERCADO Y TENDENCIAS**

**MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial son las 160 empresas que integran el segmento de la recarga virtual, hoy en día están manejando 6.7<sup>5</sup> mil millones de dólares anuales, pero es un mercado que esta creciendo al 25% anual. Para el 2018 se esperan unos 10.5 mil millones de dólares anuales en recarga virtual.

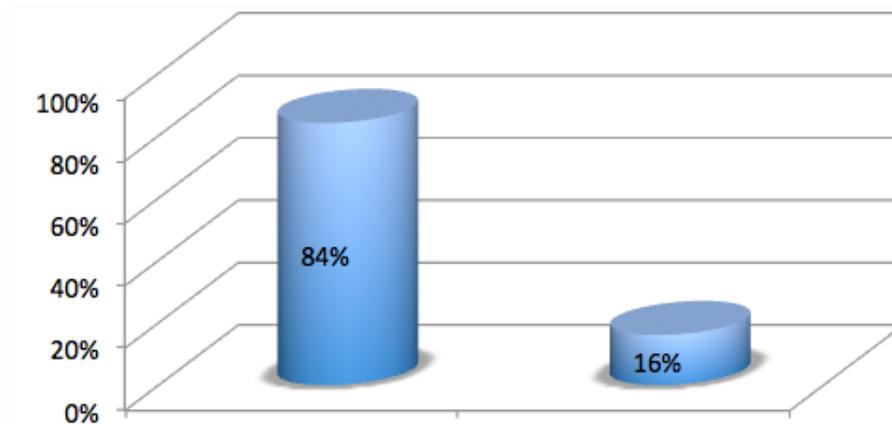
Todas estas empresas manejan una estructura de costos muy chica, lo que hace que tengan una alta rentabilidad.

<sup>5</sup> Referencia bibliográfica en Anexos

Las recargas físicas están desapareciendo, en la actualidad solo el 16% de las recargas sigue siendo física.

**Grafico N 7 – Recarga virtual vs Recarga física**

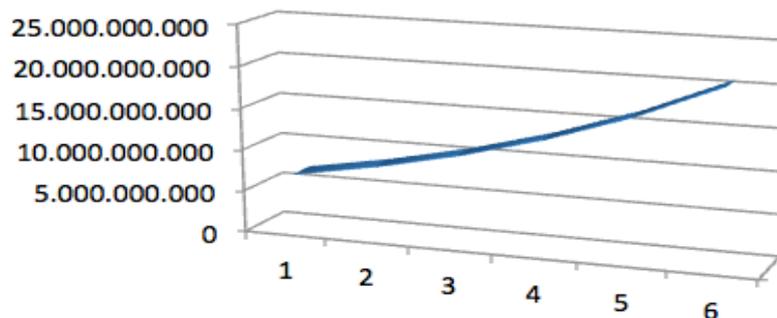
**Recarga Virtual VS Recarga Fisica**



Fuente: Elaboración Propia.

La tendencia del crecimiento de las recargas es marcada y mantiene una suba del 25% anual.

**Grafico N 8 – Crecimiento del mercado**



Fuente: Elaboración Propia.

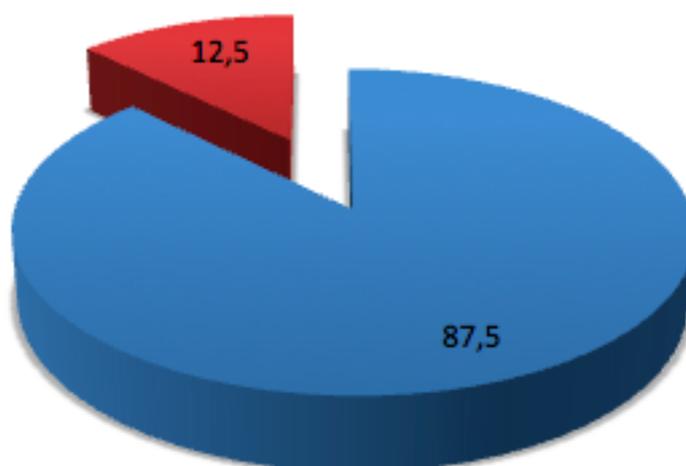
## **TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL**

### **SEGMENTO Y MERCADO OBJETIVO**

Dentro del segmento de las empresas de recarga virtual, el objetivo es lograr alcanzar el 12,5% del Market Share en los primeros 5 años.

El mercado crece a un promedio del 25% anual, es decir que para el 2021 se está hablando que el total del mercado estaría manejando unos 20 mil millones de dólares.

#### **Grafico N 9 – Market Share Objetivo.**



**Fuente:** Elaboración Propia

#### **Composición del mercado objetivo:**

En Argentina existen 60 millones de líneas prepagas, de las cuales 36,5 millones de líneas están activas<sup>6</sup>, lo que genera movimientos por 4 mil millones de dólares anuales.

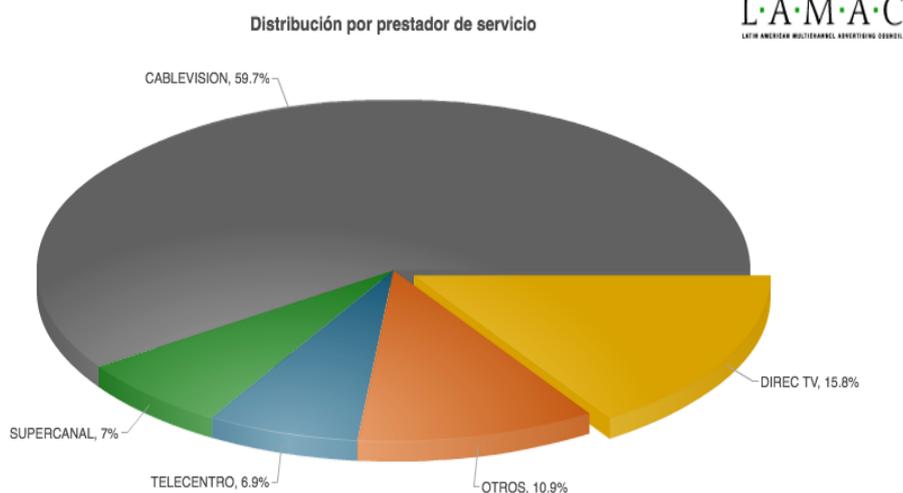
<sup>6</sup> Referencia bibliográfica en Anexos

SUBE también es un servicio virtual que está en pleno crecimiento. Hoy cuenta con más de 12 millones de usuarios, derivando en 2,4 mil millones de dólares anuales, tiene mucha proyección, debido a que cada vez son más los servicios que se pueden pagar con SUBE<sup>7</sup>.

Por último dentro de nuestro mercado objetivo tenemos servicios de televisión prepaga. Hoy en día de un total de 4 millones de usuarios que pagan por servicios de televisión el 15,8 % corresponde a DIRECTV (ver imagen) de los cuales solo el 10 % son usuarios prepagos. Esta modalidad está en crecimiento especialmente en la costa Argentina. Hoy en día genera casi 600 mil dólares anuales.

### Grafico N 10 – Mercado DIRECTV (Prepago)

ARGENTINA



**Fuente:** L.A.M.A.C (2016). Recuperado de <http://www.lamac.org/argentina/>

<sup>7</sup> Referencia bibliográfica en Anexos

**Tabla N 1 – Distribución del mercado**

	Mensual	Anual \$	Anual USD
<b>Usuarios Prepagos Activos</b>	36500000	-	-
<b>Total en Mercado Celular Prepago</b>	\$5.475.000.000	\$65.700.000.000	\$4.380.000.000
<b>Usuarios Activos SUBE</b>	12000000	-	-
<b>Total Mercado SUBE</b>	\$3.000.000.000	\$36.000.000.000	\$2.400.000.000
<b>Usuarios Televisión Prepaga DIRECTV</b>	6230	-	-
<b>Total Mercado Televisión</b>	\$747.600	\$8.971.200	\$598.080
<b>Total del Mercado Objetivo</b>	-	\$101.708.971.200	\$6.780.598.080

Fuente: Elaboración Propia

\*Se toma un dólar a \$15



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N 2 – Tarifas promedio de los servicios**

	<b>AVG Precios \$</b>	<b>AVG Precios USD</b>
<b>PREPAGO</b>	\$150	\$10
<b>SUBE</b>	\$250	\$17
<b>DIRECTV</b>	\$120	\$8

**Fuente:** Elaboración Propia

## **ÁMBITO GEOGRÁFICO**

En primera instancia, se avanzará en las ciudades más grandes y pobladas de la Argentina, para luego expandirse a todo el país.

Si el proyecto cumple con las expectativas propuestas los próximos pasos serian incursionar en Uruguay y Paraguay, que actualmente tienen las mismas metodologías para los negocios de recargas virtuales.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

Para analizar el negocios se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1985).

## **AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

La barreras de ingreso son medias, debido a que no se requiere de una alta inversión en tecnología, ni en desarrollo. Pero ser un nicho muy atomizado donde todas las empresas siguen el rumbo de las cinco más grandes que marcan el camino, es decir no

es fácil entrar y competir directamente, ya que la implementación de dichos sistemas implican mucho riesgo hasta su correcto funcionamiento.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

Por el momento no se detectan productos sustitutos que puedan afectar en un futuro el proyecto.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

Existen alrededor de 10 empresa en Argentina que se dedican a la gestión de fuerza de venta. Pero hasta el momento ninguna se integra con las plataformas de las prestadoras (CLARO, MOVISTAR, PERSONAL).

Movistar y Claro intentaron lanzar un servicio de las mismas características en el 2013, pero no tuvo éxito debido a que la empresas distribuidoras de recarga virtual no querían dar a conocer sus puntos de venta, esto se debe a que su fortaleza está dada por dichos puntos, y no querían que las multinacionales puedan a futuro manejar su negocio.

### **COMPETIDORES**

A continuación se pueden ver las diferencias entre los actuales competidores que más se destacan.

**Tabla N 3 – Análisis de la competencia**

<b>Alternativas / Criterios</b>	<b>Persat</b>	<b>Point of Sale</b>	<b>PeopleTrack</b>
Precio de servicio			
Integración con plataformas externas			
Soporte post implementación			
Diseño			
Upgrade por crecimiento			

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede observar la mayor amenaza se tiene con Point of Sales que es una herramienta de Microsoft, pero al ser extremadamente costoso y al no apuntar al mismo nicho, sería más conveniente analizar en detalle a Persat.

Persat es uno de los principales competidores del mercado. Ellos se publicitan en los medios de la siguiente manera:

“Con Persat usted podrá optimizar el trabajo de su fuerza de ventas. Utilizamos la tecnología celular como una herramienta de localización, transformando de esta forma los equipos móviles en localizadores portátiles rastreables.” Persat (2015:1)

Se considera importante realizar un FODA de la competencia para analizar sus fortalezas y debilidades desde la mirada de PeopleTrack.

## **FODA DE LA COMPETENCIA**

### **FORTALEZAS**

- Sólo se dedican a la venta del servicio de rastreo, no tienen su foco puesto al 100% en la venta.

### **OPORTUNIDADES**

- No conocen del mercado de las recargas virtuales.
- El alto precio del dólar genera que las empresas replacen las HandHell por celulares más económicos.

### **DEBILIDADES**

- Son nuevos en el mercado.

- No son una empresa de sistemas, es decir cualquier cambio en el mismo les generaría muchos costos y tiempos.
- No tienen un nicho en particular.
- No cuentan con alianzas para el tráfico de datos. (CELCOS)
- Todo su servicio está sujeto 100 % a proveedores externos.

## **AMENAZAS**

- La alta inflación en los últimos meses, puede generar una disminución en el consumo. Con PEOPLETRACK esto no se ve afectado, debido a que en épocas de crisis según análisis de la CELCOS existe una tendencia a que la gente consuma más minutos de aire.

## **PODER DE LA NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El desarrollo será realizado por un equipo interno de Streambe SRL, por lo cual no habría inconvenientes con respecto al software. Desde el punto de vista de la arquitectura necesaria para implementar el servicio tampoco habría riesgo debido a la gran cantidad de proveedores de hardware. En caso de que a futuro existan problemas por el abastecimiento del hardware, se migraría a una solución de Cloud.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

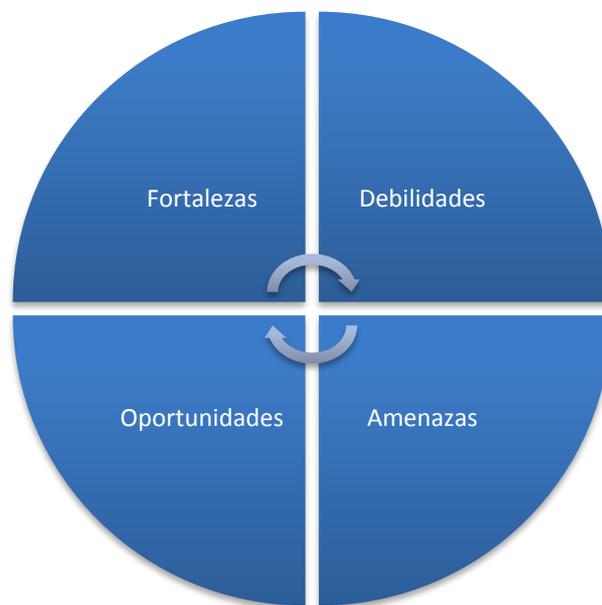
Hoy en día PeopleTrack viene a ofrecer una solución que los clientes hace años están necesitando. Por este motivo no se ven problemas en cuanto a la negociación con los clientes.

## **ANÁLISIS COMPETITIVO**

### **ANÁLISIS INTERNO**

Se analizarán las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidad del proyecto.

#### **Grafico N 11 – FODA**



**Fuente:** Elaboración Propia

### **FORTALEZAS**

Se cuenta con un grupo de personas altamente capacitadas, dicho equipo está compuesto por ingenieros en sistemas y desarrolladores profesionales. Se conoce el mercado al que se quiere apuntar en detalle, debido a que unos de los integrantes conformó el equipo de trabajo en la primera implementación de recarga virtual. Es una empresa joven con ganas de seguir creciendo.

## **OPORTUNIDADES**

Un mercado potencial en constante crecimiento, debido a todos los negocios que se siguen incorporando al modelo. Estructura de costos muy baja, no hay prácticamente competidores relevantes, lo que genera grandes oportunidades para conseguir mas clientes.

Existe una tendencia a que cuanto más inestable se encuentra la economía, las personas recargan más debido a que necesitan hablar más.

SUBE se implementará durante el 2016/2017 en el resto de las provincias lo que generará mayor volumen en recargas virtuales. El 84% prefiere la recarga virtual a las tarjetas físicas.

IOT (“Internet de las cosas”) según análisis generados por IBM se estima en el 2020 habrá 28.1 billones de equipos conectados a internet alrededor del mundo, lo que significa que todos estos dispositivos necesitarán recarga virtual para su funcionamiento.

## **DEBILIDADES**

Ser nuevos en el mercado, contar con una estructura muy chica.

## **AMENAZAS**

Se pueden encontrar como amenazas el incremento de los costos y mano de obra por temas inflacionarios. Cambios en el ámbito legal y de servicio de las “Celcos” que afecten el proyecto

**CADENA DE VALOR**

**Tabla N 4 – Cadena de valor**

<b>C L I E N T E</b>	<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>M A R G E N</b>
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo estará financiado con capital propio.</li> <li>• Se buscará participar de concursos para verse beneficiado con ANR.</li> </ul> <p><b>Objetivos Estratégicos Planificados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las ventas en un de un 2,5% anual.</li> <li>• Lograr un Market Share del 12.5 % en los tres primeros años.</li> </ul>	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos conformados por profesionales en el área IT.</li> <li>• Capacitaciones constantes.</li> <li>• Implementación de homeworking.</li> <li>• Flexibilidad en el horario laboral.</li> <li>• Cultura basada en la confianza.</li> <li>• Gratificación anual en base a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Formalidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul> </li> </ul>	
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en plataformas críticas en transacciones.</li> <li>• Equipo certificado en .NET Microsoft</li> <li>• Premios nacionales por innovación tecnológica</li> </ul>	
COMPRAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán compras de servidores y equipos Android para el inicio del desarrollo.</li> </ul>		

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA	<b>M A R G E N</b>
N/A	Desarrollo de soft  Plan de implementación  Gestión de proyecto.	El Soft se distribuirá directamente por PlayStore previa confirmación del servicio.	WorkShops con los clientes potenciales.  Se promociona por el boca en boca, y visitas puntuales a posibles clientes identificados, ya que el mercado es de nicho.	Asistencia para productos y aplicaciones  Capacitaciones vía Skype  Mantenimiento correctivo y evolutivo.	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>					

**Fuente:** Elaboración Propia

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Se utilizará PESTEL para realizar el análisis externo.

## **ASPECTOS POLITICOS**

En diciembre del 2015 fue electo el nuevo gobierno. Como cualquier cambio trae aparejado mucha especulación de las medidas y de la posición que adoptará hacia los próximos cuatro años. Hasta el momento podemos observar un gobierno poco populista que quiere afianzar la relaciones internacionales.

## **ASPECTOS ECONÓMICOS**

Recientemente el nuevo gobierno levantó el cepo al dólar, logrando unificar el tipo de cambio, esto generó una gran inflación en los últimos meses. Dicha inflación tiene tanto fundamentos técnicos, como especulativos. Otro aspecto importante adoptado por el gobierno fue saldar la deuda con los Holdouts, lo que le permitió a Argentina salir del Default.

Analizando dichos puntos creemos que estas acciones pueden traer inversiones extranjeras, lo que permitirá abrir nuevas empresas generando más empleo.

## **ASPECTOS SOCIALES**

El 84% de las personas prefiere recargar virtualmente, debido a que es más simple, hay menos fallas y es más seguro. Sucede lo mismo con la funcionalidad y practicidad, como por ejemplo DIRECTV prepago en la costa, no hace falta pagar de más, sólo se paga por lo que se usa. SUBE permite viajar sin usar dinero físico, esta solución está mutando, cada vez se permite más el uso en diversos locales, todo esto se suma al mundo de lo virtual y digital que sigue en constante crecimiento.

## **ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Respecto a los aspectos tecnológicos, este proyecto no presenta ninguna complicación, se observa un fuerte crecimiento de las plataformas orientadas a servicios, las tecnologías a utilizarse están al alcance de cualquier desarrollador en caso de necesitar incrementar el staff. Con respecto al resguardo de la información se utilizarán servidores propios, en caso de que no se puedan conseguir por falta de stock, se migrará la solución a la nube.

## **ASPECTOS ECOLÓGICOS**

Con el proyecto se pretende reducir en un 20% el costo de combustibles de las motos, debido a que con la implementación del nuevo sistema, el vendedor sabrá que momentos son más convenientes para generar la venta, sin tenerlos que ir a visitar varias veces para concretar la misma.

Se reduce al 100% la impresión de papel para llevar el control de los pagos y depósitos realizados.

### **ASPECTO LEGAL**

No existen impedimentos desde el punto de vista legal, ya que este proyecto se acopla a las leyes de recargas virtuales. Lo mas importante para estos proyectos es saber de dónde proviene el dinero, esto fue solucionado en el 2013 con la Ley 25.246 de anti lavado.

### **PLAN DE MARKETING**

A continuación se hará referencia a las cuatro 'P' del marketing.

#### **Grafico N 12 – 4 “P”**



**Fuente:** Elaboración Propia

### **PRODUCTO**

Se ofrece un servicio integral de gestión de flotas que permite tener un control total de los activos de la compañía fuera de la empresa. Las empresas alcanzan un gran conocimiento de la gestión externa.

Pensado para reforzar la fuerza de venta y los canales de distribución como así también, localizar y monitorear personas dentro de un equipo de trabajo.

Se cuenta con una aplicación móvil, para realizar operaciones online. Al llegar a destino, podrá informar el monto cobrado, enviar comentarios, informar cuánto dinero lleva recaudado, alarmas de recaudación, venta de productos, control de stock, captura y envío de imágenes, broadcast marketing, alertas por posicionamiento, integración con Apis de mapas, entre otras cosas.

Toda la información se envía a la central, donde de forma online se dispone de la misma para realizar análisis estadísticos.

## **PRECIO**

El segmento seleccionado para la estrategia de precios corresponde al de necesidades especiales. Se pretende alcanzar un producto / servicio de calidad a un precio medio. Lograr penetración de mercado y como consecuencia mayor crecimiento de las ventas, obteniendo menores costos unitarios y mayor utilidad a largo plazo.

En general el segmento es sensible al precio pero el producto que se está entregando propone una relación precio / calidad / utilidad muy alentadora.

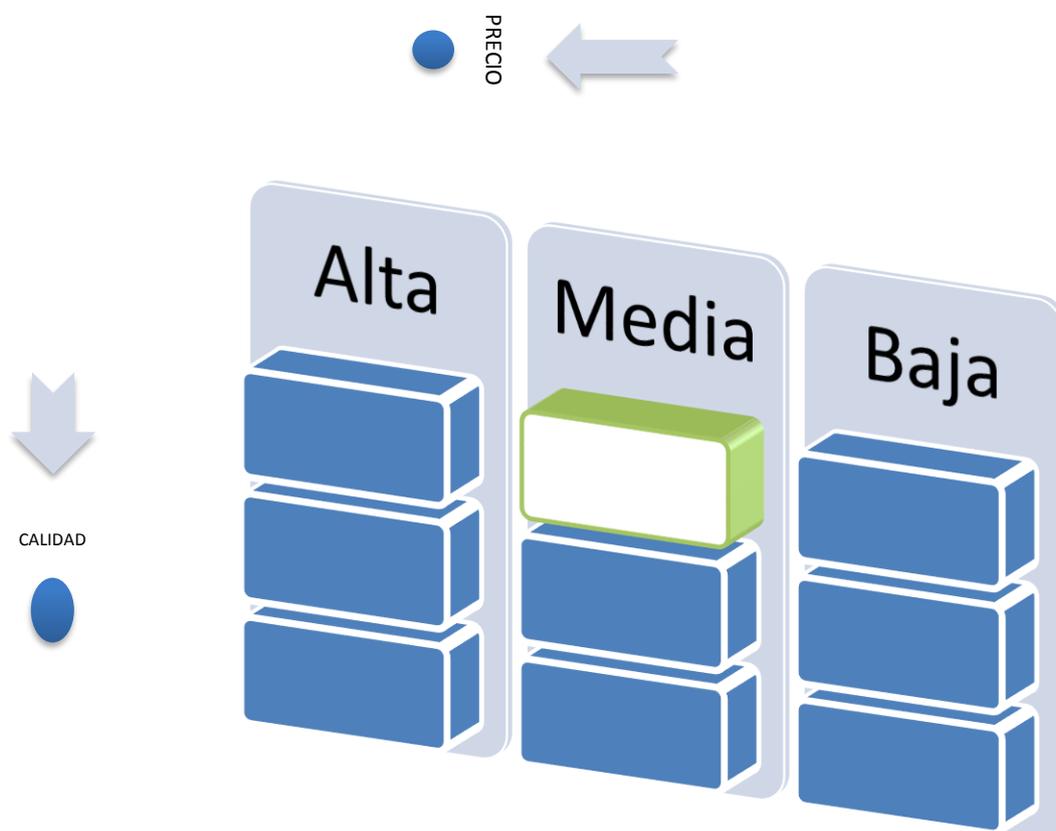
Desde la mirada del cliente, la inversión en una solución a medida de éstas características, se amortiza muy rápidamente.

El uso de la plataforma no tendrá un costo fijo, sino que será variable dependiendo de los volúmenes de transferencias realizadas en los puntos de ventas.

El precio será de 0,067 U\$S por transferencia, solamente \$ 1. El objetivo de esta modalidad de servicios es que el cliente no sienta que tiene un costo por usar la plataforma, sino que está pagando un proporcional por todos los costos que se está ahorrando.

## MATRIZ CALIDAD / PRECIO

**Grafico N 13 – Precio / Calidad**



**Fuente:** Elaboración Propia

El objetivo es brindar un servicio de alta calidad con un precio medio.

## PLAZA

La distribución será 100% on-line, el servicio cuenta con dos partes, la parte WEB estará disponible en <http://www.streambe-track.com.ar:8080/Cliente/>, luego de la firma del contrato, el cliente recibirá las credenciales por mail. Con respecto a la parte Mobile, el cliente podrá bajar al APP, desde PlayStore sin costo.

**PROMOCIÓN**

No se harán inversiones en publicaciones de redes sociales, ni medios masivos debido a que es una solución de nicho, donde nuestros posibles clientes no acceden a estos medidos para tomar una decisión.

Solo se realizarán almuerzos donde se presentaran los servicios, como así también carpetas de presentación con su respectivos brochures y folletos detallando los beneficios de dicha implementación.

Se utilizará el 15 % de la facturación anual a gastos de promoción, donde se contemplan los costos por almuerzos, presentación, diseño, viajes de negocio, etc. También se destinará el 10 % de la misma a gastos de comercialización.



Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

El servicio se diferencia del resto, en la base de mantener un hilo conductor entre la gestión que se maneja dentro de la empresa, la gestión externa y la recarga virtual

contra las prestadoras. Hoy en día existen en el mercado sistemas internos de logística y por otro lado, sistemas de control de flotas.

Lo que hace PeopleTrack es juntar esas dos partes, ofreciendo un servicio de gestión externa de activos y control de flotas al mismo tiempo.

La ventaja competitiva es ser los primeros en llegar al mercado con esta solución integral, afianzando así al sector y sirviendo como base para más y mejores soluciones de este tipo.

### **Definición Estratégica**

Es un mercado de nicho y atomizado, sólo está compuesto por 160 empresas, por este motivo se necesita ser fuertes con la estrategia. El objetivo será competir por precio y servicios que no tiene la competencia. En primer medida se realizarán almuerzos con las cinco empresas más grandes que manejan el 55% del mercado y se hará una presentación del producto. Se cuenta con los contactos de los CEO de cada una de estas empresas, lo que genera una gran ventaja y un gran ahorro de costos en marketing.

### **Plan de Comunicación**

Respecto a la comunicación, tendrá que estar alineada con los objetivos principales del proyecto. Se deberá comunicar en detalle los beneficios de PeopleTrack a los clientes objetivos.

El principal objetivo de este plan de comunicación es dar a conocer PeopleTrack a las empresas del sector.

### **Acciones de Comunicación**

Se llevarán a cabo acciones puntuales y bien direccionadas al segmento objetivo.

**Workshops:** Se invitará a las empresas del sector a participar de una jornada pensada para que conozcan y prueben el servicio.

**Almuerzos:** Individuales con las 5 empresas más grandes del sector. Con el objetivo de mostrar los beneficios en detalle con números reales.

**Relaciones Públicas:** Creación de vínculos con diversos públicos con el fin de crear y fortalecer la imagen de la empresa.

**Publicidad:** Folletería, revistas, gráficas.

**streambe**

Queremos presentarle una novedosa herramienta para mejorar la gestión de su fuerza de ventas.

**PeopleTrack**

Un sistema integral que permite mejorar su estrategia comercial y el control sobre su equipo de ventas, generando reportes y estadísticas en tiempo real.

Obtenga más información

CONTACTENOS

**Beneficios**

- ▶ Más visitas, más ventas
- ▶ Mejorar el control de sus equipos
- ▶ Reducción de costos
- ▶ Estadísticas en tiempo real

Escribanos a info@streambe.com o telefónicamente al 011-5011-9617

**streambe**

**Fuente:** Elaboración Propia

**Cronograma**

Un mes antes del lanzamiento del servicios, se les enviará una invitación personal a los CEOs de las empresas informando del workshop. Con respecto a folletería y graficas, estarán listas con un mes y medio de anticipación para verificar que todo esté correcto. Al resto de las empresas se las visitará personalmente previa notificación, el objetivo en este punto es poder visitar a 5 empresas por mes.

**PLAN DE OPERACIONES**

La plataforma estará compuesta por dos partes:

- WEB desarrollada en .NET.
- Aplicación Mobile desarrollada en ANDROID.

Se optó por estas tecnologías debido a que se tiene mucha experiencia en herramientas de Microsoft, con respecto a ANDROID fue por mercado, debido a que en Argentina los sistemas operativos IOS (APPLE) no llegan al 4

**Grafico N 14 – Sistemas operativos en América**



El proyecto será realizado por un proveedor y tiene una estimación de 6 meses con un equipo de tres personas, luego de estos 6 meses se mantendrán dos personas del equipo para el mantenimiento y mejoras, que pasarán a formar parte del equipo de soporte y mantenimiento.

Las incidencias serán cargas en un backlog para que el cliente pueda ir monitoreando el avance de las mismas, se utilizará la herramienta JIRA. Es fundamental dar un excelente servicio post-implementación, debido a que estos negocios manejan dinero y ante cualquier mínimo problema la pérdida puede ser muy grande.

Respecto a la infraestructura, los primeros tres años se realizará inversión para tener servidores propios, luego serán montados en la nube, debido a que se reducen los costos de mantenimiento, estructura física donde alojar el equipo, seguridad física, se puede realizar un upgrade de servidores en menor tiempo.

Se utilizarán como metodologías de trabajo SCRUM<sup>8</sup>, con sprints no superiores a dos semanas, para no tener desvíos y detectar las fallas tempranas.

## **EQUIPO DE GESTIÓN**

El equipo de trabajo para lanzar este servicio al mercado estará compuesto por tres personas con dedicación full time. A partir del 2019 se incorporaran dos personas mas al equipo.

Se tendrá una estructura formal, donde las personas deberán informar los avances al gerente de operaciones.

Los desarrolladores tendrán contrato en modalidad monotributista, con tarifa por hora. El mismo se renovara cada 6 meses, según lo indica la ley laboral.

---

<sup>8</sup> **SCRUM** es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Fuente: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

## Grafico N 15 – Equipo PeopleTrack



Fuente: Elaboración Propia

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### Análisis Económico Financiero - Esperado

Habiendo analizado el proyecto desde el punto de vista técnico, se realizará una evaluación económica financiera.

### INGRESO POR VENTAS

A continuación se pueden observar las ventas proyectadas a 5 años.

El servicio será cobrado por transacciones realizadas, se estima un monto promedio de 2 mil pesos, unos 134 dólares “**por transacción hacia los puntos de venta**”. Los datos están reflejados en dólares, teniendo una cotización estimada de \$ 15.

Se estima para este escenario que el precio de venta por transacción será de U\$S 0,067. Con un mercado creciendo al 25 % anual, donde la empresa pretendo obtener un Market Share de 2,5 % anual.

**Tabla N 5 – Proyección de ventas**

**Proyección de Ventas**

TC (\$/USD):	15
--------------	----

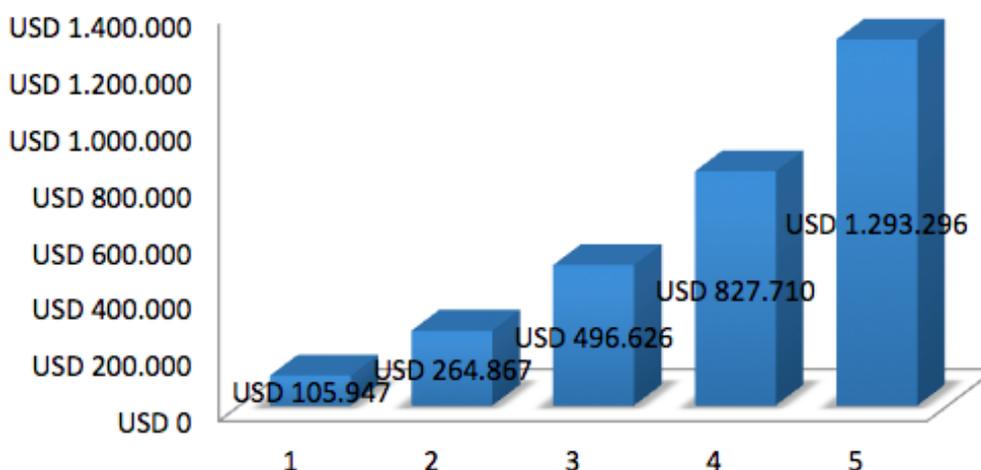
	\$ (Pesos)	USD (Dólar)
Mercado actual	101.708.971.200	6.780.598.080
Valor de la Transacción promedio en el punto de venta	2.000	133
Precio de venta (Por Transacción)	1,00	0,067

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa Crec. Anual Merc.		25%	25%	25%	25%	25%
Mercado de recargas virtuales (USD)	6.780.598.080	8.475.747.600	10.594.684.500	13.243.355.625	16.554.194.531	20.692.743.164
Transacciones anuales	50.854.486	63.568.107	79.460.134	99.325.167	124.156.459	155.195.574
Tasa crecimiento PeopleTrack	-	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
MS (%):	0,00%	2,5%	5,00%	7,50%	10,00%	12,50%

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacciones Totales Realizadas	-	1.589.203	3.973.007	7.449.388	12.415.646	19.399.447
Ventas Totales (USD)	-	USD 105.947	USD 264.867	USD 496.626	USD 827.710	USD 1.293.296

Se estima que la empresa tendrá una tasa de crecimiento anual promedio de 2,5 %, el Market Share para el 2021 será del 12,5 %.

**Grafico N 15 – Proyección de ventas**



Fuente: Elaboración Propia

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

A continuación se detalla la inversión necesaria para poder llevar adelante el proyecto. La inversión se realizará en dos etapas, una al inicio del proyecto y otra en el 2019,

donde se comprarán más servidores para poder absorber la demanda futura. Toda la inversión será realizada por aportes de los socios (Capital Propio).

**Tabla N 6 – Inversiones**

**Inversiones**

<b>TC (\$/USD):</b>	15
---------------------	----

Inversión en 1° Etapa (2016):

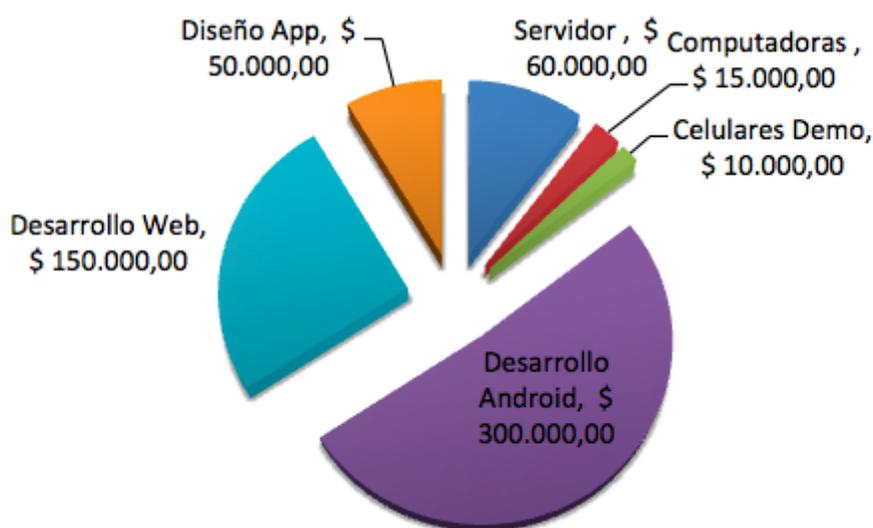
Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidor	\$ 60.000,00	USD 4.000,00	3	USD 1.333
Computadoras	\$ 15.000,00	USD 1.000,00	3	USD 333
Celulares Demo	\$ 10.000,00	USD 666,67	3	USD 222
Desarrollo Android	\$ 300.000,00	USD 20.000,00	N/A	N/A
Desarrollo Web	\$ 150.000,00	USD 10.000,00	N/A	N/A
Diseño App	\$ 50.000,00	USD 3.333,33	N/A	N/A
Inmobiliario Oficina (Sillas, Escritorios, Pintura)	\$ 120.000,00	USD 8.000,00	5	USD 1.600
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 705.000,00</b>	<b>USD 47.000,00</b>		<b>USD 3.489</b>

Inversión en 2° Etapa (2019):

Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidores	\$ 150.000,00	USD 10.000,00	3	USD 3.333

<b>Amortización 1° etapa (2017-2019):</b>	USD 3.489
<b>Amortización 2° etapa (2020-2021):</b>	USD 4.933

**Gráfico N 16 – Torta inversiones.**



Fuente: Elaboración Propia

Se contempla la inversión de capital de trabajo para formar la sociedad, el alquiler de la oficina donde se llevará a cabo el proyecto y será necesario un 25 % del total de gastos administrativos del 2017, para el inicio de la actividad.

**Tabla N 7 – Capital de trabajo**

**Inversión en Capital de Trabajo**

<b>TC (\$/USD):</b>	15	
	<b>(\$)</b>	<b>(USD)</b>
<b>Pago de Gastos Inmobiliarios (constitución alq.):</b>	\$ 52.020,00	USD 3.468,00
Mes de adelanto	\$ 12.000,00	
Garantía	\$ 12.000,00	
sellado	\$ 1.500,00	
Honorarios /comisión	\$ 12.000,00	
Iva	\$ 2.520,00	
Mes de deposito	\$ 12.000,00	
<b>Pago de Gastos de Constitución de Sociedad:</b>	\$ 15.000,00	USD 1.000,00
<b>Pago de Gastos Administrativos</b>		USD 22.454,18
<b>Inversión en Capital de Trabajo:</b>		<b>USD 26.922,18</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Los gastos en servicios evolucionan en función del crecimiento de las ventas como así también los gastos asociados a comunicación; este último alineado a la estrategia comercial.

**Tabla N 8 – Gastos administrativos**

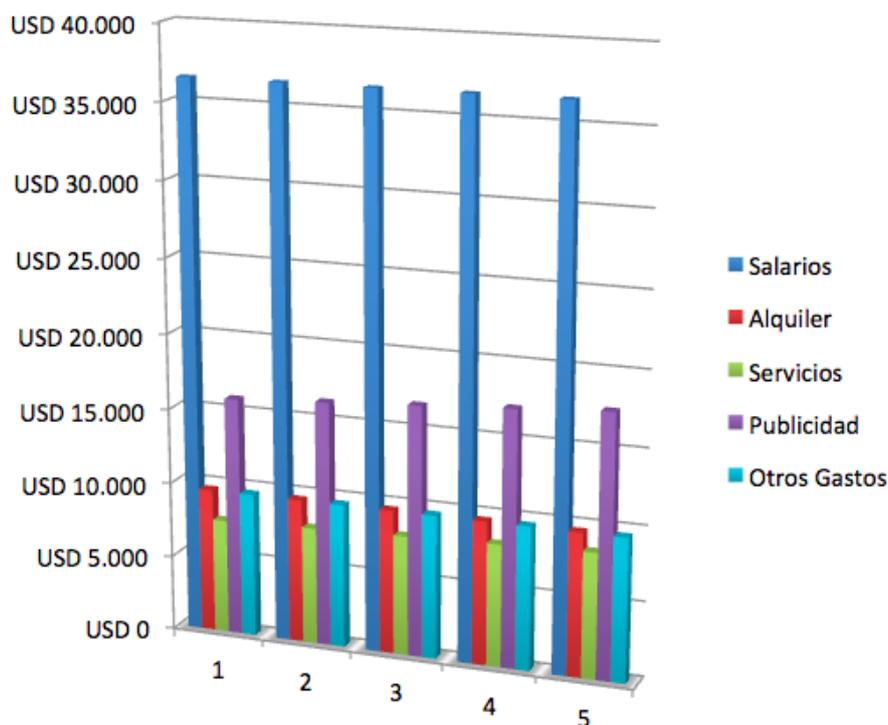
<b>TC (\$/USD):</b>	<b>15</b>	
<b>Gasto Mensual</b>	<b>(\$)</b>	<b>(USD)</b>
Salarios y Aportes CEO	\$ 42.150,00	USD 2.810,00
Salario	\$ 40.000,00	
Pago Autonomo	\$ 1.830,00	
ART	\$ 320,00	
Alquiler	\$ 12.000,00	USD 800,00
Honorarios Contador	\$ 6.000,00	USD 400,00
Servicios	\$ 9.500,00	USD 633,33
Luz	\$ 700,00	
Gas	\$ 400,00	
Agua	\$ 3.600,00	
Telefono	\$ 1.500,00	
Internet	\$ 1.800,00	
ABL	\$ 1.500,00	
Publicidad	\$ 19.865,03	USD 1.324,34
Gastos de comercialización	\$ 13.243,36	USD 882,89
Otros Gastos	\$ 12.000,00	USD 800,00

**Tabla N 9 – Gastos administrativos anuales**

	2017	2018	2019	2020	2021
Salarios	USD 36.530				
Alquiler	USD 9.600				
Servicios	USD 7.600	USD 7.790	USD 7.985	USD 8.184	USD 8.389
Publicidad	USD 15.892	USD 16.289	USD 16.697	USD 17.114	USD 17.542
Gastos de comercialización	USD 10.595	USD 10.860	USD 11.131	USD 11.409	USD 11.695
Otros Gastos	USD 9.600				
<b>Total Gastos Administrativos:</b>	<b>USD 89.817</b>	<b>USD 90.669</b>	<b>USD 91.542</b>	<b>USD 92.438</b>	<b>USD 93.355</b>

A continuación se refleja el crecimiento de los gastos administrativos a través de los cinco años de proyecto.

**Grafico N 17 – Gráfico de barras (Gastos administrativos)**



Fuente: Elaboración Propia

**ESTRUCTURA DE COSTOS MANTENIMIENTO**

Se observa que los costos son muy bajos respecto a la rentabilidad del proyecto, debido a que PeopleTrack, necesita muy poco mantenimiento.

La estructura de mantenimiento comenzara con dos personas y en el 2019 se incorporarán dos personas más al mantenimiento de la plataforma.

**Tabla N 10 – Costos de mantenimiento**

**Mantenimiento (Hasta 2018)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo	160	\$ 300,00	\$ 48.000,00	USD 3.200,00
Soporte al Cliente	160	\$ 250,00	\$ 40.000,00	USD 2.666,67
			<b>Costo Total</b>	<b>USD 5.866,67</b>

**Mantenimiento (Desde 2019)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo N1	160	\$ 585,00	\$ 93.600,00	USD 6.240,00
Mantenimiento Desarrollo N2	160	\$ 585,00	\$ 93.600,00	USD 6.240,00
Soporte al Cliente N1	160	\$ 488,00	\$ 78.080,00	USD 5.205,33
Soporte al Cliente N2	160	\$ 488,00	\$ 78.080,00	USD 5.205,33
			<b>Costo Total</b>	<b>USD 22.890,67</b>

**Tabla N 11 – Costos de mantenimiento anuales**

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacciones Anuales	-	1.589.203	3.973.007	7.449.388	12.415.646	19.399.447
<b>Costos totales (USD)</b>	-	<b>USD 5.866,67</b>	<b>USD 7.333,33</b>	<b>USD 22.890,67</b>	<b>USD 28.613,33</b>	<b>USD 35.766,67</b>

**CUADRO DE RESULTADOS**

**Tabla N 12 – Cuadro de resultados**

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas Totales</b>	<b>USD 105.947</b>	<b>USD 264.867</b>	<b>USD 496.626</b>	<b>USD 827.710</b>	<b>USD 1.293.296</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>USD -5.867</b>	<b>USD -7.333</b>	<b>USD -22.891</b>	<b>USD -28.613</b>	<b>USD -35.767</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>USD 100.080</b>	<b>USD 257.534</b>	<b>USD 473.735</b>	<b>USD 799.096</b>	<b>USD 1.257.530</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>USD -89.817</b>	<b>USD -90.669</b>	<b>USD -91.542</b>	<b>USD -92.438</b>	<b>USD -93.355</b>
Salarios	USD -36.530				
Alquiler	USD -9.600				
Servicios	USD -7.600	USD -7.790	USD -7.985	USD -8.184	USD -8.389
Publicidad	USD -15.892	USD -16.289	USD -16.697	USD -17.114	USD -17.542
Gastos de comercialización	USD -10.595	USD -10.860	USD -11.131	USD -11.409	USD -11.695
Otros Gastos	USD -9.600				
<b>U. OP. ANTES DE AM. (EBITDA)</b>	<b>USD 10.263</b>	<b>USD 166.865</b>	<b>USD 382.193</b>	<b>USD 706.659</b>	<b>USD 1.164.174</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -4.933</b>	<b>USD -4.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>USD 6.775</b>	<b>USD 163.376</b>	<b>USD 378.704</b>	<b>USD 701.725</b>	<b>USD 1.159.241</b>
IG (35%)	USD -2.371	USD -57.182	USD -132.546	USD -245.604	USD -405.734
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>USD 4.403</b>	<b>USD 106.194</b>	<b>USD 246.158</b>	<b>USD 456.122</b>	<b>USD 753.507</b>

## VALUACIÓN DEL PROYECTO

Partiendo de la Utilidad Neta y considerando las amortizaciones y las inversiones en bienes de uso y en capital de trabajo, se obtienen los Flujos de Fondos, los cuales a efectos de valorar el proyecto, se descuentan con una Tasa del 35%.

**Tabla N 14 – Valuación de proyecto**

<b>Valuación del Proyecto</b>						
	1	2	3	4	5	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
UN ejerc.		USD 4.403	USD 106.194	USD 246.158	USD 456.122	USD 753.507
Amortizaciones		USD 3.489	USD 3.489	USD 3.489	USD 4.933	USD 4.933
Flujo efectivo ordinario		USD 7.892	USD 109.683	USD 249.646	USD 461.055	USD 758.440
Inversión Inicial	-USD 47.000			-USD 10.000,00		
Inversión Capital Trabajo	-USD 26.922					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-USD 73.922,18</b>	<b>USD 7.892,36</b>	<b>USD 109.683,30</b>	<b>USD 239.646,44</b>	<b>USD 461.054,84</b>	<b>USD 758.440,05</b>
<b>Flujos de fondos</b>	<b>-USD 73.922,18</b>	<b>USD 5.846,20</b>	<b>USD 60.182,88</b>	<b>USD 97.402,41</b>	<b>USD 138.808,96</b>	<b>USD 169.142,37</b>
<b>Flujos de fondos acumulado</b>	<b>-USD 73.922,18</b>	<b>-USD 68.075,98</b>	<b>-USD 7.893,10</b>	<b>USD 89.509,30</b>	<b>USD 228.318,27</b>	<b>USD 397.460,64</b>

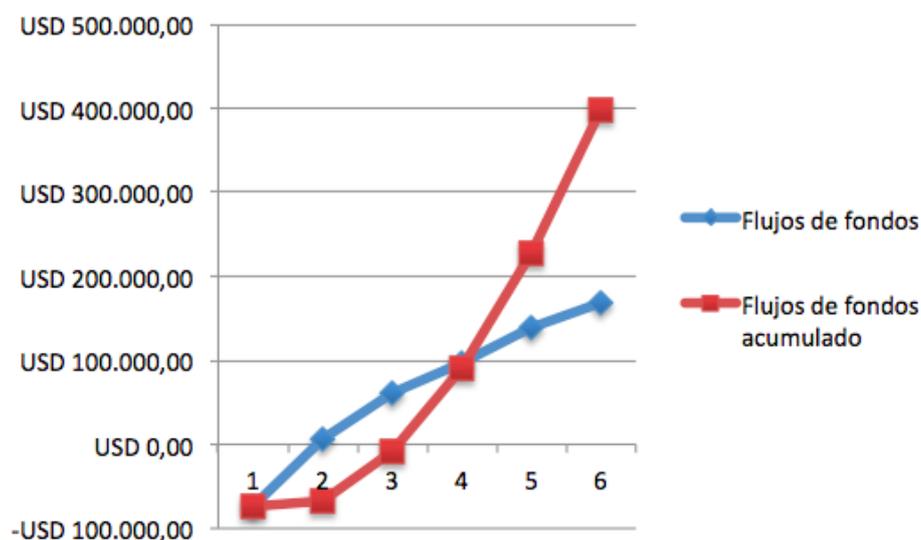
**Tabla N 15 – VAN/TiR/REPAGO**

<b>TASA</b>	<b>35,00%</b>
<b>VAN (USD)</b>	<b>USD 397.460,64</b>
<b>TIR</b>	<b>128,22%</b>
<b>PERIODO REPAGO</b>	<b>3</b>

El Valor Actual Neto (VAN) resulta positivo, por lo que el proyecto en estudio agrega valor económico.

A continuación se grafican los flujos de fondos.

**Grafico N 18 – Flujo de fondos**



Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis Económico Financiero - Pesimista**

### **INGRESO POR VENTAS**

A continuación se pueden observar las ventas proyectadas a 5 años.

Se estima para este escenario pesimista que no se logrará captar el Market Share 12,5% como se pretendía, sino que sólo se llegará a obtener un 8 % del mismo debido al ingreso de nuevos competidores.

Para empeorar la situación los costos de inversión se dispararon a un 38 % más de lo estimado y los costos de mantenimiento a un 25%

**Tabla N 16 – Proyección de ventas**

**Proyección de Ventas**

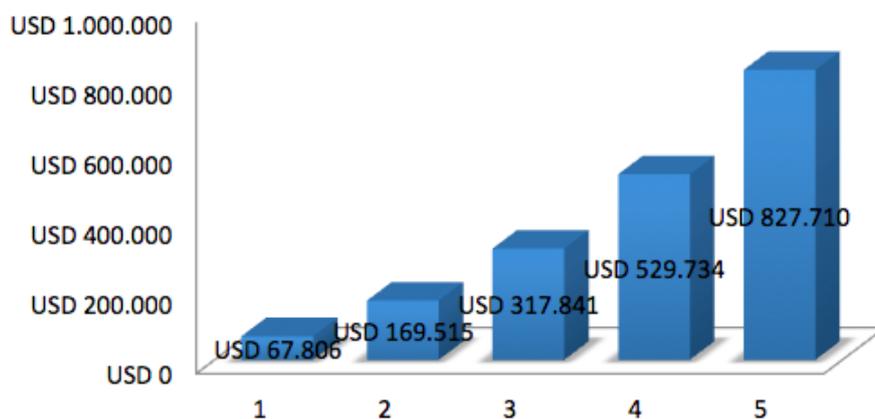
TC (\$/USD):	15
--------------	----

	\$ (Pesos)	USD (Dólar)
Mercado actual	101.708.971.200	6.780.598.080
Valor de la Transacción promedio en el punto de venta	2.000	133
Precio de venta (Por Transacción)	1,00	0,067

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa Crec. Anual Merc.		25%	25%	25%	25%	25%
Mercado de recargas virtuales (USD)	6.780.598.080	8.475.747.600	10.594.684.500	13.243.355.625	16.554.194.531	20.692.743.164
Transacciones anuales	50.854.486	63.568.107	79.460.134	99.325.167	124.156.459	155.195.574
Tasa crecimiento PeopleTrack	-	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
MS (%):	0,00%	1,6%	3,20%	4,80%	6,40%	8,00%

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacciones Totales Realizadas	-	1.017.090	2.542.724	4.767.608	7.946.013	12.415.646
Ventas Totales (USD)	-	USD 67.806	USD 169.515	USD 317.841	USD 529.734	USD 827.710

**Grafico N 19 – Ventas proyectadas**



Fuente: Elaboración Propia

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

A continuación se detalla la inversión necesaria para poder llevar adelante el proyecto. La inversión se realizará en dos etapas, una al inicio del proyecto otra en el 2019, donde se comprarán mas servidores para poder absorber la demanda futura.

Para este escenario se estima un 38 % de incremento en los costos de inversión, llevando estos a U\$S 78.660.

**Tabla N 17 – Inversiones**

**Inversiones**

<b>TC (\$/USD):</b>	15
---------------------	----

Inversión en 1° Etapa (2016):

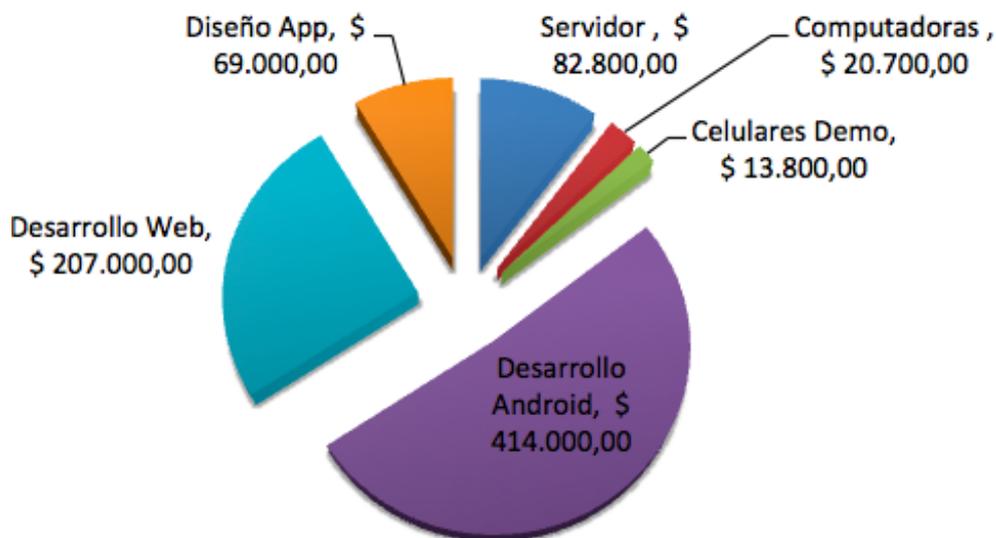
Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidor	\$ 82.800,00	USD 5.520,00	3	USD 1.840
Computadoras	\$ 20.700,00	USD 1.380,00	3	USD 460
Celulares Demo	\$ 13.800,00	USD 920,00	3	USD 307
Desarrollo Android	\$ 414.000,00	USD 27.600,00	N/A	N/A
Desarrollo Web	\$ 207.000,00	USD 13.800,00	N/A	N/A
Diseño App	\$ 69.000,00	USD 4.600,00	N/A	N/A
Inmobiliario Oficina (Sillas, Escritorios, Pintura)	\$ 165.600,00	USD 11.040,00	5	USD 2.208
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 972.900,00</b>	<b>USD 64.860,00</b>		<b>USD 4.815</b>

Inversión en 2° Etapa (2019):

Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidores	\$ 207.000,00	USD 13.800,00	3	USD 4.600

<b>Amortización 1° etapa (2017-2019):</b>	USD 4.815
<b>Amortización 2° etapa (2020-2021):</b>	USD 6.808

**Gráfico N 20 – Torta inversiones**



Fuente: Elaboración Propia

Se tiene en cuenta la inversión de capital de trabajo para formar la sociedad y el alquiler de la oficina donde se llevará a cabo el proyecto tiene variación respecto al escenario anterior, debido a la disminución del Market Share, los gastos de comercialización y publicidad estaban atados al crecimiento de las mismas.

**Tabla N 18 – Capital de trabajo**

### Inversión en Capital de Trabajo

<b>TC (\$/USD):</b>	15	
	(\$)	(USD)
Pago de Gastos Inmobiliarios (constitución alq.):	\$ 52.020,00	USD 3.468,00
Mes de adelanto	\$ 12.000,00	
Garantía	\$ 12.000,00	
sellado	\$ 1.500,00	
Honorarios /comisión	\$ 12.000,00	
Iva	\$ 2.520,00	
Mes de deposito	\$ 12.000,00	
Pago de Gastos de Constitución de Sociedad:	\$ 15.000,00	USD 1.000,00
Pago de Gastos Administrativos		USD 22.454,18
<b>Inversión en Capital de Trabajo:</b>		<b>USD 26.922,18</b>

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

Hay variaciones respecto al escenario esperado, debido a que los gastos de administración están atados a las ventas.

**Tabla N 19 – Gastos administrativos**

<b>TC (\$/USD):</b>	<b>15</b>
---------------------	-----------

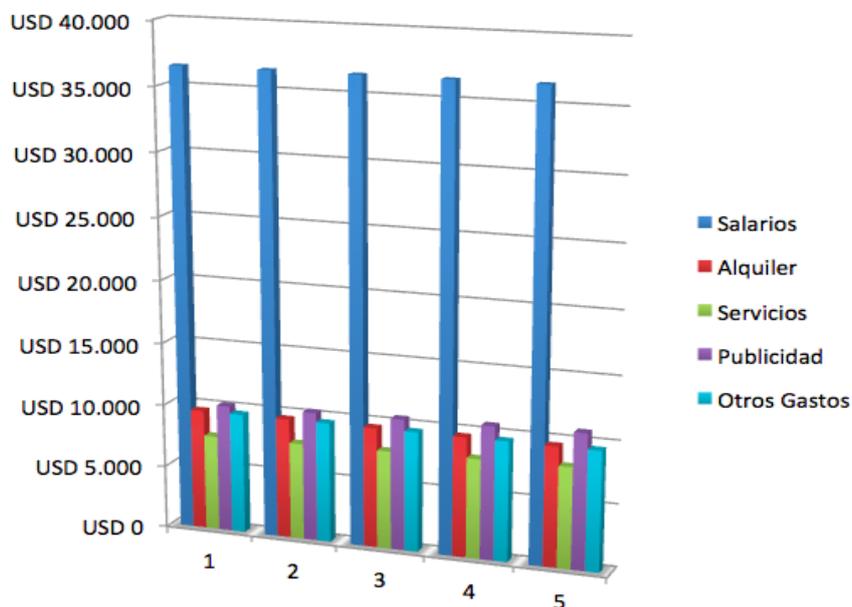
<b>Gasto Mensual</b>	<b>(\$)</b>	<b>(USD)</b>
Salarios y Aportes CEO	\$ 42.150,00	USD 2.810,00
Salario	\$ 40.000,00	
Pago Autonomo	\$ 1.830,00	
ART	\$ 320,00	
Alquiler	\$ 12.000,00	USD 800,00
Honorarios Contador	\$ 6.000,00	USD 400,00
Servicios	\$ 9.500,00	USD 633,33
Luz	\$ 700,00	
Gas	\$ 400,00	
Agua	\$ 3.600,00	
Telefono	\$ 1.500,00	
Internet	\$ 1.800,00	
ABL	\$ 1.500,00	
Publicidad	\$ 12.713,62	USD 847,57
Gastos de comercialización	\$ 8.475,75	USD 565,05
Otros Gastos	\$ 12.000,00	USD 800,00

**Tabla N 20 – Gastos administrativos anuales**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Salarios	USD 36.530				
Alquiler	USD 9.600				
Servicios	USD 7.600	USD 7.722	USD 7.845	USD 7.971	USD 8.098
Publicidad	USD 10.171	USD 10.334	USD 10.499	USD 10.667	USD 10.838
Gastos de comercialización	USD 6.781	USD 6.889	USD 6.999	USD 7.111	USD 7.225
Otros Gastos	USD 9.600				
<b>Total Gastos Administrativos:</b>	<b>USD 80.281</b>	<b>USD 80.674</b>	<b>USD 81.073</b>	<b>USD 81.479</b>	<b>USD 81.891</b>

A continuación se refleja el crecimiento de los gastos administrativos a través de los cinco años de proyecto.

**Grafico N 21 – Gráfico de barras (Gastos administrativos)**



Fuente: Elaboración Propia

**ESTRUCTURA DE COSTOS MANTENIMIENTO**

Este nuevo escenario plantea un incremento en los costos de mantenimiento del 25 % comparado con el escenario esperado

**Tabla N 21 – Costos mantenimiento**

**Mantenimiento (Hasta 2018)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo	160	\$ 375,00	\$ 60.000,00	USD 4.000,00
Soporte al Cliente	160	\$ 312,50	\$ 50.000,00	USD 3.333,33
Costo Total				USD 7.333,33

**Mantenimiento (Desde 2019)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo N1	160	\$ 731,25	\$ 117.000,00	USD 7.800,00
Mantenimiento Desarrollo N2	160	\$ 731,25	\$ 117.000,00	USD 7.800,00
Soporte al Cliente N1	160	\$ 610,00	\$ 97.600,00	USD 6.506,67
Soporte al Cliente N2	160	\$ 610,00	\$ 97.600,00	USD 6.506,67
Costo Total				USD 28.613,33

**CUADRO DE RESULTADOS**

**Tabla N 22 – Cuadro de resultados**

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas Totales</b>	<b>USD 67.806</b>	<b>USD 169.515</b>	<b>USD 317.841</b>	<b>USD 529.734</b>	<b>USD 827.710</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>USD -7.333</b>	<b>USD -9.167</b>	<b>USD -28.613</b>	<b>USD -35.767</b>	<b>USD -44.708</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>USD 60.473</b>	<b>USD 160.348</b>	<b>USD 289.227</b>	<b>USD 493.968</b>	<b>USD 783.001</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>USD -80.281</b>	<b>USD -80.674</b>	<b>USD -81.073</b>	<b>USD -81.479</b>	<b>USD -81.891</b>
Salarios	USD -36.530				
Alquiler	USD -9.600				
Servicios	USD -7.600	USD -7.722	USD -7.845	USD -7.971	USD -8.098
Publicidad	USD -10.171	USD -10.334	USD -10.499	USD -10.667	USD -10.838
Gastos de comercialización	USD -6.781	USD -6.889	USD -6.999	USD -7.111	USD -7.225
Otros Gastos	USD -9.600				
<b>U. OP. ANTES DE AM. (EBITDA)</b>	<b>USD -19.809</b>	<b>USD 79.674</b>	<b>USD 208.154</b>	<b>USD 412.489</b>	<b>USD 701.110</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>USD -4.815</b>	<b>USD -4.815</b>	<b>USD -4.815</b>	<b>USD -6.808</b>	<b>USD -6.808</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>USD -24.624</b>	<b>USD 74.859</b>	<b>USD 203.339</b>	<b>USD 405.681</b>	<b>USD 694.302</b>
IG (35%)	USD 8.618	USD -26.201	USD -71.169	USD -141.988	USD -243.006
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>USD -16.005</b>	<b>USD 48.659</b>	<b>USD 132.170</b>	<b>USD 263.692</b>	<b>USD 451.297</b>

**VALUACIÓN DEL PROYECTO**

**Tabla N 21 – Valuación de proyecto**

**Valuación del Proyecto**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
UN ejerc.		-USD 16.005	USD 48.659	USD 132.170	USD 263.692	USD 451.297
Amortizaciones		USD 4.815	USD 4.815	USD 4.815	USD 6.808	USD 6.808
Flujo efectivo ordinario		-USD 11.191	USD 53.473	USD 136.985	USD 270.500	USD 458.105
Inversión Inicial	-USD 64.860			-USD 13.800,00		
Inversión Capital Trabajo	-USD 24.538					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-USD 89.398,37</b>	<b>-USD 11.190,62</b>	<b>USD 53.473,21</b>	<b>USD 123.185,09</b>	<b>USD 270.500,41</b>	<b>USD 458.104,62</b>
<b>Flujos de fondos</b>	<b>-USD 89.398,37</b>	<b>-USD 8.289,35</b>	<b>USD 29.340,58</b>	<b>USD 50.067,61</b>	<b>USD 81.439,08</b>	<b>USD 102.163,51</b>
<b>Flujos de fondos acumulado</b>	<b>-USD 89.398,37</b>	<b>-USD 97.687,72</b>	<b>-USD 68.347,14</b>	<b>-USD 18.279,53</b>	<b>USD 63.159,55</b>	<b>USD 165.323,06</b>

**Tabla N 22 – VAN/TIR/REPAGO**

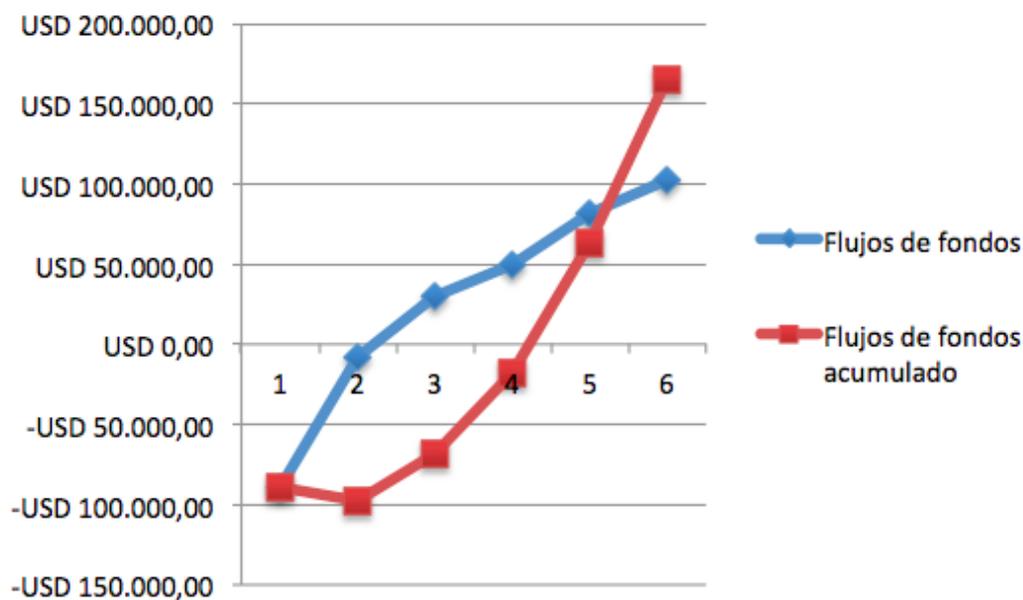
TASA	35,00%
VAN (USD)	USD 165.323,06
TIR	75,70%
PERIODO REPAGO	4

Pese a las variaciones en el mercado y los costos, el proyecto sigue teniendo una VAN positiva, por lo que sigue generando valor económico.

Se observa que el período de repago se incrementó a 4 años.

A continuación se grafican los flujos de fondos.

**Gráfico N 22 – Flujo de fondos**



Fuente: Elaboración Propia

## Análisis Económico Financiero – Escenario Optimista

### INGRESO POR VENTAS

El escenario optimista plantea un incremento en el Market Share de un 3,6 % respecto al esperado, llevándolo así al 18 % para el 2021, como así también un ajuste del valor del servicio del 10 % respecto al escenario esperado, ajustando el precio a U\$S 0,073 por transacción realizada.

**Tabla N 23 – Proyección de ventas**

#### Proyección de Ventas

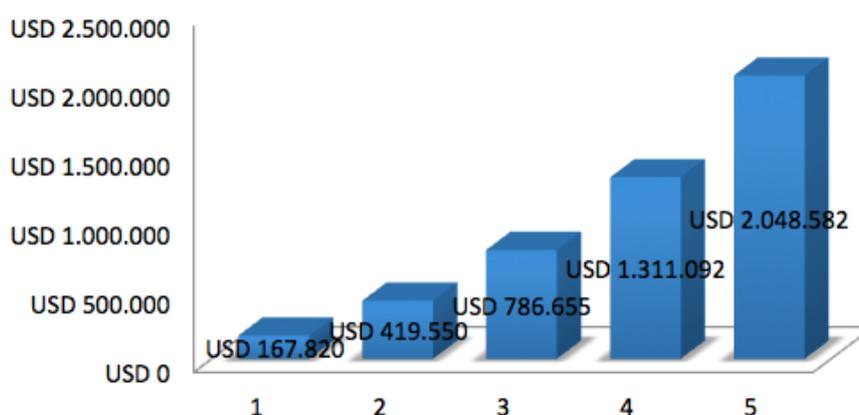
TC (\$/USD):	15
--------------	----

	\$ (Pesos)	USD (Dólar)
Mercado actual	101.708.971.200	6.780.598.080
Valor de la Transaccion promedio en el punto de venta	2.000	133
Precio de venta (Por Transacción)	1,10	0,073

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa Crec. Anual Merc.		25%	25%	25%	25%	25%
Mercado de recargas virtuales (USD)	6.780.598.080	8.475.747.600	10.594.684.500	13.243.355.625	16.554.194.531	20.692.743.164
Transacciones anuales	50.854.486	63.568.107	79.460.134	99.325.167	124.156.459	155.195.574
Tasa crecimiento PeopleTrack	-	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
MS (%):	0,00%	3,6%	7,20%	10,80%	14,40%	18,00%

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacciones Totales Realizadas	-	2.288.452	5.721.130	10.727.118	17.878.530	27.935.203
Ventas Totales (USD)	-	USD 167.820	USD 419.550	USD 786.655	USD 1.311.092	USD 2.048.582

**Gráfico N 23 – Ventas proyectadas**



Fuente: Elaboración Propia

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión será el mismo que para el escenario esperado.

**Tabla N 24 – Inversiones**

### Inversiones

<b>TC (\$/USD):</b>	<b>15</b>
---------------------	-----------

**Inversión en 1° Etapa (2016):**

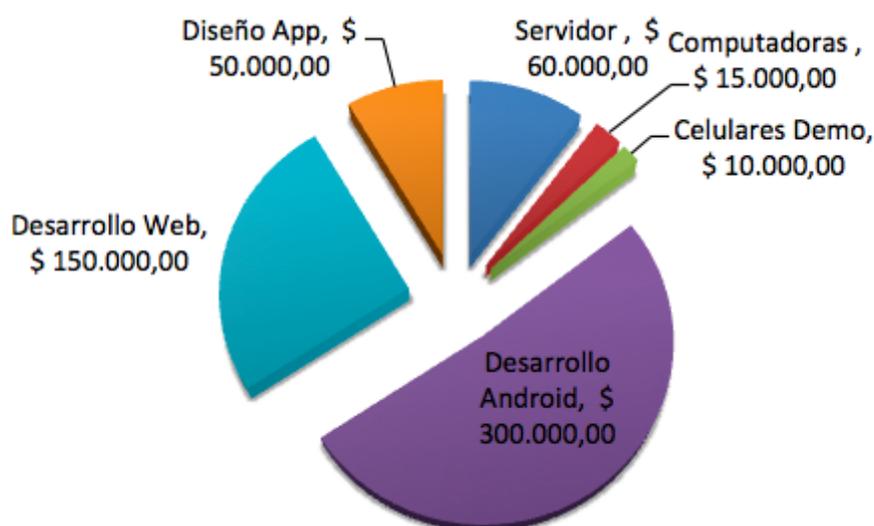
Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidor	\$ 60.000,00	USD 4.000,00	3	USD 1.333
Computadoras	\$ 15.000,00	USD 1.000,00	3	USD 333
Celulares Demo	\$ 10.000,00	USD 666,67	3	USD 222
Desarrollo Android	\$ 300.000,00	USD 20.000,00	N/A	N/A
Desarrollo Web	\$ 150.000,00	USD 10.000,00	N/A	N/A
Diseño App	\$ 50.000,00	USD 3.333,33	N/A	N/A
Inmobiliario Oficina (Sillas, Escritorios, Pintura)	\$ 120.000,00	USD 8.000,00	10	USD 800
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 705.000,00</b>	<b>USD 47.000,00</b>		<b>USD 2.689</b>

**Inversión en 2° Etapa (2019):**

Equipos	Inversión (\$)	Inversión (USD)	Años Am	Am (USD)
Servidores	\$ 150.000,00	USD 10.000,00	3	USD 3.333

<b>Amortización 1° etapa (2017-2019):</b>	<b>USD 2.689</b>
<b>Amortización 2° etapa (2020-2021):</b>	<b>USD 4.133</b>

**Gráfico N 23 – Torta inversión**



Fuente: Elaboración Propia

Se tiene en cuenta la inversión de capital de trabajo para formar la sociedad y el alquiler de la oficina donde se llevará a cabo el proyecto.

**Tabla N 25 – Capital de trabajo**

**Inversión en Capital de Trabajo**

<b>TC (\$/USD):</b>	15	
	<b>(\$)</b>	<b>(USD)</b>
Pago de Gastos Inmobiliarios (consitución alq.):	\$ 52.020,00	USD 3.468,00
Mes de adelanto	\$ 12.000,00	
Garantía	\$ 12.000,00	
sellado	\$ 1.500,00	
Honorarios /comisión	\$ 12.000,00	
Iva	\$ 2.520,00	
Mes de deposito	\$ 12.000,00	
Pago de Gastos de Constitución de Sociedad:	\$ 15.000,00	USD 1.000,00
Pago de Gastos Administrativos		USD 26.321,24
<b>Inversión en Capital de Trabajo:</b>		<b>USD 30.789,24</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Las variaciones que se observan es producto del incremento de la ventas y el aumento en el precio de la transacción.

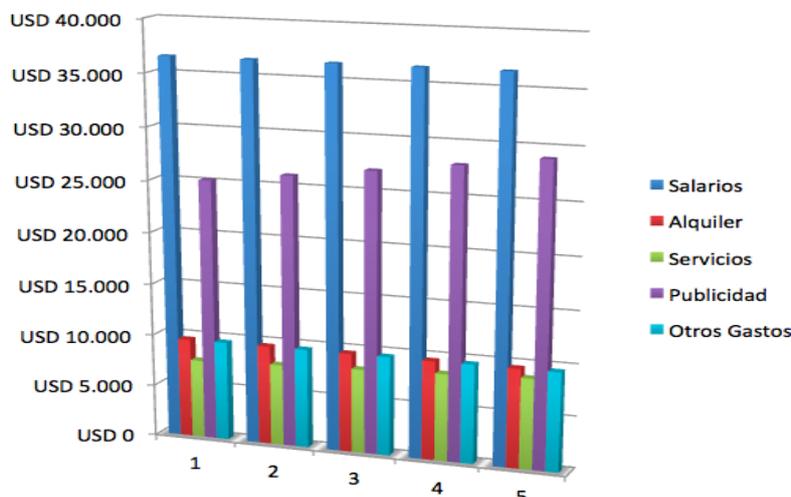
**Tabla N 26 – Gastos administrativos**

<b>TC (\$/USD):</b>	15	
<b>Gasto Mensual</b>	<b>(\$)</b>	<b>(USD)</b>
Salarios y Aportes CEO	\$ 42.150,00	USD 2.810,00
Salario	\$ 40.000,00	
Pago Autonomo	\$ 1.830,00	
ART	\$ 320,00	
Alquiler	\$ 12.000,00	USD 800,00
Honorarios Contador	\$ 6.000,00	USD 400,00
Servicios	\$ 9.500,00	USD 633,33
Luz	\$ 700,00	
Gas	\$ 400,00	
Agua	\$ 3.600,00	
Telefono	\$ 1.500,00	
Internet	\$ 1.800,00	
ABL	\$ 1.500,00	
Publicidad	\$ 31.466,21	USD 2.097,75
Gastos de comercialización	\$ 20.977,48	USD 1.398,50
Otros Gastos	\$ 12.000,00	USD 800,00

**Tabla N 27 – Gastos administrativos anuales**

	2017	2018	2019	2020	2021
Salarios	USD 36.530				
Alquiler	USD 9.600				
Servicios	USD 7.600	USD 7.874	USD 8.157	USD 8.451	USD 8.755
Publicidad	USD 25.173	USD 26.079	USD 27.018	USD 27.991	USD 28.998
Gastos de comercialización	USD 16.782	USD 17.386	USD 18.012	USD 18.660	USD 19.332
Otros Gastos	USD 9.600				
<b>Total Gastos Administrativos:</b>	<b>USD 105.285</b>	<b>USD 107.069</b>	<b>USD 108.917</b>	<b>USD 110.832</b>	<b>USD 112.816</b>

**Gráfico N 25 – Gráfico de barras (Gastos administrativos)**



Fuente: Elaboración Propia

## ESTRUCTURA DE COSTOS MANTENIMIENTO

No hay ajustes respecto al escenario optimista.

**Tabla N 28 – Costos de mantenimiento**

**Mantenimiento (Hasta 2018)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo	160	\$ 300,00	\$ 48.000,00	USD 3.200,00
Soporte al Cliente	160	\$ 250,00	\$ 40.000,00	USD 2.666,67
			<b>Costo Total</b>	<b>USD 5.866,67</b>

**Mantenimiento (Desde 2019)**

Servicios	Cantidad Horas	Costo Unit. Hora	Mensual	Anual US\$
Mantenimiento Desarrollo N1	160	\$ 585,00	\$ 93.600,00	USD 6.240,00
Mantenimiento Desarrollo N2	160	\$ 585,00	\$ 93.600,00	USD 6.240,00
Soporte al Cliente N1	160	\$ 488,00	\$ 78.080,00	USD 5.205,33
Soporte al Cliente N2	160	\$ 488,00	\$ 78.080,00	USD 5.205,33
			<b>Costo Total</b>	<b>USD 22.890,67</b>

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacciones Anuales	-	2.288.452	5.721.130	10.727.118	17.878.530	27.935.203
<b>Costos totales (USD)</b>	-	<b>USD 5.866,67</b>	<b>USD 7.333,33</b>	<b>USD 22.890,67</b>	<b>USD 28.613,33</b>	<b>USD 35.766,67</b>

## CUADRO DE RESULTADOS

**Tabla N 29 – Cuadro de resultados**

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas Totales</b>	<b>USD 167.820</b>	<b>USD 419.550</b>	<b>USD 786.655</b>	<b>USD 1.311.092</b>	<b>USD 2.048.582</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>USD -5.867</b>	<b>USD -7.333</b>	<b>USD -22.891</b>	<b>USD -28.613</b>	<b>USD -35.767</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>USD 161.953</b>	<b>USD 412.216</b>	<b>USD 763.765</b>	<b>USD 1.282.479</b>	<b>USD 2.012.815</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>USD -105.285</b>	<b>USD -107.069</b>	<b>USD -108.917</b>	<b>USD -110.832</b>	<b>USD -112.816</b>
Salarios	USD -36.530	USD -36.530	USD -36.530	USD -36.530	USD -36.530
Alquiler	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600
Servicios	USD -7.600	USD -7.874	USD -8.157	USD -8.451	USD -8.755
Publicidad	USD -25.173	USD -26.079	USD -27.018	USD -27.991	USD -28.998
Gastos de comercialización	USD -16.782	USD -17.386	USD -18.012	USD -18.660	USD -19.332
Otros Gastos	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600	USD -9.600
<b>U. OP. ANTES DE AM. (EBITDA)</b>	<b>USD 56.668</b>	<b>USD 305.147</b>	<b>USD 654.848</b>	<b>USD 1.171.647</b>	<b>USD 1.899.999</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -3.489</b>	<b>USD -4.933</b>	<b>USD -4.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>USD 53.179</b>	<b>USD 301.658</b>	<b>USD 651.359</b>	<b>USD 1.166.714</b>	<b>USD 1.895.066</b>
IG (35%)	USD -18.613	USD -105.580	USD -227.976	USD -408.350	USD -663.273
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>USD 34.567</b>	<b>USD 196.078</b>	<b>USD 423.383</b>	<b>USD 758.364</b>	<b>USD 1.231.793</b>

## VALUACIÓN DEL PROYECTO

Se realizó la valuación del proyecto en un escenario optimista con un incremento en el precio del servicio y Market Share.

**Tabla N 30 – Valuación de proyecto**

	Valuación del Proyecto					
	2016	1 2017	2 2018	3 2019	4 2020	5 2021
UN ejerc.		USD 34.567	USD 196.078	USD 423.383	USD 758.364	USD 1.231.793
Amortizaciones		USD 3.489	USD 3.489	USD 3.489	USD 4.933	USD 4.933
Flujo efectivo ordinario		USD 38.055	USD 199.567	USD 426.872	USD 763.297	USD 1.236.726
Inversión Inicial	-USD 47.000			-USD 10.000,00		
Inversión Capital Trabajo	-USD 30.789					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-USD 77.789,24</b>	<b>USD 38.055,43</b>	<b>USD 199.566,82</b>	<b>USD 416.872,00</b>	<b>USD 763.297,22</b>	<b>USD 1.236.726,26</b>
<b>Flujos de fondos</b>	<b>-USD 77.789,24</b>	<b>USD 28.189,21</b>	<b>USD 109.501,68</b>	<b>USD 169.434,34</b>	<b>USD 229.804,54</b>	<b>USD 275.806,65</b>
<b>Flujos de fondos acumulado</b>	<b>-USD 77.789,24</b>	<b>-USD 49.600,03</b>	<b>USD 59.901,66</b>	<b>USD 229.335,99</b>	<b>USD 459.140,53</b>	<b>USD 734.947,19</b>

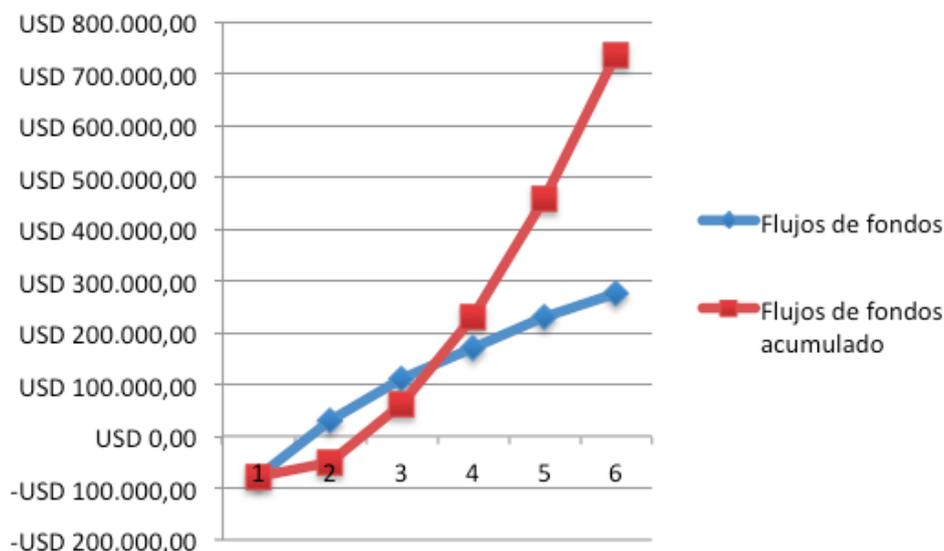
**Tabla N 31 – VAN/TIR/REPAGO**

<b>TASA</b>	<b>35,00%</b>
<b>VAN (USD)</b>	<b>USD 734.947,19</b>
<b>TIR</b>	<b>179,80%</b>
<b>PERIODO REPAGO</b>	<b>2</b>

El Valor Actual Neto (VAN) resulta positivo, por lo que el proyecto en estudio agrega valor económico y se ve reflejado un incremento en la rentabilidad atada al nuevo volumen de ventas panteadas en este escenario.

A continuación se grafican los flujos de fondos.

**Grafico N 26 – Flujo de fondos**



Fuente: Elaboración Propia

**PLAN DE CONTINGENCIAS**

**Respecto de los recursos humanos**

Como el aspecto más importante del desarrollo focaliza en los recursos humanos, ante la eventual desvinculación de alguno de los servicios de consultoría, se realizarán capacitaciones para los nuevos recursos o el responsable de éste proyecto será capaz de tomar las actividades y completar lo que sea necesario.

**Respecto de la pérdida del principal cliente**

Es importante ahondar un poco más en cuál es la manera para introducirse en el mercado pese a una poco probable pérdida del principal cliente (Distribuidor / Agente oficial de Claro Argentina).

Se cuenta con potenciales clientes a la espera del producto más allá del principal. El mercado sigue siendo totalmente atractivo por el desarrollo.

Por último es importante destacar que se viene trabajando hace más de cuatro años brindando servicios de IT con implementaciones exitosas que dieron y seguirán dando sustentabilidad económica a lo largo del tiempo.

## **CONCLUSIONES**

Finalizado el trabajo de investigación, se ha podido evaluar la viabilidad estratégica, financiera, económica y técnica del lanzamiento de la plataforma PeopleTrack, logrando así llegar a las conclusiones de los objetivos particulares.

Tras analizar los datos fundamentales extraídos del estudio de mercado se puede afirmar que el mismo está en pleno crecimiento, debido a su proyección y crecimiento de nuevas unidades de negocio. Lo que hace pensar en el éxito de implementar una plataforma de este estilo en dicho ecosistema llamado “Recarga Virtual”.

No se han detectado competidores de relevancia debido a que los mismos apuntan a mercados diferentes y a su vez no generan una integración entre la cobranza y la gestión de la recarga hacia las prestadoras. Se puede concluir que es otro aspecto positivo el no contar con competidores especializados en el tema, sin olvidarse también que no se detectaron productos sustitutos.

El realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y finalmente amenazas permitió conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico positivo, especialmente respecto a las oportunidades del mercado.

Es seguro el éxito de un servicio atado al crecimiento del negocio, el objetivo será que no se vea al servicio como un costo, sino como una plataforma que permite reducir pedidas presentes y futuras, logrando mayor rentabilidad a largo plazo. Al mismo tiempo no se realizarán grandes inversiones en comunicación debido a que no es necesario. Como se estudió anteriormente el volumen mayor del negocio es manejado por cinco empresas y la comunicación podrá ser personalizada.

Las estructuras de RRHH no se verán afectadas por la implementación de PeopleTrack, esto se debe al que el personal encargado de controlar la gestión, podrá utilizar el tiempo analizando la información obtenida por el sistema. Será fundamental dicho análisis para buscar mejoras en los procesos y nuevas oportunidades de ventas.

Por el exhaustivo trabajo realizado, se puede concluir que todos los objetivos particulares y generales fueron necesarios para determinar que no hay dudas de que la implementación de PeopleTrack en empresas argentinas dedicadas a la distribución de recarga virtual durante el 2016 será un éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANNUZZI JR, Joseph. Introduction to Android Application Development. 4a ed. USA: Addison-Wesley Professional, 2013.

CEPIA Univerisidad, 2016 [en línea]. [consulta 8 Jun 2016]

<<http://icontent.ceipa.edu.co/icontent/faces/jsp/despliegue/contenido/despliegueContenidoItem.jsp?itemEstructurado=9037>>

CHASE, Richard B., JACOBS, F. Roberts, AQUILANO, Nicholas J. Administración de la producción y operaciones. 10a ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2005.

CYNERTIA Consulting, 2009 [en línea]. [consulta 13 Abr 2016]

<[http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes\\_de\\_negocioinstrumento\\_para\\_el\\_exito\\_en\\_las\\_start-up.pdf](http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocioinstrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf)>

DAVE Evas, CISCO IBSG, © 2011 [en línea]. [consulta 29 Sep 2015]

<http://www.cisco.com/web/LA/soluciones/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf>

DE KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación, 2001.

DRUCKER, Peter. On the Profession of Management. Harvard Business Review, 1998.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Educación, 2006.

KOTLER, Phillip. Dirección de Marketing. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. Marketing de Servicios: personas, tecnología y estrategia. Pearson. 6a ed. 2009.

LUCCACO, 2012 [en línea]. [consulta 7 Jun 2016]

<<http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>>

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. 2a ed. Argentina: El Ateneo. 2001.

PAZ Hugo Rodolfo. Canales de Distribución. Edit. Ugerman, Argentina; 2000. 238p

PORRET Gilabert, Miquel. Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. España: Esic Editorial. 2008. 596p.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. REI – CECSA; 1991

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.

RIVERA Nicolas, 20 de junio de 2015 [en línea]. [consulta 15 Jun 2016]

<[hipertextual.com/2015/06/internet-of-things](http://hipertextual.com/2015/06/internet-of-things)>

SALOME Garrido, [En línea]. 2016 [Consulta 15 Mayo 2016]

<http://weebup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>

ZUBIRÍA Lina y LUCHETTI Carolina, Nota técnica “Diseño Organizacional”. UADE Argentina; 2014. 2p (MINEO)

## ANEXOS

### ANEXOS 1 – MARKETING (FOLLETERÍA)



Un servicio integral de gestión de flotas que le permite tener un control total de sus vehículos y los activos fuera de la empresa.



#### >> Qué es y para qué sirve

Es un sistema para gestionar y monitorear a distancia las variables relacionadas a la logística de un negocio. Las empresas alcanzan un gran conocimiento de su gestión externa, accediendo en tiempo real a información de geoposicionamiento, consumo de combustible, recorridos durante el día, destinos alcanzados con éxito, total de recaudaciones, detenciones y demoras, alertas de robo y mucho más.

#### >> Cuáles son sus ventajas

- Optimización del control de activos fuera de la empresa.
- Fácil administración desde cualquier punto con acceso a internet.
- Monitoreo en tiempo real de la logística mientras opera.
- Integración permanente con los sistemas internos de su negocio.



#### ..... Aplicación móvil multiplataforma

Con nuestra aplicación celular, que se encuentra en conexión permanente con el sistema central, podrá visualizar el detalle de destinos nuevos y pendientes, confirmar operaciones, informar acerca de los valores recaudados en la jornada y enviar comentarios.

Además cuenta con opciones de seguridad como por ejemplo, alarmas de movimientos y alertas por robo.



### » ¿Cómo hago para monitorear a un equipo de personas si no están en sus vehículos?

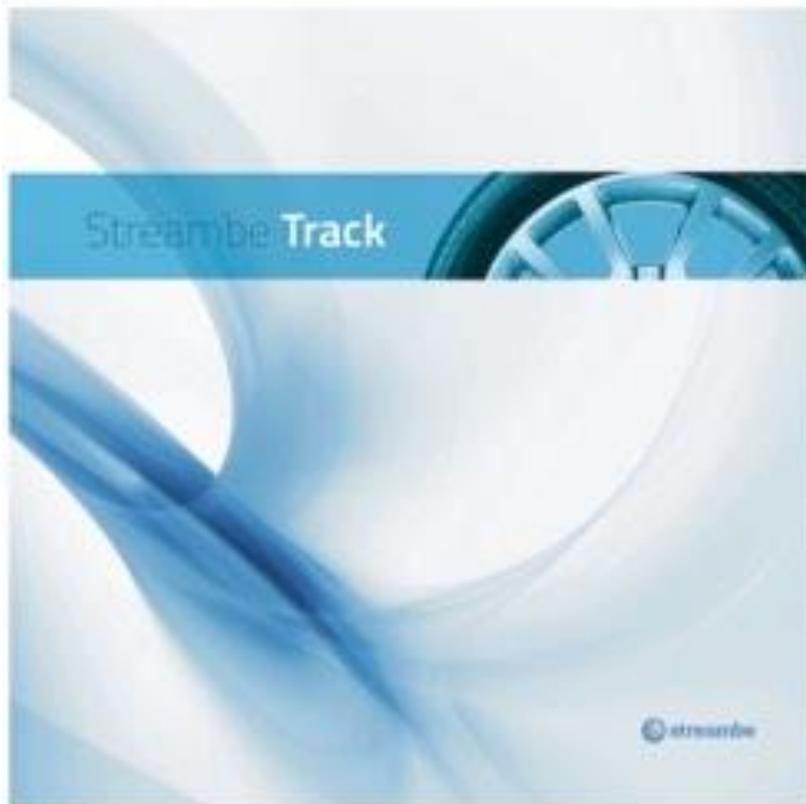
Solamente con un teléfono celular podrá saber el lugar donde se encuentra su personal. Además contará con las funcionalidades propias del sistema StreambeTrack pero con la ventaja de no depender de un vehículo, ya que la persona es quién será monitoreada todo el tiempo.

#### » Nuevas funcionalidades:

- Asignación de tareas desde el sistema de gestión central, reduciendo así costos secundarios, papeles, hojas de ruta, etc. La persona verá en su teléfono el nuevo destino asignado o los destinos pendientes.
- Visualización en todo momento de la gestión diaria realizada por su grupo de trabajo. La persona enviará información sobre pagos realizados, recaudaciones o simplemente comentarios.
- Reportes online que detallan lo sucedido en cada destino para poder comparar con el trabajo asignado para ese día.
- Control sobre el inicio y el fin de cada actividad, como así también los tiempos de ocio.
- Contará con una o varias tareas asignadas para cada destino, mientras un administrador del sistema monitorea de forma inmediata y se comunica para ordenar nuevas directivas si fuera necesario.
- Envíos de alertas individuales o grupales para reunir al equipo de trabajo.
- Posicionamiento personal: en caso de desconocer su ubicación, el sistema se la brindará.

Para más información ingrese a [track.streambe.com](http://track.streambe.com)  
Por consultas sobre el servicio contáctenos via email a [info@streambe.com](mailto:info@streambe.com) ó telefónicamente al 4709-9487 de 9 a 17hs.





**→ La agilidad logística que necesita para su negocio**

Para un mundo que requiere respuestas inmediatas, todo es más rápido y a la vez más complejo. Necesita una plataforma desarrollada para controlar y gestionar lo que sucede con sus activos desde el momento en que salen de fábrica hasta el momento en que llegan a su destino.

**» Qué es Streambe Track®**

Basado en su núcleo Streambe Track es un servicio integral de gestión de flotas que incluye tecnología de última generación como el monitoreo y la geolocalización mediante GPS a través de una plataforma online.

**» Para que sirve**

Streambe Track es un sistema de gestión y monitoreo de flotas que le permite controlar los recursos de su negocio en tiempo real. Con él, podrá optimizar sus procesos de distribución y logística, reducir los costos operativos y mejorar el servicio al cliente. Además, podrá generar informes detallados de su actividad, monitorear el estado y salud de sus vehículos, recibir alertas de mantenimiento y recibir notificaciones de eventos importantes. Streambe Track es el sistema de gestión de flotas que necesita para su negocio.

**» Cuáles son sus ventajas**

Streambe Track es un sistema de gestión de flotas que le permite controlar los recursos de su negocio en tiempo real. Con él, podrá optimizar sus procesos de distribución y logística, reducir los costos operativos y mejorar el servicio al cliente. Además, podrá generar informes detallados de su actividad, monitorear el estado y salud de sus vehículos, recibir alertas de mantenimiento y recibir notificaciones de eventos importantes. Streambe Track es el sistema de gestión de flotas que necesita para su negocio.



**→ Características del sistema de control de flota**

- Control total de la flota de vehículos
- Seguimiento de todos los vehículos
- Optimización de la organización logística
- Monitoreo instantáneo de alarmas y recorridos
- Alertas de control y seguridad de todos

- Identificación en pantalla**

Con un clic en una tarjeta de vehículo que figura a lo largo de la información en pantalla, podrá saber cuál es el vehículo. También podrá visualizar los datos de los vehículos y de los recorridos de cada uno de ellos. Su interfaz de usuario es muy intuitiva y fácil de usar.

- Alertas de control y seguridad**

Podrá configurar alertas de control y seguridad en cualquier momento desde su interfaz de usuario. Estas alertas le permitirán recibir notificaciones de inmediato cuando ocurra un incidente.






- 
**Control de Tarifas y Marcas**  
 Los datos financieros para elegir entre diferentes marcas de vehículos, saber si un viaje vale la pena o cuánto de la tarifa pagada y cuánto tiempo puede tomar y organizar cada semana en un viaje.
- 
**Personalización de las estadísticas**  
 Mostrar o ocultar los datos de un viaje o la tarifa para los datos específicos de cada estadística, en función de la prioridad y el tipo de destino.
- 
**Visualización de Estadísticas**  
 Permitir ver datos sobre los viajes pagados y los costos promedio de los viajes realizados y en el momento que se realiza.
- 
**Reserva y Personalización**  
 El costo de los viajes puede variar la oferta de viajes en los viajes realizados los viajes realizados por tarifa y presupuesto de consumo en viajes para cada viaje de destino con estadísticas sobre los viajes de destino de estadísticas.



→ **Funciones específicas**



- Zonas**
- Definición de zonas poligonales
  - Registro de las zonas
  - Múltiples zonas
  - Múltiples destinos



- Reportes**
- Estadísticas de estadísticas
  - Consumo en tiempo real de cada viaje
  - Consumo de estadísticas
  - Estadísticas por fecha, temporada y ciudad



- Vehículos**
- Tipo de vehículo
  - Datos del conductor
  - Determinación de zonas de trabajo
  - Historial de viajes
  - Estadísticas por zona
  - Datos necesarios



- Alertas**
- Registro de zonas via personalizadas
  - Consumo de estadísticas
  - Consumo de estadísticas
  - Consumo de estadísticas por zona con zonas de la ciudad y el conductor

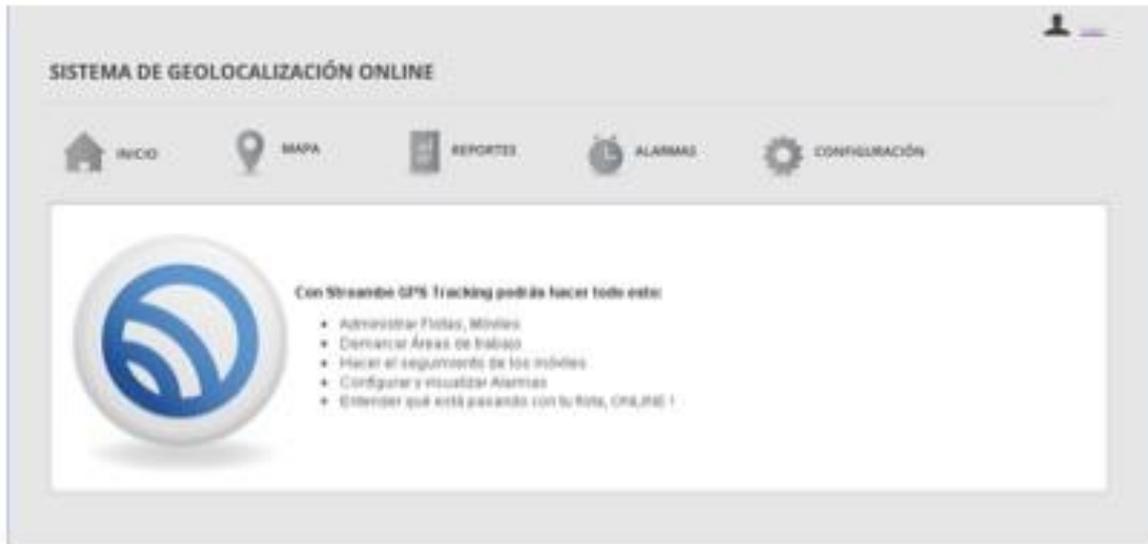


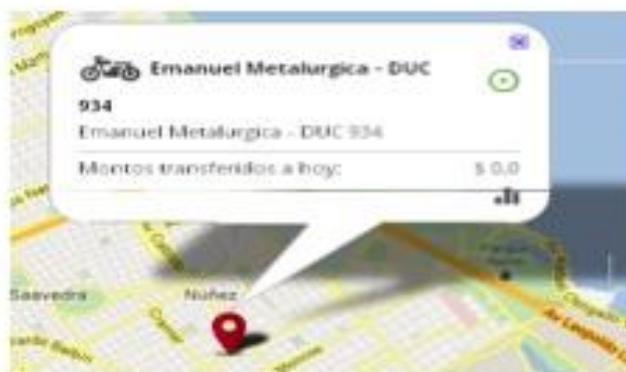
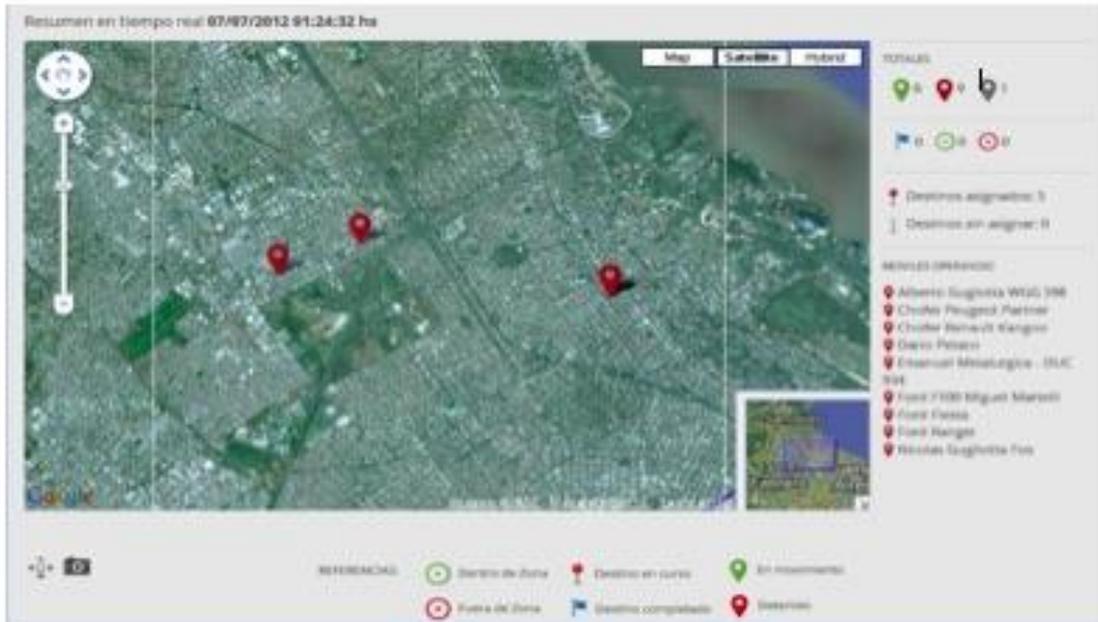
- Destinos**
- Tarifas y direcciones
  - Cobertura total de destinos

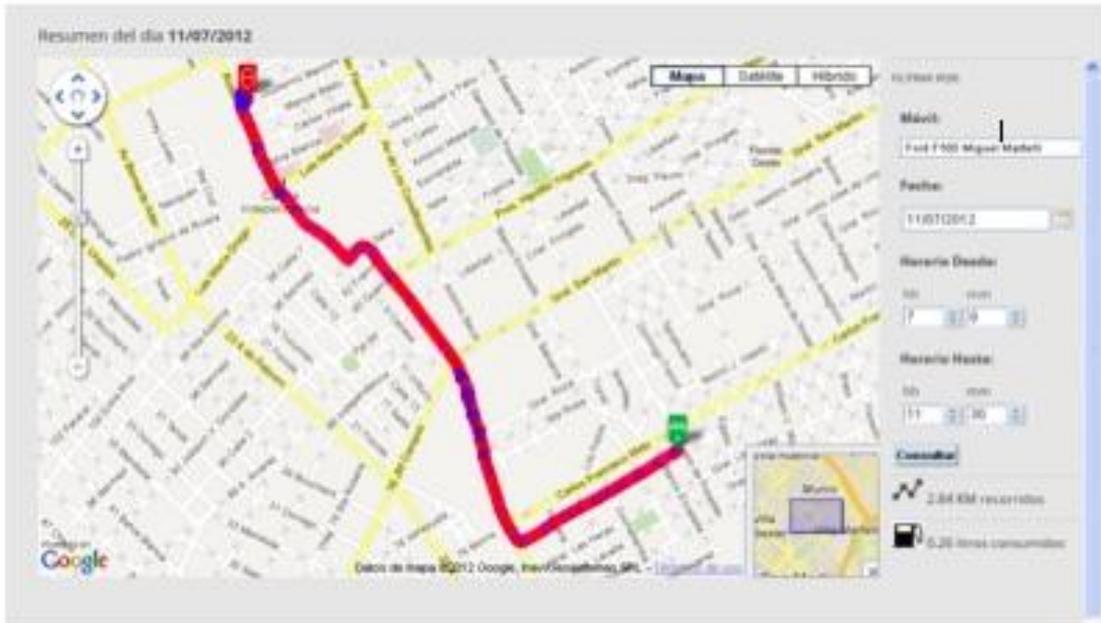


- Flotas**
- Definición de Flotas por estadísticas

**ANEXOS 2 – LAYOUTS APP WEB**

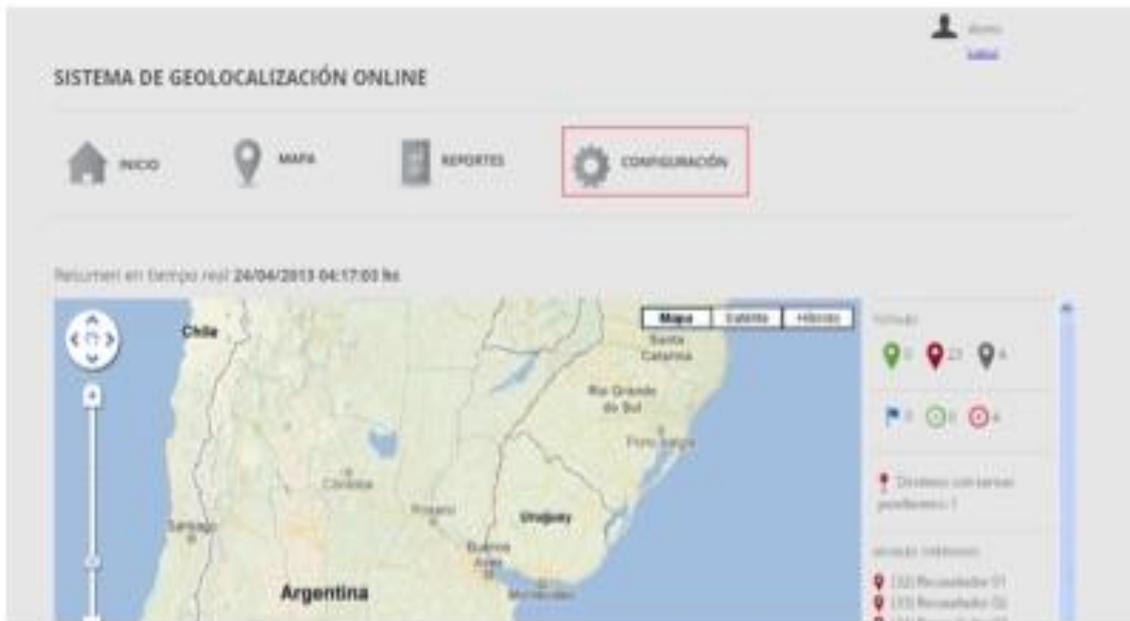


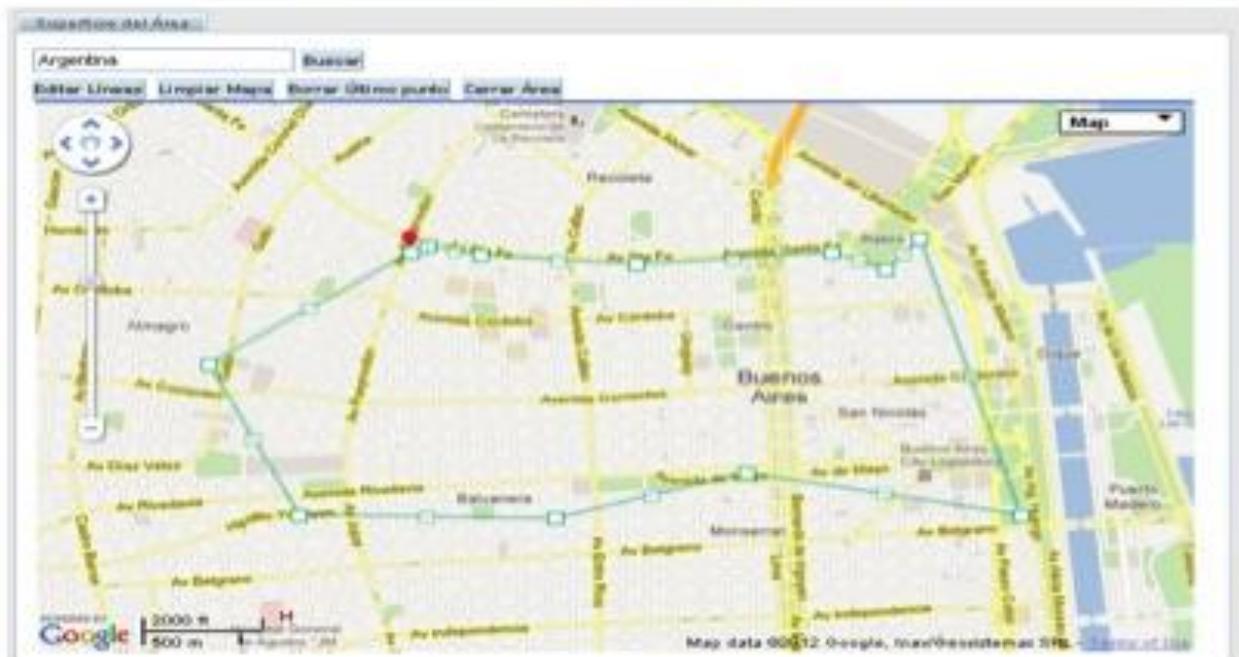


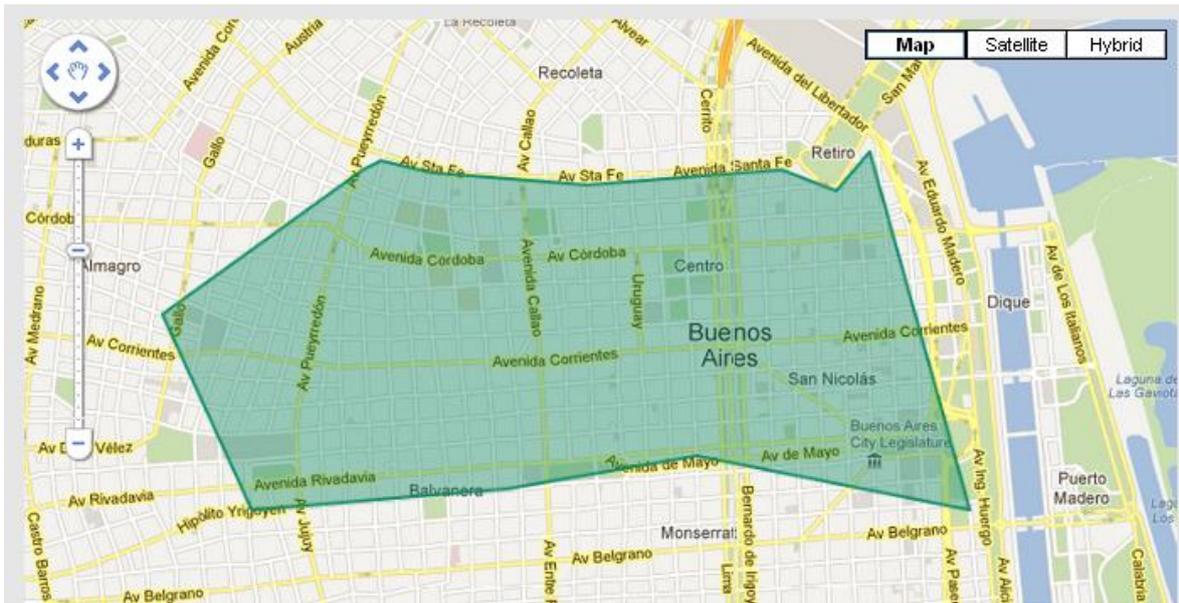


**Resultados del reporte** DESCARGAR REPORTE

Chofer	Día	Hora Inicio	Hora Fin	Vel. Máxima	Tiempo detenido	Desvíos	Recorrido	Fuera Zona	Más Suplemento
Chofer Peugeot Partner	10/07/2012	09:55	09:55	2.0km/h	14h 4'	0	\$ 0.0	0	0
Chofer Peugeot Partner	11/07/2012	12:00	12:00	4.0km/h	14h 47'	0	\$ 0.0	0	0
Ford Fiesta	09/07/2012	08:02	08:02	4.0km/h	3h 57'	0	\$ 0.0	0	0
Ford Fiesta	10/07/2012	12:00	12:00	0.0km/h	23h 59'	0	\$ 0.0	0	0
Ford Fiesta	11/07/2012	12:00	12:00	1.0km/h	9h 45'	0	\$ 0.0	0	0
Ford F100 Miguel Marcell	10/07/2012	09:47	09:47	15.0km/h	11h 10'	0	\$ 0.0	0	0
Ford F100 Miguel Marcell	11/07/2012	10:57	10:57	18.0km/h	3h 49'	0	\$ 0.0	0	0







### **ANEXOS 3 – NOTICIAS**

Movistar y Personal suben tarifa prepaga a 35 millones de clientes

**04-03-2016 EN ENERO, EL GOBIERNO FRENÓ A LAS EMPRESAS PERO EN MARZO LOS USUARIOS ENFRENTARÁN BOLETAS HASTA UN 15% MÁS CARAS. CLARO, POR AHORA, NO TOCARÁ LOS ABONOS**

FUENTE: <http://www.iprofesional.com/notas/228574-Movistar-y-Personal-suben-tarifa-prepaga-a-35-millones-de-clientes->

Movistar y Personal aplicarán los aumentos de entre un 13 y 15% para los servicios de telefonía móvil del esquema prepagos suspendidos en enero pasado. Movistar lo hará a partir del 14 de marzo mientras que Personal aumentó la tarifa ni bien comenzó el mes. La única que no implementará incrementos en los precios de los esta modalidad de consumo es Claro. De modo que se trataría de unos 35 millones de clientes del servicio sobre una base total informada de 60 millones de líneas activas.

Los aumentos en los sistemas prepago que aplicarán las dos empresas en las próximas semanas irán del 13% al 15%. En enero, las autoridades del Gobierno solicitaron a las empresas postergar esos incrementos, pedido al que accedieron, pero poco duró ese freno.

Movistar confirmó a iProfesional.com que los aumentos en los servicios prepago se aplicarán a partir del 14 de marzo. Se trata de unos 13,4 millones de clientes que utilizan esta prestación bajo esa modalidad. Personal, en tanto, lo implementó el 1 de

marzo. En este caso abarcaría a unos 15 millones de clientes que usan el servicio con recarga virtual. La única empresa que no aplicará aumentos a los usuarios que optan por esta manera es Claro, que cuenta con una base de 20 millones de clientes que usan el sistema prepago.

De modo que los aumentos del servicio prepago alcanzarían a 35 millones de clientes de Movistar y Personal. Los datos surgen del número de clientes que las compañías informaron en sus balances de 2015.

Movistar informó que entre los planes prepago, el precio del primer bloque de 30 segundos de comunicación de aire local multidestino será de \$2,495, mientras que el precio del segundo multidestino será de \$0,0832. En tanto, el precio del mensaje de texto persona a persona multidestino nacional costará \$1,25. El precio del resto de los servicios ofrecidos por Movistar y terceros a clientes que posean Planes Prepago, se incrementará un 16%. A esto se suma el valor del precio de Internet por Día Plus que cuesta \$4,50 por cada bloque de 50MB para utilizar en un mismo día, valor que rige desde el pasado 2 de marzo.

En tanto, los clientes de las tres compañías que usan el servicio de telefonía móvil bajo la modalidad postpaga, es decir, con abono, ya tuvieron sus aumentos tarifarios en enero pasado. Esto alcanzó a los usuarios de las tres compañías, es decir, unos 13 millones de clientes.

Si se toma en cuenta la cantidad de clientes en servicio que tiene cada compañía se advierte que en la Argentina hay 60 millones de líneas de telefonía móvil vendidas. Sobre ese total, unos 49 millones funcionan bajo el esquema postpago. Es decir, que más del 70% de las líneas vendidas están operativas gracias al sistema prepago, de acuerdo a lo que surge de los balances.

Sin embargo, los analistas consideran que hay muchas menos líneas en servicio: 36,5 millones de acuerdo a los datos de Carrier y Asociados. Más allá de la diferencia entre líneas vendidas -de acuerdo a lo informado por las operadoras móviles en sus balances- y las activas, lo concreto es que la cifra de clientes postpago y prepago se mantiene más o menos en los mismos niveles, es decir, 70% bajo el esquema de prepago.

## **LA RECARGA VIRTUAL DE CELULARES LES GANA MERCADO A LAS TARJETAS. CADA VEZ MÁS CONSUMIDORES CARGAN CRÉDITO EN CAJEROS AUTOMÁTICOS Y SUPERMERCADOS**

FUENTE: <http://www.lanacion.com.ar/1101123-la-recarga-virtual-de-celulares-les-gana-mercado-a-las-tarjetas>

JUEVES 19 DE FEBRERO DE 2009

Mercedes García Bartelt LA NACION

Cajeros automáticos, supermercados, locales de Pago Fácil o RapiPago, quioscos. Cada vez son más los lugares donde los consumidores pueden recargar sus teléfonos celulares, y las empresas siguen sumando modelos de negocios para apalancar el fenómeno que, a diferencia de las tarjetas prepagas, no les demanda elevados costos de logística y distribución.

La recarga virtual fagocitó en poco tiempo buena parte del mercado de las tarjetas: hace tres meses se llevaba el 20 por ciento y hoy ya tiene el 40 por ciento del negocio, según datos de la consultora especializada La Línea.

"El fenómeno es real y mundial. Para el cliente es más cómodo", dice Daniel de Marco, director de Servicio a Clientes y Operaciones de Claro, tras destacar que los clientes pueden comprar los minutos en efectivo o con tarjeta de crédito. Desde Personal agregan que "los medios de recarga virtual permiten alcanzar mayor capilaridad y ofrecen disposición permanente para los clientes".

Con esas ventajas, este sistema anidó en lugares como los supermercados Carrefour, las redes Link y Banelco, quioscos y locutorios. Y vendrán más: por caso, Movistar empezó a implementar un método de recarga por celulares que puede distribuir créditos por mensajes de texto (SMS).

"El funcionamiento es simple: el vendedor tiene un celular con minutos para vender. Cuando viene el cliente, le paga por ejemplo 15 pesos y el vendedor le manda un SMS que le activa ese monto en minutos", explica Ignacio Vago Anaya, gerente de Marketing de Movistar.

Para las empresas, la carga electrónica se convirtió en una forma directa de llegar a los clientes sin costos de logística e impresión. "No hay que repartir las tarjetas y todo se maneja por computadora", dice De Marco, y Anaya agrega: "Además, no hay gastos de almacenamiento para los vendedores, que muchas veces acumulan tarjetas".

## Muerte o convivencia

Para el ejecutivo de Claro, la avanzada electrónica es una suerte de crónica de una muerte anunciada del soporte físico, pero para sus competidores se trata de un complemento que puede convivir con las tarjetas. En Personal dicen que "las tarjetas son una herramienta consolidada y un instrumento de marketing importante, porque permiten tener presencia de marca y transmitir mensajes al cliente en forma directa". Anaya, de Movistar, considera también que "ambos sistemas son complementarios" y anticipa que "los puntos de venta de uno y otro se equiparán en el tiempo". La empresa hoy tiene 45.000 locales con tarjetas y 35.000 puestos de venta electrónica. "La tarjeta tiene ventajas -dice-. Es más rápida de despachar en el local y los vendedores no necesitan capacitación. Pero lo principal es que nos permite llevar mensajes a los clientes de una forma más económica que un aviso de televisión."

Por estos motivos es que a los nuevos centros de ventas electrónicas se sumarán tarjetas con otras ofertas, como las que lanzó a fines de 2008 Personal: la tarjeta para SMS y otra de Juegos. Movistar está preparando lanzamientos que combinen voz y texto.

## **INFORMACIÓN DE LUGARES DE RECARGA DE LA TARJETA SUBE**

FUENTE: <http://www.taringa.net/post/info/14978440/Informacion-de-lugares-de-recarga-de-la-tarjeta-SUBE.html> (2015)

Cada vez está difundido el Sistema Unico de Boleto Electrónico (SUBE), y la cantidad de tarjetas se incrementa notablemente día a día, además, a partir del mes de julio está previsto un aumento en el boleto del autotransporte , que se suspendió por la conocida tragedia del Once. El aumento será "diferencial" y será mayor para quienes saquen su boleto con monedas. Por lo que nuevamente se calcula que se solicitarán más tarjetas SUBE.

Frente a esta creciente demanda surge un gran problema, también cada vez más creciente, el de la recarga. Ya sea porque los lugares habilitados ahora no alcanzan, o se pone un tope de carga y no alcanza para todos los viajes que se deben realizar en

una semana, o bien se cae el sistema frecuentemente, o bien el problema más común, que es que aún no abundan los centros de recarga, y aún no hay suficientes como se había prometido en un principio. A veces, en los que cargan no siempre garantizan de que efectivamente haya saldo para recargar.

Los puntos de recarga que no presentan ningún problema son las estaciones del Subte, pero como no entregan ticket, controlemos en el visor el saldo que nos queda. Encima, solo podemos cargar en el horario que funciona el Subte. También se puede cargar en solo algunas sucursales del Correo Argentino, pero con las limitaciones del horario de atención. Por último, nos quedan los kioskos habilitados. En muy pocos, sobre todos algunos de la cadena Open 25, se puede llegar a cargar a cualquier hora, solamente en Capital. Recuerdo que, precisamente en la calle Florida, entre Bartolomé Mitre y Pte Perón se encuentra un kiosko que está abierto las 24 horas, y que se puede cargar la tarjeta incluso a la madrugada. Es para que tengas en cuenta, por si te encontrás por esa zona, a la madrugada y no tenés saldo.

En muchos otros kioskos, sobre todo en el Gran Buenos Aires, se complica aún más el tema. Sucede que el dueño del kiosko debe depositar por adelantado el saldo en Pago Fácil, que dependiendo del comercio, puede ser \$1000, \$2000, \$3000 o \$5000, de ahí que a algunos se les termina enseguida el saldo y a otros les dura un poco más. Y también por eso, en los fines de semana se suelen quedar sin saldo. Y por ese mismo motivo, se ven obligados a poner un tope de carga por tarjeta, que en algunos casos llega a solo \$20, que como ven ,solo alcanza para pocos viajes.

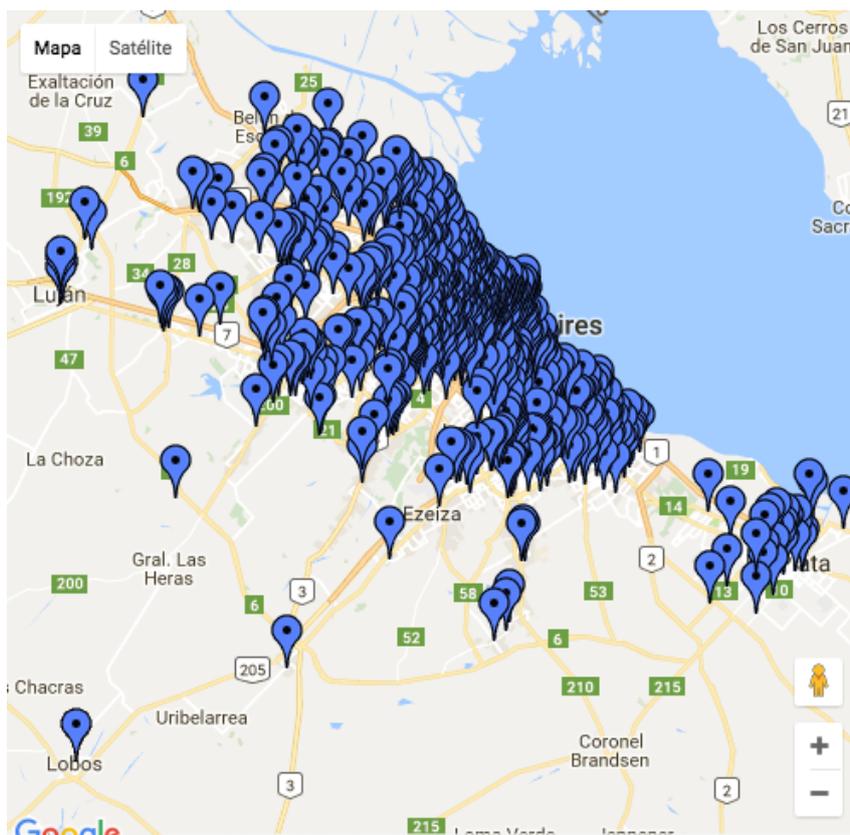
Incluso, como dicen algunos dueños de kioskos, el sistema solo les deja una ínfima ganancia de 1%, entonces, directamente lo dan de baja. Como esa información no se actualiza en la página del SUBE, nos encontramos con la sorpresa de que en un determinado comercio ya no se carga más porque al servicio lo dió de baja. En otros comercios los empleados se quejan de que no tienen Posnet. En febrero pasado, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires anunció que iba a habilitar 2.500 centros de recarga para la SUBE en agencias de lotería y cajeros automáticos. Pero hasta ahora, con la medida aún no hay novedades.

Frente a esto, deseo aportar, aunque sea con algo, brindando información de una página que encontré , que no es la del SUBE, y que brinda los lugares de recarga de la tarjeta.           Aparentemente,           estaría           actualizada.           Es :<http://www.xcolectivo.com.ar/sube/centrosderecarga.php>

De lo visto, puedo aconsejar: en la medida de que se pueda, cargar a primera hora en los kioscos habilitados, ya que el saldo que depositaron el día anterior se les habilita generalmente a primeras horas de la mañana. Y tratar de hacer la recarga en las estaciones de Subte y/o sucursales de Correo Argentino, en los horarios que están funcionando. Tratemos de cargar , en esos lugares , un buen saldo, sobre todo próximo a un fin de semana, ya que en esos lugares generalmente no hay un tope de carga, o el mismo es muy alto.

Por último, propondría, si es que se puede aportar con alguna idea, que, ya que el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires tiene proyectado poder cargar saldo desde un cajero automático (por ejemplo, de la red Banelco, como Banelco está ligado a Pagomiscuentas.com, posibilitar la carga por este último medio, ingresando el número de SUBE , como cuando se carga saldo a una línea de telefonía celular prepaga. Y que además, entregue un comprobante de pago que acredite el pago, saldo anterior y nuevo saldo. De este modo, se podrá cargar la tarjeta desde el hogar, a cualquier hora y sin necesidad de andar circulando con efectivo.

Mapa de puntos de en Buenos Aires de recargas:



## **VOLVIERON LOS PROBLEMAS CON LAS SUBE: HAY POCAS Y SON MÁS CARAS**

FUENTE: <http://www.infobae.com/sociedad/2016/07/20/volvieron-los-problemas-con-las-sube-hay-pocas-y-son-mas-caras/> (2016)

Perder la tarjeta SUBE puede ser un dolor de cabeza. Sobre todo cuando hay que comprar una nueva. Cada vez hay menos plásticos en los comercios y en algunos lugares los llegan a vender a \$40 en lugar de los \$25 fijados como su valor oficial.

Las irregularidades son denunciadas tanto por comerciantes como por pasajeros, pero desde el Ministerio de Transporte argumentan que la cantidad de tarjetas que envían a los locales queda supeditada a la demanda: sólo entrega el número de plásticos que le solicitan.

Carmela Juárez, por ejemplo, contó que suele tener una segunda SUBE, lo que le sirve para salir del apuro cuando por ejemplo pierde la suya o la olvida y no quiere volver a buscarla a su casa. "Después queda de repuesto", dijo.

El Gobierno recomienda denunciar a quienes cobren más de \$25 por la SUBE

Otra usuaria del transporte público contó al diario Clarín que su hija pierde la tarjeta al menos dos veces al mes. "La compro en cualquier quiosco, por más que me la vendan más cara. Los lugares que tienen que vender, muchas veces ni tienen. Entonces, al primero que tenga se la compro", contó.

Por su parte, los comerciantes alegan que en realidad se trata de un problema de stock. "La demanda de tarjetas es mucho mayor a la cantidad que dan para vender y, por eso, muchas veces, cuando el usuario quiere comprar, no hay stock", contaron.

Según las cifras oficiales, en la Ciudad de Buenos Aires hay 12 millones de plásticos circulando, de los cuales 6,3 están registrados. En el Ministerio de Transporte aseguran que sólo entre abril y junio de este año, la entrega de tarjetas fue de 1.610.600 frente a las 1.127.450 vendidas en el mismo periodo de 2015. En este link se puede acceder a listado oficial de bocas de expendio de la tarjeta.

En la Ciudad de Buenos Aires hay 12 millones de SUBE en funcionamiento

El problema radica en que muchas veces los locales habilitados para comercializarlas no cuentan con stock. En otros casos, las venden al valor que desean sin respetar el monto oficial y hasta cobran un adicional por recarga. "En Caseros y Montes de Oca, también Constitución, quise cargar la SUBE y me querían cobrar \$2", contó Lidia González.

Desde Transporte comunicaron que los pasajeros deben denunciar los casos de sobreprecios para que los inspectores vayan al lugar y labren las actas correspondientes.

Para paliar los inconvenientes, las estaciones de subte porteña empezarán a vender las SUBE en todas sus boleterías dentro de unos dos meses, según informó la empresa SBASE.

