



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Red social para personas con discapacidad llamada “Conectados”

Autora: Nicole Chapman

Legajo: 28030

Mentor: Pablo Sciolla

Lugar: Victoria, Provincia de Buenos Aires

Fecha: 26 de diciembre de 2020



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

*Red social para personas con discapacidad llamada
“Conectados”*



Autora: Nicole Chapman

Legajo: 28030

Mentor: Pablo Sciolla

Lugar: Victoria, Provincia de Buenos Aires

Fecha: 26 de diciembre de 2020



ÍNDICE

Resumen.....	3
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Vivir con discapacidad en Argentina.....	4
1.2 Evaluación de la oportunidad.....	5
1.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	10
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	15
2.1 Análisis de la industria.....	15
2.2 Competencia.....	20
2.3 Estrategia de crecimiento.....	24
2.4 Sondeo de potenciales clientes y prestadores.....	29
CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO	32
CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING.....	36
CAPÍTULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO.....	41
CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....	43
6.1 Inversión inicial	43
6.2 Análisis de costos	44
6.3 Cash Flow	47
CAPÍTULO 7: EQUIPO.....	49
CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES Y ÉTICOS.....	52
CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS.....	54
9.1 Plan de implementación	54
9.2 Riesgos	55
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
ANEXOS.....	67



Resumen

Las personas con discapacidad ya se enfrentan con suficientes barreras en su día a día como para además tener que lidiar con las mismas en el mundo virtual. La realidad es que no encuentran un espacio cómodo y seguro para conectar con otros, más allá de las formas tradicionales de conocer gente.

El presente trabajo se basa en desarrollar con la ayuda de la tecnología un negocio que cambie la vida social de las personas con discapacidad.

Conectados busca construir una comunidad segura, acogedora y colaborativa a través de la creación de una red social donde las personas con discapacidad puedan compartir sus historias, hacer amistades y/o formar parejas. La aplicación está diseñada especialmente para este segmento, pero está abierta a toda aquella persona sin prejuicios que quiera formar parte. Con el objetivo de lograr un camino de la inclusión en los aspectos sociales de sus vidas y ayudar con los desafíos que se enfrentan a diario, se fomentarán los encuentros entre usuarios a través de servicios facilitadores como un listado de espacios de entretenimiento con el detalle de las medidas de accesibilidad, conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos que derriban algunas de las barreras que se les presentan.

La aplicación móvil se lanzará en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires donde contaremos con el apoyo de fundaciones y entidades de discapacidad para llegar a los potenciales usuarios. Luego se realizará un plan de expansión a diferentes ciudades del país hasta alcanzar un nivel internacional. Para ello se necesitará una inversión inicial de USD 124.508. El proyecto tiene un VAN de USD 680.034 y una TIR de 58%.

Cabe destacar, que se ha realizado un profundo trabajo de campo y de investigación para lograr un proyecto lo más adecuado a las necesidades del segmento.



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Vivir con discapacidad en Argentina

“La discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, limitaciones de actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”¹.

Podemos decir que las personas con discapacidad son aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a lo largo del tiempo que al relacionarse con diferentes barreras pueden dificultar su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con el resto².

Estas personas son unos de los grupos más vulnerados en el país. En su día a día se les presentan muchos obstáculos que convierten su vida en un desafío constante. Aunque se trabajan políticas para incluirlos todavía hay muy pocos espacios donde pueden desenvolverse con facilidad. Pero no solo son fallas del Estado, sino que también estamos en presencia de una sociedad y entorno que los excluye. Un mundo que aún no está diseñado para ponerle fin a las desigualdades que se les presentan.

En aspectos tan normales de la vida como es tener acceso a una educación, salud, empleo y servicios de transporte, a las personas con discapacidad se les presentan barreras que les impide tener independencia y una participación

¹ Definición de discapacidad según la Organización Mundial de la Salud.

² Definición de personas con discapacidad según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.



plena y efectiva en la sociedad. Según los últimos datos del Indec, aproximadamente 3,5 millones de personas tienen algún tipo de discapacidad en Argentina. De ellos, solo el 33,4% tiene certificado de discapacidad vigente, el 32,2% tienen un empleo y el 27,6% de la población de 15 a 39 años asiste a un establecimiento educativo. El resto se encuentra mayormente excluido.

Este grupo se enfrenta cotidianamente a muchas adversidades, desde el mal estado de las veredas, los autos que estacionan sobre las rampas y la ausencia de un transporte público adaptado hasta la falta de habilitación para personas con discapacidad en la gran mayoría de los espacios. También, luchan contra la incomprensión de una sociedad que tiene una mirada en algunos casos indiferente, en otras de miedo, rechazo o lástima que resulta en prejuicios y falta de oportunidades.

Hay que trabajar para lograr una cultura de inclusión, donde las personas con discapacidad puedan transitar la vida como cualquier otro integrante de la sociedad, con respeto y aceptación ante las diferencias de cada uno.

1.2 Evaluación de la oportunidad

Las redes sociales que conectan personas tales como Facebook, Twitter, Tinder, WhatsApp, Instagram, LinkedIn, entre otras, fueron un antes y después en las relaciones interpersonales. Hoy día están influyendo en el modo tradicional de conocer gente. Antes las personas construían vínculos sociales por medio de familiares, amigos en común, vecinos, espacios de trabajo o de entretenimiento, en instituciones educativas, deportivas o religiosas. Sin embargo, ante la presencia del boom de las redes sociales las maneras de socialización tradicionales pasaron a un segundo plano. Esto se debe a que cada vez más personas eligen utilizar sitios web o aplicaciones móviles para hacer amigos o encontrar una pareja. De modo que el uso de las redes sociales se encuentra actualmente en un crecimiento exponencial, con



alrededor de 2.82 billones de usuarios a nivel global³ y 27.1 millones de usuarios en Argentina⁴ (véase anexo 1). El 40% de la población mundial utiliza las redes sociales en promedio dos horas al día⁵. En América Latina se encuentran los mayores usuarios y Argentina se ubica quinta en el ranking mundial con un promedio diario de tiempo de pantalla de 207 minutos⁶.

A pesar del crecimiento acelerado en el mundo del internet, aún existen pocas redes sociales donde las personas con discapacidad puedan tener un espacio seguro y confiable para conectar con otras personas dejando de lado los prejuicios (véase anexo 2). El 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad⁷ y la mayoría de los espacios virtuales no están adaptados a sus necesidades debido a que presentan barreras sociales y de accesibilidad que dificultan su uso. No obstante, las redes sociales de mayor tráfico como Facebook e Instagram han incorporado algunas medidas que favorecen la inclusión y facilitan su acceso. También, se han creado plataformas de citas para personas con discapacidad conocidas como Glimmer en Estados Unidos e Inclov en India.

Necesidad identificada

Las personas con discapacidad para sentirse socialmente incluidos necesitan poder construir la misma calidad de vínculos que el resto de la gente y para esto hoy día la mayoría utiliza redes sociales. Esta necesidad nos la muestra Manuel en su relato.

“Llevo más de la mitad de mi vida en una silla de ruedas después de un accidente automovilístico. A partir de entonces sentí que se me cerraron muchos caminos y oportunidades. Si bien conservo todas mis amistades anteriores siento la necesidad de compartir lo que me sucede con alguien que esté en una situación parecida a la mía. Empecé en un grupo de apoyo y en un

³ Reporte “Number of social network users worldwide de 2010-2021” de Statista.

⁴ Reporte “Number of social network users in Argentina 2017-2023” de Statista.

⁵ Informe “*Social Media Trends 2019*” de Kantar Media.

⁶ Noticia de BCC sobre reporte Global Web Index, 2019.

⁷ Informe mundial sobre la discapacidad de la OMS y Banco Mundial, 2011.



club de tenis donde pude sentirme más cómodo, pero aún en las redes sociales no encuentro mi espacio”.

Según los resultados definitivos 2018 del Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, “la prevalencia de personas con dificultad de 6 años y más es un 10,2% de la población en viviendas particulares en localidades de 5.000 y más habitantes. En términos absolutos, se corresponde con una estimación de **3.571.983 personas**”⁸ (véase anexo 3). Principalmente, en los países en vías de desarrollo, la gente con discapacidad no encuentra un espacio donde sentirse protegido, cómodo y valorado. Aunque la tendencia se inclina a generar estos espacios todavía en la práctica no sucede, ya que no existe una contención e inclusión real.

Las personas con discapacidad ya se enfrentan con suficientes obstáculos en la vida real como para también lidiar con ellos en los espacios virtuales. A este segmento se les presentan barreras físicas, políticas, de comunicación, de transporte y sociales que deben superar día a día. En primer término, las barreras físicas son los obstáculos que dificultan el acceso o la movilidad tanto en los espacios cotidianos como en los espacios virtuales. En segundo término, las barreras políticas se refieren al no cumplimiento de las leyes y regulaciones que protegen a las personas con discapacidad. Tal como manifiesta un entrevistado⁹, en el país hay muchos lugares de entretenimiento, especialmente restaurantes y bares, que no cumplen con las normativas de habilitación, carecen de rampas, las medidas de la puerta no son las que exige la ley y no tienen baño para personas con movilidad reducida o si lo tienen en muchos casos lo utilizan de depósito. También, las limitaciones comunicacionales son cuando se utilizan maneras de comunicar distintas a las que pueden acceder las personas con discapacidad sensorial, un caso concreto es la ausencia de menús con el sistema braille. Asimismo, las barreras de transporte son un problema permanente en Argentina, según el entrevistado en sus 16 años de discapacidad motriz solo en 3 oportunidades un

⁸ Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad del Indec, 2018.

⁹ Entrevista a una persona de 37 años con paraplejia.



colectivo tenía la rampa para acceder en silla de ruedas. Además, señala que tanto taxis como remises en reiteradas ocasiones manifiestan no tener espacio para la silla de ruedas y tampoco capacidad para ayudarlos. Por último, los estigmas y prejuicios que se presentan en la sociedad generan un aislamiento social. En Argentina el principal motivo de las denuncias por discriminación es la discapacidad, ocupando un 20,8% del total de denuncias en lo que va del año¹⁰.

Las redes sociales no son una excepción y también presentan las mismas limitaciones para incluir a las personas con discapacidad. El problema que se ha identificado es que no existen redes sociales que estén adaptadas y donde puedan crear vínculos personales sin los prejuicios que hay sobre este segmento en Argentina.

En estas plataformas las personas con discapacidad se preocupan por la reacción del otro al revelar sus limitaciones debido a la estigmatización de la sociedad. También, estos espacios virtuales no garantizan ningún tipo de protección ni cuidado para los usuarios quienes en muchas oportunidades afrontan destratos y violencia psicológica.

Oportunidad de negocio

El escenario descrito anteriormente nos presenta la oportunidad de crear una red social de confianza que ayude a superar los obstáculos que atraviesan las personas con discapacidad en su vida social. La plataforma estará destinada a personas con discapacidad y abierta a toda persona sin prejuicios que quiera formar parte.

Principalmente, esta oportunidad se presenta debido a la ausencia de inclusión de este segmento en el mundo del internet. Actualmente, las redes sociales no han tomado medidas para incluir plenamente a las personas con discapacidad.

¹⁰ Reporte “Entender la discriminación 2019” de INADI.



Por lo tanto, vamos a determinar las variables a tener en cuenta para definir la oportunidad de negocio.

Tamaño de mercado: los potenciales usuarios de la plataforma son principalmente jóvenes y adultos con discapacidad tanto hombres como mujeres mayores de 15 años, en caso de menores con autorización de sus padres; y también personas sin prejuicios que no se tendrá en cuenta en la estimación por falta de información precisa. La prevalencia de dificultad en la población por edad es de: **4,8%** entre los 15 y 39 años, **12,1%** entre los 40 y 64 años y **25,4%** entre los 65 y 79 años, aproximadamente un total de **1.510.949** personas como potenciales usuarios de la plataforma¹¹ (véase anexo 4).

Potencial de crecimiento: se eligió como muestra inicial para el uso de los servicios de la plataforma el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que es la zona urbana conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires (véase anexo 5). Se eligió CABA y sus alrededores, ya que es una región donde se pone mucho foco en la inclusión junto con la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS) que trabaja para promover los derechos de las personas con discapacidad. Luego ante un potencial crecimiento, como objetivo primordial, realizaremos un plan de expansión hacia las demás regiones.

Competidores: en Argentina las personas con discapacidad no tienen acceso a una red social donde se sientan cómodos y seguros para conocer gente y que cuente con servicios facilitadores para derribar las barreras que se les presentan en su vida social, de manera que no existen en el país plataformas que ofrezcan el negocio propuesto.

Monetización: los usuarios y prestadores de servicios no tendrán costo para suscribirse en la plataforma. A los espacios de entretenimiento, conductores y

¹¹ Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad del Indec, 2018.



acompañantes se les cobrará una comisión por cada servicio prestado a los usuarios.

1.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Definición del negocio propuesto

Se creará una **red social segura y de confianza** para conectar personas que compartan actividades o intereses donde **especialmente se protegerá a las personas con discapacidad**. La inclusión es fundamental en el negocio ya que se enfoca en que la plataforma tenga un diseño universal para que las personas con discapacidad estén en igualdad de condiciones con el resto de las personas y puedan tener una participación plena en la sociedad. El objetivo es fomentar encuentros entre los usuarios para construir vínculos y comunidades. De modo que a la hora de concretar un encuentro se les garantizará espacios de entretenimiento con habilitación real y verificada para personas con discapacidad, servicio de transporte y acompañantes terapéuticos a precios accesibles a fin de sortear las barreras que se les presentan en su vida social.

Descripción concreta del servicio

Debido a que un 87% de la población argentina accede a Internet a través de smartphones¹² el negocio propuesto se desarrollará en base a una **aplicación móvil** llamada **Conectados**. Esta app funcionará como una **red social** donde, sin costo de suscripción, los usuarios podrán crearse un perfil especificando sus datos básicos para interactuar con otros de manera individual o grupal, creando comunidades dentro de la plataforma.

En primer lugar, el usuario deberá descargarse la aplicación y registrarse con su correo especificando los siguientes datos: por un lado, los obligatorios,

¹² Informe "Mobile Life" de Ignis Media Strategy, 2018.



nombre, edad, género, ciudad de residencia y si el usuario lo desea puede agregar su discapacidad, por el otro lado, que está buscando y sus intereses.



Una vez que se haya creado el perfil, te aparecen distintos usuarios para iniciar una conversación privada, que podés filtrar en base a los datos que especificaste anteriormente. También, se pueden crear grupos o unirse a grupos preexistentes. Cuando los usuarios quieran concretar un encuentro se les presentan distintos servicios facilitadores por si alguno de los usuarios lo necesita.

En primer término, se les ofrecerá un **listado de atracciones** como restaurantes, bares, cines, museos y teatros realmente habilitados para personas con discapacidad que tendrán las siguientes especificaciones:

- Rampas y ascensores.
- Ancho de las puertas.
- Baños adaptados para personas con movilidad reducida.
- Espacios de circulación.
- Existencia de estacionamientos reservados y señalizados.
- Aceptación de mascotas como asistencia.
- Sistema de braille.



En el caso de una cita podrán acceder a convenios con negocios de la industria del romanticismo como florerías, chocolaterías o regalerías.

En segundo término, se facilitará un **servicio de transporte** con chóferes particulares que estarán preparados para trasladar personas con movilidad reducida. El conductor deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener licencia de conducir vigente.
- Poseer un smartphone para utilizar la aplicación.
- Contar con una cuenta bancaria para recibir los pagos de la aplicación.
- Buena predisposición para ayudar al pasajero.
- Tabla de transferencia para facilitar el paso de la silla de ruedas al asiento del auto.

También, la aplicación pone a disposición un **equipo de acompañantes terapéuticos** para aquellos que lo necesiten. Estos deberán contar con un smartphone y acreditar títulos académicos para registrarse en la plataforma.

Asimismo, los usuarios tendrán acceso a un **listado de grupos de autoayuda** a fin de construir una red de apoyo para las distintas discapacidades, y de esta manera poder llevar esta comunidad virtual a la vida real. Además, podrán acceder a un **manual de asesoramiento legal** que tiene como objetivo brindar información acerca de las distintas herramientas y beneficios que poseen las personas con discapacidad para sortear las diferentes dificultades.

Finalmente, si los usuarios utilizaron alguno de los servicios se les solicita que **puntúen** su experiencia del 1 al 5 y dejen un **comentario** para que otros usuarios puedan ver las distintas opiniones.

Cabe destacar, que la plataforma cuenta con reglas de respeto con el objetivo de asegurar un espacio seguro, de confianza y sin violencia. Aquellos perfiles que sean denunciados por utilizar lenguaje agresivo serán expulsados de la aplicación.



Beneficios de Conectados

La plataforma ofrece un **valor diferencial** tanto a los usuarios como a los prestadores de servicios. En cuanto a los primeros, se les ofrece un *espacio seguro y confiable para conectar derribando tanto prejuicios como barreras, y fomentar encuentros con el apoyo de servicios facilitadores*. Respecto a los prestadores, se les ofrece un *espacio para satisfacer la demanda latente de un segmento poco atendido*.

A continuación, se especificarán los beneficios para los prestadores de servicios:

Espacios de entretenimiento

El listado de atracciones al que tendrán acceso los usuarios son aquellos espacios de entretenimiento que tienen una habilitación para personas con discapacidad. A estos se los incentivará para formar parte de la plataforma a través de:

- **Portfolio de potenciales clientes:** se ofrecerán esos espacios como posibles lugares de encuentro entre los usuarios.
- **Aumento de visibilidad:** como negocio asociado tendrán una página personalizada para mostrar su servicio de atracción con información detallada de las facilitaciones para personas con discapacidad.
- **Certificación de Inclusión:** se les otorgará una validación de inclusividad en formato de una pegatina para exhibir en la puerta de sus locaciones. Estos espacios no solo serán innovadores e inclusivos, sino que tendrán un diferencial ante competidores por priorizar la inclusión de personas con discapacidad.
- **Responsabilidad social:** al formar parte de Conectados están ayudando a crear una comunidad más inclusiva.



Conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos

Tanto los conductores como los acompañantes se verán atraídos por la propuesta de convertirse en personas de confianza para lograr clientes leales que perduren en el tiempo.



Universidad de
San Andrés



CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

2.1 Análisis de la industria

Análisis del micro-entorno

Para entender la dinámica y la rivalidad que hay entre los competidores en la industria de las redes sociales utilizaremos el modelo de cinco fuerzas de Porter.

1) Poder de negociación de los clientes: **MEDIO-BAJO**

Los clientes que demandan una red social segura y confiable para conocer personas con discapacidad o sin prejuicios tienen un poder de negociación medianamente bajo ya que no existe otra plataforma de esas características en la región a las que puedan acceder.

2) Poder de negociación de los proveedores: **MEDIO-BAJO**

Los proveedores de la plataforma serían los conductores, los acompañantes terapéuticos y los espacios de entretenimiento. El poder negociación de estos proveedores de servicios es medianamente bajo. A pesar de que su presencia en la red social sea un diferencial no hay un alto grado de dependencia con los mismos ya que al no ser un servicio especializado es fácil reemplazarlos por otro.

3) Amenaza de nuevos competidores: **MEDIO-ALTO**

La amenaza de nuevos competidores en la industria de las redes sociales es medianamente alta. Las principales barreras de entrada que se presentan son de escala y de inversión. No son tan difíciles de atravesar, las redes sociales ya existentes pueden derribarlas ya que tienen disponibilidad de capital para incluir con relativa facilidad a las personas con discapacidad en sus



plataformas, sin embargo, la dificultad está en lograr que la comunidad de la red social los incluya.

4) Amenaza de bienes sustitutos: **MEDIA**

El modelo de negocio propuesto tiene una amenaza de bienes sustitutos media. Los competidores indirectos que se presentan son los espacios alternativos de sociabilización por fuera del mundo del internet, tales como los modos tradicionales de conocer personas, las comunidades de rehabilitación, los grupos de apoyo, entre otros.

5) Rivalidad entre competidores: **MEDIA**

La rivalidad define la rentabilidad de un sector. En efecto, la industria de las redes sociales enfocadas en las personas con discapacidad tiene una rivalidad media. Esto se debe a que aún no existen modelos de negocio similares, pero si los competidores en juego deciden incluir al segmento en sus plataformas, pueden cruzar las barreras con facilidad. No obstante, tienen que lograr que las comunidades virtuales preexistentes se tornen inclusivas, lo cual es un gran desafío.

Análisis del macro-entorno

Es necesario entender el entorno para lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas y construir una estrategia adecuada, por lo tanto, utilizaremos la herramienta PESTAL que sintetiza los principales factores que constituyen el macroentorno: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Entorno Económico: el contexto económico actual de la Argentina es bastante desfavorable y a esto se le suma el impacto de la pandemia por COVID-19. La **inflación**, un problema de larga y profunda duración en nuestro país, se estima que a fin de año alcanzará un 46,3% con una **caída en el consumo** de un 8%¹³. En consecuencia, la rentabilidad del negocio que depende de la masa

¹³ Artículo “Nuevas Proyecciones. A cuánto llegará el dólar y cómo podría cerrar la inflación en 2020” de La Nación, 2020.



crítica de usuarios y del volumen de servicios prestados pueden verse comprometidos por la fuerte recesión que sufre el poder adquisitivo del consumidor argentino, debido a que no se trata de un servicio de primera necesidad. Por lo tanto, se hará **foco en las estrategias de comunicación** para mostrar el **valor diferencial** de la plataforma y atraer potenciales clientes.

Entorno Tecnológico: como hemos mencionado con anterioridad, el uso de las **redes sociales** se encuentra en un crecimiento exponencial¹⁴ y principalmente se acceden a través de un **celular**. En Argentina el celular es la tecnología con mayor uso, debido a que 8 de cada 10 personas emplean teléfono móvil y el 82.9% de los hogares urbanos tiene acceso a internet¹⁵. Así pues, podemos decir que el modelo de negocio está alineado con esta tendencia.

Entorno Político y Legal: por un lado, con respecto al marco político, la **Agencia Nacional de Discapacidad**, que centraliza y regula toda la actividad relacionada con la discapacidad en el país y la **Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad** son los entes estatales en el cual nos vamos a apoyar para la difusión de la plataforma y lograr llegar a nuestro público. Por otro lado, en cuanto a los factores legales, los servicios que brindará la plataforma deben estar alineados con las **políticas públicas sobre las personas con discapacidad**. Así pues, se debe asegurar que los espacios de entretenimiento, los conductores y terapeutas ocupacionales tengan las certificaciones necesarias para validar que pueden asistir a personas con discapacidad. También, se encuentra toda la parte burocrática para poner en pie el negocio como inscribir la sociedad, registrar la marca y tener asesoramiento legal ante futuros inconvenientes con los usuarios y/o prestadores.

Entorno Social: conocer el cliente es la clave del éxito por lo que su comportamiento, características de consumo y tendencias en la sociedad deben ser estudiadas en profundidad. Con respecto a los potenciales usuarios

¹⁴ Artículo “Redes sociales, la vidriera virtual de los negocios” de La Capital 2020.

¹⁵ Informe “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” de Indec, 2019.



de Conectados es fundamental el concepto de **red social segura y confiable** ya que hay una demanda latente por parte de las personas con discapacidad para tener un espacio virtual donde puedan conectar sin la mirada prejuiciosa del otro. En cuanto a los facilitadores de servicios, estos se ven perjudicados por una fuerte caída en el **nivel de desempleo** en el país, que alcanzó un 13,1% en el segundo trimestre de este año¹⁶, donde se perdieron 3,7 millones de empleos, en gran medida debido a la recesión y la crisis sanitaria que atraviesa el país¹⁷. Es por eso, que esta plataforma les ofrece una fuente de trabajo donde pueden ser sus propios jefes, manejar los tiempos que necesiten para trabajar y aumentar sus ingresos. También, los espacios de entretenimiento han sufrido una gran **caída en el consumo** debido a la cuarentena, pero ya se están flexibilizando varios sitios como restaurantes, bares y shoppings. Ante tanto tiempo encerrados las personas quieren salir a disfrutar y sociabilizar, es por eso que Conectados les permite a las personas con discapacidad poder salir de su casa y lograr ese encuentro tan deseado sin barreras.

Entorno Ambiental: en el caso de Conectados, la operación del negocio **no genera un impacto negativo** en la preservación del medioambiente.

Análisis FODA

La matriz FODA es un instrumento de diagnóstico que nos permite comprender y destacar los desafíos, obstáculos y capacidades del negocio a través de un estudio, por un lado, con una mirada interna donde se visualizan las fortalezas-debilidades y, por el otro, con una mirada externa enfocándose en las oportunidades-amenazas. En muchas ocasiones evaluar las características internas y externas de un negocio sirve para tomar decisiones en cuanto a las estrategias a desarrollar.

¹⁶ Artículo "Tasa de desempleo de Argentina trepa a 13,1% en segundo trimestre: oficial" de Infobae, 2020.

¹⁷ Artículo "Datos oficiales: por la cuarentena, en el segundo trimestre del año se perdieron 3,7 millones de empleos" de Infobae, 2020.



Fortalezas y debilidades

Por un lado, con el objeto de analizar las fortalezas y debilidades seleccionamos las siguientes variables internas:

- Innovación: Conectados busca derribar las barreras que se presentan en la vida social de las personas con discapacidad a través de la creación de una red social que promueve la inclusión lo cual es una novedad en el mundo del internet, ya que no existe un espacio virtual donde puedan conectar con otros sin prejuicios y con acceso a servicios que faciliten los encuentros.
- Entendimiento del consumidor: se ha realizado una profunda investigación sobre el perfil de personas con discapacidad en redes sociales. Desde entrevistas hasta asistencia en encuentros de grupos de apoyo para descubrir las necesidades y exigencias de los potenciales usuarios. También, se ha entrevistado a fundadores de plataformas que trabaja con este segmento para obtener insights y oportunidades de mejora.
- Seguridad: un factor clave en la propuesta de valor del negocio es que Conectados les garantiza a los usuarios un espacio donde pueden sentirse seguros y cómodos, ya que se va a construir una comunidad abierta de confianza y aquel usuario que no cumpla con las normas de la plataforma será expulsado.
- Ventaja competitiva: Conectados tiene una característica que la diferencia del resto, la inclusividad. Esto le da superioridad ante las otras redes sociales, ya que no existe una plataforma donde las personas con discapacidad puedan desenvolverse sin preocupaciones y donde se promueva la inclusión garantizando una accesibilidad a través de los servicios facilitadores. Este modelo de red social es difícil de imitar ya que la competencia tiene una comunidad preexistente y ninguna ofrece estos servicios inclusivos.
- Diseño universal: la aplicación tendrá un diseño universal y accesible con un narrador de texto, con un convertidor de voz a texto, control de funciones mediante voz y se puede conectar una pantalla braille.



- Nicho de mercado: la aplicación está dirigida especialmente a personas con discapacidad y brinda servicios que satisfacen necesidades muy específicas. De manera que hay mayor riesgo que en un segmento normal y puede atraer la atención de grandes competidores.

Oportunidades y amenazas

Por otro lado, para analizar las oportunidades y amenazas destacamos las siguientes variables externas:

- Necesidad insatisfecha: hay una fuerte demanda por parte de las personas con discapacidad para tener un espacio virtual donde puedan conocer a otros en su misma situación o a personas sin prejuicios.
- Contexto económico: el país sufre de una fuerte caída en el consumo debido a los altos niveles de inflación que está atravesando. Es por eso que la demanda de los servicios que ofrece la plataforma puede verse afectados, pero con una fuerte comunicación de los beneficios se puede atraer la atención del segmento para impulsar y planear los encuentros sociales con la ayuda de Conectados.
- Competidores y potenciales sustitutos: como hemos mencionado con anterioridad, no existen competidores directos en el mercado, pero si hay espacios de sociabilización por fuera de las redes sociales, que son los modos tradicionales que las personas con discapacidad utilizan hoy día.
- Barreras de entrada al mercado: las redes sociales actuales pueden derribar las barreras ya que tienen un significativo capital para hacer un espacio inclusivo, no obstante, tendrán que trabajar duro con la comunidad existente para lograr que incluya a las personas con discapacidad.

2.2 Competencia



Conectados solo tiene competidores indirectos ya que no existen otras redes sociales que impulsen la vida social de las personas con discapacidad y faciliten los encuentros entre usuarios.



AccesApp: es una aplicación móvil de turismo inclusivo, lanzada a fines del 2018, que les permite a las personas con discapacidad ver la accesibilidad que tienen diferentes servicios turísticos de alojamiento, gastronomía, atracciones y transporte en Argentina. Al día de hoy más de 800 establecimientos en 80 ciudades forman parte de la plataforma. Durante una entrevista que le hemos realizado al fundador, Andrés Queirel, nos ha contado que el principal empuje para hacer la app fueron las personas con discapacidad que los motivaron y asesoraron en todo el proceso de desarrollo. También, nos comentó que la idea es expandirse hacia Latinoamérica ya avanzando con tratativas en México, Uruguay y Ecuador. La principal diferencia entre AccesApp y Conectados es que, en el caso de Conectados, el principal objetivo es crear un espacio virtual para conocer personas y luego impulsar encuentros entre los usuarios ofreciendo listado de espacios accesibles.



Facebook: es una empresa estadounidense fundada en el 2004. Es la principal red social que existe en el mundo, donde se puede conectar con distintas personas, participar en grupos de interés, compartir contenido y mantener conversaciones con otros usuarios. Conectados se diferencia de Facebook, ya que ofrece una red social donde las personas con discapacidad pueden conectar con otros usuarios sin prejuicios de por medio.



Tinder: es una aplicación de citas, encuentros e incluso se lo puede considerar como una red social, lanzada en el 2012, donde se puede iniciar una conversación privada con aquellos usuarios que se han seleccionado mutuamente. En esta plataforma las personas con discapacidad no se sienten cómodas en conectar con otros por la superficialidad de la plataforma que se



elige en base a las fotos y al contar su dificultad, en gran parte los rechazan y hasta discriminan. Andrés, un entrevistado, hizo un estudio de cómo funcionaba su perfil mostrándose con y sin la silla de ruedas. Con una foto sin la silla, cuando hacía match con otro usuario le contaba su situación y el 95% desaparecía, con el resto mantuvo conversaciones, pero siempre aparecía el tabú de la discapacidad. En cambio, cuando se ponía una foto con la silla y su dificultad, el porcentaje de match se redujo drásticamente, pero con aquellos que si se conectaba no había prejuicios lo cual lo hizo tener una experiencia muchísimo más placentera. Andrés remarco que al mostrarse tal cual uno es, le permite conectar con otros sin tabúes, lo cual genera una situación más agradable¹⁸. El diferencial de Conectados respecto con Tinder es que, al ser una red social especialmente para personas con discapacidad, estas se sienten más cómodas y seguras a la hora de conocer a alguien. Se les ofrece un espacio virtual donde pueden conectarse sin prejuicios.

Uber Uber: es una empresa estadounidense, fundada en 2009, que ofrece una red de transporte a través de una aplicación móvil que conecta pasajeros con conductores de vehículos. Tiene una opción de viaje conocida como Uber WAV que ofrece vehículos aptos para personas en sillas de ruedas con conductores especializados para ayudar a personas con discapacidad a un precio similar a la opción básica. Actualmente, opera en algunas ciudades de Estados Unidos y Canadá, con planes de expandirse a otras regiones. En Argentina, Uber solo ofrece las típicas opciones de viaje, UberX y Uber Pool. Eduardo, un entrevistado, nos comentó que cuando pidió un auto, en muchas ocasiones, al verlo en silla de ruedas seguían de largo o le decían que no podían bajarse del auto para ayudarlo¹⁹. Es por eso que Conectados es la solución ya que ofrece un servicio diferencial con el listado de conductores de vehículos que cuentan con buenas intenciones de ayudar y estarán equipados para transportar personas con movilidad reducida.

¹⁸ Entrevista a una persona de 37 años con paraplejia.

¹⁹ Entrevista a una persona de 45 años con cuadriplejia.



Cabify: es una aplicación móvil que conecta a usuarios con conductores de vehículos. Actualmente, opera en España, América Latina y Portugal. Esta plataforma tiene una categoría accesible y de uso exclusivo para usuarios en sillas de ruedas o personas con movilidad reducida llamada Access Taxi. Los conductores profesionales cuentan con formación especial y los vehículos adaptados tienen rampa, asientos giratorios y sistema de seguridad para la silla de ruedas. Por el momento solo está disponible en Madrid.



Glimmer Connect: es un sitio web diseñado exclusivamente para personas con discapacidad. Los fundadores Geoffrey Anderson y su madre Christine, se inspiraron en su hermano e hijo, Steve, quien tiene una discapacidad cognitiva y no encontraba espacios sociales para personas como él. Glimmer es una red social para personas con discapacidad donde pueden hacer amigos, buscar pareja o hasta conocer padres de personas con discapacidad. Durante una entrevista a Geoffrey, nos comentó que su idea es convertir Glimmer en una app para lograr llegar a más personas pero que aún no tienen definido como generar ingresos. El diferencial de Conectados es principalmente que va a ser una aplicación móvil y no solo ayuda a conocer otras personas, sino que también fomenta los encuentros entre usuarios al ofrecer servicios facilitadores.



TUR4all: es una aplicación móvil creada en 2012 por la Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física (PREDIF) y Fundación Vodafone España como una solución de turismo accesible que ofrece información sobre las condiciones de accesibilidad de hoteles, restaurantes, museo, transportes, etc. Los consumidores de esta plataforma comenzaron a pedir un mayor involucramiento en TUR4all por lo que en 2016 convirtieron la app en una comunidad de usuarios activos, donde los mismos usuarios valoran, puntúan y comentan la accesibilidad de los establecimientos turísticos. Actualmente, está disponible en España y Portugal con planes de expansión hacia otros países.



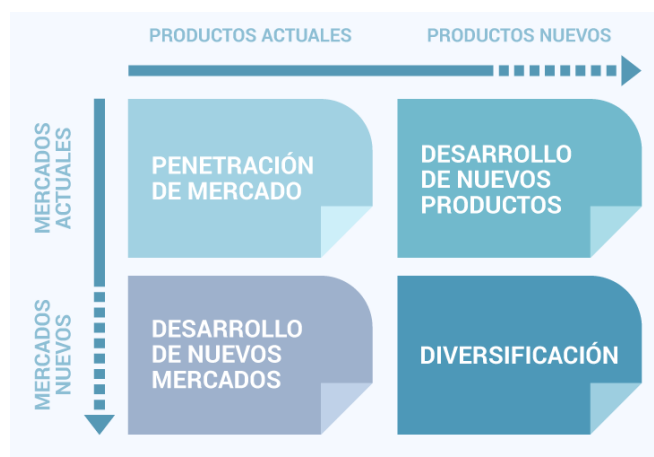
Inclov: es la primera plataforma de citas y encuentros del mundo para personas con discapacidad con presencia en toda la India. La aplicación móvil está solo en formato Android y también se puede ingresar por la web que está en inglés y hindi. Para solventar los gastos y mantener un modelo freemium tiene un modelo de ingresos a través de donaciones que pueden hacer los usuarios a modo de agradecimiento u otros que les interesa ayudar a la app. También, ofrecen un servicio llamado *Social Spaces* que es un espacio seguro para que los usuarios vayan e interactúen en persona.

2.3 Estrategia de Crecimiento

Toda empresa tiene el deseo de crecer, obteniendo buenos resultados financieros y convirtiéndose en líderes de mercado. Para alcanzar estas metas se debe contar con procesos de planificación estratégica, donde las empresas implementan un conjunto de acciones a fin de aumentar su participación de mercado.

Matriz Ansoff

Una herramienta que podemos utilizar para la dirección estratégica de crecimiento de Conectados es la Matriz de Ansoff, que explica la relación entre el desarrollo de productos y mercados. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es el mejor camino a seguir:





1) Estrategia de penetración de mercados: tiene como objetivo incrementar la cuota de mercado trabajando con productos existentes en mercados donde actualmente opera. En esta estrategia hay un mayor nivel de seguridad y un menor margen de error ya que la empresa opera con sus productos actuales y en un mercado que ya conoce. Esta opción sería la más adecuada para Conectados donde podría lograr una mayor participación de mercado de manera segura a través de acciones publicitarias.

2) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: es la combinación dónde se plantea si una empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos existentes. En Conectados esta estrategia se llevará a cabo al identificar los nuevos mercados geográficos y realizar una expansión tanto provincial como internacional.

3) Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que habitualmente opera. En el caso de Conectados, esta estrategia no será implementada ya que solo funcionará como una red social para personas con discapacidad que cuenta con los servicios facilitadores de encuentros, pero podría en un futuro incorporar nuevos servicios a fin de satisfacer nuevas necesidades del segmento.

4) Estrategia de diversificación: es el escenario que combina un nuevo producto y un nuevo mercado. De todas las estrategias de la matriz, esta es la que representa mayor riesgo debido al desconocimiento de ambas variables y la incertidumbre que conllevan.

Con el análisis de la matriz logramos representar los posibles caminos para la expansión y crecimiento de una compañía. De manera que podemos definir que Conectados comenzará penetrando en el mercado de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires para después realizar una expansión a otras regiones del país logrando un nivel internacional.



Con el objeto de definir cuál es la mejor estrategia de crecimiento que tiene que implementar Conectados, se estudiará el mapa de evolución de diferentes organizaciones desde su muestra inicial hasta su expansión. Se eligieron como ejemplo compañías exitosas, también que brindan servicios a personas con discapacidad y que presentan una cercanía con el modelo de negocio de Conectados.



AccesApp: es una aplicación móvil que les permite a las personas con discapacidad ver la accesibilidad que tienen diferentes servicios turísticos en Argentina. Comenzó a operar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya que es el lugar de residencia de los fundadores y les parecía más práctico empezar por esa zona. Desde un principio su objetivo era mapear todo el país, entonces para lograrlo hicieron convenio con el Programa de Directrices de Accesibilidad de Turismo que les abrió muchas otras ciudades de diferentes provincias. A medida que iban creciendo y dando a conocer la app se les hacía más sencillo llegar a lugares, muchas entidades de turismo y discapacidad se contactaban con la compañía para formar parte de la plataforma ya que venían trabajando su accesibilidad y no tenían donde exhibirlo. Actualmente hay más de 800 establecimientos de 80 ciudades en la plataforma. En cuanto al nivel de receptividad de la app, en primer término, las personas con discapacidad apoyaron el proyecto desde incluso antes de lanzarla. En segundo término, el sector público lo consideró como una innovación necesaria y como una oportunidad para mostrar su trabajo en accesibilidad. Por último, aquellos en el sector privado que trabajan en las condiciones de accesibilidad se mostraron entusiasmados en aportar su información en la app pero algunos por desconocimiento o falta de interés en la temática fue complicado hacerles entender la importancia de la inclusión. Un gran apoyo de difusión para llegar al público fue la Agencia Nacional de Discapacidad que presentaron la aplicación tanto en sus redes sociales como en la Cumbre Global de Discapacidad 2019 que se hizo en Tecnópolis. La próxima meta es expandirse hacia Latinoamérica: México, Uruguay, Ecuador, Costa Rica y Colombia. Por lo tanto,



podemos decir que la estrategia de crecimiento de AccesApp fue por zonas geográficas donde entidades de turismo y accesibilidad habían detectado potenciales usuarios y establecimientos para formar parte de la app.



Háblalo: es una aplicación que ayuda a personas con dificultad para comunicarse con un traductor de texto a voz y de voz a texto en tiempo real. Para los usuarios es gratuito y no hace falta acceso a internet. Para sustentarse, tiene un modelo de negocio basado en una versión corporativa llamada *Háblalo for Business* que le permite a las compañías y al sector público a comunicarse con las personas con discapacidad y lograr una atención inclusiva. La app se lanzó en 2017 como un emprendimiento local para Argentina, pero al ver que se volvió viral el fundador Mateo Salvatto, decidió formar un equipo y conseguir inversión para poder escalar y que la app sea aún más masiva. Su aplicación fue premiada como el mejor proyecto social del mundo por la Universidad de Pekín y lo nombraron emprendedor del año en Massachusetts Institute of Technology (MIT). También, dio conferencias sobre tecnología, inclusión social y robótica en Chicago, Oklahoma y Miami. Actualmente cuenta con 203.000 descargas en más de 54 países y con 100.000 usuarios²⁰. Podemos observar que, ante el éxito de la app en nuestro país, buscaron desarrollar nuevos mercados a través de participaciones en eventos internacionales para dar a conocer Háblalo a un nivel global y atraer potenciales usuarios.



Uber: es una plataforma de servicio de viajes que pone en contacto a pasajeros con choferes disponibles en tiempo real. Con respecto a su estrategia de crecimiento, Uber empezó a operar en la ciudad de San Francisco en Estados Unidos y a medida que aumentaba la demanda se iba expandiendo a distintas ciudades del país. Actualmente, se encuentra en más de 10.000 ciudades en todos los continentes. En este aspecto, su estrategia de crecimiento y expansión es similar a la que queremos implementar en

²⁰ Artículo "Háblalo: quién es el emprendedor argentino de 21 años que inspiró al mundo con su app inclusiva" de El Economista, 2020.



Conectados, ya que hicieron el lanzamiento de la app tomando como muestra inicial una ciudad para luego ir a otras zonas donde haya potenciales clientes y ante el reconocimiento lograr una expansión a nivel internacional.



Mercado Libre: es una empresa argentina de compra y venta online, que en el último tiempo se convirtió en líder del comercio electrónico. Se fundó en 1999 con operaciones no solo en Buenos Aires, sino que también en México, Uruguay y Brasil. Luego en el 2000 se expandieron a varios países de América Latina: Ecuador, Chile, Venezuela, Colombia y Perú. Actualmente, se encuentra en 18 países de la región. Efectivamente, la estrategia de crecimiento de Mercado Libre fue por país, logrando una operación regional.

Por lo tanto, podemos definir que Conectados ejecutará una estrategia de crecimiento por ciudades y zonas específicas hasta lograr una expansión internacional. La experiencia de crecimiento de AccesApp será considerada como referencia para la implementación.

Conectados tomará como muestra inicial a la población con discapacidad que reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA). Se eligió como prueba piloto la ciudad y sus alrededores debido a su densidad poblacional y por tener los principales lugares gastronómicos, espacios culturales y museos con accesibilidad que pueden formar parte del listado de prestadores. También, es fundamental contar con el apoyo de la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS) que promueve los derechos de las personas con discapacidad en esa zona para estar bien informados y poder difundir el lanzamiento de la app. En esta primera etapa es clave obtener feedback de los usuarios para detectar oportunidades de mejora en la plataforma.

Luego de la muestra inicial, Conectados se expandirá a otras zonas urbanas y céntricas del país donde hay alta densidad de población y gran cantidad de espacios de entretenimiento. En el segundo año, la plataforma llegará al resto



de la Provincia de Buenos Aires, Rosario y Paraná. Después, en el tercer año se expandirá a las capitales de Mendoza, Córdoba y Santa Fe. En el cuarto año alcanzará Santa Rosa, San Luis capital, Salta capital y San Miguel de Tucumán y, por último, en el quinto año se logrará una expansión a nivel internacional en Montevideo, Santiago, Asunción, São Paulo y Rio de Janeiro. Para lograr esta expansión regional será necesario alinear la estrategia de crecimiento con una fuerte campaña de comunicación para dar a conocer la app.

2.4 Sondeo de potenciales clientes y prestadores

Con el objeto de lograr un exitoso plan de negocios, se ha realizado un sondeo de mercado para obtener información sobre los potenciales usuarios y prestadores de Conectados.

En primer término, se ha entrevistado a fundadores de plataformas inclusivas que ofrecen servicios a personas con discapacidad para conocer los aspectos más importantes de este segmento.

Geoffrey Anderson es el CEO y co-fundador de **Glimmer**, una red social, especialmente para personas con discapacidad, lanzada en los Estados Unidos y actualmente con usuarios de todas partes del mundo como India, Italia, México y Canadá. Durante la entrevista nos ha comentado que en un principio la idea era que sea una aplicación móvil pero los costos de mantenimiento eran muy elevados y quería que sea un modelo freemium asique la lanzaron en formato página web hasta lograr una fuente de ingresos, donde es posible que implementen un “one-time flat fee”. Para dar a conocer Glimmer se contactaron con programas televisivos alrededor del país, hicieron podcasts y notas en importantes diarios, lo cual les sirvió para crecer en usuarios.

Andrés Queirel, es el co-fundador de **AccesApp** una aplicación de turismo inclusivo que le permite a las personas con discapacidad ver la accesibilidad



que tienen diferentes servicios turísticos de nuestro país. Principalmente, apunta a personas con discapacidad motriz, auditiva, visual, con trastornos del espectro autista (TEA) y con celiaquía. Se incluyeron las personas con celiaquía debido a que muchos usuarios solicitaron agregar esta categoría y además varias personas con discapacidad también son celíacas. Durante la entrevista nos ha comentado sobre el mapa de evolución de la app desde su muestra inicial en CABA hasta su expansión en más de 90 ciudades del país con la ayuda de entes estatales de turismo y de discapacidad. También, nos ha contado que para dar a conocer la plataforma tienen, por un lado, una fuerte comunicación en redes sociales dónde presentan la app y cuentan historias inspiradoras de personas con discapacidad. Por el otro, cuentan con un Programa de Embajadores que consiste en personas que representan los valores de AccesApp en distintas ciudades y provincias de Argentina.

En segundo término, se ha entrevistado a personas con discapacidad y también, se ha participado de grupos de apoyo para obtener buenos insights y conocer la percepción de los potenciales usuarios respecto a Conectados.



Ultreya es un grupo de jóvenes con discapacidad por daño cerebral adquirido que busca ayudar desde la experiencia a otras personas en la misma situación. Hemos asistido a encuentros grupales para contarles la propuesta de Conectados y recibimos muy buenas respuestas, todos se mostraron entusiasmados y propusieron excelentes ideas para implementar como el manual de asesoramiento legal, listado de grupos de apoyo y el servicio de acompañantes terapéuticos.

También, se ha entrevistado a **Andrés y Manuel con paraplejia, Agustina con discapacidad visual, Manuela con discapacidad cognitiva y Eduardo con una pierna ortopédica**. Los cinco han mostrado una muy buena receptividad al modelo de negocio propuesto. Especialmente, Andrés nos ha ayudado muchísimo aportando sugerencias durante todo el camino.



En cuanto a los prestadores, se ha realizado una **encuesta dirigida a dueños y empleados de espacios de entretenimiento** tales como restaurantes, bares, cines y espacios culturales para averiguar si les atrae la propuesta de Conectados (véase Anexo 6).

Los resultados de la encuesta demostraron que el **61%** de los lugares de entretenimiento tiene un local con **medidas de accesibilidad** para personas con discapacidad, que serían las siguientes:

- El 100% tiene rampa de acceso y baño adaptado para sillas de ruedas.
- El 70.8% tiene estacionamiento accesible.
- El 66.7% tiene un ancho de puertas adecuado para que pueda pasar una persona en silla de ruedas.
- El 58.3% posee un circuito accesible en el local.
- El 29.2% permite el ingreso de perros de servicio y tiene ascensor o plataforma elevadora.
- El 8.3% tiene sistema braille y banda táctil en el suelo.

También, cuando se les pregunto si les **interesaría formar parte de una app** para personas con discapacidad donde se promocionará su negocio y exhibirá en detalle las medidas de accesibilidad, un **62.5%** respondió que **sí** y un **29.2%** que **tal vez**.

Con respecto a los beneficios que esperarían obtener al formar parte de Conectados:

- El 100% espera adquirir una cartera de nuevos clientes.
- El 40.9% espera lograr un aumento de visibilidad.
- El 31.8% considera que es una estrategia de responsabilidad social.



CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio CANVAS, fue creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, sirve para crear y definir modelos de negocio de forma simplificada. A continuación, analizaremos los 9 bloques en los que consiste esta herramienta:

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Fundaciones, asociaciones y ONGs vinculadas a la discapacidad.</p> <p>Se obtiene de ellos los potenciales clientes para el negocio.</p> <p>Lugares de entretenimiento con medidas de accesibilidad</p> <p>Conductores de vehículos con buena predisposición y preparados para transportar personas con discapacidad.</p> <p>Acompañantes terapéuticos</p>	<p>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.</p> <p>Campañas de comunicación.</p> <p>Verificación de servicios.</p> <p>Recepción de reclamos y sugerencias.</p>	<p>Es una red social segura y de confianza que ayuda a superar los prejuicios existentes en la sociedad respecto de las personas con discapacidad, impulsando la construcción de comunidades sin estigmas.</p> <p>Objetivo: es conectar personas y fomentar encuentros entre estos usuarios. Para ello se les ofrece servicio de transporte, espacios de entretenimiento y acompañantes.</p>	<p>Con usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalizada - Uso de encuestas de puntuación - Uso de analytics <p>Con prestadores de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mostrar beneficios a fin de retenerlos 	<p>Dos tipos de clientes</p> <p>Usuarios finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres y hombres +15. - Personas con discapacidad. - Personas sin prejuicios. - En un principio residentes de CABA + GBA. <p>Clientes indirectos:</p> <p>Familiares o personas a carga del segmento.</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
<p>Costos de única vez: desarrollo de la plataforma y ChatBot, registro de la sociedad y marca, campaña de comunicación del lanzamiento.</p> <p>Costos recurrentes mensuales: mantenimiento de la plataforma y ChatBot, cuenta corriente, asesoría legal y contable, sueldos administrativos, oficina y campaña marketing.</p>			<p>Porcentaje de comisión de los prestadores de servicios.</p>	

1) Propuesta de valor: es una red social segura y de confianza que ayuda a superar los prejuicios existentes en la sociedad respecto de las personas con discapacidad, impulsando la construcción de comunidades. Se genera un espacio de confianza para los usuarios donde sin temores ni estigmas pueden conocer personas, crear amistades y formar parejas. El objetivo principal es conectar personas y luego fomentar encuentros entre estos usuarios de manera que se les ofrece servicio de transporte, espacios de entretenimiento y acompañantes a fin de sortear las barreras que se les presentan día a día.



2) Segmentos de clientes: la solución va dirigida a dos tipos de clientes. Por un lado, se encuentran los usuarios finales:

- Jóvenes y adultos tanto hombres como mujeres mayores de 15 años.
- Principalmente personas con discapacidad motriz, cognitiva, visceral o sensorial (visual y auditiva) que valoran la confianza, seguridad y transparencia.
- Personas sin prejuicios sobre la discapacidad.
- En un principio residentes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Luego ante un potencial crecimiento se procederá con una expansión hacia el resto del país y otros países de la región.

Por otro lado, se encuentran los clientes indirectos, que serían los familiares o personas a cargo de este segmento.

3) Alianzas: el modelo de negocio tendrá como aliados estratégicos, por un lado, a entidades estatales, fundaciones y ONG's vinculadas a la discapacidad, de quienes se obtendrán los potenciales clientes. Por otro lado, se encuentran como asociaciones claves a los prestadores de servicio: los espacios de entretenimiento con habilitación real, los conductores de vehículos preparados para transportar personas con movilidad reducida y el equipo de acompañantes terapeutas para aquellos que necesitan asistencia.

4) Procesos: son las actividades clave para que la plataforma tenga éxito. En primer lugar, se necesitará de un equipo de programación que cree un espacio atractivo y accesible para los usuarios y que le dé un mantenimiento para que funcione correctamente. En segundo lugar, se llevará a cabo una estrategia de marketing y campañas de comunicación para dar a conocer la plataforma. También, contaremos con un supervisor que verifique que los espacios de entretenimiento que se ofrecen estén realmente habilitados, que los conductores respeten los horarios acordados, tengan buena predisposición y que su auto cumpla con todas las comodidades para transportar personas con movilidad reducida y que los ayudantes cumplan con los requisitos. Además, se



tendrá un servicio de centro de llamadas 0800 para recibir reclamos y sugerencias.

5) Relaciones con los clientes: por un lado, la relación con los usuarios será personalizada, se les enviará encuestas para obtener insights y conocer la manera adecuada de conectar con ellos. También, usaremos analytics para entender las preferencias de los usuarios y brindar un servicio personalizado. Por otro lado, la relación con las empresas de entretenimiento, transporte y acompañantes se basará en lograr retenerlos mostrando los beneficios que obtendrán al formar parte de la solución, debido al volumen de clientes que recibirán en sus respectivos negocios.

6) Canales: el canal del negocio posee un formato de aplicación móvil por el cual acceden los clientes. Estos pueden dar un feedback sobre el servicio y si surge algún inconveniente tienen a disposición una línea fija 0800 para hacer reclamos o sugerencias. También, para dar a conocer la app se realizará una campaña de marketing en redes sociales.

7) Recursos claves: los activos claves para desarrollar el modelo de negocio son, en primer término, el espacio seguro y de confianza para personas con discapacidad y sin prejuicios. En segundo término, el diferencial del negocio, las empresas de entretenimiento, de transporte, los ayudantes terapéuticos y las demás facilitaciones que promueven la inclusión del segmento en la sociedad. También, el conocimiento tecnológico para un desarrollo atractivo de la plataforma.

8) Estructura de costos: por un lado, tenemos los costos de única vez que corresponden a la inversión inicial serían la inscripción y alta de la sociedad, el capital mínimo SAS, el dominio internet, el registro de marca, el desarrollo de la app y el ChatBot, y la campaña de marketing digital. Por otro lado, tenemos los costos recurrentes mensuales que serían el mantenimiento de la plataforma, el ChatBot y cuenta corriente, los honorarios del equipo legal y contable, el sueldo de la community manager, del consultor en ética y cumplimiento, del



especialista en discapacidad, del equipo de ventas, del equipo atención al cliente y socia, espacio cowork, mercado pago y campaña de marketing.

9) Fuente de ingresos: la estructura de ingresos está conformada por el porcentaje que se le va a cobrar a los espacios de entretenimiento, conductores y acompañantes por cada servicio prestado a los usuarios.





CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING

Conectados busca satisfacer la necesidad y el deseo de crear un espacio virtual para personas con discapacidad. Por lo tanto, es necesario identificar las estrategias necesarias que la compañía debe llevar a cabo para crear y captar valor en los usuarios de una manera que sea rentable y asegure el crecimiento del negocio.

En esta sección, se utilizará la herramienta de Marketing Mix que describe el conjunto de actividades que componen el plan de marketing teniendo en cuenta cuatro variables del negocio: producto, precio, distribución y promoción; también conocidas como las 4P's.

1) Producto: el producto es el total paquete de beneficios obtenidos por los clientes. Conectados ofrece una red social segura y de confianza, especialmente dirigida para personas con discapacidad, donde pueden conocer amigos y/o buscar pareja. El principal objetivo de la plataforma es fomentar los encuentros entre usuarios. Para ello, es fundamental el rol de los prestadores de servicios ya que serán los facilitadores de estos encuentros. En primer término, la app cuenta con un listado de espacios de entretenimiento que exhibe el detalle de las medidas de accesibilidad. En segundo término, se brinda un listado de conductores de vehículos que están preparados para transportar personas con movilidad reducida. Por último, se ofrece el servicio de acompañantes terapéuticos para aquellos que lo precisen al momento de encontrarse con otro usuario de la comunidad. Estos servicios facilitadores buscan lograr una inclusión e igualdad de condiciones del segmento derribando las barreras que se les presenta en su vida social.

2) Precio: el precio de un servicio que ofrece una empresa en el mercado tiene un poder esencial sobre los consumidores. En el caso de Conectados, la fuente de ingresos es la comisión que se le cobra a los prestadores de servicios facilitadores mediante el pago a través de la aplicación. Para definir el porcentaje de comisión se ha tenido en consideración los costos de la



plataforma, el valor percibido de la app tanto por parte de los usuarios como de los proveedores y las comisiones que cobran otras plataformas de servicios similares. Por lo que se ha tomado como referencia los porcentajes utilizados en PedidosYa que están aproximadamente entre un 12% y 20% dependiendo del tamaño de la empresa. De modo que se estableció una estrategia de penetración donde durante los primeros años de lanzamiento se cobra un porcentaje de comisión bajo para atraer una masa crítica de prestadores y a medida que la plataforma se va expandiendo el porcentaje crece para los nuevos ingresantes. Debido a que se ofrecen distintos servicios no es posible fijar un precio, cada usuario puede elegir el servicio que mejor se adapte a su bolsillo. No obstante, para poder calcular los futuros ingresos se definió un gasto promedio de USD 35 por usuario, contemplando lo que cuesta una salida y atracciones en el país.

% comisión por servicio prestado				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5%	5%	10%	15%	20%

3) Distribución: son los canales que atraviesa un producto o servicio. Conectados llega a las manos del consumidor por medio de una aplicación móvil. Estimamos la población de potenciales usuarios de la plataforma aplicando el porcentaje de discapacidad del país a la población de 15 a 79 años de cada zona, utilizando información de censos del Indec y de instituciones estadísticas de otros países. Para el lanzamiento de la app tomaremos como muestra inicial a la **Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA)** que cuenta con aproximadamente un total de **965.764** de potenciales usuarios. Como hemos mencionado con anterioridad, se eligió primero esta zona por el gran número de habitantes y por la cantidad de espacios gastronómicos y de entretenimiento con medidas de accesibilidad que pueden listarse como prestadores de servicios. También, allí se encuentran entidades estatales que promueven los derechos de las personas con discapacidad que nos podrían ayudar para comunicar el



lanzamiento. Luego se realizará un plan de expansión a zonas que cuentan con una importante densidad de población.

En el segundo año, Conectados se expandirá al **resto de la provincia de Buenos Aires, Rosario y Paraná** donde tomando en cuenta lo contabilizado el año anterior se ha estimado un total de **1.506.088** de usuarios.

En el tercer año, se realizará una expansión a las capitales de unas de las principales provincias del país que son la **Ciudad de Santa Fe, la Capital de Córdoba y la Capital de Mendoza**, alcanzando **1.654.619** de usuarios.

En el cuarto año, se dará por finalizada la expansión a los principales puntos de Argentina dando a conocer la aplicación en **Santa Rosa, la Capital de San Luis, la Capital de Salta y San Miguel de Tucumán** llegando a un total de **1.756.471** de potencial usuarios.

Por último, en el quinto año continuaremos nuestro plan de expansión con un desembarco internacional en **Montevideo, Santiago, Asunción, São Paulo y Rio de Janeiro** alcanzando teniendo en cuenta el segmento anterior aproximadamente un total de **5.789.673** de usuarios (véase anexo 7).

3) Promoción: aquí se definirán las estrategias de comunicación para lograr capturar la atención de los potenciales usuarios y un reconocimiento de la red social Conectados. El target de las acciones de Marketing no solo sería para las personas con discapacidad si no también se extendería a familiares y prestadores de servicio.

Programa de embajadores de marca: se elegirán personas con historias inspiradoras de superación de la discapacidad, que representen los valores de Conectados. El programa contará con un embajador por cada zona a la que nos expandimos. Estos deberán tener un perfil activo en la red social Instagram para subir contenido sobre Conectados, contar su experiencia y crear un espacio de preguntas para obtener insights del público que los sigue.



Publicidad en redes sociales: Conectados tendrá una cuenta en Instagram, Facebook y Twitter para compartir contenido e interactuar con el público target. La community manager tendrá un rol fundamental ya que será la encargada de crear y calendarizar el contenido que se publicará, desde posts dando a conocer la red social, consejos de uso e historias inspiradoras de nuestra comunidad. Durante la campaña de lanzamiento y expansiones a nuevas regiones las publicaciones correrán con pauta para aumentar visitas e interacciones. Estas publicaciones serán para invitar a los potenciales usuarios a unirse y a que los prestadores se enlisten como servicio.

Google ads: es una plataforma que tiene como objetivo generar tráfico para los sitios web. Se definirán palabras claves que cuando un usuario las utilice en el motor de búsqueda aparezca Conectados como primera opción. También, se pautará publicidad dentro de páginas web para crear awareness de marca.

Fundaciones y grupos de apoyo: se darán charlas en fundaciones y grupos de apoyo que trabajen con personas con discapacidad para dar a conocer la red social.

Comunicados de prensa: durante el lanzamiento se harán comunicados de prensa en diarios y revistas para dar a conocer la red social y lograr un mayor alcance tanto de potenciales usuarios como de prestadores de servicios.

En conclusión, con este análisis lo que busca Conectados es lograr notoriedad, posicionamiento y nuevos mercados. Para ello será fundamental trabajar cada una de las 4P's: (1) lograr una red social atractiva, segura y confiable para que las personas con discapacidad puedan construir vínculos sociales (2) ofrecer distintos servicios para que cada usuario pueda elegir el precio que considera más accesible (3) implementar una estrategia de expansión, llegando gradualmente a distintos puntos estratégicos del país para luego expandirse a nivel internacional (4) ejecutar estrategias de comunicación para generar



awareness, llegar a los potenciales consumidores y conseguir que se conviertan en clientes.



Universidad de
San Andrés



CAPÍTULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Krajewski, Ritzman y Malhotra en su libro “Administración de operaciones” sostienen que las operaciones del negocio son los procesos necesarios para producir bienes o servicios. Para una administración eficaz de los mismos es esencial la coordinación e interacción continua de cada una de sus funciones. De manera que definiremos en detalle las operaciones del negocio de Conectados para diseñar procesos que nos den una ventaja competitiva.

Proceso de desarrollo y mantenimiento de la aplicación: para llevar a cabo este proceso se contratará a dos programadores de una empresa de diseño y programación para desarrollar la aplicación de Conectados en formato iOS y Android que contará con un diseño universal y accesible para facilitar su uso. Estos trabajarán durante 6 meses un total de 2.400 horas. También, el proceso de mantenimiento es fundamental ya que se mantendrá actualizada la app y corregirán posibles errores.

Proceso de verificación de funcionamiento: una vez desarrollada la app se hará una prueba piloto con un grupo de asesores compuesto por personas con discapacidad, familiares, trabajadores en grupos de apoyo y fundaciones para poder mejorarlas y adaptarlas en base a sus recomendaciones y críticas.

Proceso de captación y fidelización de potenciales usuarios y prestadores: este proceso se basará en ejecutar estrategias de comunicación que serán clave para lograr la masa crítica necesaria para llevar adelante el negocio de Conectados. De manera que se hará programa de embajadores de la app, publicidad en redes sociales, google ads, comunicados de prensa y charlas en fundaciones y grupos de apoyo. También, en cuanto a los servicios, el equipo de ventas se encargará de hacer recorridos en busca de locales, conductores y acompañantes para dar a conocer los beneficios de formar parte de la app y lograr sumarlos al listado.



Proceso de reserva, entrega y pago del servicio: una vez que el usuario se decida por consumir alguno de los servicios que ofrece la plataforma, este tendrá que reservar para que momento quiere el viaje, el acompañante terapéutico y/o el lugar de entretenimiento. Cuando se haya entregado el servicio, el usuario tiene la opción de pagar en efectivo, tarjeta de crédito o débito o a través de Mercado Pago. También, el usuario podrá puntuar el servicio y hacer un comentario sobre su experiencia. Este proceso es clave ya que es donde se logran los encuentros entre usuarios y es la fuente de ingresos de la app. La comisión se les cobrará inmediatamente a los prestadores de servicio.

Proceso de seguimiento de prestadores: a fin de verificar que los servicios que se ofrecen cumplen con los requisitos necesarios para formar parte de la app y garantizar un servicio de calidad, el equipo de ventas realizará un seguimiento de cada uno de los prestadores. Se harán visitas a los lugares de entretenimiento y a los vehículos para verificar las medidas de accesibilidad.

Proceso de reclamos y consultas: en este proceso se realizará un relevo de las puntuaciones y comentarios de los usuarios sobre los distintos servicios para detectar aquellos prestadores que no están realizando bien su trabajo. También, se tendrá en cuenta las consultas y reclamos que recibe el equipo de atención al cliente.



CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

En esta sección se presentará la situación financiera de Conectados que cuenta con costos recurrentes mensuales y costos de inversión inicial. Todos los números con los que se trabajarán serán estimados en dólares con un profundo análisis para lograr la mayor precisión posible.

COTIZACIÓN - 01/11/2020			
USD	1,00	\$	78,82

6.1 Inversión inicial

DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL			
COSTO INICIAL	USD		\$
Inscripción y alta de la Sociedad	\$	120	\$ 9.450
Capital mínimo para constituir una SAS	\$	480	\$ 37.800
Dominio internet	\$	41	\$ 3.240
Registro de marca	\$	184	\$ 14.520
Desarrollo de la app-CAPEX	\$	72.000	\$ 5.675.040
Campaña marketing	\$	45.674	\$ 3.600.000
Desarrollo ChatBot	\$	6.000	\$ 472.920
Alta línea atención al cliente	\$	10	\$ 780
TOTAL	\$	124.508	\$ 9.813.750

Para la puesta en marcha de Conectados se contará con los siguientes costos que conforman el detalle de la inversión inicial del negocio. En primer término, se precisa de un capital mínimo para constituir una SAS que es equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles de octubre 2020, en total USD 428, y la inscripción y alta de la sociedad cuesta el 25% del capital, un total de USD 107. En segundo término, el registro de un dominio de internet .com.ar tiene un costo de USD 41, un pago mensual de \$270 durante todo el año. Con respecto al registro de marca, nos pusimos en contacto con el Dr. Hernán Uría Romero, abogado especialista en marcas, quien nos hizo un presupuesto de \$12.000 + IVA.



En cuanto al desarrollo de la app, se contratará a una empresa de diseño y programación de aplicaciones móviles a medida para Android, iOS y también para la creación de una página web. Estas tendrán un diseño universal para que las personas con discapacidad puedan acceder a la plataforma sin barreras. Habrá un equipo de dos programadores que trabajarán un total de 2.400 horas con un costo de USD 30 por hora durante los 6 meses de desarrollo. También, se realizará una campaña de marketing digital con embajadores de la app, publicidad en redes sociales y Google Ads, entre otros, que tendrá un costo de USD 45.674. Además, se desarrollará un ChatBot para consultas sobre el funcionamiento de la app e información útil que cuesta USD 6.000. Por último, para dar de alta la línea 0800 de atención al cliente se debe abonar un total de USD 10.

Luego de analizar cada uno de los costos, podemos concluir que para crear Conectados se necesitará de una **inversión inicial de USD 124.508**.

6.2 Análisis de costos

COSTOS RECURRENTE MENSUALES		
	USD	\$
COSTOS FIJOS		
Equipo de Mantenimiento OPEX	\$ 2.500	\$ 197.050
Mantenimiento ChatBot	\$ 500	\$ 39.410
Sueldos Socia-fundadora	\$ 2.855	\$ 225.000
Sueldos Atención al cliente	\$ 4.624	\$ 364.499
Sueldos Equipo de Ventas	\$ 13.359	\$ 1.052.941
Sueldo Community Manager	\$ 856	\$ 67.500
Sueldo Consultor en Ética y Cumplimiento	\$ 888	\$ 70.000
Sueldo Especialista en Discapacidad	\$ 952	\$ 75.000
Honorario abogado	\$ 317	\$ 25.000
Honorario contador	\$ 254	\$ 20.000
Mantenimiento de cuenta corriente	\$ 11	\$ 850
Línea 0800 atención al cliente	\$ 4	\$ 338
Espacio WeWork	\$ 825	\$ 65.027
Campaña de marketing	\$ 4.622	\$ 364.342
COSTOS VARIABLES		
Comisión de Mercado Pago	\$ 2.525	\$ 199.027
TOTAL	\$ 35.092	\$ 2.765.983



Se ha realizado un detallado análisis de los costos recurrentes mensuales. Por un lado, tenemos los costos fijos que están conformados, en primer término, por el equipo de mantenimiento de la plataforma que se encargará de actualizar el diseño y las funcionalidades de la aplicación, y corregir los posibles errores, este tiene un costo de USD 2.500. En segundo término, para lograr un buen funcionamiento del ChatBot se realizará un mantenimiento que cuesta USD 500.

Con respecto a los sueldos de los empleados de Conectados se ha incluido en los montos un 57% de costos laborales como aguinaldo, vacaciones y obra social. Primero el sueldo de la socia-fundadora de la app será de USD 2.855. También, contaremos con un equipo de atención al cliente que se encargará de resolver las dudas y consultas de los usuarios de una manera personalizada. Durante los primeros tres años serán dos empleados, luego en el cuarto año al llegar a un nivel nacional será de 4 empleados y en el quinto año ante la expansión internacional serán 8 empleados en el equipo. Por lo tanto, se hizo un promedio de los costos durante estos cinco años para llegar a un costo mensual de aproximadamente USD 4.624.

En cuanto al equipo de ventas, a medida que se realice el plan de expansión se reclutarán más empleados ya que serán los encargados de visitar los distintos espacios de entretenimiento e instituciones de discapacidad y negociar los acuerdos. Durante los primeros dos años habrá tres empleados. Luego en el tercero se contará con seis empleados. En el cuarto año serán nueve empleados y en el quinto año dieciocho empleados. Estos empleados serán motivados con bonos anuales por performance y resultados. Al realizar un promedio, se alcanza un costo mensual de USD 13.359. También, tendremos una community manager quien se ocupará de crear y publicar el contenido en las redes sociales, este servicio costará USD 856.



Además, se contratará un consultor en ética y un especialista en discapacidad que trabajarán juntos para incorporar una perspectiva ética y entender sobre temas de la discapacidad necesarios para el modelo de negocio. Estos tendrán un sueldo de USD 888 y USD 952 respectivamente.

Asimismo, se necesitará asesoramiento legal para realizar trámites y posibles contingencias, este servicio se ha consultado con el abogado Agustín Pearson quien nos pasó presupuesto de un costo mensual de USD 317. También, contaremos con asesoramiento contable e impositivo para la gestión de facturas, liquidación de sueldos y contabilidad de Conectados, según el contador Mauro Nervi para ello se deberá abonar un total de USD 254.

Acerca de la creación y mantenimiento de una cuenta corriente, hemos contactado a una empleada de atención al cliente de Santander Río que nos comentó que la apertura de una cuenta es gratuita, pero tiene un costo de mantenimiento mensual de USD 11. Además, nos hemos comunicado con un empleado de la Empresa de Telecomunicaciones Iptel quien nos cotizó un abono mensual de USD 4 para el servicio de línea 0800. En cuanto a las oficinas para realizar el trabajo del día a día, se ha considerado contratar un espacio en WeWork, que ofrece oficinas compartidas, estas tienen un costo mensual de USD 825.

Por último, se realizarán acciones de marketing que tendrán un costo promedio a lo largo de los cinco años de USD 4622 que incluye, en primer término, el programa de embajadores dónde se contratarán personas con historias inspiradoras y superadoras sobre su discapacidad de cada una de las regiones incorporadas. Estos recibirán un abono mensual de USD 761 y a cambio deberán subir 1 posteo en el feed de su perfil de Instagram dando a conocer la app y 2 historias explicando su funcionamiento y experiencia. En segundo término, se publicará un comunicado de prensa en el diario y en el canal de La Nación, en formato Content Lab, para dar a conocer la app y sus beneficios, esto tendrá un costo de USD 1776. También se hará publicidad en redes



sociales y Google Ads, el costo del mismo varía en función de cuantos usuarios hagan clic en el anuncio.

Por otro lado, tenemos como costo variable la comisión de mercado pago que depende del volumen de servicios prestados abonados a través de este sistema. Se estima que en Argentina 4 millones de personas utilizan mercado pago, aproximadamente un 9% de la población²¹, por lo que se aplicó este porcentaje a los servicios prestados de Conectados. De modo que se hizo un promedio de los costos durante los cinco años, alcanzando un total de USD 2.826.

Finalmente, tenemos un total de **USD 35.092** de **costos recurrentes mensuales**.

6.3 Cash Flow

A fin de estudiar la viabilidad del negocio, se ha realizado un flujo de fondos de los primeros cinco años de Conectados, donde se utilizarán las siguientes herramientas financieras: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recupero.

Por un lado, primero se ha definido el mercado objetivo de potenciales usuarios que utilizarán los servicios de la aplicación móvil para poder estimar el volumen de ingresos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		GBA+CABA	GBA+CABA+RESTO PROV. BSAS +ROSARIO+PARANÁ	GBA+CABA+RESTO PROV. BSAS +ROSARIO+PARANÁ+ CIUDAD DE SANTA FE+ CÓRDOBA CAPITAL+ MENDOZA CAPITAL	GBA+CABA+RESTO PROV. BSAS +ROSARIO+PARANÁ+ CIUDAD DE SANTA FE+ CÓRDOBA CAPITAL+ MENDOZA CAPITAL+ SANTA ROSA+SAN LUIS CAPITAL	GBA+CABA+RESTO PROV. BSAS +ROSARIO+ PARANÁ+CIUDAD DE SANTA FE+CÓRDOBA CAPITAL+ MENDOZA+SANTA ROSA+SAN LUIS CAPITAL+ MONTEVIDEO+SANTIAGO+ASUNCIÓN+ RÍO DE JANEIRO+SÃO PAULO
Mercado total (población con discapacidad de 15 a 79 años)		965.764	1.506.088	1.654.619	1.677.136	5.710.338
Porcentaje de alcance población con discapacidad		5%	10%	15%	25%	35%
Mercado disponible (población con discapacidad)		48.288	150.609	248.193	419.284	1.998.618
Porcentaje de conversión		10%	15%	25%	30%	40%
Mercado objetivo (población con discapacidad)		4.829	22.591	62.048	125.785	799.447

²¹ Artículo "En Argentina, 4 millones de personas ya utilizan su billetera virtual: ¿ahora se vienen las súper apps?" de IproUp, 2020.



Para ello se estimó el mercado total a través de una investigación en los censos por edad y por región del Indec y las instituciones de estadística de los otros países. De modo que se definió la población de entre 15 y 79 años de cada zona y luego se le aplicó el porcentaje de discapacidad de su respectivo país, para obtener un valor aproximado de la población con discapacidad en ese rango etario. Después, tomando como referencia las métricas de Reach e indicadores de Conversion Rate utilizadas en aplicaciones como Rappi y Pedidos Ya, se determinó primero un porcentaje de alcance para definir el mercado disponible, es decir, cuantas personas del mercado total llegaron a conocer la aplicación. Luego, se aplicó un porcentaje de conversión para obtener el mercado objetivo, que serían aquellos que consumen servicios de la plataforma generando ingresos. Durante el año de lanzamiento los porcentajes se mantienen bajos, pero a medida que nos íbamos expandiendo, que más personas recomiendan la app y con la ayuda de las campañas de comunicación comienzan a crecer exponencialmente²².

Por otro lado, para analizar financieramente el proyecto era necesario estimar una tasa de descuento que para ello se recibió ayuda de un analista de finanzas. En primer término, se tomó la tasa a diez años de los Bonos del Tesoro de EEUU de un 0,88%. En segundo término, se averiguó la beta de Match, una empresa similar al negocio de Conectados, que es de 1,14. Luego, se identificó una prima de riesgo de un 6% y un riesgo país de 14,81%. De esta manera, se calculó una tasa de descuento de un **23%** que se utilizó para obtener un **Valor Actual Neto (VAN)** de **USD 680.034**. También, se obtuvo una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** de un **58%** (nótese que es muy superior a la tasa de descuento utilizada) y se proyectó que el **periodo de recupero** de la inversión inicial sería de **5 años**, presentando resultados positivos a partir del cuarto año. Esto indica una rentabilidad positiva y refleja la viabilidad del negocio (véase Anexo 8).

²² Reporte "Conceptos Fundamentales de Marketing Digital" de Digital House, 2020.



CAPÍTULO 7: EQUIPO

El equipo de Conectados estará conformado por la socia fundadora y personal a contratar, que serían los siguientes integrantes:

Founder & CEO: Nicole Chapman futura licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Cuenta con experiencia en Auditoría en PwC, Marketing en Mondelēz International y Trade Marketing en Whole Earth Brands. Es una emprendedora apasionada por la responsabilidad social que tiene como objetivo fundar un emprendimiento social como modelo de negocio, donde a través de una solución innovadora se resuelva un problema social existente, promoviendo un impacto positivo en la comunidad. Sus principales responsabilidades será determinar los objetivos del proyecto y las estrategias empresariales para lograrlos, motivar al equipo y tomar decisiones organizativas. También, se hará cargo de las acciones de Marketing que se llevarán a cabo.

Inversores: serán tanto familiares y amigos de la socia fundadora como business angels que invertirán en Conectados para poder poner en pie el negocio a cambio de una participación accionaria.

Equipo de programadores: se contratará a dos programadores para que desarrollen la app para Android, iOS, una página web y el ChatBot. También, se ocuparán del mantenimiento y actualizaciones necesarias para lograr un buen funcionamiento. Su rol es fundamental ya que son los responsables en crear una plataforma accesible y atractiva para los usuarios.

Community manager: se contratará una persona especializada en el uso de redes sociales que se encargará de la comunicación en Instagram, Facebook y Twitter. La CM se ocupará de diseñar el contenido y calendarizarlo, contestar dudas o reclamos, escuchar activamente lo que pasa en las redes, compartir



reportes de medición de posteos y de los ads. Su participación es clave ya que le dará visibilidad a Conectados y determinará la imagen pública de la marca.

Equipo de ventas: estará conformado por vendedores que visitarán los espacios de entretenimiento, instituciones de discapacidad, conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos a fin de reclutarlos para que formen parte de Conectados. También se ocuparán de darle seguimiento a los servicios enlistados para garantizar que cumplan con las medidas de accesibilidad que exige la plataforma. El equipo de ventas es esencial para lograr tanto la masa crítica de usuarios como de prestadores. Durante el quinto año Conectados tendrá 18 vendedores.

Equipo de atención al cliente: contaremos con representantes de servicio al cliente que se encargarán de brindar información sobre la app a los usuarios y canalizar las quejas, reclamos o sugerencias. Durante el quinto año Conectados tendrá 8 empleados contratados para atención al público.

Consultor en ética y cumplimiento: tendremos un consultor quien nos ayudará a construir una empresa ética a través de la detección de los desafíos sociales, responsabilidades e impacto que tiene Conectados en las personas con discapacidad y los servicios facilitadores que ofrece.

Especialista en discapacidad: trabajaremos con un especialista en discapacidad quien nos brindará información sobre como comunicarnos con el segmento, cuales son sus necesidades y barreras. También, nos ayudará a detectar oportunidades de mejora para lograr ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Asesoría legal: se contratará un equipo de abogados que nos ayudará en la creación y constitución del negocio, en la elaboración de documentos jurídicos y contratos laborales, nos brindará soluciones ante problemas jurídicos dentro de Conectados y nos mantendrá informados ante alguna novedad en el ámbito legal que pueda afectar al negocio.



Asesoría contable: se contratará un equipo de contadores que se encargará de revisar facturas, órdenes de compra, estados de cuenta, liquidar sueldos e impuestos y prepararán los estados financieros.





CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES Y ÉTICOS

Por un lado, para el desarrollo y la puesta en marcha de Conectados será necesario afrontar varios **aspectos legales**. En primer término, se debe realizar la **inscripción y alta de la sociedad**. Conectados se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que es un tipo societario que permite crear una sociedad de manera rápida, simple y a menor costo que otras. Para presentar la solicitud de inscripción se tendrá que completar el formulario disponible en el servicio web de Trámites a Distancia a la cual se accederá con CUIT y clave fiscal nivel 2 o más, se deberá contar con domicilio legal en Provincia de Buenos Aires y tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.

En segundo término, se deberá hacer el **registro de marca** que para ello se contratará un abogado especialista en marcas. Esta persona se ocupará de realizar la solicitud de registro de servicio a proteger con la marca y logo. Una vez concedida la marca, se obtendrá la exclusividad de su uso por 10 años, que llegado el vencimiento se puede renovar. Además, tenemos que crear la página web de la marca con el registro del **dominio de internet**.

También, contaremos con un equipo de **asesoramiento legal** que nos ayudará a resolver cualquier tipo de asuntos que se relacionan con la aplicación de leyes, reglamentos y normas en el día a día del negocio. Esto se solventará en formato de abono mensual sin tener en cuenta el costo de posibles contingencias.

En cuanto al **tratamiento impositivo** de Conectados, de tipo societario SAS, se deberá pagar un 25% de impuesto a las ganancias, un 21% de IVA, un 3,5% de ingresos brutos y un 1,2% de débitos y créditos bancarios.

Por otro lado, los **aspectos éticos** son un factor clave a tener en cuenta en una plataforma que trabaja para personas con discapacidad y promueve la



inclusión. De manera que presentaremos los principios éticos más importantes que regirán en las acciones y toma de decisiones de Conectados: se manejará una detallada **comprensión de las necesidades** de las personas con discapacidad para buscar ayudarlos en su día a día y mejorar la experiencia de la red social. También, se asegurará de crear un espacio donde haya **aceptación y respeto**, dando de baja los usuarios y prestadores que no lo cumplan. Además, se tendrá el **compromiso de lograr igualdad de condiciones y autonomía** con el apoyo de los servicios facilitadores. Asimismo, se buscará la integridad para ser una compañía **transparente y honesta** en todas sus acciones y comunicaciones. Por último, se garantizará la **confidencialidad y protección de información** de los usuarios.





CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

9.1 Plan de implementación

A continuación, utilizaremos la herramienta **diagrama de Gantt** que exhibe el tiempo de dedicación previsto para cada una de las actividades de ejecución que durante el primer año pondrá en funcionamiento el negocio de Conectados.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Constitución de SAS											
Registro de marca y dominio de internet											
Captación de fondos											
Desarrollo de la aplicación y página web											
Asociaciones con entidades y fundaciones de discapacidad											
Búsqueda de prestadores de servicios											
Prueba piloto con grupo de asesores											
Campaña de comunicación											
Lanzamiento de Conectados											

En primer término, en enero iniciaremos el plan de implementación con la inscripción y alta de la SAS que demora entre 3 y 8 días hábiles. Durante el mismo periodo, se realizará el registro de marca y dominio de internet que tarda aproximadamente 5 meses. También, comenzaremos con el proceso de recaudación de fondos para la financiación del proyecto buscando que inviertan familiares y amigos de la socia fundadora y algún business investor que esté interesado en Conectados.

En segundo término, con la obtención de los recursos financieros, empezaremos en abril con el desarrollo de la aplicación en versión iOS y Android, desarrollo del ChatBot y la creación de la página web, que tendrá una duración de aproximadamente 6 meses. Simultáneamente, nos dedicaremos 5 meses para buscar asociarnos con entidades y fundaciones que ayudan a personas con discapacidad. Esta actividad es fundamental, ya que nos daría una mayor visibilidad y fiabilidad que nos permitirá obtener potenciales usuarios de Conectados.



Luego, a partir de julio, empezaremos la búsqueda de espacios de entretenimiento accesible, conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos para que formen parte de los servicios que ofrecerá la app. A este proceso le dedicaremos unos 5 meses ya que es un diferencial del negocio que ayudará a construir una comunidad entre los usuarios de la plataforma.

Una actividad clave es la prueba piloto de la aplicación previa al lanzamiento donde personas con discapacidad, familiares, trabajadores en grupos de apoyo y en fundaciones nos darán feedback de su uso y funcionamiento para detectar oportunidades de mejora.

Posteriormente, unos 3 meses antes del lanzamiento se realizará una fuerte campaña de comunicación necesaria para lograr atraer a los potenciales usuarios. En la estrategia de marketing se dará a conocer la app junto con sus beneficios construyendo una expectativa previa al lanzamiento. De manera que se mantendrá al segmento target en suspenso para hacer que la experiencia sea emocionante.

Una vez que se hayan realizado todas las tareas, se anunciará el lanzamiento de Conectados en diciembre.

9.2 Riesgos

Durante el desarrollo de Conectados existe la posibilidad de enfrentarse con algunos riesgos que podrían impactar sobre los objetivos del proyecto. De modo que se detectaran los riesgos para minimizar su probabilidad y efecto.

1) Riesgo de innovación: estamos viviendo una etapa de cambio cultural en la sociedad donde se le está dando un lugar importante a la inclusión. Conectados está alineada a esta tendencia ya que es una red social para personas con discapacidad que promueve la inclusión a través de los prestadores de servicio, pero tiene el desafío de ser pionera en este modelo ya que aún no está del todo desarrollado en el mundo. La gran mayoría de las



personas con discapacidad han sido expuestas a estafas en internet por lo que es posible que al ser una plataforma nueva e innovadora les genere desconfianza e inseguridad al usarla. Para contrarrestar este riesgo es fundamental tener una clara comunicación del funcionamiento de la app y sus beneficios, no solo para los potenciales usuarios sino también para familiares o amigos así los incentivan a registrarse. También, se deberá hacer un seguimiento de comentarios en la app y reclamos de atención al cliente para garantizar seguridad y confianza entre usuarios y prestadores.

2) Riesgo de nicho de mercado: la app apunta a un nicho de mercado que son las personas con discapacidad. Al trabajar con un reducido tamaño de mercado puede que se dificulte el crecimiento de usuarios dentro de la plataforma. Es por ello que será necesario realizar una fuerte estrategia de crecimiento alineada con una campaña de comunicación para llegar a usuarios de distintas regiones y así obtener la masa crítica necesaria para la viabilidad del proyecto.

3) Riesgo de servicios: los servicios que ofrece Conectados es un diferencial que los usuarios valoran ya que los ayuda con las barreras que se enfrentan cotidianamente, siendo la calidad de los servicios un factor clave para retener usuarios. El problema es que al tener los servicios tercerizados se corren riesgos que hay que intentar minimizar. Por lo tanto, para garantizar una buena experiencia contaremos con un proceso de seguimiento y verificación de las medidas de accesibilidad de los espacios de entretenimiento y el servicio de conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos.

4) Riesgo tecnológico: el formato por el que se puede acceder a Conectados es a través de una aplicación móvil. Así pues, se corre el riesgo de que haya un mal funcionamiento de la plataforma que impacte negativamente en la experiencia del usuario. De manera que se contratará un servicio de mantenimiento de la app para lograr una gestión adecuada de seguridad e infraestructura tecnológica. También, revisará el diseño accesible de la app para personas con discapacidad adaptándola a medida que recibamos comentarios de mejora.



CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

El presente trabajo se basa en un negocio social que tiene como objetivo mitigar la problemática de la discapacidad mejorando la calidad de vida de estas personas a través del lanzamiento de Conectados: una red social donde personas con discapacidad pueden conocer amigos o formar pareja mostrándose como realmente son y promueve los encuentros entre usuarios mediante la oferta de servicios facilitadores como un listado de lugares de entretenimiento con accesibilidad, conductores de vehículos y acompañantes terapéuticos, de manera que se logra una inclusión del segmento e igualdad de condiciones en su vida social.

A fin de lograr llevar adelante el desarrollo de este emprendimiento social se ha realizado una profunda investigación y análisis de la oportunidad de negocio. En primer término, para identificar la necesidad del segmento se han realizado entrevistas a personas con discapacidad y se ha asistido a reuniones de grupo de apoyo donde se escucharon testimonios de historias de vida que le dieron forma a la idea del proyecto y se obtuvieron recomendaciones para la app. La recepción de los potenciales usuarios frente a la propuesta fue muy positiva lo cual fue un gran motor de motivación para crear Conectados.

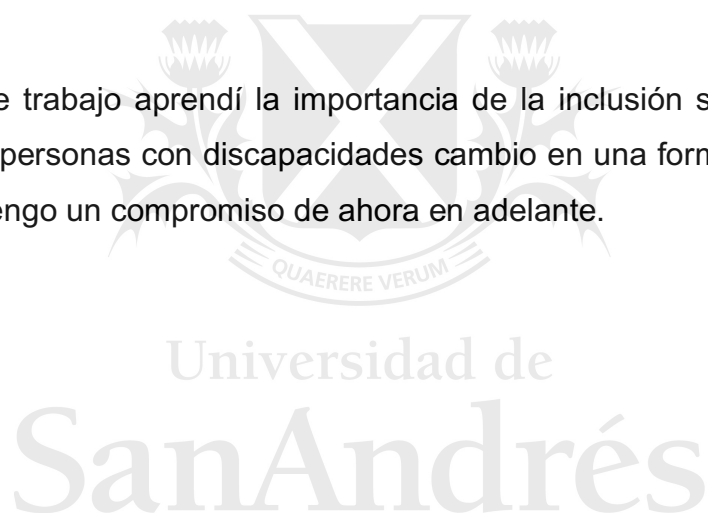
En segundo término, se realizó un estudio de mercado para determinar los posibles competidores tanto directos como indirectos. Se han tenido en cuenta redes sociales, negocios inclusivos y plataformas similares a los servicios que se ofrecen, de donde se sacaron aprendizajes y puntos a incorporar. También, nos hemos contactado con fundadores de plataformas inclusivas como Andrés Queirel argentino socio-fundador de AccesApp y Geoffrey Anderson estadounidense co-fundador de Glimmer Connect quienes nos han compartido sus experiencias de desarrollo de negocio para personas con discapacidad junto con los desafíos a los que se enfrentaron. Lo cual nos sirvió para detectar los riesgos, beneficios y oportunidades de mejora.



También, se han identificado casos de éxito y mejores prácticas de compañías que implementaron un plan de expansión a diferentes regiones ya que la viabilidad del modelo de negocio de Conectados necesita de un importante volumen de usuarios. De manera que se definió que Conectados tomará como muestra inicial CABA y GBA para luego expandirse a otras zonas logrando una expansión a nivel internacional.

Finalmente, se analizó el proyecto en términos financieros con un flujo de fondos que demostró la capacidad de Conectados de generar rentabilidad. El negocio cuenta con un VAN positivo y una TIR atractiva para invertir en el proyecto. Para nosotros es importante lograr una generación de valor tanto social como económica.

Gracias a este trabajo aprendí la importancia de la inclusión social. Mi visión acerca de las personas con discapacidades cambió en una forma muy positiva y siento que tengo un compromiso de ahora en adelante.





BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Dolan, R. J. (1997). “*Note on Marketing Strategy*”.
- Kotler, P. (2001). “*Dirección de Marketing*”.
- Krajewski L., Ritzman L. y Malhotra M. (2013). “*Administración de Operaciones*”.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “*Generación de Modelos de Negocios*”.
- Porter, M. (1991). “*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”.
- Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (2019). En *Indec*. Recuperado el 28 de agosto de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf
- Agencia Nacional de Discapacidad. Guía de Lenguaje Adecuado en temas de Discapacidad. Recuperado el 17 de noviembre de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_andis_0.pdf
- Cámara de exhibidores multisalas de Chile (2018). El cine en Chile. En *CAEM*. Recuperado el 20 de octubre de: <http://www.caem.cl/index.php/informes-anuales/item/28-el-cine-en-chile-en-el-2018>
- Catalano, A (2020). En Argentina 4 millones de personas ya utilizan su billetera virtual: ¿ahora se vienen las “super apps”? En *Iproup*. Recuperado el 5 de octubre de: <https://www.iproup.com/finanzas/10123-billetera-virtual-argentina-cuantas-personas-ya-usan-su-app>
- Censo demográfico Brasil (2010). En *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Recuperado el 5 de noviembre de: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=resultados>
- Censo de población y vivienda en Chile (2017). En *Instituto Nacional de Estadísticas*. Recuperado el 17 de octubre de:



- <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda>
- Chequeado (2018). ¿Cuál es la situación de Uber en la Argentina? En *Chequeado*. Recuperado el 3 de noviembre de: <https://chequeado.com/el-explicador/cual-es-la-situacion-de-uber-en-la-argentina/>
 - Chevalier. S (2019). Argentina: number of social network users 2017-2023. En *Statista*. Recuperado el 17 de noviembre de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/260711/number-of-social-network-users-in-argentina/>
 - Ciudad de Córdoba. En Córdoba Turismo. Recuperado el 5 de octubre de: https://www.cordobaturismo.gov.ar/cosa_para_hacer/ciudad-de-cordoba/
 - Clarín (2018). El 87% de los argentinos accede a internet a través de un Smartphone: qué aplicaciones son las que más usan. En *Clarín*. Recuperado el 17 de noviembre de: https://www.clarin.com/tecnologia/87-argentinos-accede-internet-traves-smartphone-aplicaciones-usan_0_U2YFuXjr8.html
 - Clement. J (2019). Number of global social network users 2010-2021. En *Statista*. Recuperado el 17 de noviembre de: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
 - Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. En *Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de noviembre de: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
 - Destino Negocio. Mercado libre lidera las operaciones de comercio electrónico en América Latina. En *Destino Negocio*. Recuperado el 2 de septiembre de: https://destinonegocio.com/ar/casos-de-exito-es_ar/mercado-libre-lidera-las-operaciones-de-comercio-electronico-en-america-latina/
 - Digital House. Conceptos fundamentales de Marketing Digital. En *Digital House*. Recuperado el 7 de abril de:



<https://www.digitalhouse.com/ar/blog/conceptos-fundamentales-de-marketing-digital>

- Digital House. 10 consejos que todo eCommerce debería seguir para impulsar su crecimiento. En *Digital House*. Recuperado el 7 de abril de: <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/10-consejos-ecommerce-deberia-seguir-impulsar-crecimiento-negocios>
- Duarte. F (2019). Los países en los que la gente pasa más tiempo en las redes sociales (y los líderes en América Latina). En *BBC News*. Recuperado el 17 de noviembre de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49634612>
- El economista (2020). “Hablalo”: quién es el emprendedor argentino de 21 años que inspiró al mundo con su app inclusiva. En *El Economista*. Recuperado el 2 de noviembre de: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/telecomunicacion-tecnologia-ar/noticias/10880830/11/20/Mateo-Salvatto-el-CEO-de-21-anos-que-busca-ayudar-al-mundo-desde-Argentina.html>
- Encuesta de centro de compras (2018). En *Indec*. Recuperado el 1 de octubre de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_11_18.pdf
- Estudio Nacional de la discapacidad (2015). En *Ciudad Accesible Chile*. Recuperado el 13 de septiembre de: <https://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2017/02/Libro-Resultados-II-Estudio-Nacional-de-la-Discapacidad.pdf>
- Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad (2018). En *Indec*. Recuperado el 17 de noviembre de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf
- Ignis Media Agency (2018). Mobile. Life. En *Ignis View*. Recuperado el 17 de noviembre de: <https://www.ignisview.com/single-post/2018/10/11/Mobile-life>
- Infobae (2020). Datos oficiales por la cuarentena, en el segundo trimestre del año se perdieron 3,7 millones de empleos. En *Infobae*. Recuperado el 20 de octubre de:



<https://www.infobae.com/economia/2020/10/15/datos-oficiales-por-la-cuarentena-en-el-segundo-trimestre-del-ano-se-perdieron-37-millones-de-empleos/>

- Infobae (2020). Tasa de desempleo de Argentina trepa a 13,1% en segundo trimestre: oficial. En *Infobae*. Recuperado el 29 de septiembre de: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/09/23/tasa-de-desempleo-de-argentina-trepa-a-131-en-segundo-trimestre-oficial-3/>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (2017). Accesibilidad e Inclusión de Personas con Discapacidad. En *Inadi*. Recuperado el 17 de noviembre de: <http://www.inadi.gob.ar/contenidos-digitales/wp-content/uploads/2017/11/guia-discapacidad.pdf>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (2019). Accesibilidad y no Discriminación. En *Inadi*. Recuperado el 17 de noviembre de: <http://inadi.gob.ar/contenidos-digitales/wp-content/uploads/2019/05/Discapacidad-ACCES222.pdf>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019). Entender la Discriminación. En *Inadi*. Recuperado el 17 de noviembre de: <http://inadi.gob.ar/contenidos-digitales/wp-content/uploads/2019/11/Entender-la-Discriminaci%C3%B3n.pdf>
- Iprofesional (2020). De cuanto es el salario mínimo vital y móvil en la Argentina en 2020. En *Iprofesional*. Recuperado el 1 de noviembre de: <https://www.iprofesional.com/management/325612-el-salario-minimo-vital-y-movil-en-la-argentina-en-2020>
- Kantar Media (2019). Social Media Trends 2019. En *Kantar Media*. Recuperado el 17 de noviembre de: <https://www.kantarmedia.com/es/blog-y-recursos/libros-blancos/tendencias-social-media-2019>
- La Capital (2020). Redes sociales, la vidriera virtual de los negocios. En *La Capital*. Recuperado el 13 de noviembre de: <https://www.lacapital.com.ar/redes-sociales-la-vidriera-virtual-los-negocios-n2605504.html>



- La Nación (2017). Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños. En *La Nación*. Recuperado el 12 de julio de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>
- La Nación. Content Lab. Recuperado el 5 de octubre de: <https://www.lanacion.in/content-lab>
- La Nación (2020). Nuevas proyecciones. A cuánto llegará el dólar y cómo podría cerrar la inflación en 2020. En *La Nación*. Recuperado el 30 de abril de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2368037>
- La Voz de Tandil (2019). Acompañantes terapéuticos de Tandil esperan media sanción de diputados. En *La Voz de Tandil*. Recuperado el 5 de noviembre de: <https://www.lavozdetandil.com.ar/2019/11/25/acompañantes-terapeuticos-de-tandil-esperan-media-sancion-de-diputados->
- La Voz (2011). Se abre una tecnicatura oficial en Acompañamiento Terapéutico. En *La Voz*. Recuperado el 5 de noviembre de: <https://www.lavoz.com.ar/se-abre-tecnatura-oficialen-acompanamiento-terapeutico>
- López Reilly, A (2019). Abrirán registro de choferes: Uber tiene 8.500 interesados. En *El País Uruguay*. Recuperado el 3 de noviembre de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/abriran-registro-choferes-uber-interesados.html>
- Los Andes (2019). Los conductores de Uber y Cabify coinciden en que bajó la ganancia. En *Los Andes*. Recuperado el 3 de noviembre de: <https://www.losandes.com.ar/los-conductores-de-uber-y-cabify-coinciden-en-que-bajo-la-ganancia/>
- Malviticias (2020). Uber ya tiene 35.000 conductores registrados en Córdoba Capital. En *Malviticias*. Recuperado el 4 de noviembre de: <http://malviticias.philo.com.ar/uber-ya-tiene-35-000-conductores-registrados-en-cordoba-capital/>



- Mercado Pago. Recuperado el 24 de octubre de:
https://www.mercadopago.com.ar/point/invite?code=V1C70X&utm_experiment=optimize&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MLA_MP_G_AO_P_X_SEARCH_SELL_eCPC_MPPOINT_BROAD&utm_word=Mercado%20Pago_Lector_Bluetooth&utm_tool=45733006&utm_word=mercadopagopoint_broad&gclid=Cj0KCQjwufn8BRCwARIsAKzP696h-2a4n2_8EL6UYnLkLAWNUzDXBzc80kbthefYW3qIGw-hB3ftgEaAhLfEALw_wcB
- Museos de Asunción. En *Visit Paraguay*. Recuperado el 6 de octubre de:
<https://www.visitparaguay.travel/v1/circuitos-experiencia/83-museos-de-asuncion>
- Museos de Buenos Aires. En *Turismo BA*. Recuperado el 4 de octubre de:
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/museos-de-buenos-aires>
- Museos de Montevideo. En *Portal de Museos Uruguay*. Recuperado el 6 de octubre de:
<http://www.museos.gub.uy/index.php/museos/museos-por-localidad/montevideo/itemlist/category/90-montevideo?start=80>
- Museos de Paraná. En *Turismo Entre Ríos*. Recuperado el 3 de octubre de:
<https://www.turismoentrerios.com/parana/museos.htm>
- Museos de Rosario. En *Municipalidad de Rosario*. Recuperado el 4 de octubre de:
<https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/cultura/museos>
- Museos de Santa Fe. En *Santa Fe Turismo*. Recuperado el 3 de octubre de:
<http://www.santafeturismo.gov.ar/web/info-util/museos.php>
- Museos de Santiago. En *Santiago Turismo*. Recuperado el 4 de octubre de:
<http://www.santiagocapital.cl/categorias/home/museos/>
- Nuñez, I (2011). Personas con discapacidad en Uruguay. En *Banco de Previsión Social*. Recuperado el 18 de septiembre de:
https://www.bps.gub.uy/bps/file/8195/1/44._personas_con_discapacidad_en_uruguay._algunas_cifras_del_censo_2011._nunez.pdf
- Organización Mundial de la Salud. Definición de discapacidad. En *World Health Organization*. Recuperado el 9 de diciembre de:
<https://www.who.int/topics/disabilities/es/>
- Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial (2011). Informe Mundial sobre la Discapacidad. En *World Health Organization*.



- Recuperado el 17 de noviembre de: https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/accessible_es.pdf?ua=1
- Ortega, M (2019). El “costo argentino” y la reforma laboral. En *ámbito*. Recuperado el 2 de agosto de: <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/el-costo-argentino-y-la-reforma-laboral-n5048565>
 - Para ver (2013). Salas de cine en Montevideo. En Para ver. Recuperado el 15 de noviembre de: <http://www.paraver.com.uy/salas-de-cine-en-montevideo/>
 - Población total por sexo y edad de Montevideo. (2011). En Observatorio Territorio Uruguay. Recuperado. El 6 de agosto de: https://otu.opp.gub.uy/?q=listados/listados_datos_formato&id=1320&cant=1&deptos=1&fecha=2011-01-01
 - Proyecciones y estimaciones por departamento. Cuadros estadísticos de población estimada. En *Indec*. Recuperado el 17 de noviembre de: https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119
 - Proyección población de Asunción. En *Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos*. Recuperado. El 9 de octubre de: <https://www.dgeec.gov.py/microdatos/indicador.php?ind=17>
 - Resultados de Censo 2010. En *Indec*. Recuperado el 15 de julio de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
 - Salas de Cine Argentina (2018). En Sistema de Información Cultural de. La Argentina. Recuperado el 28 de octubre de: <https://www.sinca.gob.ar/DatosBasicosEntidades.aspx?Id=291>
 - SIPSE (2014). Brasil promueve integración de discapacitados. En *SIPSE*. Recuperado el 6 de octubre de: <https://sipse.com/mundo/brasil-promueve-integracion-discapacitados-129375.html>
 - Subsecretaría de innovación administrativa (2017) ¿Qué tenes que saber para constituir una SAS? En Youtube. Recuperado el 5 de julio de: <https://www.youtube.com/watch?v=ItlCQ5eWu0Q>



- T13 (2018). Uber: las cifras en Chile de una aplicación que cumple más de cuatro años sin ser regulada. En T13. Recuperado el 3 de noviembre de: <https://www.t13.cl/videos/nacional/video-cifras-uber-chile>
- Última Hora (2017). ONU criticó el abandono de Paraguay a personas con discapacidad. En Última Hora. Recuperado el 21 de septiembre de: <https://www.ultimahora.com/onu-critico-el-abandono-paraguay-personas-discapacidad-n1117620.html>

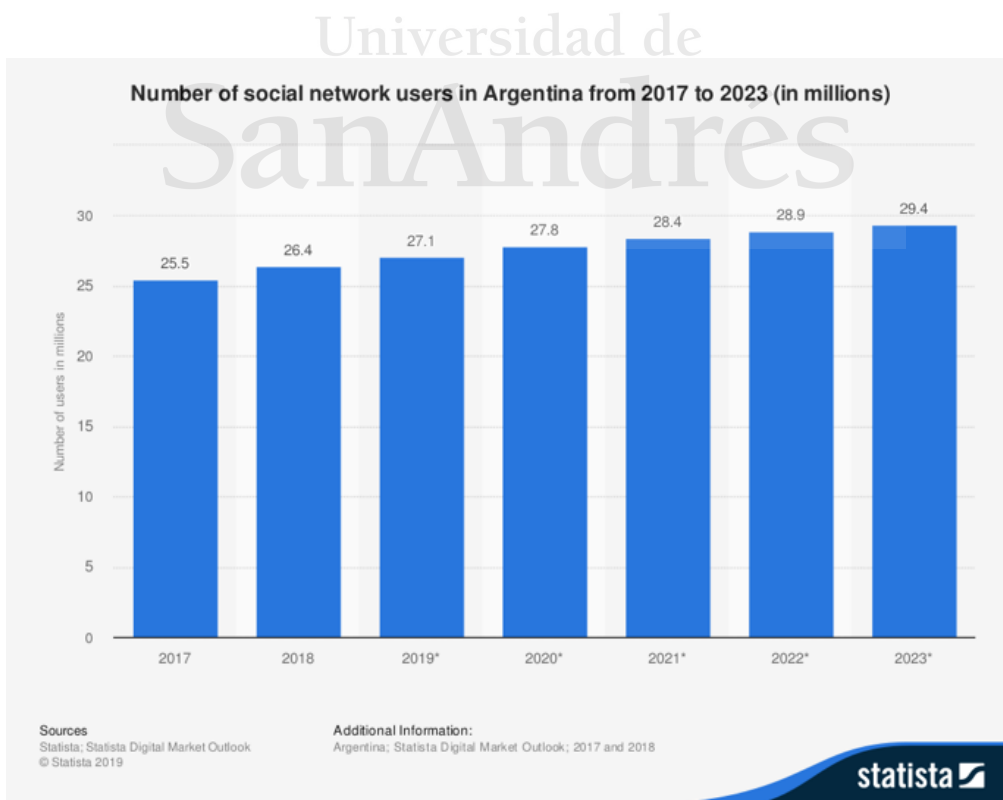
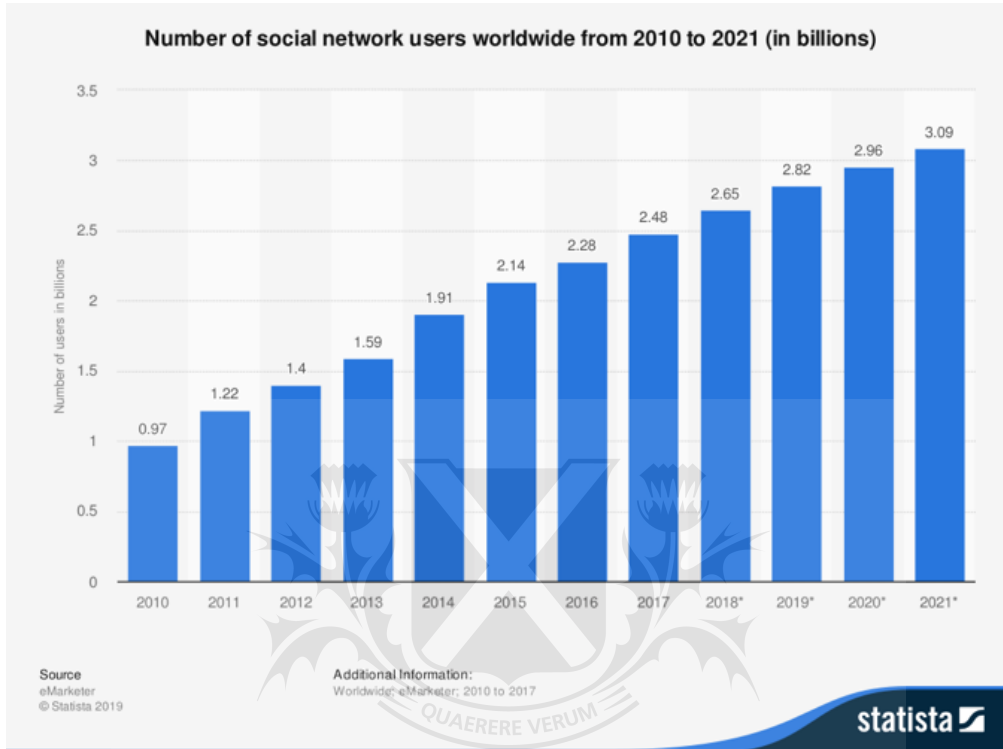


Universidad de
San Andrés



ANEXOS

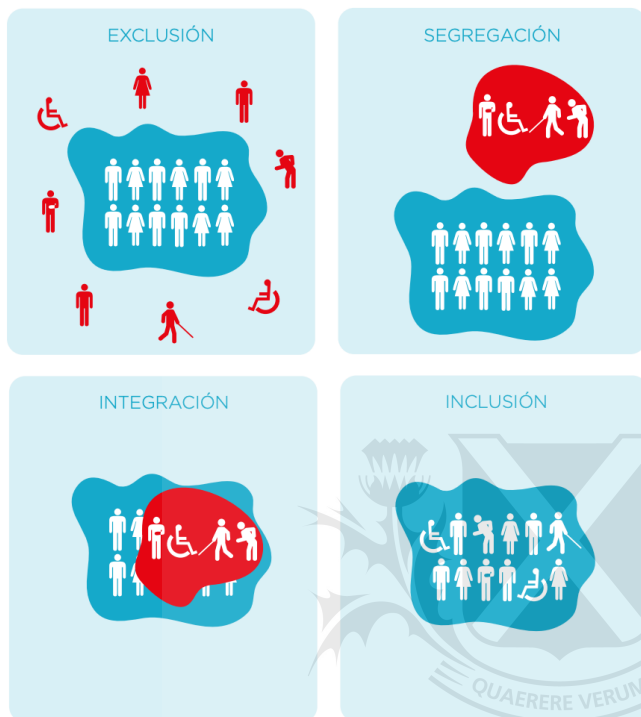
Anexo 1



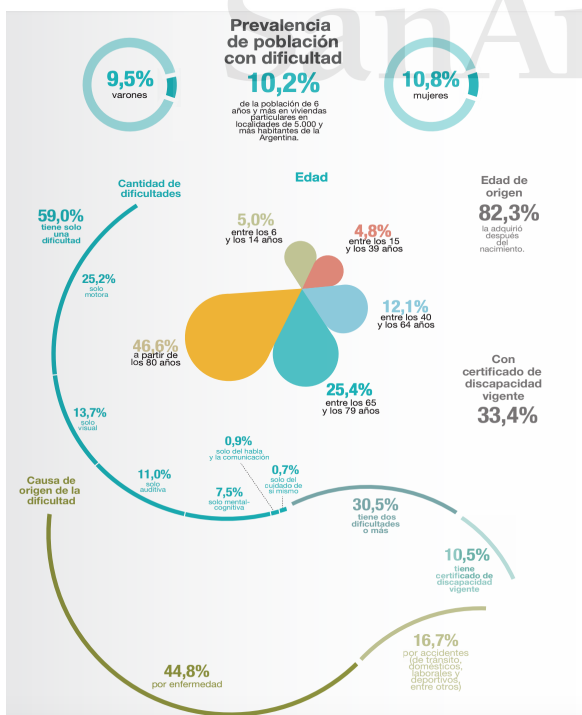


Anexo 2

ACCESIBILIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN



Anexo 3

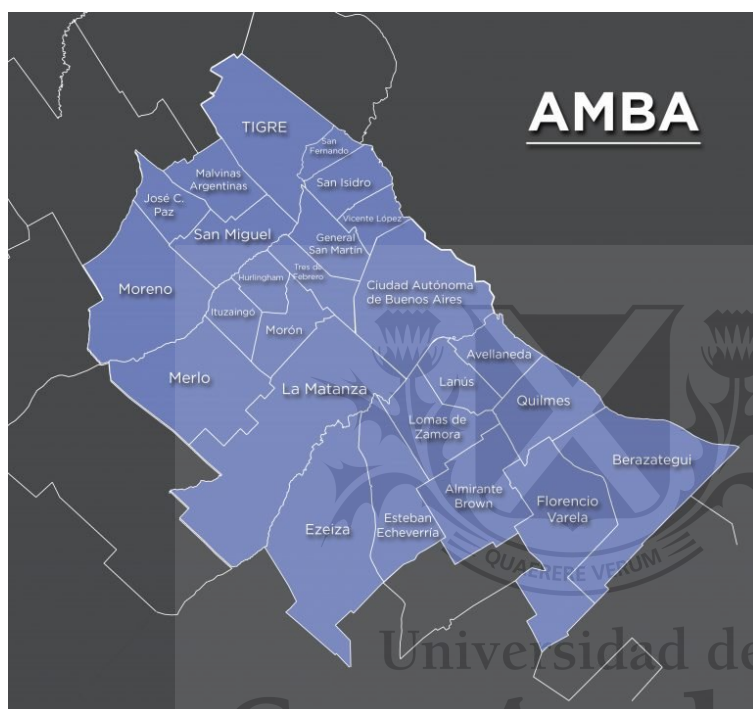




Anexo 4

Población total con discapacidad	3.571.983
Potenciales usuarios	1.510.949
Entre 15 y 39 años	171.455
Entre 40 y 64 años	432.210
Entre 65 y 79 años	907.284

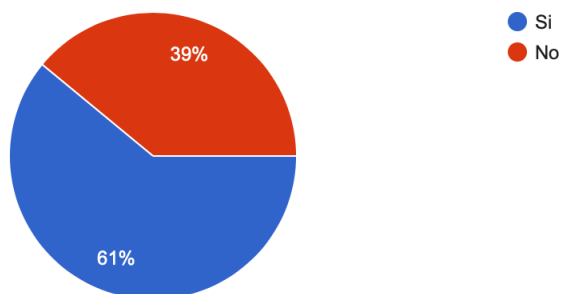
Anexo 5



Anexo 6: Encuesta a prestadores de lugares de entretenimiento

¿Tiene un local con medidas de accesibilidad para personas con discapacidad?

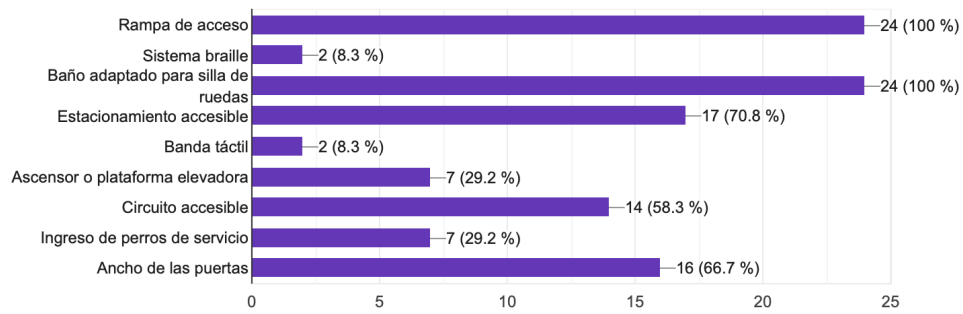
41 respuestas





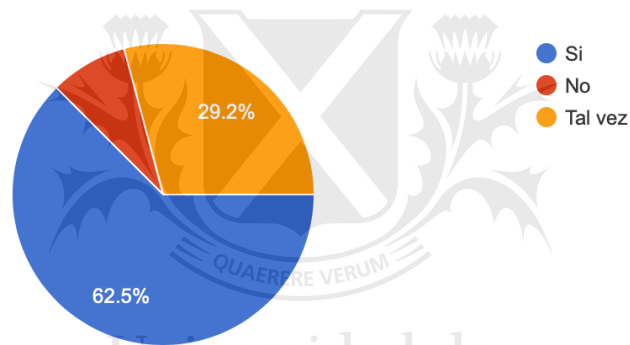
¿Qué medidas de accesibilidad posee?

24 respuestas



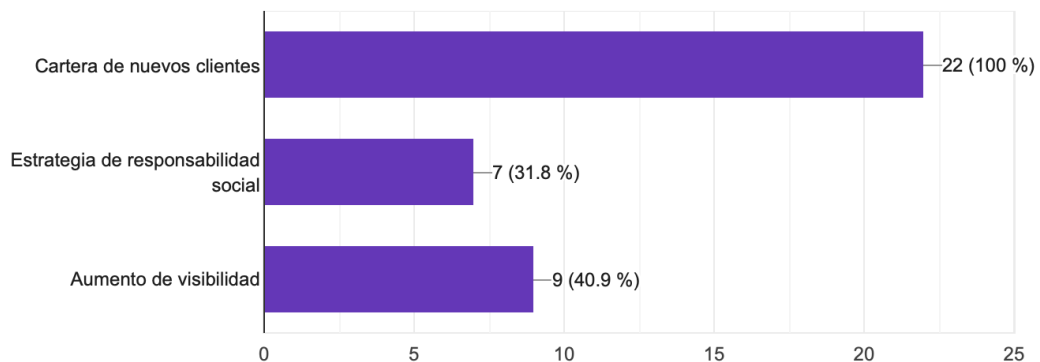
¿Le interesaría formar parte de una app inclusiva donde se promocionará tu negocio y exhibirá en detalle las medidas de accesibilidad?

24 respuestas



¿Qué beneficio esperas obtener a través de la app?

22 respuestas





Anexo 7

AÑO 1	CABA	GBA	TOTAL
Población total	2.890.151	9.916.715	12.806.866
15 a 79 años	2.270.453	7.197.821	9.468.274
Potenciales usuarios	231.586	734.178	965.764

AÑO 2	RESTO DE PROV. BSAS	ROSARIO	PARANÁ	TOTAL
Población total	5.708.369	1.193.605	339.930	
15 a 79 años	4.146.254	901.119	249.924	
Potenciales usuarios	422.918	91.914	25.492	540.324

AÑO 3	CIUDAD DE SANTA FE	CORDOBA CAPITAL	MENDOZA CAPITAL	TOTAL
Población total	525.093	1.329.604	115.041	
15 a 79 años	383.203	983.914	89.069	
Potenciales usuarios	39.087	100.359	9.085	148.531

AÑO 4	SANTA ROSA	SAN LUIS CAPITAL	SAN MIGUEL DE TUCUMÁN	SALTA CAPITAL	TOTAL
Población total	105.312	204.019	548.866	536.113	
15 a 79 años	77.132	143.624	399.142	378.653	
Potenciales usuarios	7.867	14.650	40.712	38.623	101.852

AÑO 5	MONTEVIDEO	SANTIAGO	ASUNCIÓN	SÃO PAULO	RÍO DE JANEIRO	TOTAL
Población total	1.381.755	5.250.565	521.559	11.253.503	6.320.446	
15 a 79 años	862.651	4.140.217	382.511	8.712.392	4.938.845	
Potenciales usuarios	36.801	691.416	28.688	2.090.974	1.185.323	4.033.202



Universidad de
San Andrés



Anexo 8

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado total (población con discapacidad de 15 a 79 años)		966.764	1.506.088	1.664.619	1.677.136	5.710.338
Porcentaje de alcance población con discapacidad		5%	10%	15%	25%	35%
Mercado disponible (población con discapacidad)		48.288	150.609	248.193	419.284	1.998.618
Porcentaje de conversión		10%	15%	25%	30%	40%
Mercado objetivo (población con discapacidad)		4.829	22.591	62.048	125.785	799.447
Servicios prestados totales		169.009	790.696	2.171.687	4.402.482	27.980.656
Servicios prestados (tarjeta y efectivo)		153.798	719.534	1.976.236	4.006.258	25.462.397
Servicios prestados por Mercado Pago		15.211	71.163	195.452	396.223	2.518.259
Ingresos		\$ 8.450	\$ 39.535	\$ 217.169	\$ 660.372	\$ 5.596.131
Comisión por servicio prestado		\$ 8.450	\$ 39.535	\$ 217.169	\$ 660.372	\$ 5.596.131
Costos Variables		\$ 721	\$ 3.373	\$ 9.264	\$ 18.781	\$ 119.365
Mercado Pago		\$ 721	\$ 3.373	\$ 9.264	\$ 18.781	\$ 119.365
Costos Fijos Administrativos y Comerciales		\$ 247.800	\$ 247.800	\$ 317.782	\$ 410.268	\$ 680.895
Honorario Contador		\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 3.045
Honorario Abogado		\$ 3.806	\$ 3.806	\$ 3.806	\$ 3.806	\$ 3.806
Sueldo Community Manager		\$ 10.272	\$ 10.272	\$ 10.272	\$ 10.272	\$ 10.272
Sueldo Socia-Fundadora		\$ 34.260	\$ 34.260	\$ 34.260	\$ 34.260	\$ 34.260
Sueldos Empleados Administrativos - Atención al Cliente		\$ 30.830	\$ 30.830	\$ 30.830	\$ 61.659	\$ 123.319
Sueldo Especialista en Ética		\$ 61.656	\$ 61.656	\$ 123.312	\$ 184.968	\$ 369.936
Sueldo Consultor en Ética		\$ 10.656	\$ 10.656	\$ 10.656	\$ 10.656	\$ 10.656
Sueldo Especialista en Discapacidad		\$ 11.424	\$ 11.424	\$ 11.424	\$ 11.424	\$ 11.424
Mantenimiento Chatbot		\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Equipo de Mantenimiento OPEX		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Otros gastos (bancarios, línea telefónica, etc)		\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177
Campaña de Marketing		\$ 45.674	\$ 45.674	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 78.000
Costos Fijos Discrecionales		\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900
Espacio WeWork		\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900
EBIT		\$ (249.970)	\$ (221.538)	\$ (119.778)	\$ 221.424	\$ 4.785.971
Impuestos		\$ (97.988)	\$ (86.843)	\$ (46.953)	\$ 86.798	\$ 1.876.100
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ (87.490)	\$ (77.538)	\$ (41.922)	\$ 77.498	\$ 1.675.090
Impuestos Brutos (3%)		\$ (7.499)	\$ (6.646)	\$ (3.593)	\$ 6.643	\$ 143.579
Impuesto Débitos y Créditos (1,2%)		\$ (3.000)	\$ (2.658)	\$ (1.437)	\$ 2.657	\$ 57.432
UTILIDAD NETA		\$ (151.982)	\$ (134.695)	\$ (72.825)	\$ 134.625	\$ 2.909.870
Inversión Inicial	\$ 124.444	\$ (124.444)	\$ (151.982)	\$ (164.695)	\$ (72.825)	\$ 54.625
Flujo	\$ (124.444)	\$ (151.982)	\$ (164.695)	\$ (72.825)	\$ 54.625	\$ 2.909.870

VAN	\$ 680.034
TIR	58%