



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Fast Pass

Autores: Kevin Rodney Stuart Milne y Baltazar Bosch

Legajos: 26200

Mentor: Claudio Darin

Buenos Aires, Argentina

Capítulo 1: Introducción	3
1.1 Evaluación de la oportunidad:	3
1.2 Negocio Propuesto	5
Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado	8
2.1 Competencia directa	8
2.2 Análisis PESTAL	9
2.3. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	10
Capítulo 3: Modelo de negocio	15
3.1 Propuesta de valor	15
3.2 Segmento de clientes	16
3.3 Relación con clientes	17
3.4 Canales	18
3.5 Actividades claves	18
3.6 Recursos claves	19
3.7 Fuentes de ingreso	21
3.8 Estructura de costos	21
3.9. Metodología	22
Capítulo 4: Plan de marketing	23
4.1. Mercado Objetivo y Posicionamiento	23
4.2. Política de Producto	24
4.3. Política de Promoción	26
4.4 Política de Plaza	27
4.5. Política de precio	28
Capítulo 5: Operaciones de negocio	30
5.1 Localización de oficina	30
5.2 Procesos y actividades core del negocio	31
5.3 Sistemas de información de la PWA	33
Capítulo 6: Costos , Finanzas e Inversión	35
6.1 Inversión Inicial	35
6.2. Análisis de costos e ingresos	38
6.3. Estado de Resultados	49
Capítulo 7: Equipo	53
7.1 Socios Fast Pass	53
7.2 Management y equipo de trabajo	54
Capítulo 8: Aspectos legales, impositivos y propietarios	48
Capítulo 9: Plan de Implementación y Riegos	57
9.1. Plan de Implementación	57
9.2. Riesgos	58
Capítulo 10: Conclusión	59

Capítulo 1: Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad:

En primer lugar, deseamos hacer referencia al contexto social de enorme desigualdad que trae aparejado como consecuencia el crecimiento de los barrios cerrados. Es relevante remarcar que la descomposición del tejido social y el crecimiento de hechos delictivos generan una enorme demanda, cada vez mayor, de este tipo de viviendas. En segundo lugar, consideramos oportuno el desarrollo del negocio teniendo en cuenta el tiempo, generalmente considerado excesivo, al que están sometidas las visitas al momento de realizar el proceso de ingreso a este tipo de espacios. En este sentido, estimamos que este tipo de desarrollos inmobiliarios continuará creciendo.

En relación al mercado, si bien los datos son aproximados, es importante destacar que la provincia de Buenos Aires son más de 100.000 familias las residentes en barrios privados, cada una de ellas con un promedio cuatro integrantes, lo que hace a un total de 400.000 personas. Según datos de la Cámara Argentina de la Construcción, el crecimiento de este tipo de espacios es notable en las últimas tres décadas. Se calcula que en Buenos Aires hay 600 barrios privados y 300 más en proceso de construcción.

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en 2010 y publicado en el INDEC, la provincia de Buenos Aires tiene 15.625.084 habitantes. De ese total, los potenciales clientes del desarrollo propuesto es el segmento ABC2, conformado por el 2,5%, teniendo así 400.000 consumidores probables de la plataforma.

Es relevante mencionar que no existe ningún competidor directo al tipo de negocio propuesto. Entre las aplicaciones existentes, podrían considerarse algunas plataformas que poseen el mismo concepto, es decir, el ingreso a los barrios

cerrados mediante el uso de alguna tecnología innovadora, sin embargo, difieren completamente en la tecnología utilizada. La identificación biométrica se encuentra en pleno crecimiento en diversas industrias. Dicha tecnología podría utilizarse para la identificación de las personas en el ingreso a sus casas hasta la automatización de diferentes procesos domésticos. Es relevante destacar que la identificación biométrica es difícilmente falible y es una herramienta fundamental en el desarrollo de los sistemas de seguridad, por lo que genera una protección extraordinaria. En este sentido, los nuevos modelos arquitectónicos apuntan a un desarrollo conjunto con este tipo de tecnología. Creemos que la generación millennial demandará casas inteligentes, equipadas con esta tecnología.

Ahora bien, ¿cuáles son las razones para la aplicación de la identificación biométrica como eje de nuestro estudio? No solo estimamos que es una solución para la reducción del tiempo de espera en los ingresos, sino que también lo es en términos operativos y *back office*, dentro de los procesos que las empresas de seguridad realizan dentro de los barrios cerrados.

Si bien el desarrollo de los barrios cerrados fue en sus orígenes una novedad, actualmente es cada vez más común ante la demanda de mayor resguardo y seguridad. Normalmente, los fines de semana es cuando más cantidad de personas concurren a realizar visitas a familiares y amigos a estos espacios, por lo que se genera un colapso en las entradas, con filas que en ocasiones superan los 500 metros y tiempos de espera mayores a dos horas. Por esto, consideramos necesario desarrollar un sistema que permita resolver la logística interna de las empresas y así facilitar y generar mayor eficacia en los ingresos.

Si consideramos que el tiempo es un bien escaso y valioso, la espera es una pérdida que sería óptimo solucionar. Son diversas las razones por las cuales las empresas no adoptan sistemas más eficaces y de mayor agilidad. En primer lugar, debemos considerar que es un costo extra que implicaría una reestructuración y una capacitación a su personal, ya que se requiere un conocimiento para poder trabajar con él. Así, nuestra propuesta se desarrolla en los intersticios entre las empresas de

seguridad y los barrios privados. Nuestro *target* objetivo son ambos, ya que el servicio digital agilizaría las visitas de manera segura y sería sencillo de operar para las empresas de seguridad.

Por último, debemos hacer referencia a que las decisiones acerca de los sistemas de seguridad son tomada por un *board* de representantes que, pudimos identificar, generalmente son adultos mayores, con muchos años dentro de los establecimientos, para quienes la relación con la tecnología es dificultosa. Nuestra propuesta es facilitar la implementación, mostrar la relación costo-beneficio y demostrar que puede desarrollarse en un lapso breve de tiempo. Sin embargo, consideramos de cierto costo la instalación de la maquinaria y la capacitación del personal. Una vez que esté instruido, funcionará de manera fluida y el trabajo a través de nuestra plataforma, será llevado a cabo en la forma adecuada.

1.2 Negocio Propuesto

Nuestra idea principal gira entorno a la industria de la seguridad privada dentro de los barrios cerrados, otorgando una aplicación que facilite la vida a los propietarios que viven en los barrios, agilizando los ingresos de sus visitas, y resolviendo la logística de la empresa que regula estas actividades digitalmente.

Beneficios para el propietario:

- Eliminar por completo el teléfono de cable de sus casas, ya que hoy en día su único uso es para autorizar visitas y contestar encuestas.
- Mayor seguridad para sus familias.
- Mejor experiencia para sus visitas.
- Funcionalidades adoptando Fast Pass Premium. Algunos ejemplos podrían ser sistemas de *deliveries*, impresión de fotocopias, recibir la factura de las expensas digitalmente, servicios de empleados para mantenimiento de sus casas, etc.
- Chat con visitas.

Beneficio para las visitas:

- Menor tiempo de espera en filas.
- Explicación de cómo llegar a las casas digitalmente. (integración de la plataforma con *labyrinth*).
- Chat con propietarios.

Beneficios para empresas de seguridad:

- Agilización de los ingresos.
- Aumento de la seguridad brindada a sus clientes.
- Implementación de tecnologías último modelo.
- Ventaja competitiva con el resto de las empresas.
- Obtención de métricas y datos útiles para la toma de decisiones en cuanto a los recursos disponibles.
- Eliminar mapas plastificados y explicaciones rudimentarias para llegar a las casas.
- Sistema digital que elimine los llamados telefónicos y las autorizaciones firmadas y escritas en papel por los propietarios.
- Registro de los empleados que trabajan en cada una de las casas.
- Comunicación 100% digitalizada entre propietarios, visitantes, empleados y personal de la empresa. Registro digital de la misma.

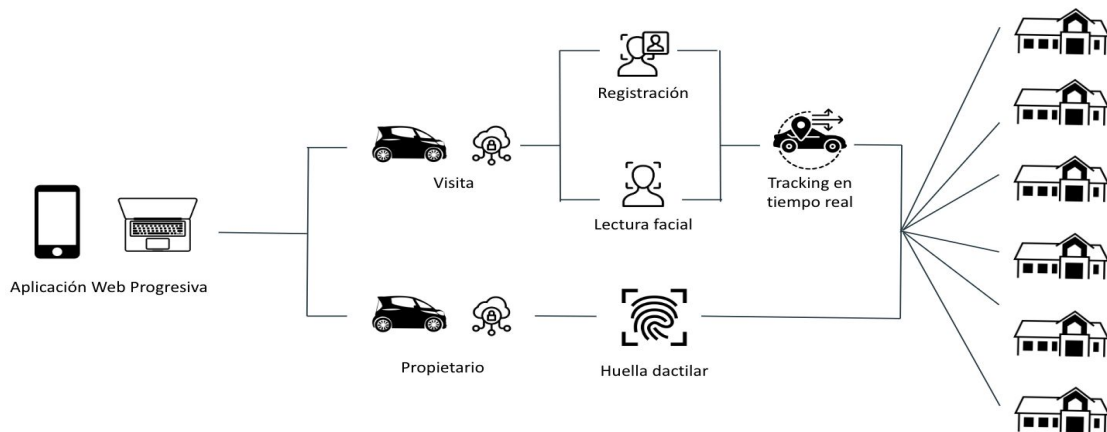
En la primera etapa del emprendimiento se desarrollará un software tanto para la empresa de seguridad privada, como para el propietario, con funciones diferenciales con respecto a las que actualmente se hallan en la industria. Nuestra propuesta implica no solo modificar el software utilizado por los barrios privados, sino modificar el procedimiento de entrada a los mismos. El control de acceso biométrico es un sistema de identificación basado en las cualidades biológicas del usuario. Dentro de este sistema, podemos diferenciar entre diferentes tipos de reconocimiento. Puede ser por huella dactilar, facial, ocular o vascular. La autenticación biométrica aplica técnicas matemáticas para verificar la identidad de una persona. Así, esto nos permitirá facilitar el ingreso.

Fast Pass utilizará un método muy parecido al que se adopta en esta industria actualmente para la creación de usuarios. En cuanto a las visitas ingresarán por única vez sus datos personales mediante el escaneo de su DNI, licencia de conducir y seguro del automóvil. La segunda y última etapa de registración va a ser la identificación biométrica facial, donde se le escanearán todas sus características faciales para que el proceso sea exitoso. Una vez que el registro sea efectivo, el usuario entrará dentro de la base de datos de la plataforma web (PWA) para que el propietario pueda autorizar su ingreso.

Con respecto a los propietarios, estos contarán con una aplicación (PWA) para autorizar el ingreso de sus visitas. La plataforma app les generará un usuario y contraseña a todos los propietarios y tendrán acceso a la base de datos para gestionar las visitas que deseen ingresar a su propiedad. Una vez solicitado el ingreso de la visita al sistema, el invitado y la empresa que gestiona el sistema de seguridad del barrio recibirán todos los datos ingresados por el propietario para autorizar el ingreso de su visita. Además, se eliminará el ingreso de los propietarios mediante la credencial y se adoptará el puesto de identificación con huellas dactilares para que el proceso sea rápido y eficiente.

Por otro lado, para que la adopción de esta tecnología por parte de las empresas de seguridad privada sea efectiva vamos a utilizar como proveedor a Intel Business, empresa de amplia trayectoria dedicada al desarrollo de software en materia de reconocimiento facial. El software, cuyo nombre es "Sistema de reconocimiento facial FacePRO con tecnología *Deep Learning*", detecta mediante la lectura de datos biométricos que efectivamente sea el usuario autorizado para ingresar al barrio cerrado. Este software estará integrado con nuestra base de datos para que trabajen en conjunto y se logre una sincronización efectiva con la Aplicación Web Progresiva. Por otra parte, proyectamos que las empresas de seguridad obtengan beneficios significativos por el uso del software. Entre ellos destacamos que se podrá controlar el ingreso y egreso de los empleados, marcado mediante el uso de la huella dactilar. Así, se recopilarán datos estadísticos para analizar el

comportamiento del personal y tener los certificados médicos adjuntos en la plantilla personal de cada uno de los empleados.



Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

2.1 Competencia directa

En el mercado actual existen aplicaciones que tienen un modelo de negocio similar al que deseamos implementar. Estas empresas utilizan el Código QR para ofrecer la solución de automatización de procesos dentro de los barrios cerrados. Una diferencia remarcable es que nuestro software estará disponible en una *progressive web app* (PWA), mientras que la mayoría de las compañías optaron por aplicaciones móviles.

Por un lado, tenemos Pass App, donde los usuarios cargan los datos dentro de la aplicación y se inicia el pedido de pase. Una vez que se valida la solicitud, la visita recibe un código QR donde el personal de seguridad lo escanea y hace efectivo el ingreso. Por otro lado, HolaCountry, comparte aspectos técnicos de Fast Pass dado que te da la posibilidad de gestionar las expensas directamente desde la aplicación. Sin embargo, nuestra búsqueda se orienta al desarrollo de una solución integral

para todos los residentes de barrios cerrados que permita gestionar todos los servicios adicionales que se ofrecen.

2.2 Análisis PESTAL

El análisis del marco donde se llevará adelante el proyecto es de suma importancia para lograr un fuerte impacto en la industria. Nuestro estudio del entorno se desarrollará en Argentina, con foco en GBA, dado que es la zona donde hay mayor concentración de barrios cerrados. Utilizaremos este instrumento de planificación estratégica, considerando aquellas variables relevantes para Fast Pass. Estas son: entorno político, económico, social y tecnológico.

Entorno Político: Actualmente, la Argentina se encuentra en plena transición de gobierno. Si bien esto genera un contexto de incertidumbre económica en relación a nuestro emprendimiento, el Presidente electo Alberto Fernández adelantó que en su gobierno fomentará el desarrollo de software. A su vez, el Gobierno continuará promoviendo convocatorias que brindan ayuda económica para los emprendedores. Consideramos que esta es una gran ventaja, tanto económica como social para nuestro proyecto, ya que en caso de ganar la competición recibiremos un beneficio económico y la marca conseguiría un importante renombre que le permitiría construir cierto prestigio en ámbitos empresariales.

Entorno Económico: La situación económica en la Argentina es compleja por diversas razones: en primer lugar se debe enfrentar una deuda externa sideral, y en segundo lugar, la inflación anual proyectada es no inferior al 40%. En tercer lugar, la devaluación del tipo de cambio tiene un efecto directo en nuestra propuesta, ya que las máquinas de identificación biométrica son importadas desde China. En este sentido, una fuerte devaluación implicaría una reconfiguración de nuestras finanzas y especialmente del costo de nuestros servicios.

Entorno Social: El contexto social de Argentina es complejo. Según datos del INDEC, el 40% se encuentra bajo la línea de la pobreza. Sin embargo, la sociedad argentina hace uso de los medios tecnológicos con mucha frecuencia por las ventajas que presentan, como la optimización de tiempos y procesos. Según datos de El Cronista, el consumo electrónico continuará en alza en 2020 y también se proyecta una tendencia positiva en relación a las economías colaborativas, lo cual es positivo

para Fast Pass puesto que el proyecto apunta a ser una empresa que fomente esta nueva era.

Entorno Tecnológico: La Ley de Promoción de Software (26.692) es un gran estímulo ya que ofrece, entre otras cosas, beneficios fiscales. Esto es un factor de motivación para Fast Pass ya que va a ser uso de todas estas bonificaciones, destinando la ganancia a pilares estratégicos de la empresa. También, hay un crecimiento acelerado en el uso de *smartphones* en Argentina.

Entorno Legal: Este punto se va a analizar con profundidad en el Capítulo 8 de este Plan de Negocios.

2.3. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Consideramos que la matriz FODA es una herramienta de estudio que evalúa la situación actual de Fast Pass. Dentro de la misma, se analizan factores internos de la compañía como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Algunas de las fortalezas con las que cuenta este sistema son:

- Mayor grado de seguridad que otros métodos de ingreso a los barrios cerrados.
- Agilidad en el ingreso de visitas y propietarios.
- Servicios diversos dentro de la aplicación.

- Baja probabilidad de fraude.
- Comodidad y uso ágil.

Estas son algunas de las fortalezas que diferencian a Fast Pass de otros sistemas de ingreso a barrios privados. Teniendo en cuenta las oportunidades que genera la implementación de este proyecto, podemos mencionar las siguientes:

- Creación de métricas útiles para la optimización de recursos que brindan estos espacios privados. Si pensamos en algunos de los servicios -como canchas de tenis, golf, polo, fútbol y servicio de cocina-, se podría brindar información sobre la disponibilidad, los tiempos de ocupación y tiempos ociosos, la densidad, los momentos pico de ingreso y egreso, y otros datos que ayuden a optimizar los recursos humanos y materiales.
- Creación de distintos servicios dentro la aplicación para los usuarios-propietarios. Se podría pensar en servicios que incluyan envíos a domicilio de comida, impresiones, facturas digitales, compras de supermercado, y otras funcionalidades que podrían desarrollarse dentro de la aplicación para abastecer servicios clásicos que suelen brindarse tanto dentro como fuera de estos barrios.

Existen debilidades, sobre todo en el proceso de aplicación del sistema. Por eso, las tecnologías a implementar deben coexistir y la programación biométrica debe complementarse con el software que desarrollaremos. En esta dirección, el personal que opere el sistema estará capacitado para comprender cuáles son las problemáticas que puedan surgir y las soluciones a las mismas, ya que la experiencia del usuario debe ser percibida como exitosa desde el primer momento, focalizándose en el objetivo que es maximizar su tiempo.

Desde el punto de vista legal, podría existir un problema si alguno de los socios-propietarios o visitantes se niega a compartir sus datos biométricos con el sistema de seguridad, ya que todas las personas tienen derecho a preservar su identidad y no están obligadas a revelar sus datos, pero remarcaremos siempre la cantidad y calidad de beneficios que se obtienen de esto.

Por otra parte, el período inflacionario no es recomendable para la realización de inversiones en dólares vinculadas a una facturación pesificada, sin embargo, lo consideramos un enorme desafío.

2.4 Cinco fuerzas de Porter

Michael Porter propone un análisis que da a conocer y comprender cómo se encuentra la industria en la que nos sumergiremos. Este análisis refleja cuáles son las oportunidades, como el poder de las partes, las posibles amenazas de los competidores y las negociaciones que pueden darse entre los mismos.

Poder de negociaciones de los clientes

Podemos considerar que el poder de negociación de los clientes es medio-bajo. Su poder no está en la negociación con servicios sustitutos ya que las barreras de implementación del sistema son moderadamente altas. Aun así, estos deben aceptar el sistema, ya que de no estar satisfechos con el mismo, no lograremos una exitosa implementación.

Poder de decisión de los proveedores

Los proveedores con los que cuenta Fast Pass tienen un poder de decisión bajo, ya que se trata de programadores contratados en conjunto con nuestro *partner* tecnológico. También contamos con maquinaria Intel que posee un poder de negociación bajo, ya que lo único que nos brindan es un producto existente que comercializan en otros países. Esto es favorable, ya que creamos un “híbrido tecnológico” y no una nueva tecnología.

Híbrido tecnológico: Combinación de tecnologías existentes que se complementan para brindar un servicio integrado, llamado Fast Pass.

Amenazas de nuevos competidores entrantes

Si bien los costos de crear un sistema semejante implican un gasto relevante, podemos considerarla alta, ya que existe cada vez más capital humano con conocimiento tecnológico y de programación que podrían adaptar modelos parecidos y salir a ofrecerlos en esta industria. Por otra parte, es importante destacar que las empresas de seguridad privada podrían implementar sistemas propios tanto para resolver la problemática como para darles mayor eficiencia a los procesos dentro del barrio. Por esto, es de suma importancia elegir correctamente dónde presentar el proyecto y dónde implementarlo.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos está directamente asociada al poder comercial de cada una de las aplicaciones que están insertándose en este nicho. Es decir, que una vez captado un barrio cerrado y habiendo logrado una exitosa implementación del sistema, se eliminarían productos sustitutos dentro del mismo barrio. Sin embargo, consideramos esta amenaza como media ya que creemos que contamos con un valor agregado que nos diferencia del resto. Además, podemos contar con productos sustitutos como Rappi, Glovo o Pedidos Ya en el desarrollo del sistema de envíos integrado en Fast Pass premium, donde ofreceremos un caudal de potenciales consumidores a cadenas de comida de la zona de cada uno de ellos.

Rivalidad entre competidores

Existen diversas aplicaciones que buscan reducir los tiempos de espera de las visitas en el ingreso de los barrios. Sin embargo, consideramos que la rivalidad es media dada que existen muchos barrios y pocas aplicaciones que están ofreciendo servicios semejantes. Por otra parte, entendemos este problema como el disparador principal mediante el cual se podrían captar diversos clientes. Fast Pass no solo

busca resolver esta problemática, sino que busca ser un servicio integral tanto para la seguridad como para sus usuarios (propietarios/visitas).

Nuestra mayor ventaja competitiva es el sistema de identificación biométrica y dactilar. Este es casi inviolable y posee una baja probabilidad de fraude. Creemos que las empresas de seguridad se verán muy atraídas a implementar Fast Pass en sus ingresos, más aún si lo damos a conocer en barrios privados reconocidos por el resto y brindamos un excelente servicio. Nuestra diferenciación no solo está en la agilidad que proponemos en los ingresos, sino también en las funcionalidades que ofrecemos a los usuarios y a las empresas de seguridad.



Capítulo 3: Modelo de negocio

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor ofrecida por este nuevo servicio se centra en optimizar el tiempo de espera que toleran las visitas en el momento de ingresar a un barrio cerrado mediante la adopción de una tecnología innovadora. En primer lugar, nuestra empresa busca agilizar el ingreso y descongestionar la demora en los días más recurridos, dado que consideramos el tiempo un recurso sumamente preciado en la vida de nuestros clientes. Además, mediante el uso de la identificación biométrica evitaremos fraudes, ya que la biometría facial es muy segura e eficiente. Por otra parte, los clientes podrían eliminar los teléfonos fijos de las casas, los cuales han perdido su utilidad diaria pasando a ser funcionales principalmente para responder encuestas.

Ingreso:

- Mediante la elaboración de nuestra PWA tenemos el objetivo de efectivizar el ingreso a los barrios privados, reduciendo esas largas filas referidas anteriormente.

Tiempo:

- El buen uso del tiempo es un asunto central en nuestro modelo de negocios debido a que buscamos el ahorro del mismo, tanto para la visita como para nuestro cliente principal, es decir, aquellos propietarios que residen en los barrios cerrados. Así, nos focalizamos en que los visitantes ahorren ese tiempo hoy en día desperdiciado, y que el propietario economice el tiempo perdido en atender el teléfono e interactuar con la empresa de seguridad.

Diseño:

- Otro de los aspectos central de nuestro negocio, es el diseño de nuestra app y plataforma web destinada a los consumidores finales.

Cultura tecnológica:

Nuestra empresa impulsa y estimula valores relacionados con la tecnología, una cultura que se encuentra en plena fase de desarrollo y crecimiento. Esto conlleva cambios en el comportamiento del consumidor y exige cambios en su forma de vida actual. En este sentido, el crecimiento del uso de la identificación biométrica es exponencial: en un principio se utilizaba solamente la huella dactilar y con el correr de los años, se incorporaron otras formas de identificación físicas. Por último, el uso de las aplicaciones ha aumentado: en el comienzo se utilizaba para identificar personas y ahora sus procedimientos han sido incorporados en diversas industrias.

3.2 Segmento de clientes

Si bien nuestros clientes directos son las empresas de seguridad privada, cuya eficacia mejoraría ostensiblemente en caso de contratar nuestro servicio, ya que se volverá más fluido su formato de trabajo, también es cierto que serán potenciales clientes los propietarios dentro de los barrios privados, ya que podremos brindarles el servicio Fast Pass Premium.

El hecho de que estas empresas representen un número acotado en el mercado nos encontrará en una posición de bajo poder de negociación. Sin embargo, ofrecer el servicio de manera gratuita por un período de tres meses con el objetivo de que los usuarios conozcan la experiencia, podría ser un enorme aliciente para la contratación del servicio.

En otro orden de cosas, el mercado de barrios cerrados está creciendo de forma exponencial, lo que tiene como efecto la inserción de nuevos actores que brindan el mismo servicio. En este contexto, nuestro proyecto se encuentra en una posición positiva en cuanto al poder de negociación que podremos hallar a futuro. Como ya mencionamos, los consumidores finales del servicio serían los propietarios, quienes se verán afectados por un aumento en sus expensas mensuales teniendo un gasto extra de entre USD 20 (Plan Inicial) y USD 40 (Plan Premium) .

A su vez, las personas deberán contar con una aplicación donde registrar todos los datos de la cédula del automotor y la patente, de modo que el conductor cumpla con los requisitos de seguridad establecidos por el barrio cerrado. Este, contará con el beneficio de que una vez ingresado en el sistema, no volverá a ser cuestionado acerca de su información en ningún otro barrio cerrado que forme parte de la aplicación. Así, creemos que sería una ventaja para todos aquellos que cuenten con el servicio, dado que, tanto para los socios del barrio como para las visitas, este sistema mejorará la experiencia del tiempo.

3.3 Relación con clientes

La relación con los clientes debe tener como pilares fundamentales la integración y la conciliación. Para lograr dicho objetivo, resulta esencial contratar expertos para que el proceso de instrucción hacia el personal, respecto del funcionamiento -tareas básicas y almacenamiento de datos- sea exitoso. Asimismo, se implementarán pantallas táctiles para eliminar cables y computadores de las puertas de los barrios, con el objetivo de que pueda registrarse la entrada y salida de la visita fácilmente. Cabe destacar que las pantallas están preparadas para el reconocimiento de datos de los usuarios registrados en el sistema a la hora que deseen ingresar. De esta forma, podría obtenerse la información exacta acerca de la cantidad de entradas y salidas y horarios de los visitantes.

El proceso tiene la siguiente forma: los usuarios estarán conectados con sus datos personales y características faciales cargados para obtener un código que será enviado. Asimismo, contarán con una planilla de invitados virtual que desde su dispositivo móvil enviarán al sistema de seguridad. Allí serán recibidos los datos de la visita en el momento que muestre su cara para ser escaneado. Es importante destacar que se instruirá a las visitas para que mantengan sus datos actualizados en su usuario y de esta manera crear un sentido de pertenencia en la comunidad junto a ellos.

3.4 Canales

El único canal de expansión del sistema será a través de la experiencia de ingresar a un barrio cerrado que haya implementado nuestra plataforma. Aquellos que contraten este servicio serán empresas que nosotros contactaremos para ofrecérselo y les comentaremos las formas en las que podremos unirlo a su actual sistema de seguridad. Por lo tanto, el canal principal por el cual daremos a conocer nuestro sistema es directo, aunque luego pasará a ser indirecto, al expandirlo a través de navegadores web, donde podremos emplear la publicidad necesaria como para darnos a conocer en este rubro. Asimismo, tenemos un canal de expansión que es ingresando a distintos barrios cerrados donde podamos recopilar datos de todas las personas que entran y salen de los lugares, generando información valiosa para muchos otros sectores, ya que tendremos la información completa del usuario registrado.

El registro en la plataforma deberá ser único e irreplicable, pero será deber del usuario mantener la póliza de seguro al día para poder ingresar al barrio, ya que se le requerirá dependiendo de los datos de expiración brindados la última vez que la mostró. Esto a su vez, nos posibilita contactarnos con las principales compañías de seguros y generar un vínculo con el objeto de que nos envíen los datos de sus usuarios registrados en nuestra plataforma, para disminuir el tiempo de espera en la fila y que el visitante no tenga que mostrar esa documentación.

3.5 Actividades claves

La capacitación del personal es una actividad fundamental. Si se utiliza el sistema, el personal de seguridad tendrá interacción casi nula con la visita, y así podrá optimizar su tiempo de trabajo. Por otro lado, la experiencia de usuario se convertirá en algo placentero, en oposición a experiencias anteriores caracterizadas por la angustia de la espera y el estrés.

3.6 Recursos claves

Este modelo de negocio está basado en tecnología aplicada a sistemas. Por lo tanto, los programadores son un recurso esencial para resolver, cambiar o adaptar la plataforma a las necesidades, o al CRM que se encuentre en la empresa de seguridad privada. Los programadores deberán ser IN-HOUSE, es decir que deben ser contratados full-time, atentos para la resolución instantánea de los escenarios de conflictos que potencialmente se presenten.

Las alianzas estratégicas son un recurso clave. Si pensamos en lugares como Nordelta, podrían ser potenciales consumidores a niveles muy altos en tiempo reducido. Allí, por ejemplo, viven 25.000 personas, por ende, podemos pensar a esta cantidad de posibles usuarios como fuente de difusión y expansión del sistema. No solo el espacio mencionado, sino que muchos otros barrios cerrados que se encuentran en GBA Norte y sus alrededores, pueden ser considerados potenciales acreedores del sistema, a través de sus empresas de seguridad.

Comprendemos que existen empresas en el rubro que apuntan a los mismos objetivos que nosotros. Sin embargo, luego de una investigación intensiva, encontramos que ninguna de estas sobresale ni abarca barrios privados que quieran contar con el sistema que ofrecen. Hallamos que el problema no es la funcionalidad del sistema, sino en los destinatarios de su propuesta de negocio. Estas plataformas ofrecen el servicio a los barrios cerrados (comisiones de directivos), quienes en general, no tienen experiencia en cuanto a cómo brindar una seguridad exitosa y confiable. Por el contrario, en nuestro proyecto tenemos la iniciativa de conectar a estos con las empresas de seguridad contratadas, y que nuestra plataforma sea una solución de seriedad en relación a la seguridad en el ingreso y egreso de los barrios.

En el mercado existen más de 1500 empresas de seguridad y vigilancia. Prosegur y Securitas son las de mayor relevancia, quienes cuentan con un *market share* del 50% y una facturación anual de 3.500 millones de euros al año. Dichas compañías

cuentan con alrededor de 80.000 vigilantes. Por el hecho de ser empresas globales, tiene un grado mayor de dificultad la implementación de la plataforma. En nuestro país, cuentan con una plantilla de 12.000 empleados. Así, consideramos que lo ideal sería realizar una prueba piloto junto a un equipo competitivo y centralizado dentro de la empresa, con el objetivo de adaptar su metodología de trabajo a nuestra plataforma y mejorar el servicio a los socios adherentes.

En relación al modo de diferenciarnos de la competencia, nosotros presentamos una tecnología innovadora y diferente para facilitar los ingresos a los barrios privados y brindar funcionalidades extra a los usuarios para que se vean beneficiados si descargan la aplicación. La competencia utiliza como medio de ingreso el código QR, cuyas características lo vuelve más vulnerable que el sistema biométrico ofrecido por nuestra plataforma. Además, nuestro emprendimiento cuenta con excelente comunicación y contactos dentro de los barrios cerrados de GBA Norte. Para ejemplificar, realizamos reuniones con socios a quienes les resultó interesante la propuesta. Entendemos que la razón por la que esta tecnología aún no fue aplicada es porque nadie la propuso con credibilidad desde dentro de ese nicho, buscando despertar la curiosidad de socios que padecen esa problemática. Nuestra propuesta incluye un pedido de un listado de firmas de los propietarios donde se manifieste la disconformidad y a continuación, nuestra solución.

A modo de ejemplo, Securitas, la empresa anteriormente mencionada, tiene en su portal web "Tortugas Country Club", lo cual muestra como un valor diferencial formar parte de esa comunidad. En este sentido, nosotros contactaremos a los socios adherentes y a su *board* de toma de decisiones con las empresas de seguridad y en simultáneo presentaremos la solución a esta problemática que aqueja sobre todo en la migración interna que se da los fines de semana. Contamos con la posibilidad de conectar y comunicar una solución profesional a una gran falencia dentro del sistema brindado por las empresas de seguridad. Así, tenemos la posibilidad de dar a conocer esta solución a los mismos socios, quienes sin duda apoyarán la moción, de alguna manera generando una presión sobre el servicio que les brindan sus respectivas empresas de seguridad.

3.7 Fuentes de ingreso

En relación a la monetización de nuestra plataforma, desarrollamos dos opciones posibles. La primera está vinculada con el cobro de un canon a los propietarios en los barrios cerrados, ya que el costo no sería elevado teniendo en cuenta si se lo divide entre todos los habitantes. Por otra parte, es importante tener en cuenta la disconformidad reinante entre los propietarios con respecto al servicio de las empresas de seguridad. Así, la barrera de monetización de nuestra plataforma no sería significativa en la medida en que genera expectativa de cambio. La segunda posibilidad está vinculada a las empresas de seguridad privada, a quienes venderíamos nuestro software, en cuyo pack incluiríamos la capacitación a su personal.

3.8 Estructura de costos

En cuanto a la estructura de los costos, la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma web y de la app es de aproximadamente USD 30.000. En segundo lugar, las máquinas de identificación biométrica facial y dactilar tienen un costo significativamente menor de USD 133,75. Es importante mencionar que dependiendo de la complejidad del sistema que nuestro servicio adopte, podrá variar el importe de algunos costos. Por último, para la puesta en funcionamiento, contrataremos un grupo de programadores y especialistas en software *development*. En relación a los costos variables, destacamos aquellos asociados a los servicios básicos dentro del inmueble, como la electricidad utilizada por los equipos tecnológicos. Asimismo, consideramos que estos costos incrementarán en la medida en que se incorporen más clientes a nuestra cartera.

A su vez, contrataremos un diseñador *in house*, quien recibirá un sueldo fijo y, a quien le otorgaremos acciones de la empresa con el objetivo de que tenga una motivación extra. Nos guiaremos bajo el precepto de que todas las personas que

trabajen en la empresa desarrollen un sentimiento de pertenencia hacia ella y, así, poder construir un ambiente familiar.

Por último, entre nuestros egresos se cuenta la publicidad, pero será algo menor. Nuestros clientes potenciales son las empresas de seguridad y los habitantes de los barrios cerrados a quienes les haremos llegar la información debidamente por los canales más adecuados para ello.

3.9. Metodología

Para el efectivo desarrollo de Fast Pass y el cumplimiento de los diferentes objetivos requeridos para la creación de este negocio, utilizaremos fuentes secundarias. Así, utilizaremos documentos digitales para estudiar la industria de la seguridad privada y las diferentes tendencias que existen en este rubro. También, haremos uso de información recogida en Internet para conocer el comportamiento de nuestros clientes y así poder brindarles una buena experiencia dentro de nuestra plataforma web y app.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Plan de marketing

Consideramos que este capítulo es de suma importancia a la hora de llevar a cabo el desarrollo de nuestro plan de negocios dado que nos permite analizar, definir y entender los componentes y medios necesarios para alcanzar nuestros objetivos. Dentro de este capítulo, además de tener en consideración el estudio de mercado realizado previamente, utilizaremos los cuatro elementos de Jerome McCarthy (1960): Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.1. Mercado Objetivo y Posicionamiento

En primer lugar, resulta basamental definir el mercado y segmento objetivo apuntado. Los productos digitales, como el que proponemos, tienen la ventaja de que facilitan el estudio del comportamiento de los potenciales consumidores. Además, este producto busca posicionarse entre un público que es agrupable bajo ciertos rasgos comunes dados por la geografía, la demografía y la psicografía, ya que el público está compuesto por la población de los barrios privados.

En relación a las características demográficas, es destacable que se enfoca en personas de sexo masculino en un rango etario entre los 18 y 50 años. Consideramos que una buena parte del público pertenecerá a la generación millennial, quienes se caracterizan por su excelente uso de los dispositivos tecnológicos. En contraposición a lo anterior, es probable que las generaciones mayores rechacen la aplicación y prefieran continuar el ingreso de forma tradicional. En este sentido, nuestro desafío es convencerlos de las ventajas de nuestro sistema, mostrándoles lo sencillo que es su uso y seduciéndolos con los atributos de nuestra propuesta.

Con respecto a la variable geográfica, nuestro proyecto abarca toda la provincia de Buenos Aires, sin embargo, consideramos en un futuro, como algo posible, la expansión al resto del país, donde la problemática del ingreso continúa latente.

En último lugar, la variable psicográfica no es un tema menor, la aplicación se enfoca en la población que circula habitualmente por los barrios cerrados, ya sea porque esa es su residencia permanente, ya sea que ingresen con cierta frecuencia por trabajo, o simplemente por el hecho de visitar a familiares o amigos. Es importante para nuestro proyecto que las personas, habituadas a usar sus dispositivos móviles, descargan la aplicación vía Apple Store o Google Play Store. Destacamos esto ya que también ofreceremos una tecnología llamada PWA, un híbrido entre una aplicación web y una app, para darle la posibilidad a los usuarios de no tener que descargarse la aplicación y utilizarla directamente desde el navegador.

4.2. Política de Producto

Fast Pass es una aplicación web progresiva cuyo objetivo es resolver la problemática del ingreso a los barrios privados. Su función principal consiste en, como ya mencionamos, facilitar el acceso de los propietarios y sus visitas mediante la implementación de la identificación biométrica facial.

Por otra parte, buscamos ofrecer funcionalidades integrales para las empresas de seguridad que contraten el servicio de Fast Pass. Entre ellas contamos con algunas que contribuyen a simplificar la vida de los propietarios y sus visitas y otras que se enfocan en generar un uso más eficiente de las *amenities* y los recursos del barrio.

La aplicación consistirá en una plataforma donde el usuario se registre y mediante una lectura dactilar y facial, archivado en la base de datos. Así, para el correcto funcionamiento de la PWA, es necesario que los usuarios ingresen los siguientes datos:

- Datos personales: Nombre, apellido, DNI, mail, lectura facial y dactilar, licencia de conducir.
- Datos bancarios (opcional): Contarán con la posibilidad de ligar su tarjeta de crédito a nuestra plataforma para alquilar los distintos servicios que ofrece el barrio, como canchas de tenis, golf, paddle etc.
- Datos del vehículo: Seguro, patente, modelo y año.

Los datos de todos los potenciales usuarios serán correctamente administrados y protegidos mediante la encriptación para el uso seguro y efectivo de la información. Por otro lado, para la validación de un perfil requeriremos que los usuarios carguen la documentación necesaria junto con una segunda foto para respaldar la lectura facial y asegurarnos de que se trate de la misma persona. En este sentido, una de las compañías del mercado más valoradas a nivel mundial, implementó el *photo matching* que garantiza y comprueba la identidad de las personas. De esta forma, se aminora el riesgo de que se produzcan robos e ingresos con identidades falsas.

Es importante resaltar que la creación de los usuarios es muy importante para transmitir seguridad en el uso de nuestra aplicación. No solo brindaremos una solución al tiempo de espera en las filas y la optimización de procesos dentro del barrio cerrado, sino también en términos de seguridad, dado que tendremos una plataforma inviolable de reconocimiento de las personas que ingresan al mismo. Toda la documentación obtenida será únicamente utilizada para el funcionamiento de nuestros servicios. A su vez, para mejorar la experiencia de usuario de las visitas integraremos la app a las empresas de seguro adheridas a nuestro sistema al momento de lanzamiento. De esta forma sabremos cuándo la póliza de seguro vence con la finalidad de solicitar la actualización de la misma.

Por otro lado, utilizaremos Google Maps con el objetivo de prestar un servicio de geolocalización que facilite la llegada a las visitas. En simultáneo a esto, nos integraremos a Laberints, una app especializada en el mapeo de barrios cerrados. Creemos que es una forma adecuada para optimizar los tiempos y un servicio seguro que garantice la llegada a destino.

En segundo lugar, contaremos con un sistema de chat con el fin de vincular a los propietarios con sus vistas y los encargados de los servicios del barrio. Por medio de este, los residentes podrán programar los horarios en los que planean utilizar las *amenities*, en el caso de que la funcionalidad de reserva no responda. Así, ofrecemos soluciones integrales para centralizar un canal de comunicación y

eliminar los tradicionales teléfonos de cable y números internos. Además, por esta misma vía llegarán los comunicados generales del barrio.

En tercer lugar, con respecto a los procesadores de pago, integraremos la plataforma Mercado Pago para que los potenciales clientes tengan la posibilidad de abonar los servicios de forma centralizada, sin incurrir en un gasto extra a fin de mes con las expensas.

4.3. Política de Promoción

Si consideramos el segmento de mercado que se busca captar, debemos, entonces, utilizar los canales de promoción donde sea más factible encontrar a los potenciales consumidores. Por un lado, debemos realizar un lanzamiento enfocado en el mundo empresarial de compañías de seguridad privada. Nos focalizaremos en lograr durante los eventos que los potenciales clientes perciban el valor agregado que puede brindarles tanto la aplicación como la plataforma interna (*back-end*). Para lograr este objetivo trabajaremos con La Juanita Producciones, una agencia de marketing digital y productora especializada en eventos sociales y corporativos con grandes contactos en la industria de la seguridad privada. Además, esta misma compañía gestionará las RRSS como Twitter, Instagram, LinkedIn y Facebook para Fast Pass. Así, realizaremos campañas digitales segmentadas a través de Facebook Ad Manager y Google Pixel donde el *targeting* se hace mucho más efectivo ya que puede llegarse a con mayor exactitud a la audiencia a la que se desea alcanzar.

Por otro lado, tendremos actividad comercial en lugares transitados por nuestro público objetivo. Esta se dará mediante carteles y posters en la vía pública, supermercados, shoppings, cines y espectáculos deportivos. La finalidad de la campaña se posicionar y reforzar el poder de la marca y generar presencia en lugares donde nuestros potenciales consumidores estén en contacto con su vehículo.

Por último, realizaremos eventos en lugares estratégicos de GBA Norte como por ejemplo: Tortugas, Martindale, Nordelta y Ayres de Pilar, de forma tal que los

propietarios y socios adherentes conozcan los beneficios que pueden adquirir en el caso de que la seguridad privada, contratada por el barrio, elija el sistema Fast Pass. El objetivo de estos eventos es reunir a los dirigentes más importantes del barrio, su *board* de socios vitalicios con los directores de las empresas de seguridad privada. De esta manera, podremos establecer un canal comunicativo donde mostrar las ventajas competitivas de nuestra plataforma. Todos eventos contarán con una cobertura fílmica y fotográfica para poder recopilar contenido para publicar tanto en RRSS, como para mostrar en futuros agasajos.

4.4 Política de Plaza

Uno de los factores importantes de nuestra aplicación es la facilidad de acceso que deben tener todos los usuarios. Con la creación de una aplicación web progresiva lograremos brindar una solución nativa evitando las diferencias entre Android y Apple que muchas veces afectan la experiencia de los usuarios cuando descargan la aplicación. Hoy en día, empresas como Glovo, hacen uso de esta tecnología para aminorar este tipo de experiencia para el bien de los consumidores. .

Dado que estamos hablando de una aplicación web progresiva, los usuarios deberán tener acceso a internet para poder utilizar el servicio. Nuestro target de lanzamiento está ubicado en GBA Norte, ya que en esta área residen más de 100.000 familias dentro de barrios cerrados. Asimismo, creemos que una vez que estemos consolidados en esta área, obteniendo algunos barrios de renombre como clientes, lograremos captar al resto y así lograr una expansión mayor en el resto de la provincia.

Por otro lado, las máquinas biométricas que debemos implementar en cada nuevo barrio que hagan uso de nuestros servicios serán importadas directamente desde China. Como mencionamos anteriormente, vamos a utilizar como proveedor a Intel, empresa especializada en identificación biométrica.

4.5. Política de precio

Analizando las características de nuestro producto y el perfil de nuestros clientes, el precio será relativamente accesible. De todas formas, teniendo en cuenta el contexto económico actual de nuestro país, el precio inicial de nuestro servicio puede diferir dadas las grandes variaciones que hay en el tipo de cambio (Pesos vs USD). Esto se debe a que un 80% de nuestros costos están dolarizados.

Optamos por un método de cobranza que se vea asociado directamente a la cantidad de socios/propietarios/inquilinos que exista dentro del barrio privado. También nuestros servicios van a contar con dos planes: Fast Pass Base y Fast Pass Premium. Cada uno de estos van a contar con diferentes funcionalidades:

-Fast Pass Base: Los usuarios podrán gozar de todos los beneficios ligados con la agilidad de ingresos y egresos de visitas.

Ejemplo - "Fast Pass Base"

Fast Pass Base



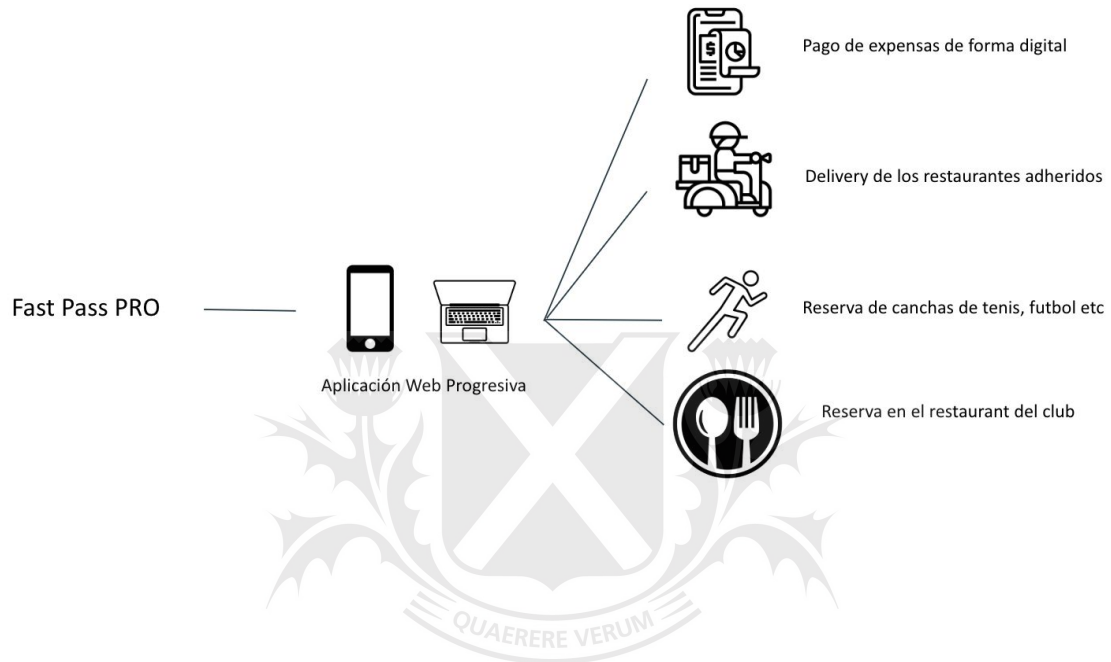
Aplicación Web Progresiva

Ingresos y egresos de visitas

-Fast Pass PRO: Los usuarios tendrán la posibilidad de contar con toda la integración de servicios ofrecidos por el barrio y sus alrededores. Estos pueden ser: reservas de restaurantes cercanos, delivery (Integración de la plataforma con la API de Rappi), pago de expensas de forma digital y reservas de *amenities* para realizar los distintos deportes ofrecidos. Además, este servicio premium contará con

funcionalidades extras para las empresas de seguridad privada. Desarrollaremos un *back-end* de última generación donde las compañías podrán obtener todos los datos y reportes necesarios para regular las tarifas de los servicios acorde a la oferta y la demanda.

Ejemplo - "Fast Pass PRO"



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones de negocio

En este capítulo haremos énfasis en todos aquellos factores intangibles que forman parte de nuestro proyecto. Es decir, todas aquellas herramientas digitales que debemos construir para dar un correcto funcionamiento de la aplicación web progresiva. En esta se concentran los sistemas de información y tecnología que deben coexistir tanto en nuestro software como en la nube. Por otra parte, debemos tercerizar parte de nuestro proyecto, como por ejemplo la compra de las máquinas necesarias para brindar reconocimiento facial y dactilar. Con esto, deseamos enfatizar que los activos tangibles de Fast Pass no forman parte de la columna vertebral de nuestro emprendimiento. Dicho esto, haremos hincapié en los procesos operativos *core* del negocio y en los sistemas de información de aplicación móvil, dejando únicamente como decisión estratégica los costos la localización de la oficina.

5.1 Localización de oficina

En una primera instancia, consideramos importante la optimización de nuestros recursos líquidos, por lo que optamos elegir un espacio que combine bajos costos con alto alcance de relaciones interpersonales y laborales en la industria tecnológica. Por esta razón, nuestra primer oficina comercial y operativa se abrirá en WeWork, ubicada en Retiro. Sabemos que allí también están alojados diversos emprendimientos pertenecientes a la industria en la que Fast Pass está inmersa. Asimismo, más allá de las relaciones que podemos generar y los vínculos que puedan tornarse fructíferos para nuestro negocio, existe una alta posibilidad de encontrar capital humano dado al alto porcentaje de *freelancers* que eligen a la industria de *coworking* como su oficina.

El alquiler mensual de WeWork en una oficina compartida que tiene una capacidad máxima de 4 personas por empresa, tiene un costo aproximado de USD 400.

Asimismo, optaremos por la membresía de esta empresa que tiene como ventaja la intercomunicación entre todas las compañías que forman parte de la comunidad en

cuestión. El costo aproximado es de USD 35 por mes. Igualmente, consideramos que mucho del trabajo será fuera de la oficina, dado que la pata comercial con la que debemos salir a buscar al mercado se encuentra saliendo a buscar a los clientes, al menos en esta primera instancia. Además, dado que realizaremos una sub-contratación del desarrollo de software, no es necesario un espacio fijo donde trabajar, ya que la comunicación y mantenimiento de la plataforma va a estar a cargo de la empresa Ecomerciar.

En una segunda instancia, después de haber captado a nuestros primeros clientes, sacaremos provecho de los beneficios impositivos que otorga el Gobierno en Parque Patricios. La Ley de Promoción de Software nos otorgará las siguientes ventajas en material fiscal:

- Estabilidad fiscal:** en caso de haber un aumento en impuestos nacionales, esta suba no nos afectará.
- Impuestos a las ganancias:** Reducción de hasta un 60%
- Bonos:** Acceso a un bono para pagar impuestos nacionales. Este bono se acreditará de forma mensual y varía según la cantidad de empleados que tengas.

5.2 Procesos y actividades core del negocio

Consideramos esencial para la comprensión del proyecto, determinar cuáles son los procesos y las actividades que se realizarán internamente y cuáles serán sub-contratadas. Serán externalizados los procesos como el desarrollo del sistema, la entrega e instalación de la maquinaria, así como el manejo del marketing digital. Con respecto a nuestro equipo, realizaremos actividades comerciales clave en la financiación y el crecimiento del servicio.

Por otra parte, estaremos abiertos a la permanente búsqueda de talentos que puedan presentarse día a día. Consideramos que la tarea de *recruitment* es indispensable para la generación de capital humano intelectual, circulación de ideas, puntos de vistas controversiales y lazos humanos que puedan llevar a nuevos

puertos.

Tanto la administración de los recursos como la contable será realizada, principalmente, por los fundadores. Contaremos con una asesoría externa, tanto en el aspecto contable como en el financiero y administrativo para asegurarnos de que los activos y pasivos de Fast Pass y los flujos de fondos de proyecciones sean correctas, teniendo en cuenta las variables económicas y financieras que presenta el mercado. En otro orden de cosas, consideramos que tanto la innovación como la investigación, son las actividades que nos darán un valor agregado y una ventaja competitiva que nos diferencie de los competidores.

En relación a los procesos, nos apoyamos en tres principios básicos para alcanzar altos estándares de calidad y desempeño en los mismos. Nuestros pilares son: participación de los empleados en el *brainstorming* y el desarrollo de nuevas ideas, satisfacción del cliente y mejoramiento continuo. La filosofía TQM (*total quality management*) está enfocada en centrar los procesos teniendo como foco principal al cliente y sus comportamientos.

También, nuestras oficinas proponen un fuerte efecto en lo que respecta a las economías colaborativas donde la participación del usuario toma protagonismo, ya que todos son potenciales consumidores de nuestro software. El *engagement* de los clientes dependerá de los procesos de interacción y la facilidad que tengamos de acceso a nuestra aplicación. Así, para que la participación del cliente aumente, debemos contar con una estrategia de fidelización, ya sea de promociones o descuentos en la sección de Fast Pass premium. En este sentido, podría desarrollarse que nuestra PWA integre servicios de delivery gastronómicos donde se ofrezcan descuentos por realizar el pedido desde la app.

El mejoramiento continuo es una pieza fundamental para la supervivencia de Fast Pass. Debemos hacer hincapié en la experiencia del usuario (UX/UI), combinándolo a la vez con una interfaz "familiar" para todos los usuarios. Teniendo como foco estos dos aspectos, buscamos que la tasa de conversión este aproximadamente entre 0,7-1. Es decir que el 70% de nuestros usuarios que hayan probado nuestro plan gratis mensual de Fast Pass premium, elijan abonar el mismo una vez finalizado el plazo de prueba.

5.3 Sistemas de información de la PWA

La consecuencia del hecho de que la mayoría de los procesos son digitales es que los sistemas de información resultan indispensables para respaldar el funcionamiento de la web app progresiva. Apple y Android no serán los protagonistas, ni tendrán incidencia en el mayor o menor uso de la aplicación. Al tener un aplicación web progresiva, los datos obtenidos serán procesados a través de la tecnología de Data Analytics. Esta información (métricas de datos) será utilizada para la toma de decisiones estratégicas. El software de la PWA es la base que genera todos los procesos digitales, tanto en el *front-end*, como *back-end* de la plataforma.

Después de diversas consultas con profesionales en desarrollo tecnológico, llegamos concluimos que los mejores lenguajes para la creación de nuestro proyecto son React y Laravel. Por otra parte, utilizaremos la nube para el almacenamiento de datos de la plataforma.

En conclusión, las operaciones están directamente ligadas a aspectos tanto digitales como tecnológicos, que requieren de un capital humano de alto nivel intelectual con conocimientos en materia de Programación, Ciberseguridad, Big Data, Data Analytics e identificación biométrica.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Teniendo en cuenta las fluctuaciones que nuestra moneda sufrió en los últimos meses, y el panorama inestable políticamente hablando que tenemos en nuestro país, vamos a tomar un valor de referencia promedio a $1\text{USD} = \$65$.

Retomando la introducción del ensayo, donde damos a conocer la cantidad de potenciales clientes para este proyecto, logramos proyectar un mercado de 100,000 familias en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires (nicho por el que pensamos comenzar). Estas 400,000 personas (tomando como promedio cuatro personas por familia) serán consumidores activos de nuestros servicios ya que un integrante de su familia abonará por la totalidad del mismo. También contamos con consumidores pasivos, es decir, todas aquellas visitas que harán uso de nuestra plataforma para visitar, valga la redundancia, a los socios adherentes y propietarios de estas residencias. Estos últimos no nos representa un ingreso monetario, al menos en una primera instancia. Pero una vez analizadas las métricas que este caudal de gente podría aportarnos, veremos la forma legal de monetización.

En este capítulo calcularemos cuáles serán los costos incurridos tanto en la etapa previa al lanzamiento, como en los siguientes 5 años. Esta proyección nos permitirá tener un panorama incierto pero posible sobre las finanzas, los costos, las retribuciones y oportunidades que dejaría nuestra inversión. Finalmente, brindaremos proyecciones del negocio apoyándonos en herramientas financieras que dejarán a la empresa un panorama claro tanto para posibles inversores, como nosotros mismos.

6.1 Inversión Inicial

El 50% de la inversión inicial provendrá de ahorros e inversiones familiares (*friends & family*). Un 25% estará conformado por aporte de capital de inversores externos. Utilizaremos este método de financiación dado que somos un emprendimiento y deseamos mitigar el riesgo de nuestros aportes. Aun así, evaluamos la posibilidad de financiarnos a través de métodos tradicionales como los bancos, pero no encontramos tasas atractivas dado el contexto económico de la Argentina. Sin embargo, hubiese sido una buena oportunidad ya que no perderíamos un porcentaje de participación de nuestra compañía. El último 25% será financiado por nuestro *partner* tecnológico (Ecomerciar - Software Factory). Este representa trabajo de capital humano que estadísticamente es mayor al que nos costaría contratar durante el primer año. Además, recibiremos bonificaciones económicas de parte de esta empresa tecnológica a la hora de desarrollar y mantener nuestra aplicación web progresiva.

Los costos, a los que tenemos que incurrir para llegar a cumplir con nuestros objetivo operativo del negocio, son los siguientes:

Inversión	
Concepto del Gasto	Monto USD
Inscripción Sociedad (SAS)	500
Gestor (bonificado)	(150)
Capital mínimo SAS	405
Manual de marca	400
Registración de Marca	170
Dominio Web	80
Desarrollo Aplicación Web Progresiva (ANEXO I)	30.000

Bonificación del 50%	(15.000)
Comunicación vía tradicional	2.500
Comunicación vía redes sociales	1000
Marketing Digital / Mantenimiento	1500
Gastos máquinas de identificación biométrica facial y dactilar	5354
Costo total	25.228



Universidad de
San Andrés

El costo de inscripción de una SAS (Sociedad Por Acciones Simplificadas) es de USD 500, incluyendo los honorarios correspondientes a la gestión. Un segundo requisito para abrir una sociedad es realizar un aporte de mínimo de USD 405 para respaldar posibles gastos de la sociedad en el estudio legal desde el que realizaremos la operatoria. Por otra parte, la registración marcaría, el diseño del manual de marca y el dominio web alcanzarían un costo de USD 650. Estas tres variables y estas cifras que las acompañan aseguran, según nuestro criterio, un equipo capacitado que puede realizar el trabajo de diseño y legales que apoyen el lanzamiento de este nuevo proyecto de forma profesional.

La ventaja que tenemos por elegir una aplicación web progresiva (PWA), en contraposición a un sistema para IOS y otro para Android, es que tenemos un costo menor que el que tendríamos si hubiéramos desarrollado una app móvil. El costo total de este desarrollo es de USD 30.000. El 50% de esta última inversión la absorbería Ecomerciar a cambio del 25% de participación en Fast Pass. Los componentes cotizados dentro del presupuesto son tanto para las funcionalidades de los planes base y premium. Es decir, se tomaron en cuenta todas las integraciones que hay que llevar a cabo con los diferentes sistemas de pago, gestión y delivery. También, nos cotizaron el desarrollo del back-end que va a contar con uno de los últimos lenguajes en programación (NUXT) permitiéndonos utilizar tecnología de vanguardia como inteligencia artificial para la identificación biométrica vía la PWA, Big Data y Data Analytics para los reportes que generen las métricas de análisis.

La generación del contenido estará dividida en tres ramas. La primera está conformada por el canal tradicional, haciendo referencia a los puntos en la vía pública que consideramos estratégicamente correctos para captar el caudal al que apuntamos. En segundo lugar, contaremos con gastos relacionados al mundo digital. Estos estarán distribuidos en los canales anteriormente mencionados y serán respaldados por un gasto fijo representado por el equipo de diseño que lleva adelante todas las actualizaciones comerciales. Por último, este mismo va a contar

con un presupuesto acotado para desarrollar campañas digitales utilizando como herramienta principal las métricas de Facebook y Google Adwords. Consideramos que YouTube es un canal clave para la difusión de nuestro proyecto considerando que podemos publicitar video explicativos. Es por eso que nos pusimos en contacto con ellos para tener una dimensión de los costos para pautar mediante esa red social para el segmento que tenemos definido. Estos tres componentes representan un gasto de alrededor de USD 5000.

6.2. Análisis de costos e ingresos

A continuación de lo anteriormente mencionado, es fundamental remarcar que los costos de nuestro proyecto son de USD25.228. Estos representan la inversión anterior al primer lanzamiento, luego dividiremos los gastos en fijos y variables, que explicaremos a continuación. Para calcular los aumentos, tomaremos como porcentaje de crecimiento un 40% anual. Todas las proyecciones estarán bajo este supuesto año a año.

Los costos fijos del negocio:

Primer Año	
Gasto Mensual	USD
Costo de Alquiler (WeWork)	400
Costo de Membresía We Work	40
Empleado Operativo	533
Empleado Gerencial	750
Mantenimiento Ecomerciar	2000
Marketing	1780
Iguana Fix por una instalación	222

Costos Warehouse	700
Supervisor técnico	500
Total Mensual	7.325
Total Anual	87.900

El costo de alquiler, expensas y ABL, absorbido por WeWork, es también una de las razones por las que elegimos aquellas oficinas. En relación a los costos operativos, y gerenciales, contaremos con los dos sueldos especificados en la tabla. Ellos se encargarán de tareas diarias y de llevar un registro de las finanzas así como de las decisiones estratégicas. Los puestos de trabajo mencionados serán ocupados por los socios fundadores y se ha tomado de la decisión de que la remuneración sea la promedio del mercado laboral, restándole un 15%, con el objetivo de demostrarle confianza al grupo inversor.

La instalación de todo el equipamiento referente a máquinas será realizado por Iguana Fix: esta plataforma estará integrada a Fast Pass cuando un potencial cliente (empresa de seguridad privada) contrate los servicios. Es destacable además que cuentan con un equipo profesional capacitado para desempeñarse en el ámbito de la tecnología, comprender los procesos y ejecutar soluciones referentes a nuestro sistema. Cuentan además con una garantía de dos meses, en caso de que la maquinaria tenga una falla. Por este servicio, el costo aproximado es de USD222 por instalación.

Para el almacenamiento de nuestras máquinas, contrataremos el servicio de MOOVA, una compañía de logística no tradicional que ofrece servicios de *warehousing* y última milla, con un costo que será aproximadamente de USD700.

En relación al funcionamiento del servicio, será esencial la tarea del supervisor técnico, quien estará a cargo de controlar las labores realizadas por Iguana Fix, así como de estar en contacto con la empresa de seguridad y sus empleados,

capacitándolos constantemente para familiar al personal nuestra plataforma recibiendo constante *feedback* y enviándolo a nuestro software *factory*.

Los gastos en mantenimiento rondan los UDS2000: estos incluyen dos programadores para resolver cuestiones de ciberseguridad que disminuyan las posibilidades de fraude de la app, asegurándoles a los barrios privados la discreción de los datos personales encriptados. Asimismo, se encargarán de realizar las actualizaciones correspondientes de cada mes, estar en contacto con el supervisor técnico, quien les dará *feedback* diariamente. Para calcular los costos, diagramamos un lanzamiento en un barrio y una expansión a un segundo.

Para los siguientes años los costos irán aumentado acorde al proceso inflacionario I. Desarrollaremos un cuadro explicativo de los números de los próximos cuatro años:

Segundo Año	
Gasto Mensual	USD
Costo de Alquiler (WeWork)	460
Costo de Membresía We Work	50
Empleado Operativo	533
Empleado Gerencial	750
Mantenimiento Ecomerciar	2000
Marketing	1000
Iguana Fix	444
Costos Warehouse	700
Supervisor técnico	500
Compra de maquina	133,75

Total Mensual	6556,75
Total Anual	78.376

En el segundo año planificamos expandirnos a dos barrios más. Esto representará un incremento en los costos, vinculado a la maquinaria necesaria para llevarlo adelante (cinco máquinas biométricas fáciles y cinco dactilares). Para contrarrestar este gasto, decidimos reducir el destino de fondos al área de marketing, puesto que después de dos años de realizar una campaña digital agresiva, creemos que ya contaríamos con la posibilidad de tener tráfico orgánico.

Tercer Año	
Gasto Mensual	USD
Costo de Alquiler (WeWork)	460
Costo de Membresía We Work	50
Empleado Operativo	1226
Estudio Contable y Legal	300
Empleado Gerencial	750
Mantenimiento Ecomerciar	2000
Marketing	1500
Iguana Fix	444
Costos Warehouse	700
Supervisor técnico	1000
Compra de maquina	222,91
Total Mensual	8653
Total Anual	103.834

En el tercer año, apuntamos a generar una expansión en otros dos barrios cerrados con la finalidad de abarcar el cordón Pilar-Tigre, para aproximarnos a la zona de Nordelta, donde consideramos que nuestra plataforma tiene un enorme potencial de desarrollo. Esto representa un gasto en capital de trabajo, equipamiento, instalaciones, capacitaciones y más supervisores técnicos. Por otro lado, para acompañar el crecimiento, aumentaremos la inversión en marketing digital para mejorar nuestro CPC y llegar a través del canal digital a los potenciales consumidores de Nordelta. Por último, dada la magnitud de las operaciones del proyecto, se tomará la decisión de contratar un estudio contable y legal para que lleve adelante dichos procesos y lleve un registro de la actividad.

Cuarto Año	
Gasto Mensual	USD
Costo de Alquiler	1000
Costo de Membresía We Work	57,5
Empleado Operativo	1409
Estudio Contable y Legal	345
Empleado Gerencial	862
Mantenimiento Ecomerciar	3000
Marketing	1000
Iguana Fix	666
Costos Warehouse	900
Supervisor técnico	2000
Compra de maquina	445,82

Total Mensual	11.685,32
Total Anual	140.223,84

A partir del cuarto año, el estudio contable y legal recomienda mudar el centro operativo de Fast Pass a Parque Patricios con el objeto de sacar provecho de la Ley de Promoción de Software para reducir los costos impositivos. Por otro lado, nuestros socios tecnológicos recomiendan elevar el plan de servidores en AWS para que la plataforma sostenga niveles altos de tráfico. Se estima que tendremos para esta fecha alrededor de 50.000 usuarios activos entre propietarios y visitantes. A su vez, proyectamos la expansión de cuatro barrios, idealmente dentro de Nordelta, que requerirá un incremento en la estructura de supervisores y capacitación de personal. En la misma línea, sucede lo mismo con la sub-contratación de técnicos de Iguana Fix, a los que nos referiremos a continuación a la hora de reflexionar acerca de los costos variables.

Quinto Año	
Gasto Mensual	USD
Costo de Alquiler	1000
Costo de Membresía We Work	57,5
Empleado Operativo	1409
Estudio Contable y Legal	345
Sales Manager Senior	1500
Empleado Gerencial	862
Mantenimiento Ecomerciar	3000

Marketing	1000
Iguana Fix	666
Costos Warehouse	900
Supervisor técnico	3500
Compra de maquina	668.75
Total Mensual	14.908 ,24
Total Anual	178.898,88

Durante el quinto año, debemos abarcar cuatro nuevos barrios para consolidar nuestro modelo de negocios en la industria de la seguridad privada. Será el momento también de adquirir 80 máquinas a Intel, por lo cual recibiremos una bonificación que nos permitirá mantener un stock necesario, tanto para reemplazar máquinas averiadas por el desgaste, así como para ofrecer el servicio a nuevos consumidores sin tener que incurrir en mayores gastos. En concordancia con lo anterior, los servidores AWS nos dan la posibilidad de adquirir un plan abonado directamente por tráfico mensual que resulta conveniente, y consideramos apropiado -desde el punto de vista estratégico- asumir el costo de la membresía en We Work para fomentar relaciones con potenciales clientes. Por último, contrataremos a un especialista en ventas para que desarrolle una reestructuración de los procesos comerciales a los efectos de lograr que el crecimiento futuro sea exponencial, en comparación a los años anteriores.

Ingresos

Durante estos cinco años existirán crecimientos exponenciales en cuanto a la cantidad de usuarios que abonan por el servicio, y a su vez, vincularemos Fast Pass Premium en una importante porcentaje, generándose así dos canales de ingreso..

A su vez entendemos que la tecnología en la que nos embarcamos propone una diversidad de formas en las que se pueden monetizar este tipo de plataformas.

Basándonos en el comportamiento de los consumidores de Spotify, que tiene un CR alto, predecimos que al menos un 30% de los usuarios de Fast Pass van a optar por el plan premium.

Nuestros canales de ingreso estarán directamente ligados a la cantidad de familias que vivan dentro de los barrios donde brindemos el servicio. Para llevar a cabo este análisis mostraremos dos posibles escenarios:

El "Escenario Pesimista" plantea:

- 3 meses bonificados para que los potenciales usuarios (propietarios y empresas de seguridad privada) testeen la plataforma y sus funcionalidades antes de cobrarles un fee mensual por el servicio.
- Suscripción de Fast Pass Premium del 10%.
- 150 familias en el primer barrio adquirido.

El "Escenario Esperado" plantea:

- Bonificación de 1 mes.
- Suscripción de Fast Pass Premium del 20%
- 270 familias en el primer barrio adquirido.

El "Escenario Optimista" plantea:

- Sin meses bonificados
- Suscripción de Fast Pass Premium del 40%
- 400 familias en el primer barrio adquirido.

Primer Año (1 barrio)			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Suscripciones Mensuales BASE	2700	4320	4800

Total Suscripciones Mensuales Premium	600	2160	6400
Total Ingresos Mensual	3300	6480	11200
Fee Mensual Barrio Cerrado (10%)	(330)	(648)	(1120)
Fee Mensual Seguridad (10%)	(330)	(648)	(1120)
Total Ingresos Anual	29.040	57.024	107.520

Segundo Año (3 barrios)

Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Suscripciones Mensuales BASE	22348.5	12960	14.400
Total Suscripciones Mensuales Premium	1800	6480	19.200
Total Ingresos Mensual	9900	19440	33600
Fee Mensual Barrio Cerrado (10%)	(990)	(1944)	(3360)
Fee Mensual Seguridad (10%)	(990)	(1944)	(3360)
	87.120		
Total Ingresos Anual		171.072	322.560

Tercer Año (5 barrio)			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Suscripciones Mensuales BASE	13500	21600	24000
Total Suscripciones Mensuales Premium	3000	10800	32000
Total Ingresos Mensual	16500	32400	56000
Fee Mensual Barrio Cerrado (10%)	(1650)	(3240)	(5600)
Fee Mensual Seguridad (10%)	(1650)	(3240)	(5600)
Total Ingresos Anual	145.200	285.120	537.600

San Andrés

Cuarto Año (9 barrios)			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Suscripciones Mensuales BASE	24300	38880	43200
Total Suscripciones Mensuales Premium	5400	19440	57600
Total Ingresos Mensual	29700	58320	100800

Fee Mensual Barrio Cerrado (10%)	(2970)	(5832)	(10080)
Fee Mensual Seguridad (10%)	(2970)	(5832)	(10080)
Total Ingresos Anual	261360	513.216	967680

Quinto Año (13 barrios)			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Suscripciones Mensuales BASE	35100	56160	62400
Total Suscripciones Mensuales Premium	7800	28080	83200
Total Ingresos Mensual	42900	84240	145600
Fee Mensual Barrio Cerrado (10%)	(4290)	(8424)	(14560)
Fee Mensual Seguridad (10%)	(4290)	(8424)	(14560)
Total Ingresos Anual	351.520	741.312	1.397.760

6.3. Estado de Resultados

A continuación planteamos los flujos de fondos que presenta el negocio en sus tres escenarios. Además, mostraremos los puntos de equilibrio y los distintos tipos de retorno a la inversión total (TIR, VAN, Período de Recupero). Los valores que utilizamos para la fórmula, son los siguientes:

Risk Free	2%
B	1,25
Market Risk	10%
Risk Premium	8%
Country Risk	15%
K (costo oportunidad)	27%

Escenario pesimista

Escenario Pesimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		29040	87120	145200	261360	351520
Costo por ventas						
Costos Fijos		87900	78376	103834	140223,84	178898,88
EBIT		-58860	8744	41366	121136,16	172621,12
IIBB (4%)		-2354,4	349,76	1654,64	4845,4464	6904,8448
IIGG (35%)		-20601	3060,4	14478,1	42397,656	60417,392
Resultado despues de impuestos		-35904,6	5333,84	25233,26	73893,0576	105298,883

Inversión inicial	-25528					
Flujo de fondos	-25528	-35904,6	5334	25233	73893	105299

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos	-25528	-35904,6	5334	25233	73893	105299
Flujo de fondos descontado	-25528	-28271,33 858	3307,086 614	12318,49 708	28404,58 282	31871,73 032

VAN	22102,55825
TIR	40%

Escenario esperado

Escenario Neutral						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		57024	171072	285120	513216	341312
Costo por ventas						
Costos Fijos		87900	78376	103834	140223,8 4	178898,8 8
EBIT		-30876	92696	181286	372992,1 6	162413,1 2
IIBB (4%)		-1235,04	3707,84	7251,44	14919,68 64	6496,524 8
IIGG (35%)		-10806,6	32443,6	63450,1	130547,2 56	56844,59 2
Resultado después de impuestos		-18834,3 6	56544,56	110584,4 6	227525,2 18	99072,00 32
Inversión inicial	-25528					
Flujo de fondos	-25528	-18834,3	56544,56	110584,4	227525,2	99072,0

		6		6	18	032
--	--	---	--	---	----	-----

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos	-25528	-18834,3 6	56544,56	110584,4 6	227525,2 18	99072,0 032
Flujo de fondos descontado	-25528	-14830,20 472	35057,69 732	53986,22 23	87461,04 364	29986,95 304

VAN	166133,7116
TIR	119%

Escenario optimista

Escenario Optimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		107520	322560	537600	967680	1397760
Costo por ventas						
Costos Fijos		87900	78376	103834	140223,8 4	178898, 88
EBIT		19620	244184	433766	827456,1 6	1218861, 12
IIBB (4%)		784,8	9767,36	17350,64	33098,24 64	48754,44 48
IIGG (35%)		6867	85464,4	151818,1	289609,6 56	426601,3 92
Resultado despues de impuestos		11968,2	148952,2 4	264597,2 6	504748,2 576	743505,2 832
Inversión inicial	-25528					

Flujo de fondos	-25528	11968,2	148952,2 4	264597,2 6	504748,2 576	743505,2 832
------------------------	--------	---------	---------------	---------------	-----------------	-----------------

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos	-25528	11968,2	148952,2 4	264597,2 6	504748,2 576	743505,2 832
Flujo de fondos descontado	-25528	9423,779 528	92350,57 35	129173,7 239	194026,0 063	225042,9 717

VAN	624489,0549
TIR	255%

Para determinar el costo de oportunidad, es decir, la rentabilidad exigida al negocio, se utilizó el método CAPM. El costo de oportunidad exigido es de un 12%. Podemos observar que en los tres escenarios se recuperará la inversión inicial antes de los primeros cinco años.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Equipo

7.1 Socios Fast Pass

Durante el primer año, la empresa mantendrá una estructura pequeña apropiada para un emprendimiento tecnológico. La compañía estará enfocada en particular en diversos programas del gobierno vinculados al emprendedurismo con la finalidad de captar el 25% correspondiente al capital externo para el financiamiento del proyecto. Se debe tener en cuenta que, en caso de resultar ganadores en alguno de estos concursos, los premios rondan valores cercanos a los USD5.000, que serán de enorme utilidad para inyectarle capital propio al proyecto y reducir los aportes familiares. Como mencionamos anteriormente, la sociedad estará conformada en un 50% por los socios fundadores, que aportarán un capital de USD 6307, cada uno, en concepto de inversión inicial. Y finalmente el 50% restante se divide en un 25% que será aportado por el partner tecnológico, y el 25% corresponderá a inversores privados.

Por un lado, asumimos una importante inversión en el desarrollo de la aplicación web progresiva, pero también software factory estará encargada de las inversiones que haya que realizar en materia de ciberseguridad para garantizar que no exista ningún tipo de fraude. Es remarcable dentro del proyecto que, en caso de no asociarnos con ellos, el costo del desarrollo del software hubiera resultado más elevado. De todas formas, lo más relevante es comprender que las participaciones son estratégicas: decidimos quedarnos como socios con el 50% para tener el control de la sociedad y asegurarnos la toma de decisiones, ya que tenemos un profundo conocimiento de la industria y podremos sacar provecho de ello.

7.2 Management y equipo de trabajo

La empresa estará formada por sus dos fundadores: Kevin Rodney Stuart Milne y Baltazar Bosch, ambos Licenciados en Administración de Empresas de UdeSA y titulados como Web Full Stack en Digital House. Kevin Stuart llevará a cabo tareas

asociadas al desarrollo tecnológico y estará trabajando codo a codo con la compañía Ecomerciar, ya que cuenta con trayectoria en ese rubro. Además, trabajó como Project Development Manager dentro de aquella software factory durante dos años y gestionó los proyectos de Glovo en el Cono Sur. Así, estará enfocado en las decisiones estratégicas, que es algo muy relevante en el buen funcionamiento del proyecto. En su caso, Baltazar Bosch ha desarrollado notables habilidades en el área contable, operativa y de marketing digital, debido a que trabajó en Pegasus en dichos sectores durante dos años, y además cuenta con su propia productora.

En tercer lugar, en el inicio del emprendimiento, se proyecta la contratación de un supervisor técnica que será el encargado de desarrollar las capacitaciones de la seguridad privada. Además, como ya mencionamos anteriormente, le dará constante feedback a la empresa de software para asegurar que la experiencia de usuario sea exitosa. Por último, se contratarán a los instaladores técnicos de Iguana Fix para realizar la automatización del proceso de instalación de las máquinas. Este sistema estará integrado a Fast Pass, por lo que no se dilapidará tiempo en la gestión de turnos. Y finalmente, la empresa encargada del diseño y marketing digital estará a cargo del desarrollo de contenido en todos los canales de comunicación a utilizar.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 8: Aspectos legales, impositivos y propietarios

Fast Pass estará registrada como una Sociedad de Acciones Simplificada. Según la plataforma del gobierno, los requisitos para formar este tipo de sociedades son los siguientes:

- La sociedad debe estar radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la provincia de Buenos Aires.
- Nombre, apellido, edad, nacionalidad, profesión, domicilio y CUIL, CUIT o CDI.
- Obtener una clave fiscal nivel 2 o más.
- Designar a un administrador titular que debe contar con lo expuesto en el punto anterior.
- El objeto o la finalidad de la sociedad registrada.
- Plazo de duración. Este será por un plazo de 5 años, una vez transcurrido el mismo analizaremos en qué estado se encuentra y de qué modo es conveniente continuar.
- Determinar la suscripción de capital de la sociedad. En este caso estará conformado por un 50% de capital propio y 50% de capital externo.
- Reglas y utilidades para soportar pérdidas .
- Los derechos y obligaciones que tienen los socios entre sí. Esta sección es de suma importancia ya que se clarificarán cuáles son las tareas designadas a cada uno de los integrantes.
- La fecha en la que cierre el ejercicio.
- El costo del trámite es de \$7.000.

Ahora bien, es importante destacar algunos aspectos relevantes respecto a lo anteriormente dicho. Por un lado, este tipo de sociedades abonan impuestos distintos, ya que la tasa es variable con el objetivo de beneficiar a los emprendimientos. De esta forma, la elección de este tipo de sociedad es promovida por el Gobierno de la Ciudad para estimular el emprendedurismo. Conviene resaltar

además que para que el trámite sea ágil se desarrolló la posibilidad de hacerlo digitalmente, ahorrando costos y la creación de la SAS en un tiempo menor a las 24 horas. Por otra parte, como ya mencionamos, es importante el beneficio fiscal que otorgan a las SAS, las que generalmente no abonan impuesto a las ganancias, porque las utilidades se dividen entre los socios.

Por otra parte, es esencial patentar la idea que rige Fast Pass, ya que nos dará la confianza de obtener el título de propiedad y así evitar potenciales competidores. Para ello, presentaremos la idea ante el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual y solicitaremos el título correspondiente a la patente.

A partir del cuarto año estableceremos la empresa en Parque Patricios para tomar los beneficios que ofrece la Ley de Promoción de Software, dado que aplicamos con los requisitos indispensables. Las ventajas que obtendría nuestra compañía son las siguientes: desafectación respecto a aumentos de impuestos nacionales, reducción de hasta el 60% del Impuesto a las Ganancias y acceso de un bono para pagar impuestos nacionales.

Otros datos extra son:

-Si exportas, el bono de crédito fiscal te va a permitir cancelar, proporcionalmente a tus exportaciones, el impuesto a las ganancias. Esto es muy atractivo porque vamos a contar con la posibilidad de expandirnos a nuevos países como Chile, Uruguay y Paraguay. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-los-beneficios-de-la-ley-de-promoci-on-de-software>

-En materia fiscal, no incurriremos en gastos de retenciones por las compras. En los años anteriores incurrimos en un costo muy alto de retenciones, es por eso que el estudio contable recomendó realizar esta transformación, que puede verse aquí: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-de-software>

-Si tu empresa desarrolla más de una actividad, el beneficio sobre el impuesto a las Ganancias sólo puede aplicarse a la facturación que corresponda al desarrollo de software y/o servicios informáticos. La información puede verse aquí: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-de-software>

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riegos

9.1. Plan de Implementación

En este apartado explicaremos con mayor precisión los procedimientos esenciales para el lanzamiento y desarrollo del emprendimiento. La diagramación del plan de implementación está dividido en tres partes: constitución de la sociedad y desarrollo, espacio operativo, y proceso de prueba y generación de contenido.

Tareas asociadas/ meses		nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20
1	Constitución de la sociedad y desarrollo								
	Patentamiento de la marca y SAS								
	Desarrollo de pagina institucional								
	Desarrollo de la PWA								
2	Espacio Operativo								
	Alquiler de oficinas en We Work								
	Alquiler de Warehouse MOOVA								
	Inicio de proceso de reclutamiento								
	Contratación de Iguana Fix								
3	Proceso de prueba y generación de contenido								
	Contatación de empresa de Mkt Digital								
	Lanzamiento de PWA								
	Difusión de contenido en redes sociales								

La primera etapa del proyecto está enfocada en la diagramación y el desarrollo del emprendimiento. Para ello, es necesario patentar la marca y constituir la sociedad del modo anteriormente explicado. Asimismo, se debe comenzar el desarrollo del portal institucional que será el lugar donde mostrar las ventajas de nuestra plataforma, mientras el sistema se encuentre en etapa de producción. Luego, a partir del mes de noviembre, formaremos la sociedad con la software factory que llevará a cabo el proyecto en un período aproximado de cinco meses. El proceso estará dividido en tres *sprints* para seguir de cerca los avances realizados por la empresa en cuestión.

Una vez resueltos estos componentes, se procederá a alquilar el espacio privado en We Work y así dar comienzo al área comercial del emprendimiento. Es relevante utilizar esos meses para captar al menos un cliente y programar la primera implementación de Fast Pass en abril de 2020. Mientras tanto, a partir de febrero,

contrataremos los servicios de Moova, ya que estaremos recibiendo la primera entrega de las máquinas, y comenzaremos la etapa de reclutamiento para evaluar potenciales perfiles de candidatos para el puesto de supervisor técnico. En ese mismo período, obtendremos la versión beta de nuestra aplicación web progresiva y realizaremos el lanzamiento en un barrio cerrado para evaluar el modo en que tracciona la misma. Por otro lado, efectivizaremos la contratación de la empresa encargada del marketing digital y la generación de contenido para los diferentes medios y RRSS.

9.2. Riesgos

En el desarrollo de un modelo de negocios se deben evaluar, tanto los riesgos que pueden ser controlados por la empresa, como aquellos que son externos a la misma. Así, es relevante preverlos para saber qué acciones tomar en cada uno de los escenarios adversos que puedan tener efectos negativos sobre el emprendimiento.

Como consecuencia del hecho de que las operaciones se realizan en la Argentina, uno de los mayores riesgos proviene de la inestabilidad del entorno macroeconómico. Debemos tener en cuenta que el 60% de los costos se encuentran dolarizados, por lo que una devaluación del peso afectaría directamente los costos y el precio final del servicio. Asimismo, el factor político es también un riesgo a evaluar, porque si bien el actual gobierno estimula el emprendedurismo, el futuro con un gobierno de origen peronista es, en alguna medida, incierto. Debemos tener en cuenta además que el Presidente electo Alberto Fernández podría afectarnos si decidiera eliminar la Ley de Promoción del Software. Por último, sabemos que probablemente desarrollo un modelo económico proteccionista, lo cual podría afectar la importación de la maquinaria. Este último es uno de los mayores riesgos, ya que las máquinas de identificación biométrica son un aspecto nodal de nuestro proyecto y son difícilmente reemplazables.

Capítulo 10: Conclusión

En este capítulo evaluaremos la oportunidad de negocio que presenta el modelo Fast Pass. Planteamos un esquema que llamamos híbrido tecnológico, compuesto por la correcta implementación de tecnologías y sistemas ya existentes, que conforman nuestra empresa. El software resuelve los problemas operativos de las empresas de seguridad privada, brinda diversos servicios a los usuarios para facilitar su vida dentro de los barrios cerrados.

Es importante remarcar que el segmento objetivo de clientes se divide en dos. Por un lado, las empresas de seguridad privada, quienes deberían adquirir el servicio para optimizar sus procesos digitales y aumentar la seguridad brindada, con el agregado de que podrían recopilar datos de propietarios y visitantes, logrando métricas que los ayuden en la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, están los usuarios, habitantes de los barrios cerrados, quienes abonarían por el servicio y deben tener una experiencia exitosa desde el primer momento. Ambas partes son igualmente importantes, ya que en todos los barrios privados hay un *board* conformado por algunos socios, encargados de tomar decisiones junto a las empresas que proveen el servicio de seguridad dentro del lugar.

Debemos mencionar que Fast Pass es un sistema que requiere mucho trabajo para su correcta implementación. Para ello contamos, en primer lugar, con una tecnología importada, que genera elevados costos de logística y de riesgos. Más allá de eso, detectamos que hay un verdadero problema que necesita ser solucionado y creemos -después de haber realizado este análisis y evaluado diversas variantes- que este modelo es posible y viable. El costo de implementación en un primer barrio es accesible y el costo de la PWA que respalde al usuario y a la empresa de seguridad posee un encriptado biométrico de cómo un conocimiento dentro del equipo de programadores de nuestro primer *partner* tecnológico

Desde el punto de vista financiero, es un negocio de baja rentabilidad en el corto plazo, debido a los costos asociados a la creación del sistema, y a los cambios que se deberán ejecutar en los primeros meses, donde probablemente enfrentemos algunas vicisitudes en el funcionamiento de la app. Pero en el largo plazo, cuando la

expansión de clientes y la demanda del servicio se encuentre en crecimiento exponencial, contamos con probabilidades de que la rentabilidad sea muy elevada. Finalmente, deseamos mencionar el inmenso flujo de datos que podríamos obtener sobre el comportamiento de los usuarios. Si bien aún no conocemos en detalle, la operatoria legal de los mismos, sabemos que son de un gran valor y que a través de ellos se podrían abrir otras oportunidades de negocio.

Fast Pass es un proyecto económicamente viable, con ciertos riesgos de implementación y con elevados niveles de retribución en el largo plazo.



Bibliografía

<https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/asi-de-claro-que-es-la-identificacion-biometrica-noticia-1020941>

<https://business.panasonic.es/soluciones-de-seguridad/tecnologia-de-seguridad/reconocimiento-facial#>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/android-vs-ios-quien-gana-la-batalla-nid1900814>

<https://labyrinth.com/>

<https://www.arxsmart.com/Por-que-el-Futuro-de-las-empresas-de-Seguridad-Privada-y-Vigilancia-est-en-la-tecnologia.html>

<https://www.lupamarketing.com.ar/5-aplicaciones-para-agilizar-el-ingreso-a-barrios-privados/>

<https://www.infobae.com/tecnologia/2019/01/03/5-aplicaciones-para-agilizar-el-ingreso-a-barrios-privados/>

<https://www.infobae.com/economia/2019/11/19/la-inflacion-mayorista-subio-36-en-octubre-y-deja-un-importante-arrastrado-para-noviembre/>

<https://www.argentina.gob.ar/acceder-los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-de-software>

<https://www.iproup.com/innovacion/9452-ecommerce-foundation-latinoamerica-mexico-eCommerce-ya-mueve-12-600-millones-de-dolares-en-la-Argentina>

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-comercio-electronico-crecio-un-47-por-ciento-a-la-retraccion-del-consumo--20190228-0006.html>

<https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

https://www.amazon.com/SimCam-Outdoor-Security-Camera-Device/dp/B07W7XZ4SC/ref=sr_1_1?keywords=facial+recognition+camera&qid=1575507496&s=beauty&sr=1-1-catcorr

<https://www.genbeta.com/a-fondo/spotify-tiene-207-millones-usuarios-casi-mitad-paga-premium-asi-luce-actualmente-batalla-musica-streaming>