



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios - Wheelit**

**Autor: Felipe Bledel**

**Legajo: 31008**

**Mentor: Fernando Alvaro**

# Índice

Resumen Ejecutivo	2
<b>1 - Introducción</b>	<b>3</b>
Evaluación de oportunidad	3
Necesidad Identificadas	4
Negocio propuesto	6
<b>2 - Análisis del Sector e Investigación de mercado</b>	<b>10</b>
5 Fuerzas de Porter	10
Análisis pestel	11
FODA	14
Benchmarking	17
Matriz Ansoff	19
Investigación de Mercado	20
<b>3 - Modelo De Negocio (CANVAS)</b>	<b>24</b>
Modelo de negocio	24
<b>4 - Plan de Marketing</b>	<b>28</b>
Producto	28
Precio	30
Promoción	31
<b>5 - Operaciones del Negocio</b>	<b>34</b>
<b>6 - Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>37</b>
Inversión Inicial	37
Costos fijos y variables	38
Finanzas	39
<b>7 - Equipo</b>	<b>40</b>
<b>8 - Aspectos Legales</b>	<b>43</b>
<b>9 - Plan de Implementación y riesgos</b>	<b>45</b>
<b>10 - Conclusión</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía y Anexos</b>	<b>48</b>

## **Resumen Ejecutivo**

Las personas con discapacidad son una de las minorías más grandes del mundo, cada día deben lidiar con un mundo que no está preparado para ellos. Las barreras que deben afrontar son muchas y varían dependiendo de su condición y estado, por lo cual hemos buscado desarrollar una herramienta que le permita identificar las distintas oportunidades que se encuentran en sus ciudades.

En este trabajo se describirán en detalle las situaciones de muchas personas con discapacidad y al mismo tiempo propondremos una solución que les brindará respuestas a sus mayores necesidades. Buscando reinsertar a muchas personas que previamente habían sido discriminadas y aisladas, generando una calidad de vida que esté en igualdad de condiciones. Debido al crecimiento de la expectativa de vida cada vez hay más personas en situación de discapacidad y los países más pobres son los más afectados, por eso debemos ayudar y empatizar con este segmento, ya cualquiera de nosotros o algún ser querido puede necesitar este tipo de servicios en el futuro.

Con esto en mente hemos creado Wheelit un negocio que consistirá inicialmente de un sitio web donde las personas con discapacidad podrán acceder para obtener información confiable, actual y de calidad que le permita tomar decisiones informadas dentro de un amplio rango de industrias. Entre estas están: transporte, hospedaje, entretenimiento, restaurantes, rehabilitación/cuidado, turismo y actividades recreativas. Nuestra misión es proporcionar herramientas y servicios que faciliten superar las barreras que sufren las personas con discapacidad, generando una comunidad proactiva que comparta sus experiencias brindando información esencial para aquellos que la necesiten. Al mismo tiempo, generando un valor agregado para nuestros clientes, los prestadores de servicios y los stakeholders que ya están incentivando este tipo de propuestas.

Nuestra muestra inicial será el Gran Buenos Aires, el cual consiste de la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, para luego expandirnos a otras grandes ciudades dentro de la argentina y alcanzar un nivel internacional al comienzo del cuarto año post lanzamiento. La inversión inicial consistirá de 31.744\$

# 1- Introducción

## Evaluación de oportunidad

Hay una tendencia mundial orientada a la inclusión, la cual busca igualdad de condiciones en nuestra sociedad para todo tipo de personas sin importar su género, orientación sexual, apariencia, raza y habilidades físicas o mentales. Durante todo este trabajo nos enfocaremos en uno de estos grupos uno que muchas veces es dejado de lado, estamos hablando de las personas con discapacidad. Demostraremos cómo es posible brindar un servicio que mejore las vidas de muchas personas con discapacidad y al mismo tiempo este sea un plan de negocio rentable.

La ONU define a las personas discapacitadas como “aquellas personas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con el entorno, encuentran diversas barreras, que pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás ciudadanos”.<sup>1</sup>

Un 15% de la población mundial padece de algún tipo de discapacidad.<sup>2</sup> Las barreras que sufren día a día varían dependiendo de su condición, país y ambiente. Un ambiente inaccesible puede generar restricciones que limiten las posibilidades de vivir de una forma plena junto a los demás miembros de la sociedad.

Las personas con discapacidad sufren de un mundo que no fue hecho para ellos, las veredas están rotas, las rampas están desniveladas, el transporte público no tiene las adaptaciones que debería y los baños adaptados suelen usarse como almacén o lugares para fumar de los empleados. Las personas con discapacidad suelen sentirse marginados y olvidados por lo cual tienden a aislarse de una sociedad que ellos sienten no lo quiere. Necesitan participar de actividades que los hagan sentirse libres y activos, hay que trabajar para poder, como sociedad, facilitar el acceso y movimiento de los mismos para que logren un rol activo dentro de nuestra sociedad.

---

<sup>1</sup> (Convención de la ONU, 2006, y Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud, OMS, 2002).

<sup>2</sup> Según la world health organization

La Argentina forma parte de varios acuerdos sobre los derechos de las personas con discapacidad e incentiva políticas que intentan ayudar en este proceso, Pero esto no está siendo suficiente. Según el INDEC hay más de 3.5 millones de personas viviendo con una discapacidad en Argentina, este número es equivalente a un 10.2% de la población. Este grupo está globalmente subrepresentado en mercado laboral y la educación, en la Argentina solo un 32% tiene empleo y 27% entre las edades de 15 a 39 participan de un instituto educativo.

## **Necesidades Identificadas**

Uno de los problemas principales que sufren las personas con discapacidad es el aislamiento, muchas veces esto se da porque las condiciones logísticas para ser reintegrado en la sociedad no son aceptables. Las calles están rotas, el transporte público es una lotería y muchas aplicaciones de transporte como, Uber y Cabify, no tienen la opción de necesidades especiales. Muchas veces taxistas o remiseros niegan el servicio por decir que no tienen lugar en el baúl o no quieren ensuciar los asientos, lo que genera una molestia de tiempo y también emocional para aquellos que lo único que quieren es transportarse como cualquier otro. Según el Inadi más del 20% de las denuncias por discriminación son hechas por personas discapacitadas, convirtiéndolo en el grupo más discriminado de nuestro país.<sup>3</sup>

Algunas obras sociales pagan el transporte privado a instituciones de rehabilitación y educación, pero con la condición de ser empresas aprobadas por ellos, el problema se encuentra que ellos no te proveen ningún tipo de información sobre cuales están aceptados. Este servicio es invaluable para muchas personas con discapacidad y la falta de información tiene un costo cada vez más grande.

Como mencionamos previamente el aislamiento es una de las tendencias más comunes para las personas con discapacidad. Pero esto no tiene por qué ser así, la tendencia muestra que hace años se están buscando actividades, con la intención de brindar una vida social en la cual pueden tomar un rol activo dentro de nuestra sociedad. Las competencias deportivas han tenido un rol principal en esta tendencia demostrada en la cantidad de deportes que han sido adaptados como el básquet, fútbol, rugby entre muchos otros. Lo mismo se puede decir de las

---

<sup>3</sup> Reporte “entender la discriminación” Inadi 2019

actividades recreativas como la música y el arte. Según Activity Alliance más del 77% de las personas discapacitadas quieren tener una vida más activa, y nombran la baja conciencia sobre las actividades existentes como la razón principal.<sup>4</sup>

Lo mismo sucede cuando quieren ir al cine, teatro, hoteles y restaurante, muchas veces sienten un gran riesgo, cuando eligen ir a un lugar nuevo porque no saben si van a tener las adaptaciones necesarias para poder interactuar con el ambiente de una forma cómoda y segura. Cabe mencionar que también tienen el riesgo de sufrir alguna incomodidad que muchas veces no viene de un lugar de maldad sino ignorancia.

Otro gran problema con el que se encuentran es la falta de información con lo que respecta a la rehabilitación. La cual tiene un rol esencial para la vida de cualquier persona que vive con una discapacidad, ya sea física o mental. La forma de conseguir terapeutas o lugares de rehabilitación continua dependiendo principalmente de recomendaciones, pero viviendo en un mundo cada vez más digitalizado, se deberán buscar mejores alternativas para poder obtener la información que uno busca de una forma fácil y directa.

Habiendo descrito brevemente el panorama de lo que significa vivir con una discapacidad en Argentina, nos hemos dado cuenta que se presenta una oportunidad para crear una plataforma que funcione como espacio de información centralizada que sirva como una herramienta para atravesar obstáculos y superar barreras.

Habiendo estado casi 20 años en una situación de discapacidad más las entrevistas que se fueron realizando, podemos atestiguar que la falta de información es un gran impedimento para el desarrollo de muchas personas con discapacidad ya que muchas veces hay soluciones fáciles para problemas que suelen ser muy limitantes para vivir de una forma digna. Por eso hemos decidido diseñar este negocio para poder presentar de una forma confiable y fácil soluciones a algunas de las necesidades más importantes para las personas con discapacidad.

**Muestra inicial:** Elegimos el Gran Buenos Aires para nuestra muestra inicial, al tener una porción significativa de la población argentina con 13 millones de habitantes, el resultado de este segmento será representativo de lo que podemos esperar del resto de las provincias y capitales de países limítrofes. Teniendo la población total de la región elegida, estimaremos los potenciales usuarios. Estos serían las personas entre 5 a 79 años de edad que sufren una

---

<sup>4</sup> Activity Alliance encuesta de 2021-2022

discapacidad, es verdad que algunos sean demasiado jóvenes o al contrario de edades avanzadas, por eso hemos elegido este rango ya que asumimos que los familiares de las personas acceden al sitio o plataforma, en lugar de aquellos que no pueden, como cada familia entraría por solo una persona, el servicio contara solo ese usuario. Lo cual nos traería un total de 1.342.636 (Ver Anexo)

Cabe mencionar que también se eligió esta zona porque tiene una gran variedad de actividades inclusivas, como así también los mejores centros de rehabilitación del país. Al ser la capital económica y política del país están a la vanguardia de ejercer los derechos de las personas con discapacidad, teniendo instituciones como COPIDIS que busca promover la inclusión y facilitar las vidas de muchas personas en situación de discapacidad.

**Competencias:** Actualmente no se encuentra en la Argentina una plataforma donde las personas con discapacidad puedan encontrar información de calidad y confiable, que satisfaga las necesidades que hemos ido detallando. La información está descentralizada y por ende desaprovechada, ya que no hay una forma fácil y rápida a problemas que tienen solución.

## **Negocio propuesto**

Teniendo en cuenta las dificultades que mencionamos previamente, nos hemos dado cuenta que hay una gran oportunidad para mejorar la vida de muchas personas con discapacidad. Con esto en mente desarrollamos una compañía, llamada wheelit, con el objetivo de derribar algunas de las barreras que tienen las PCD. Lo haremos principalmente a través de una página web que funcionará como una fuente de información centralizada. Nuestro objetivo será que cada vez que abran la plataforma las personas con alguna discapacidad, en vez de que vean barreras, puedan ver posibilidades. Seremos una herramienta que los ayude a encontrar lugares en donde se puedan sentir cómodos y seguros, Cuando ellos vean preguntas nosotros daremos respuestas. También queremos generar mayor conciencia sobre la situación que están viviendo las personas con discapacidad, para así vivir en un mundo donde la integración no es la excepción, sino la regla.

Como mencionamos anteriormente esto lo lograremos a través de una plataforma, que buscará brindar la información que necesites sobre los factores que más condicionan a las personas que viven con una discapacidad. Podrán acceder a los establecimientos que tengan las

habilitaciones necesarias y cumplan con los requisitos que buscan los usuarios. Para que la información sea más específica hemos creado **filtros** que ayuden a ordenar la información, entre estos se encuentran:

- Transporte,
- Actividades recreativas
- Rehabilitación/cuidado
- Hotelería
- Restaurantes
- Cines/Teatros
- Turismo

También tendrán la opción de seleccionar las áreas más relevantes para cada usuario así podremos brindar un servicio que sea relevante para cada uno de los consumidores. Se podrán calificar las experiencias puntuando del 1 al 5, como también dejando reseñas para futuros clientes.

En el caso de transporte podrás ver los transportes públicos Wheelit, como también conductores que estén certificados y tengan los vehículos necesarios para poder brindar el servicio necesario. Estarán marcados los lugares de entretenimiento como también los deportivos divididos por deporte brindando información sobre esta actividad en particular; día de entrenamiento, requisitos y formas de contactar. como también las instituciones de educación especial, arte y música.

En el caso de rehabilitación podrás ver kinesiólogos, terapistas ocupacionales, enfermeras, acompañantes terapéuticos como también institutos que brindan estos servicios. Podrás ver que prepagas utilizan estos profesionales y dividirlos con filtros para poder decidir cuál es la mejor opción dentro de tu obra social. Para poder entrar en la base de datos deberán mostrar sus certificados y buscaremos verificarlos, ya que la seguridad del paciente es siempre nuestra prioridad.

**Cursos, Empresas, Institutos educativos**



Luego de haber investigado la situación de muchas personas con discapacidad, más mi experiencia personal también me di cuenta que era necesario brindar un espacio para las organizaciones que están queriendo brindar una ayuda pero no están logrando alcanzar a gran parte del segmento buscado. Con esto en mente también habrá un espacio donde las empresas puedan escribir sobre las oportunidad laborales que se encuentran, donde también muchas fundaciones como Itgrarte, que busca capacitar a las personas con discapacidad en tecnología para así generar más oportunidades en el mundo laboral, puedan mostrarse y promocionarse.

### **Servicio diferencial**

Además, brindaremos un servicio dentro del sitio donde se podrán comprar paquetes, divididos en dos grupos principales que serán: Experiencias, rehabilitación o cuidado. Por el lado de experiencias, nos encargamos de proveer un viaje turístico que sea 100% accesible, y adaptado para las necesidades de cada uno, desde las atracciones, restaurantes, hoteles y métodos de transporte. En el caso de rehabilitación o cuidado podrán seleccionar el plazo de tiempo y la cantidad de sesiones que necesitan, luego pediremos información en mayor detalle para asegurarnos que podamos satisfacer la necesidad de una forma satisfactoria para los clientes como para el negocio.

### **Valores agregados del negocio**

Ofreceremos beneficios diferenciales para los consumidores como también para los prestadores de servicio, tal como hemos ido presentando a lo largo del trabajo. En lo que respecta a los usuarios, pondremos a su disposición un sitio web donde puedan obtener información confiable y de alta calidad diseñada para ayudar a las personas con discapacidad puedan superar una variedad de barreras o limitaciones que encuentran en su vida cotidiana. También podrán compartir sus consejos y experiencias para así contribuir a la creación de una comunidad dedicada a impulsar y potenciar individuos. Como dijimos previamente, los clientes podrán adquirir paquetes que faciliten sus experiencias en varios aspectos, principalmente turismo y rehabilitación/cuidado de En cuanto a los prestadores, tendrán la oportunidad de estar expuestos a una mayor cantidad de clientes.

A continuación, describiremos en detalle los principales incentivos por los cuales los prestadores de servicios buscarán unirse y promocionar wheelit

### **Espacios de entretenimiento y turismo**

- **Mayor visibilidad:** Tendrán exposición directa a un segmento poco explotado.
- **Oportunidad de mostrar su accesibilidad:** Es una oportunidad de mostrar la accesibilidad de sus establecimientos o actividades de una forma directa a consumidores que están buscando ese tipo de experiencias.
- **Responsabilidad social:** Estarían contribuyendo a la integración de un grupo muchas veces marginado e ignorado. es una forma de sumarse al movimiento de la inclusión para hacer cada día una sociedad más justa.
- **Validación de compromiso:** Si se asegura la accesibilidad y el compromiso que se tiene con las personas con discapacidad, proveeremos un emblema que valide el establecimiento o actividad con un sello de aprobación. Buscaremos que este emblema simboliza un espacio abierto para todo tipo de personas, sin importar su discapacidad.

### **Conductores, Rehabilitadores y Cuidadores**

Este tipo de prestadores de servicio tienen la ventaja de ganar mayor visibilidad a su segmento directo. En el caso de los conductores o empresas de transporte privado podrán generar una diferenciación frente a sus competidores ya que este segmento podrá identificar de una forma más fácil y segura las empresas que cuentan con los certificados requeridos y que al mismo tiempo tengan la buena voluntad de brindar la ayuda necesaria para cada cliente.

Los rehabilitadores como los cuidadores son el grupo con el mayor valor agregado ya que los principales usuarios del sitio serán un segmento que busca constantemente este tipo de servicio ya que la calidad de vida de las PCD dependen en grandes medidas en estos dos grupos. Además puede utilizarse para ver la cantidad de clientes que estén en un radio cercano.

Para resumir, buscamos potenciar la vida de individuos con discapacidad disminuyendo barreras y creando un mundo cada vez más inclusivo a través de; generar un espacio donde las personas con discapacidad puedan encontrar información actual, confiable y de calidad, mostrando la provincia de buenos Aires al máximo; posicionando y dando a conocer a distintos establecimientos que cuentan con recursos e infraestructura para personas con discapacidad.

## **2- Análisis de la industria**

### **5 Fuerzas de Porter**

Poder de negociación de los clientes: Medio

El poder de los clientes hace referencia a las variaciones en rentabilidad que pueden generar los clientes a través de agrupaciones o selección de otros servicios. Los principales clientes están divididos en dos grupos principales el primero son personas con discapacidad o sus familiares y tienen un nivel de negociación mediano. Aunque se encuentran otros métodos de obtener información, ninguna actualmente satisface la mayoría de las necesidades que tiene este grupo, la facilidad de uso y la calidad de la información tendrán un rol esencial.

El segundo grupo serían prestadores de servicio, los cuales tienen un poder, moderado, ya que es verdad que sin la participación de estos el negocio sería afectado negativamente, no hay ninguna desventaja promocionarse y ofrecer sus servicios por nuestro sitio o plataforma

Amenaza nuevos competidores: Media

Para ingresar a un mercado se deben afrontar obstáculos, Crear un sitio web junto tiene una barrera de entrada baja, el desarrollo de esta no tiene un costo elevado, por lo cual nuevos entrantes pueden sentirse incentivados a entrar y competir.

Habiendo dicho esto, al tratarse de un mercado que está en etapa de desarrollo, la primera empresa que logre tomar una posición fuerte tendrá una ventaja competitiva importante sobre los competidores. Por eso es de suma importancia proveer información confiable, relevante y de calidad que aumente la confianza del cliente que ayudará a tomar una posición fuerte en el mercado, disuadiendo a nuevos competidores.

Poder de los proveedores: Bajo

Todas las empresas dependen de proveedores, este poder depende si hay un monopolio en el mercado, si cambiar de proveedores generaría un costo elevado y si los proveedores pueden ingresar a competir. Los proveedores son los lugares de entretenimiento, actividades y

recreación junto con los proveedores de transporte, rehabilitación y cuidado como también lugares educativos y de trabajo. El poder de negociación decimos que es bajo ya que cualquiera que cumpla con los requisitos se puede ingresar al sitio web con beneficio de recibir más visibilidad y posibles clientes, en términos generales con el tamaño de mercado que hay en la mayoría de los habiendo tantas opciones en el mercado.

Amenaza producto sustituto: Media

Cuando hay más de un producto que satisface la misma necesidad, la calidad y el precio de estos puede generar una sustitución del lado del consumidor para elegir el que le brinde el mayor beneficio. Hay varias formas de poder adquirir información para las personas con discapacidad, de experiencias personales, recomendaciones, hablar con médicos, profesionales y organizaciones defensoras de la inclusión. También plataformas como google que están haciendo grandes avances. Nuestra plataformas tienen las ventajas de tener información en un mismo lugar, actualizada y puede tener feedback directo de los consumidores para poder tomar la mejor decisión.

Rivalidad entre competidores: Alta

La competencia de una empresa se reduce al número de empresas que produzcan un producto o servicio similar. Wheelit enfrenta competitividad alta ya que hay grandes jugadores como google que están tomando iniciativa para incorporar información que le pueda ser útil a las PCD, teniendo la ventaja de tener un alto número de usuarios ya existentes. Para poder competir será necesario contar con información relevante actualizada y con un mayor rango del que busca google, contando con la colaboración de organizaciones, municipios y comunidades de Personas con discapacidad tendrá un rol clave en el funcionamiento de la empresa.

## **Analisis Pestel**

El análisis pestel es un estudio descriptivo que se utiliza para conocer el contexto externo de un negocio. Se desarrolla a través del uso de sus siglas que representan el entorno; político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Puede utilizarse para profundizar la

herramienta FODA y es sumamente importante para mantenerse a la vanguardia del mercado y aprovechar las ventajas que esta presenta delante de tus competidores.



#### Entorno Político y legal:

El entorno político es favorable por las iniciativas que están habiendo a nivel nacional con la aprobación de varias leyes y políticas que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de las PCD. Entre estas están la ley de discapacidad argentina ( número 22.431) aprobada en 1981 y el plan nacional de los derechos de las personas con discapacidad. Dentro de la ley que mencionamos previamente hay varios artículos que hacen el entorno político beneficioso, hay organizaciones gubernamentales en todo tipo de niveles que buscan incentivar la integración de las personas con discapacidad una que ya hemos mencionado es COPIDIS.

Otro factor, que es importante mencionar es la situación de crisis e inestabilidad económica que es representante de la argentina, afectando la disponibilidad de recursos que podrían ser habilitados a causas de derechos humanos como es el caso de las PCD.

También se tendrá que tener en cuenta los respaldos legales que se tendrán que cumplir para los servicios prestados y propios, para que estos vayan de acuerdo con la regulación correspondiente.

#### Entorno Económico:

Como mencionamos previamente la Argentina ha sufrido altas tasas de inflación en los últimos años, los últimos reportes muestran que el incremento aumentó más del 100% en el

último año. Sumado a las restricciones de cambio de moneda que se muestran especialmente con el dólar nos muestra unas condiciones desfavorables para la inversión. Otro aspecto que cabe mencionar es el aumento del nivel de pobreza que supera el 40% combinado con los factores que mencionamos previamente y la caída del consumo del último cuatrimestre, nos muestra que muchos grupos van a estar severamente afectados por estas causas y las Personas con discapacidad no son la excepción. Al tratarse de un servicio que no es de primera necesidad la rentabilidad puede ser afectada, por lo cual se tendrá que hacer un enfoque en las necesidades principales que se están satisfaciendo con el servicio.

#### Entorno Social:

Conocer el entorno social es una parte clave de cualquier negocio, aún más cuando tomamos en cuenta un grupo que fue discriminado por tanto tiempo. Por eso es relevante mencionar como las leyes que mencionamos previamente han sido instrumentales para mejorar las condiciones de vida de las personas con discapacidad, aumentando cada vez más la visualización de éstas y el apoyo que reciben de la sociedad. Las tendencia demográfica mundial está inclinándose a que cada vez más habrá personas con edades más avanzadas y el tamaño que estas tendrán en la demográfica mundial va en aumento, la Argentina no es una excepción. Las personas mayores de 60 años equivalen al 40% de las personas con discapacidad<sup>5</sup>, convirtiéndose en el segmento prevalente, los servicios que se enfoquen en las personas con discapacidad tendrán un rol cada vez mayor.

#### Entorno Tecnológico:

Los avances tecnológicos han revolucionado cómo vivimos y lo han hecho desde los comienzos de la humanidad, pero se puede argumentar que ninguno ha tenido el impacto que trajo el internet. Nos permite acceder a información, entretenimiento y comunicación de forma instantánea. En Argentina más del 82.9%<sup>6</sup> de los hogares urbanos tienen internet, permitiendo poder hacer oportunidades que antes no eran posibles o tenían un mayor costo. No solo utilizaremos internet para el sitio web sino que también lo hacemos para promocionarse, a través de redes sociales como instagram o facebook que tienen una gran

---

<sup>5</sup> Estudio Nacional de la discapacidad (2015). En Ciudad Accesible Chile

<sup>6</sup> Informe "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación" de Indec, 2019

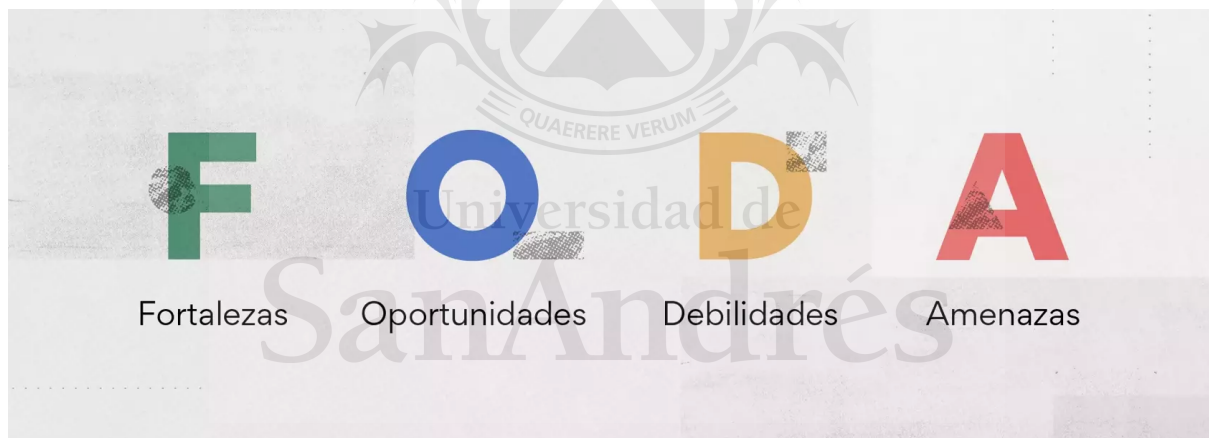
prevalencia en nuestro país buscaremos aumentar nuestra audiencia y generar concientización.

Entorno Ambiental:

En este caso el entorno ambiental no tendrá impacto.

## **FODA**

FODA es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna como externa de una organización, a través de sus siglas (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) podemos recibir un pantallazo general sobre nuestra situación dentro del negocio como en el mercado. A través de su uso podremos ver qué funciones resultan innovadoras y cómo podemos potenciarlas. Lograremos nuestros objetivos a través del estudio de una estrategia que tome la información que nos brinda esta herramienta y a través de un análisis nos ayude a llegar a un plan concreto que ayude al crecimiento y sustentabilidad de la misma.



## **Análisis Interno**

### **Fortalezas:**

Fuente de información:

Wheelit podrá brindar una amplia variedad de información relevante en un solo lugar. las personas con discapacidad podrán ver las opciones que se encuentran, entre estas se encuentran museos, restaurantes, actividades recreativas, museos, métodos de transportes como también oportunidades laborales, educativas entre muchas otras.

Diseño inclusivo:

Wheelit tendrá como prioridad generar una interfaz que sea accesible para personas con diferentes tipos de discapacidades. Se podrán modificar las fuentes, estará la opción de narrador de voz, navegación clara, entre otras para lograr cumplir nuestro objetivo principal, la inclusión.

Compromiso del usuario:

Los usuarios tendrán un rol activo en Wheelit ya que podrán dejar reseñas sobre sus experiencias en las distintas opciones que encuentren en Wheelit, como también en espacios que brindaremos como foros para así generar una comunidad que pueda compartir sus experiencias y conocimientos. De esta forma generando una retroalimentación que beneficia a todos los involucrados.

Personalización: A diferencia de los competidores que tiene Wheelit, nuestro enfoque será personalizado. pediremos información que nos ayude a proporcionar el servicio más eficiente posible. Tendremos en cuenta el tipo de discapacidad, intereses y preferencias de los usuarios. Con el objetivo de brindar información que potencie y empodere a los consumidores.

Colaboraciones: fomentaremos la colaboración con distintas organizaciones de personas con discapacidad, expertos y stakeholders para tener no solo acceso a información relevante sino también para tener feedback directo sobre el servicio.

### **Debilidades:**

Relevancia de la información:

Mantener una base de información que sea relevante y actualizada será un gran desafío teniendo en cuenta los cambios que se desarrollan en los servicios, como también en las leyes.

Limitaciones tecnológicas:

Una gran parte de las personas que viven con una discapacidad, tienen edades avanzadas por lo cual pueden no estar familiarizados con el uso de internet o pueden tener una discapacidad que no les permita utilizarla ellos mismos, con esto en mente también nos enfocaremos en los familiares para así no dejar que esta limitación sea una traba para las oportunidades existentes.

Financiamiento y sustentabilidad:

Al tratarse de un mercado nicho con una gran diversidad de discapacidades las barreras que hay que afrontar para Wheelit son varias, Es importante hablar con organizaciones que ya



están en el mercado para poder aprender de ellas y fortalecernos mutuamente. La clave será comenzar con proyectos pequeños e ir escalando los desafíos para así afrontarlos con el menor riesgo posible.

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades:**

Contexto: Actualmente está existiendo un cambio de paradigma, con esto nos referimos a que cada vez hay una voz más fuerte de parte de las comunidades globales y gubernamentales para que haya cada vez más inclusión. Con esto en mente aprovecharemos esta ola para generar el mayor alcance posible.

Alianzas: Colaborando con fundaciones, ONG y agencias gubernamentales podremos obtener credibilidad como también información relevante que puede ser mutuamente beneficiosa entre los colaboradores.

Aplicación Móvil: Desarrollar una aplicación móvil para mejorar la experiencia de los usuarios, haciéndola más conveniente. permitiendo un acceso on-the-go a la información que necesite. A través del uso de notificaciones también podemos señalar que actividades se encuentran cerca.

### **Amenazas:**

Competidores: Existen plataformas y servicios que están intentando generar algo similar, por lo cual la diferenciación y facilidad de uso jugarán un rol clave del sitio.

Mercado: Cambios en leyes, regulaciones o interés sobre la discapacidad puede generar un gran impacto para el futuro de la organización.

Seguridad: Almacenar y manejar información personal siempre viene con riesgo, por eso tomaremos medidas para impedir que esto suceda, ya que sabemos que la privacidad es uno de los valores más importantes para las personas con discapacidad.

Diversidad: Cada lesión es un mundo, por lo cual, será un desafío acomodar a las personas con varias discapacidades o diferencias culturales. Con la ayuda de las familias y stakeholders buscaremos que este tipo de casos sea una excepción y no la regla.

## **Benchmarking**

**Access now:** Es una aplicación que nació a través de la frustración, de su fundadora Maayan Ziv, de navegar un mundo inaccesible. En 2015 decidió convertir esa frustración en una misión y con este objetivo creó Access now. su principal función es un mapa interactivo donde marca que tan accesibles son los restaurantes, museos, lugares de entretenimiento, etc en tres grupos; Accesibles, semi-accesibles y no accesibles. dividiendo cada una de estas categorías en un color para hacerlo lo más simple posible. Utiliza crowdsources para poder generar una comunidad donde cada usuario puede ayudarse mutuamente. La fundadora forma parte del top 40 under 40 de Canadá. La aplicación se encuentra en funcionamiento en más de 1000 regiones.

**Accesapp:** Es una aplicación de turismo inclusivo lanzada a fines del 2018, que tiene como objetivo mostrar las opciones turísticas que están disponibles desde restaurantes, hoteles, transporte entre otros. Dependen de organizaciones públicas como privadas para validar la información pero también cuentan con un sistema de reseñas. Sus orígenes remontan al año 2016 donde el fundador Andres Queirel hace un proyecto universitario sobre el turismo accesible y luego de dos años lo volvió realidad. ha tenido un gran apoyo por parte de instituciones gubernamentales como también los mismos programadores que son la empresa roblox que hizo una donación para hacerlo posible. ya se encuentra disponible en más de 100 ciudades entre Argentina, Uruguay y Chile.

**Tur4all:** Es una aplicación que se originó en el año 2012 a través de la alianza, de la fundación Vodafone España y Predif (plataforma representativa estatal de personas con discapacidad física), con el objetivo de proporcionar información y validada por expertos sobre las condiciones de accesibilidad en España. Similar a accesapp busca brindar información sobre restaurantes, hoteles, transportes y actividades que sean accesibles para las PCD. En 2016 los usuarios pidieron tener un rol más participativo ,con esto en mente, reconvirtieron la plataforma con un sistema crowdsourced que les permite valorar y comentar su experiencia. La aplicación se encuentra disponible en España. Portugal, Alemania y Colombia.

**Google maps:** Es una de las plataformas de GPS más utilizadas del mundo se puede utilizar para medir el tráfico, las distancias como también los distintos métodos de transporte. Permite ver imágenes reales de las calles, edificios entre muchas otras aplicaciones que tiene. en el año 2020 estrenó la herramienta accesibilidad donde puedes ver las opciones accesibles a PCD de transporte como también de alimentación, hospedaje entre otras.

**Uber:** Es una proveedora de servicios de movilidad, funciona como un nexo entre pasajeros y conductores de autos particulares. Fundado en 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp, Uber ha revolucionado la industria de transporte. ofrecen una variedad de prestaciones dependiendo del precio, hace unos años sacaron al mercado Uber WAV que son viajes en vehículos aptos para silla de ruedas, los conductores están entrenados y certificados para brindar ayuda cuando la necesiten y el precio es similar al servicio básico. Actualmente Uber WAV solo se encuentra disponible en Estados Unidos. Hay empresas como Cabify y Lyft que tienen funciones similares pero ninguna se encuentra disponible en Argentina.

redi:

**Equal Web:** Fundada en 2014, ofrece servicios que ayudan a las empresas de todos los tamaños a convertir sus sitios web en plataformas más accesibles para personas con discapacidad. A través de una herramienta permiten modificar los colores del sitio, dar comandos de voz, lectores de pantalla, cambiar el brillo entre muchas otras funciones que permiten a las PCD navegar de forma cómoda y segura.

**Stop gap:** Es una fundación sin fines de lucro que busca adaptar la mayor cantidad de lugares en ambientes accesibles a través de la venta de rampas junto con otros servicios que pueden ser muy útiles para tercerizar la adaptación de tu local o institución. cuentan con partnership y apoyo de empresas como Toyota, Behr, Daniels entre otras.

## **Estrategia de crecimiento**

Una estrategia de crecimiento puede ser considerada un plan que se utiliza para poder alcanzar mayores ganancias, clientes, porcentaje de mercado entre otras. Tiene un rol esencial en empresas de todos los tamaños. Como dice Jeff Bezos, fundador de Amazon, cuando lo felicitaban por sus excelentes resultados el le respondía que todo lo que ven hoy fue planeado en reuniones de 5 años atrás, el plan ayuda a hacer el camino más fácil. Las empresas deberán

buscar crecer lo suficiente para disminuir la competencia y alcanzar el mayor beneficio posible para inversores y clientes.

### **Matriz Ansoff**

Con esto en mente utilizaremos la matriz estratégica ansoff que ayuda a las empresas a identificar estrategias de crecimiento analizando sus productos actuales y posibles, como también sus mercados. Está formada por 4 estrategias de crecimiento, a continuación hablaremos de cómo Wheelit utilizara cada una de estas:

**1- Penetración de mercado:** Tiene como enfoque concentrarse en productos/servicios existentes en mercados existentes. Para implementar esta estrategia Wheelit deberá aumentar su visibilidad, mejorar la experiencia del consumidor como también la calidad de la información para atraer y retener a los visitantes. Se logrará a través de campañas de marketing dirigida a los grupos claves y sus familiares, search engine optimization (SEO) como también alianzas con influencers y organizaciones que estén orientadas a la discapacidad.

**2- Desarrollo de nuevos mercados:** Esta estrategia tiene como objetivo alcanzar nuevos mercados o expandir mercados actuales con un producto/servicio existente. En el caso de Wheelit involucra expandir el alcance más allá de Buenos aires, para proveer los servicios a otras regiones, ciudades y países. Se llevará a cabo adaptando la información para cada región para hacer que la información sea relevante, tener la opción de cambiar el el lenguaje como también alianzas con organizaciones internacionales que aumenten el engagement internacional. La expansión a nuevos mercados puede ser riesgoso, ya que requiere tiempo y recursos, las expansiones deberán tener un plan de acción específico para reducir este riesgo.

**3- Desarrollo de nuevos productos:** La estrategia de desarrollo de nuevos productos se utiliza para incorporar o mejorar productos a un mercado existente. En el caso de Wheelit una plan posible sería incorporar nuevas categorías de información, la creación de una aplicación que te permita ver las opciones que te rodean en un mapa interactivo con reseñas de los usuarios, más enfoque en foros y blogs como también material educativo para consumidores o prestadores de servicio.

**4- Estrategia de Diversificación:** Se utiliza cuando se quiere introducir un nuevo producto en un nuevo mercado. Esta estrategia conlleva el mayor riesgo ya que tiene la mayor cantidad

de variables. Dependería de necesidades particulares para que Wheelit se involucre con este tipo de estrategia.

Habiendo analizado la Matriz de Ansoff cabe mencionar que cada una de las estrategias analizadas conllevan sus riesgos y desafíos particulares, por lo cual se pueden llevar a cabo en de modo conjunto o separado. Teniendo esto en claro continuaremos con las estrategias para el crecimiento y expansión de Wheelit. Se comenzará en el mercado de Gran Buenos Aires, ya que este se encuentra a la vanguardia, en lo que respecta a las leyes y medidas que se toman para la integración de las personas con discapacidad, lo cual nos permitirá tener una mayor variedad de opciones de espacios y actividades accesibles que nos brindaran la oportunidad de ofrecer un servicio de calidad. Será de suma importancia entablar una relación personal con los distintos ministerios, foros y organizaciones que estén involucrados con el avance de los derechos de este grupo para así poder recibir feedback como también promocionar la organización a través de sus canales. Como ya sabemos, hacer que un ambiente sea accesible tiene sus costos por lo cual nuestras primeras expansión serán ciudades que tengan las condiciones económicas como también políticas que nos permitan brindar la mayor cantidad de frutos para nuestros clientes, luego de asegurar estos nuevos mercados, buscamos expandirnos al resto de las provincias. También analizamos los nuevos productos de los cuales resalta la aplicación móvil interactiva que será una gran herramienta para muchas personas con discapacidad.

### **Investigación de Mercado/segmentos**

Luego de haber realizado entrevistas a distintas personas con discapacidad, profesionales y espacios accesibles, como también otras organizaciones que hemos ido mencionando en el análisis de industria. hemos podido obtener una imagen más clara sobre las necesidades que tienen los distintos jugadores dentro del mercado y cómo buscaremos satisfacer dichas necesidades de una forma clara, confiable y de calidad que ayuden a promover un estilo de vida cada vez más inclusivo y digno para las personas con discapacidad, no solo en la Argentina sino en el mundo. a continuación iremos marcando cuáles fueron nuestros principales hallazgos y distinciones que nos van a resultar claves para generar separarnos de nuestros competidores.

Las discapacidades como las personas son muy variadas, por lo cual las necesidades que estos tienen dependen de muchas variables como: edad, género, ubicación, profesión, clase económica, intereses, valores, entre otras. Por lo cual no podemos generar una sola solución que satisfaga todas las necesidades. Con esto en mente vamos a ir nombrando cual es el arquetipo de cliente clave y cuáles son las barreras principales que impiden su desarrollo.

Una de las entrevistas más importantes que hicimos fue realizada a Valeria Rocha que además de contarnos su experiencia viviendo en argentina nos contó sobre los viajes que realizó dentro del país y las dificultades que tuvo durante su camino, cuenta con distintas redes sociales donde relata sus distintas aventuras. Cuando le comentabas de que se trataba nuestro plan de negocio nos comentó las diferentes oportunidades donde hubiese sido útil una plataforma como la que estamos planteando y certificar junto con otras entrevistas la importancia que tendrá Wheelit para muchas personas.

Además trabaja como software engineer en una de las empresas de turismo accesible llamada Wheel the world. Esta misma es un punto medio entre los clientes y los espacios turísticos accesibles desde actividades, hoteles y paquetes ya preparados para poder disfrutar de tus viajes con la validación previa necesaria para garantizar un viaje cómodo y seguro. Wheel the world toma un porcentaje del valor de compra como método de recaudación y tiene como valor agregado la validación de la información como también a personas que pueden hacer los arreglos necesarios para las necesidades particulares. Actualmente están enfocados en los mercados Norteamericanos y Europeos, ya han recaudado más de 20 millones de dólares de diferentes inversores con la intención de expandirse.

Valeria nos comentó su experiencia en la empresa y al mismo tiempo nos brindó información invaluable sobre el comportamiento de los clientes, los mismos son adversos a los riesgos ya que suelen estar acostumbrados a ser defraudados por la falta de información confiable en internet, los hoteles o espacios turísticos no mencionan si hay escaleras, entradas angostas o muchos deciden decir que no tienen las habilitaciones para no tener que lidiar con el trabajo extra. La adquisición de nuevos clientes es un “paso de hormiga” pero de a poco y de forma consistente va creciendo el mercado, mantener la confianza del cliente es clave, ya que las noticias malas siempre viajan más rápido que las positivas y suelen tener un mayor impacto. También nos remarcó la importancia de formar un sentido de comunidad en la plataforma y permitir que los clientes puedan añadir información y lugares en un modelo crowdsourcing ya que permitirán tener una mejor calidad de contenido que esté actualizada a los intereses actuales de los clientes, espacios, profesionales y sus familias.

Las tendencias del mercado muestran un crecimiento constante debido a la mayor conciencia sobre la importancia de la inclusión. Las personas con discapacidad tienen cada vez más derechos que son regulados y promovidos por distintas organizaciones y órganos estatales. De la misma forma el acceso a la tecnología está permitiendo que haya nuevas formas de comportamiento de las personas, lo que genera nuevas necesidades. Las personas con discapacidad no son la excepción, por eso, hemos ideado Wheelit para poder brindar un servicio que verdaderamente ayude a incentivar a este segmento tan importante.

## Participación de mercado

	0	1	2	3	4
		GBA	CABA + Prov. Buenos Aires + Cordoba + Mendoza+ Santa fe+ Rio Negro	Provincias Argentinas	Argentina + Montevideo + Santiago+ SaoPaulo
Año					
Poblacion con discapacidad (TAM)		1.342.636,22	2.969.143,39	4.420.291,49	6.647.491,49
% del mercado accesible		7%	15%	25%	35%
Potenciales Usuarios (SAM)		93.985	445.372	1.105.073	2.326.622
% de conversion		5%	10%	15%	20%
Mercado objetivo (SOM)		4.699	44.537	165.761	465.324

Por las razones que fuimos detallando a lo largo de este trabajo la muestra inicial será el área de Gran Buenos Aires, luego buscaremos expandirnos al resto de la provincia, con la intención expandirnos a provincias que tengan la estructura económica para garantizar la accesibilidad, una población lo suficientemente grande y al mismo tiempo que sean destinos turísticos. Al tercer año buscaremos sentarnos en el resto de las provincias para lograr un alcance nacional, trabajaremos con distintas organizaciones y ministerios estatales para poder brindar un servicio de calidad en las ciudades más importantes de cada provincia. En el cuarto año continuaremos con el trabajo de años anteriores y entraremos en los mercados de los países limítrofes más cercanos con la intención de volvernos una organización que sobrepase fronteras.

Usamos como referencia las tasas de conversión que utilizan pedidos ya, Rappi y ubereats, entre otras para poder definir los potenciales usuarios en cada nuevo mercado. A continuación, aplicamos una tasa de conversión que representa que cantidad de los usuarios van a consumir los servicios de la compañía, estos serían la masa de clientes que generan los ingresos de la compañía, la demanda esperada al fin del cuarto año será 465.324 usuarios.

De no alcanzar la masa crítica necesaria del proyecto contaremos con distintos planes de salida. Principalmente venderemos esta información a empresas como google han hecho intentos para hacer modalidades accesibles, aunque muchas veces esta información no es confiable, nosotros podremos garantizar como así agregar una base de datos confiable y segura en áreas donde antes no lo eran. Lo mismo podría hacerse con wheel the world y otras empresas que fuimos mencionando, proporcionando el know how y los paquetes turísticos que ofrecemos. También nos encargamos de brindar la información recibida de los espacios, actividades y modos de transporte accesible a organizaciones pertinentes, para así avanzar la rueda a la siguiente etapa.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 3: Modelo de negocio Canva

<p><b>ALIANZAS</b></p> <p>Asociaciones, ONG y fundaciones que estén vinculadas a las personas con necesidades especiales.</p> <p>Municipios o provincias interesados en fomentar la integración e inclusión de personas con necesidades diferentes.</p>	<p><b>PROCESOS</b></p> <p>Creación y mantención de la plataforma.</p> <p>Campañas de comunicación y marketing.</p> <p>Actualizaciones.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Buscamos potenciar la vida de individuos con discapacidad disminuyendo barreras y creando un mundo cada vez más inclusivo a través de; generar un espacio donde las personas con discapacidad puedan encontrar información actual, confiable y de calidad.</p> <p>Mostrando la provincia de buenos Aires al máximo; posicionando y dando a conocer a distintos establecimientos que cuentan con recursos e infraestructura para personas con discapacidad.</p>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Con los Usuarios:</p> <p>Relación semi-personalizada; estaremos atentos a encuestas, analíticos y reseñas para poder implementar mejoras a la plataforma como también verificar que todos estén cumpliendo los parámetros.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Usuarios Finales:</p> <p>Dividiremos a las personas con discapacidad en tres grupos principales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vejes 60 a 80 años</li> <li>•Adultos 25 a 60 años</li> <li>•Jóvenes de 15 a 25</li> </ul> <p>•Familiares de personas con discapacidad.</p> <p>Prestadores de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Teatros</li> <li>•Hoteles</li> <li>•Cines</li> <li>•Rehabilitación</li> <li>•Recreativos</li> <li>•Entre otros</li> </ul> <p>Dentro de la ciudad de Buenos aires</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTO</b></p> <p>Costo inicial: Desarrollo plataforma, registro de la sociedad, campaña de marketing para lanzamiento</p> <p>Costos recurrentes: Mantenimiento plataforma, empleados, servicios de tercero, marketing</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por Venta</li> <li>•Comisión por servicios propios</li> <li>•Anuncios</li> </ul>		

Propuesta de valor:

Buscamos potenciar la vida de individuos con discapacidad disminuyendo barreras y creando un mundo cada vez más inclusivo a través de; generar un espacio donde las personas con discapacidad puedan encontrar información actual, confiable y de calidad, mostrando la provincia de buenos Aires al máximo; posicionando y dando a conocer a distintos establecimientos que cuentan con recursos e infraestructura para personas con discapacidad.

Segmento de clientes:

Los segmentos de clientes están separados entre usuarios finales y los prestadores de servicio.

Ya que las personas con discapacidad es un grupo demasiado grande para ser un segmento los hemos dividido en edades, que en términos generales comparten intereses.

- Adultos Mayores 60 a 90 años
- Adultos 25 a 60 años
- Jóvenes de 15 a 25

También dentro de usuarios finales estarán familiares de personas con discapacidades motoras, cognitivas, entre otras. Los prestadores de servicios están separados entre: Teatros, Hoteles, Cines, institutos y particulares de Rehabilitación, actividades recreativas, entre otros. Comenzará en el Gran Buenos Aires.

#### Canales:

Comenzaremos hablando con fundaciones, ONG, centros gubernamentales y stakeholders que están relacionados a mejorar la experiencia para personas con discapacidad, el objetivo de este canal será generar credibilidad como también alcance. Al estar relacionada con organizaciones que cuentan con su propia trayectoria, ayudará a generar confianza con mayor velocidad.

Al mismo tiempo estaremos haciendo campañas dirigidas de marketing en las redes sociales, para poder generar mayor visibilidad y atraer a los early adopters que serán clave para formar una comunidad que retroalimenta la plataforma para poder satisfacer cada vez más esta necesidad. Otro canal que utilizaremos serán los mismos prestadores de servicio que podrán recomendar Wheelit.

También utilizaremos el sitio web como principal fuente de información, recursos y de comunidad. Incorporaremos una email newsletter para aquellos que estén interesados en recibir los avances que se estamos haciendo en Wheelit y noticias relevantes para las PCD.

#### Relación con clientes:

Por un lado, tendremos a los usuarios finales, con los cuales tendremos una Relación semi-personalizada; estaremos atentos a encuestas, analíticos y reseñas para poder implementar mejoras a la plataforma como también promover la comunidad. Con esta información buscaremos generar un servicio y atención cada vez más personalizada que incentiven a salir de la zona de confort y puedan potenciar su desarrollo. Por otro lado, tendremos a los prestadores de servicio con los cuales tendremos una relación similar a los usuarios para así poder maximizar su beneficio y que la plataforma les sea útil.

#### Fuente de ingresos:

La fuente de ingresos estará compuesta por comisiones que cobramos por servicios que se hacen a través de la aplicación; como transporte con particulares, entradas a eventos, teatros, cines y alquiler de cuartos en hoteles. Cobraremos una comisión por sesiones de rehabilitación efectuadas, lo mismo con los cuidadores y asistentes terapéuticos. También ofreceremos paquetes turísticos y de rehabilitación/cuidado donde obtendremos la mayor cantidad de nuestras ganancias.

Recursos clave:

Las actividades clave para este negocio serían el funcionamiento adecuado del sitio web que provee información de calidad y confiable que permita convertir a Wheelit en la principal fuente de información para personas con discapacidad. Otra de estas actividades será la comunidad que aumenta el engagement de los usuarios a través de foros, reseñas y comentarios que los consumidores podrán dejar para compartir sus experiencias y conectar con otros.

Las colaboraciones también serán una de las recursos claves pero no vamos a entrar en detalle ya que hay una sección definida para aliados. buscaremos un mejoramiento continuo para poder brindar cada vez más herramientas para las PCD. Prestar atención a los prestadores de servicio también será de suma importancia ya que sin ellos no podremos proveer el servicio y estándar que estamos buscando.

Procesos:

En primer lugar, se deberá crear una plataforma que sea útil, fácil de usar, accesible y que se pueda mantener en el tiempo. Para esto necesitaremos un equipo de programadores que se encarguen del mantenimiento y actualización del sitio. También deberemos contar con un equipo que se encargue de verificar que los lugares cumplan con los requisitos, que los profesionales tengan los certificados y que puedan averiguar que sucede con aquellos que tienen mala reseña para así tomar una decisión sobre el caso. Las campañas de marketing que se lanzarán para adquirir visibilidad y así lograr adquirir nuevos clientes.

Alianzas:

Como hemos mencionado, el rol de los aliados será esencial para el desarrollo y crecimiento del negocio. Nos ayudarán a generar credibilidad, aumentar visibilidad y engagement de los usuarios, dado el interés que se está formando e incentivando a nivel mundial con respecto a la inclusión el número de fundaciones y oportunidades que se encuentran para las PCD ha aumentado significativamente. Con esto en mente buscaremos partnerships con ONG y entidades estatales para generar una sinergia que beneficie a todos con el objetivo de generar un mundo cada vez más inclusivo que potencie a las personas con discapacidad. Están entre los aliados también organizaciones y negocios que tengan intereses compartidos con Wheelit, como también expertos y defensores de las personas con discapacidad.

Estructura de costos:

Por un lado, tenemos los costos iniciales que serían el desarrollo de la plataforma, registro de la sociedad, campaña de marketing para lanzamiento. Por otro lado, tendremos los costos recurrentes que serían el Mantenimiento de la plataforma, sueldos de los empleados, asesoría legal y contable, costos administrativos como también la campaña de marketing.



## **Capítulo 4: Plan de Marketing**

El marketing mix ,desarrollado en el año 1960 por Jerome Mccarthy, es un conjunto de herramientas que son utilizadas por empresas y organizaciones para poder alcanzar sus objetivos y tomar las decisiones más beneficiosas dentro de un mercado particular. El enfoque de este tipo de estrategias es de medio a largo plazo analizando a los consumidores, sus necesidades como también el mercado y sus oportunidades, Con el objetivo de alcanzar la misión, visión y valores de la empresa.

El marketing mix nos permite generar una estrategia estudiando ciertas variables básicas para poder satisfacer las necesidades del consumidor de una forma sostenible y que al mismo tiempo motive al mismo a elegir tu producto antes que el de la competencia. Las variables de las que estamos hablando son producto, precio, promoción y placement (distribución) también conocido como las 4p del marketing mix.

A continuación iremos describiendo en detalle cada una de estas para ver la importancia que tiene una estrategia de marketing para el correcto desarrollo de cualquier organización.



**Producto:** El producto es el objeto, tangible o intangible, que será lanzado al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Considerado según la teoría el elemento de mayor importancia para cualquier estrategia de marketing, ya que todas las acciones de la estrategia de marketing van a estar relacionados a este. Puede ser resumido como el total de los beneficios que el negocio le brinda a los clientes. Nuestro objetivo será convertirnos en la principal fuente de información para las personas con discapacidad, brindando un servicio específico para ayudar a disminuir barreras y potenciar la acción en comunidad.

Ofreceremos dos productos que nos ayudarán a lograr nuestro cometido, estas serán un sitio web, donde podrás acceder a una cantidad de información más amplia y variada que ayude a tomar decisiones de medio a largo plazo, donde podrán ver el catálogo de nuestros servicios como también las oportunidades que se encuentran en un principio en el gran Buenos Aires. Como mencionamos previamente aquí se encontrará la mayor parte de nuestro negocio. A futuro también apuntaremos a tener un acompañamiento al sitio web en forma de, una aplicación móvil, que estará disponible en IOS y Android, que funcionará para brindar información on-the-go que sea útil en un corto plazo. A través del uso de las notificaciones también podremos anunciar actualizaciones o eventos importantes que ayuden a crecer la comunidad y aumentar el engagement.

El negocio que estamos proponiendo es una innovación que no está actualmente en el mercado. Buscará evolucionar el acceso a la información para las PCD al siglo veintiuno, coleccionando las experiencias y oportunidades que se encuentran disponibles en un solo lugar que traerá beneficios a los clientes y prestadores de servicios.

En el caso de los clientes en el comportamiento actual, hay una dependencia en las recomendaciones de amigos, terapeutas o médicos, entre otros lo cual resulta muy limitante como método de adquirir información, empresas como airbnb, mercado libre entre otras muestran las ventajas como consumidor de tener referencias. La forma de satisfacer esta necesidad para las PCD es brindar una fuente de información confiable donde puedan observar las opciones, recursos, y apoyos a los cuales tienen acceso para así tomar una decisión informada que le resulte óptima a los clientes.

También contarán con servicios facilitadores como los paquetes turísticos y de rehabilitación que pueden ser combinados para satisfacer las necesidades particulares de cada cliente. Contaremos con un personal que esté atento a las dudas que puedan tener y así asegurar una experiencia inolvidable para nuestros clientes para que puedan experimentar las oportunidades que hay de una forma cómoda y segura.

Los prestadores de servicio tendrán el beneficio de recibir mayor visibilidad, nueva clientela como también recibir un certificado que puede ser simbolizado con una calcomanía que sirva para demostrar que está contribuyendo a la causa de la inclusión, lo cual puede generar lealtad para algunos clientes, sobre todo para personas con discapacidad y sus familias.

**Precio:** El precio hace referencia a la cantidad de dinero que el cliente deberá pagar para adquirir el producto o servicio que se busca vender. Existen varios métodos para fijar el precio, en los cuales se tienen en cuenta la competencia del mercado, el tipo de producto, el grado de innovación, entre otros. Se trata de una de las cuestiones más esenciales del marketing ya que un precio inadecuado puede disuadir las ventas o volver insostenible el negocio. Con esto en mente se deberá hacer un estudio exhaustivo del mercado para descubrir el precio de venta de productos similares, calcular los beneficios que se buscan obtener y analizar el poder adquisitivo de los clientes.

En el caso de Wheelit el precio será definido con una política similar a pedido ya, mercado libre y airbnb los cuales generan una comisión de intermediarios. Estas comisiones tienden a variar dependiendo del servicio ofrecido pero tienen una variabilidad entre el 12 y 20%. Como mencionamos previamente el precio puede hundir como hacer florecer un negocio, con esto en mente tendremos mucho cuidado para no defraudar a los clientes pero al mismo tiempo mantener calidad y sustentabilidad. Teniendo en cuenta los costos del negocio, como también la situación actual del mercado empezaremos con una comisión del 10% la cual iremos aumentando con el crecimiento de la compañía, con el fin de mejorar el servicio, personalizar la experiencia y aumentar la cantidad de regiones y clientes.

La comisión será tomada de prestadores de servicios que puedan tomar los consumidores en nuestro sitio o app, como también los productos y servicios propios que iremos introduciendo. Se tomó este modelo para disminuir las desventajas a los clientes o prestadores de servicio una suscripción podría haber disuadido a muchos clientes en las etapas iniciales para utilizar Wheelit.

### **Plaza:**

La plaza o distribución es el método por el cual las empresas llevan al producto o servicio hasta las manos del producto. Pueden ser puntos físicos, e-commerce, entre otros y se deben analizar distintas variables ya que tendrá un gran impacto en la satisfacción del cliente como en el margen de las ganancias. En el caso de Wheelit será a través de un sitio web y una posible aplicación móvil. Como mencionamos previamente en su lanzamiento estaremos utilizando el Gran Buenos Aires como muestra principal, ya que creemos que tienen varias ventajas; la primera es donde estará situada la sede principal del negocio lo que hará más fácil el acceso a colaboraciones, entrevistas y promociones que requieran trato personal. La

segunda razón sería que la población de esta región es la más grande del país, con 13.985.794 habitantes casi un tercio de su totalidad, lo que nos ayudarán a tener una visión general de la reacción de los consumidores en el resto del país y en ciudades internacionales similares. Por último, está el beneficio de estar dentro de la capital política y económica, Argentina. Es una región con una gran variedad de opciones; gastronómicas, hoteleras, recreativas, de rehabilitación, entre otras. Sin descontar también el gran apoyo estatal que se le está dando a la inclusión, con leyes que incentivan y ayudan a derribar barreras.

Teniendo la población total de la región elegida, estimaremos los potenciales usuarios. Estos serían las personas entre 5 a 79 años de edad que sufren una discapacidad, es verdad que algunos sean demasiado jóvenes o al contrario de edades avanzadas, por eso hemos elegido este rango ya que asumimos que los familiares de las personas acceden al sitio o plataforma, en lugar de aquellos que no pueden, como cada familia entraría por solo una persona, el servicio contara solo ese usuario. Lo cual nos traería un total de 1.342.636 (Ver Anexo) potenciales usuarios para el negocio, Nuestro plan de 5 años busca expandirse a la mayoría de las provincias argentinas como así también las ciudades más grandes de latinoamérica.

**Promoción:** La última P, hace referencia a todos los métodos, canales y técnicas que se utilizan para dar a conocer un producto o servicio. En los últimos años han habido grandes avances en lo que respecta al marketing digital. La utilización de las herramientas de promoción tendrán un rol esencial en adquirir nuevos clientes y aumentar el reconocimiento de marca.

Desarrollaremos una estrategia de marketing con el objetivo de generar visibilidad sobre Wheelit, aumentar el engagement de clientes y mostrar también nuestra misión y valores. Se realizará a través de una campaña inicial agresiva dirigida a los grupos claves y sus familiares, incluirán canales online como personales.

Como mencionamos previamente, los avances tecnológicos han traído con ellos grandes cambios, pero se podría decir que una de las transformaciones más grandes es cómo interactúan los consumidores, las estrategias que se utilizaban hace veinte años no son las mismas que hoy. Por eso vamos a desarrollar una estrategia que utilice las ventajas de este mundo moderno, aprovechando las costumbres del consumidor.

**Search engine optimization:** Según una encuesta de we are social y meltwater donde analizan las tendencias globales, el principal canal que usan las personas de 16 a 64 años para



conocer una marca son los buscadores<sup>7</sup> como google, bing, yahoo (Anexo). Teniendo esto en cuenta utilizaremos una estrategia llamada SEO (search engine optimization) se refiere a la práctica de optimizar tu sitio web, con el objetivo de ser relevante y atractivo para estos buscadores lo que generaría un mejor posicionamiento ante nuestros competidores como también una mayor visibilidad para tus clientes, actuales y futuros.

Se utilizan varios métodos en SEO lo principales métodos es el uso de palabras claves, que en nuestro caso serían “discapacidad”, “accesibilidad”, “inclusión” y combinaciones que permitan a los buscadores ,y los clientes, lo que estás ofreciendo. Las preferencias de SEO suelen ir cambiando de manera rápida así que nos concentramos en mantenernos actualizados para llegar a la mayor cantidad de personas posible.

**Redes sociales:** Las Redes sociales han venido para quedarse y una fuerte presencia en estas es de suma importancia para muchas estrategias de marketing. Las personas pasan en promedio más de dos horas por día en redes sociales y la Argentina no es la excepción. Por eso tendremos una participación activa en las principales redes sociales que son: facebook, instagram, twitter y tik tok. Publicaremos contenido sobre las batallas y victorias que tienen las PCD para poder aumentar la visibilidad de nuestra marca y al mismo tiempo interactuar con los consumidores. Se formarán alianzas con influencers con discapacidad, para que cuenten su experiencia con Wheelit, compartan su historia en nuestra web y se conviertan en embajadores de nuestra marca. En el mismo espíritu desarrollaremos una e-mail newsletter mensual que informará a nuestros clientes sobre eventos, proyectos e historias que se desarrollan en la región con la intención de generar un sentido de comunidad cada vez mayor..

**Facebook Ads:** Se utilizará principalmente esta forma de anuncio ya que tiene la ventaja de tener herramientas que permiten identificar el segmento buscado a través de filtros e información que tiene la red social lo que tiene de beneficio es que el 100% del presupuesto utilizado para estos anuncios sea dirigida al grupo que estamos buscando. también utilizaremos otras estrategias en las demás redes sociales como ya mencionamos.

Además de las participaciones online que ya mencionamos, cabe mencionar que Wheelit buscará generar visibilidad a través de métodos más tradicionales como el boca a boca. El cual tiene un rol de suma importancia para toda empresa que esté comenzando, y esté buscando estabilidad. buscaremos que los clientes recomienden Wheelit como una plataforma

---

<sup>7</sup> <https://wearesocial.com/es/blog/2023/01/digital-2023/>

innovadora que los ayude a satisfacer una necesidad real, con eso en mente hemos planeado algunos movimientos que describiremos a continuación:

**Colaboraciones:** Se buscarán alianzas con funcionarios estatales , principalmente los de turismo y discapacidad, que podrán utilizar Wheelit como una forma de promocionar su trabajo en lo que respecta a la inclusión. También hablaremos con fundaciones, grupos de ayuda y periodistas para dar a conocer el sitio y la plataforma.

**Relaciones Públicas:** Participaremos en talleres, eventos de comunidad y reuniones de distintas temáticas que nos ayudarán a crear visibilidad dentro del grupo clave y sus familias. También desarrollaremos nuestros eventos propios con el objetivo de aumentar el engagement y servirán como una buena plataforma para dar a conocer nuestra misión y valores.

Es importante mencionar, que estas estrategias que estamos detallando tienen un rol muy importante para obtener visibilidad y nuevos clientes, pero sabemos la significancia que tiene el “boca a boca” para este tipo de segmentos y organizaciones. con lo cual estaremos enfocados en tener un servicio que sea merecedor de recomendación.

Habiendo descrito cada una de las 4p en detalle nos hemos analizado que Wheelit necesita un producto de calidad, confiable que solucione un problema real. ofrecer un precio que no disuade a los nuevos clientes pero que al mismo tiempo sea sustentable y permita crecimiento. utilizar estrategias de plaza y promoción para alcanzar el segmento buscado, generar visibilidad y retención con nuestros clientes.

## **5 - Operaciones del negocio**

Según Ritzman y Krajewski (2013), la administración de los procesos se encarga de diseñar, dirigir y controlar los procesos, con la intención de transformar los insumos en productos o servicios para los clientes. También, analiza técnicas y estrategias que buscan mejorar los procesos con la intención de obtener ventajas competitivas, como ellos dicen “una organización es solo tan eficaz como sus procesos”.

El primer proceso del que hablaremos, será el más importante y la base de la cual se funda la organización, y esa es la plataforma Wheelit que está compuesta por un sitio web y una posible aplicación. Para el desarrollo de las mismas contrataremos a un diseñador que trabaje de forma independiente, y se encargará de planear la infraestructura de Wheelit para ios y android. También contrataremos a dos programadores que lleven el diseño a cabo, estos trabajarán en relación de dependencia, ya que tendrán un rol clave en el mantenimiento y las actualizaciones que las plataformas puedan necesitar. Como fuimos mencionando, el diseño de Wheelit deberá ser fácil de usar y accesible para personas de todas las edades y con distintos tipos de discapacidades. Para los pequeños detalles de accesibilidad que no puedan ser realizados de forma propia, por razones de tiempo o económicas, tercerizamos el servicio a una empresa de accesibilidad web.

Una vez que esté en funcionamiento el marketplace se desarrollarán campañas de comunicación y marketing para poder atraer a nuevos clientes. Comenzaremos utilizando las estrategias que estuvimos desarrollando en el capítulo anterior para poder aprovechar las distintas herramientas, con el objetivo de generar engagement con los clientes y prestadores de servicio. Sin duda, las etapas iniciales son las más difíciles, sobre todo con un producto innovador, ya que se cuenta con el desafío añadido de cambiar los comportamientos del consumidor, lo cual no es tarea fácil.

Sabiendo esto, realizaremos un MVP (minimum viable product) que funcionará como nuestra muestra inicial de las plataformas. Se lo mostraremos a personas con distintas discapacidades, expertos, entidades estatales y fundaciones con el objetivo de conseguir, nuestros primeros

clientes los cuales podrán compartir sus opiniones y recomendaciones, que utilizaremos para poder mejorar nuestro servicio, adaptándolo a las necesidades más importantes de las PCD. Además de funcionar como un testeo inicial, ayudará para demostrar a todas estas organizaciones nuestro compromiso con la inclusión, aumentando su confianza en nosotros.

La forma en la que una organización se relaciona varía dependiendo del producto o servicio ofrecido, teniendo en cuenta el segmento al que estamos apuntando y el servicio que estamos brindando, buscaremos formas de comunicarnos que transmitan; claridad, honestidad, confianza y transparencia. Para lograrlo, buscamos empleados con compromiso, empatía, que puedan posicionarse en el lugar de los clientes, buscar los intereses y necesidades que estos tengan para así poder brindarles las soluciones que ellos buscan o necesitan. Desde que se comuniquen con nosotros por redes sociales o métodos propios será nuestra misión ser un oído activo que pueda escuchar sus preocupaciones e incertezas con el servicio para lograr una confianza mutua que logre generar un beneficio de largo plazo a todos los involucrados.

El proceso de venta comenzará desde que el cliente haya seleccionado qué tipo de servicio está buscando, como ya hemos mencionado estos pueden variar entre turismo, rehabilitación, cuidado entre otras necesidades más particulares. El proceso como también el precio dependerá de la longitud del servicio como también de la complejidad del mismo, ya que utilizaremos nuestra base de datos para poder satisfacer las necesidades particulares de nuestros clientes para que se puedan sentir cómodos y seguros con las decisiones que han tomado y en la confianza que han puesto en nosotros. Se recibirá una comisión por el servicio rendido que se cobrará de distinta forma dependiendo del paquete elegido, principalmente se pagará a través del sitio web a través del uso de una tarjeta de débito, crédito o algún método alternativo aprobado, como podría ser mercado pago.

El servicio post venta consistirá en comunicarse con los clientes sobre su experiencia con la plataforma y nuestros servicios. Por un lado, se encuentra el sitio web y plataforma donde podrán obtener la información relevante para PCD dentro de Gran Buenos Aires, dentro de estas podrán puntuar del 1 al 5, los diferentes servicios e instalaciones, dejando también reseñas sobre sus experiencias sean buenas o malas. Será una parte muy importante del

funcionamiento de la compañía analizar las malas reseñas para verificar que los prestadores estén cumpliendo los parámetros de accesibilidad y calidad que se esperan de ellos.

Por otro lado, se encuentran los servicios propios que ofrece Wheelit, el servicio post venta estará encargado de hablar con nuestros clientes de forma personalizada y preguntarles cómo fue su experiencia, cómo podemos mejorarla y si hay algún servicio que brindemos que les pueda ser útil. Es de suma importancia dicen Ritzman y Krajewski que los procesos estén conectados y en constante comunicación entre sí, ya que de esta forma podrán lograr procesos eficientes no solo para una parte de la organización sino para todos. Para lograr mejores procesos buscaremos ser fiel a este concepto y lo implementaremos durante toda la cadena de valor.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión**

Este capítulo estará dividido en varias secciones que servirán para analizar las inversiones y costos que tendrá wheelit en los primeros cuatro años de funcionamiento. Luego utilizaremos los criterios financieros del Valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que servirán para medir la rentabilidad y viabilidad del negocio. Los valores están estimados en dólares, con el objetivo de tener una mayor precisión en nuestro análisis.

### **Inversión Inicial**

En primer lugar, para lograr poner en funcionamiento al proyecto se necesitará contar con una inversión de 31.774\$. La cual estará repartida principalmente entre desarrollo, inscripciones y Marketing. En lo que concierne el desarrollo nos referimos a la creación del marketplace, la pieza esencial de nuestro negocio y donde el resto de nuestra organización se apoya. Contrataremos programadores con experiencia para poder realizar un sitio web que pueda cumplir con los requisitos que fuimos mencionando durante este trabajo y que sobre todo pueda satisfacer y ayudar a las personas con discapacidad.

También deberemos realizar las inscripciones de marca, los dominios, como así las inscripciones de la sociedad que son necesarios para el funcionamiento del mismo. Por último, estará la campaña de marketing inicial que será clave para generar visualizaciones y encontrar nuestros early adopters, utilizaremos las estrategias que fuimos desarrollando en el capítulo 4 para lograr adquirir la confianza de nuestros clientes.

		USD	\$
Inversion	Dominio Internet	\$ 1	\$ 750
	Inscripcion Marca	\$ 29	\$ 20.000
	Constitucion societaria	\$ 1.000	\$ 700.000
	Marketplace	\$ 5.000	\$ 3.500.000
	Campaña marketing	\$ 25.000	\$ 17.500.000
	Computadoras	\$ 714	\$ 500.000
Total	\$ 31.744	\$ 22.220.750	

### **Costos Fijos y Variables**

Los costos fijos de la empresa están compuestos principalmente de los salarios y cargas sociales de los empleados, lo cual suele ser el caso para este tipo de organizaciones que están encontrando su estabilidad por lo cual no tienen gastos innecesarios. El trabajo será remoto, aprovecharemos las nuevas tendencias post-pandemia para reducir los costos que tendrían un coworker.

La cantidad de empleados dependerá del momento en el que esté la compañía, al comienzo consistirá de los socios desarrolladores y un equipo de ventas chico que irá agrandando con la expansión de la empresa. El cuadro que describiremos a continuación será representativo del segundo año del funcionamiento de Wheelit, luego está previsto aumentar en un 20% el equipo de ventas y atención al cliente cada año, para lograr obtener una mayor market share.

Además, se encuentran los costos de mantenimiento de la plataforma con otros gastos de emergencias que pueden surgir de forma imprevista.

Los costos variables estarán formados por la campaña de marketing y las distintas comisiones que se deben pagar por los métodos de pago.

Costos			
		USD	\$
Costos Fijos	Lineas Telefonicas	\$ 17	\$ 12.000
	Sueldo Fundador	\$ 571	\$ 400.000
	Sueldos Atencion al cliente	\$ 243	\$ 170.000
	Sueldo Programadores	\$ 857	\$ 600.000
	Sueldo Encargado de finanzas	\$ 357	\$ 250.000
	Sueldo encargado de Marketing	\$ 286	\$ 200.000
	Sueldo equipo de ventas	\$ 571	\$ 400.000
	Cargas sociales	\$ 1.241	\$ 868.600
	Mantenimiento Marketplace	\$ 500	\$ 350.000
Costos Variables	Gastos Varios	\$ 100	\$ 70.000
	Gastos de Marketing y promocion	\$ 2.000	\$ 1.400.000
Total mensual		\$ 6.744	\$ 4.720.600

## **Finanzas**

Para poder utilizar el VAN y Tir que mencionamos previamente debemos tener en cuenta cuál es nuestra demanda esperada, la cual analizamos en detalle en el capítulo 2 (Pág 22, Anexo 3). Teniendo en claro el mercado objetivo hemos comparado y analizado diferentes compañías similares como Wheeltheworld para encontrar nuestro ARCP (Average revenue per

customer) el gasto promedio por cliente es de 30\$, luego de aplicar un 10% de comisión nos deja un ARCP de 3\$.

Para poder medir la viabilidad financiera de un proyecto se necesita estimar una tasa de descuento. La fórmula que se utilizó para conseguir la tasa de descuento es la siguiente  $R_f(R_m - R_f)\beta + \text{Riesgo país}$ . Para las risk free utilizamos la tasa de descuento que se utilizan para los bonos americanos a 5 años, 4.42%<sup>8</sup>. Luego averiguamos la prima de riesgo tomando como referencia el SyP500, identificando con un 5%<sup>9</sup> Utilizamos el beta desapalancada de la industria ,healthcare information and tecnológico, 1.47<sup>10</sup> Sumamos el riesgo país de 23.21% y obtuvimos una **tasa de descuento de 28.48%**.

En cuanto a la rentabilidad del negocio podemos ver como el primer año tiene un resultado negativo, es decir van a haber pérdidas. Este suele ser un panorama común para las empresas que están entrando en un nuevo mercado con un producto innovador, la buena noticia es que a partir del segundo año encontramos nuestro punto de equilibrio y comenzamos a hacer ganancias recuperando nuestra inversión inicial en el mismo año. La VAN esperada es de 353.116\$ con una TIR de 163% la cual es muy elevada comparado a la tasa de descuento utilizada, al tratarse de una inversión chica con un gran potencial de expansión mundial tener una con esta diferencia es esperado.

ARCP=		3			
CASH FLOW (USD)					
Año	0	1	2	3	4
Ingresos		\$14.097,68	\$133.611,45	\$497.282,79	\$1.395.973,21
Costos		\$40.462,29	\$80.924,57	\$89.017,03	\$97.918,73
EBIT		-\$26.364,61	\$52.686,88	\$408.265,76	\$1.298.054,48
Impuesto de las ganancias (35%)			\$18.440,41	\$142.893,02	\$454.319,07
Inversion activo fijo	\$30.774,00				
Flujo de fondos	-\$30.774,00	-\$26.364,61	\$34.246,47	\$265.372,75	\$843.735,41
				<b>TIR</b>	<b>163%</b>
				<b>VAN</b>	<b>\$353.116,09</b>
				Tasa de descuento	28,48%
				Libre de riesgo	5%
				Riesgo país	23,21%

<sup>8</sup><https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

<sup>9</sup> <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly23.xlsx>

<sup>10</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



## **Capítulo 7- Equipo**

Los recursos humanos son una parte fundamental para el desarrollo y éxito de una organización, en ningún momento ese rol es tan clave como en los inicios de las compañías. Con esto en mente buscaremos una estructura que nos permita funcionar de una forma confiable y al mismo tiempo que permita la agilidad de tomar decisiones rápido para desarrollar una mejora continua.

### Director

En sus inicios el fundador de Wheelit también tomará el rol de director y estará a cargo de la toma de decisión y la dirección estratégica de la misma. También estará encargado de realizar las primeras alianzas con entidades estatales, fundaciones y organizaciones para darle credibilidad al proyecto y seguridad a los clientes. funcionará también como el primer embajador de marca, patrocinará Wheelit a todos los contactos que fue generando en 17 años con una discapacidad y al mismo tiempo se comunicara con los primeros clientes para poder nutrirse de las necesidades y deseos que la empresa puede satisfacer. En los comienzos tendrá un rol protagónico en el equipo de ventas y marketing, para tener un buen entendimiento del negocio , una vez, ya esté en funcionamiento y tengan un mayor acceso a fondos comenzará a delegar estas tareas para concentrarse en su rol principal.

### Desarrolladores y programadores

Para la creación y desarrollo de Wheelit contaremos con un desarrollador líder que tendrá como rol principal el diseño del sitio web y plataforma, mientras que dos programadores tendrán el trabajo de desarrollarla. El diseñador solo formará parte de la empresa en los momentos iniciales y se le pagará por el trabajo realizado, es decir que no está en relación de dependencia. mientras que los dos programadores continuarán trabajando en relación de dependencia con el objetivo de programar actualizaciones y mantenimientos que las plataformas necesiten.

### Marketing

Habrá una persona encargada de marketing, especialmente en redes sociales, esta persona tomará el rol de community manager. Se encargará de diseñar y llevar a cabo las campañas de marketing que fuimos detallando en las 4p, tendrá la importante labor de mostrar la novedad del servicio que brindamos y al mismo tiempo nuestros objetivos sociales. Una de sus tareas principales será analizar la situación de los posteos, comentarios y dudas que tengan los potenciales clientes para poder generar el crecimiento buscado. una parte sustancial de la inversión inicial será dirigida al marketing ya que sabemos lo difícil que es la adquisición de clientes en estas etapas iniciales. Una vez que nos instalemos como una organización visible, creible y confiable el acceso a clientes será cada vez más fácil.

### Ventas

En el área de ventas, su labor será comunicarse con los prestadores de servicios para unirse a la app si no la han hecho, explicarles nuestra misión y valores, junto a los beneficios que su participación les puede traer. Tendrán uno de los roles principales del negocio ya que deberán comunicarse con los clientes que compran nuestros servicios y paquetes para poder asistirlos y modificar la experiencia a sus necesidades. Deberán trabajar con el equipo de marketing para lograr brindar un servicio de alta calidad desde el ingreso del cliente hasta el servicio post venta. Con el crecimiento de la compa a esta área se irá expandiendo hasta poder llegar a un nivel que podamos atraer y retener al mercado objetivo.

### Atención al clientes

Su rol dentro de la empresa consistirá en verificar que los prestadores de servicio est n cumpliendo con los parámetros impuestos por la empresa y que no est n violando nuestra confianza ni la del cliente. También serán los encargados de comunicarse con el clientes sobre las posibles quejas y reclamos que puedan tener con el servicio. Como mencionamos previamente habrá un trabajo en equipo muy grande entre las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente así podemos comprender y analizar nuestras fortalezas y nuestros campos que necesitan desarrollo.

### Finanzas y contabilidad

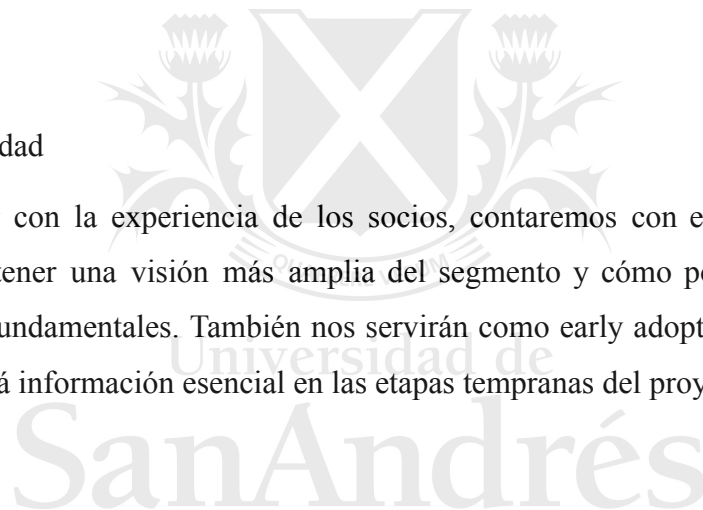
Comenzaremos con un equipo chico de dos personas. Por un lado se encargaran de hacer los estados y proyecciones financieras, mientras que en el lado contable deberán controlar las cuentas de la empresa, revisar las mismas y regularizar aquellas que lo necesite. Dentro de sus tareas se encontrarán los impuestos que tengan que ser aportados, la liquidación de sueldo, los estados de cuenta, entre otros.

#### Asesores Legales

Contrataremos asesores que nos ayuden a afrontar los desafíos jurídicos necesarios para poder lanzar y desarrollar Wheelit. Entre estos se encuentran la creación de la sociedad, los contratos laborales como también comerciales. Deberán trabajar con los demás miembros del equipo para asegurarnos que estamos cumpliendo nuestras tareas dentro de los parámetros de la ley.

#### Expertos discapacidad

Además de contar con la experiencia de los socios, contaremos con especialistas que nos pueden ayudar a tener una visión más amplia del segmento y cómo podemos llegar a sus necesidades más fundamentales. También nos servirán como early adopters de la plataforma lo cual nos brindará información esencial en las etapas tempranas del proyecto.



## **Capítulo 8 - Aspectos legales**

### **Tipo Societario**

El primer paso que se deberá tomar con respecto a los aspectos legales es la elección y constitución de la sociedad. Elegir la estructura legal adecuada tendrá un rol fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la misma. Con esto en mente hemos constituido a Wheelit como una sociedad anónima (S.A), ya que esta nos permite la capacidad de emitir acciones a inversores, a cambio de un porcentaje de la sociedad, lo cual será crucial para expandir el negocio y desarrollar nuevos proyectos. Los accionistas también cuentan con el beneficio de responsabilidad limitada, lo que significa que la responsabilidad se aplica únicamente al aporte realizado. Además cuenta con estructuras flexibles que no generan problemas en la expansión del negocio.

### **Aspectos legales**

Registramos la marca Wheelit en Argentina, con planes de implementarlo en otros países de latinoamérica. El objetivo de este proceso es la protección de la marca y de sus imágenes, este registro nos permitirá evadir problemas legales en el futuro y nos provee defensa delante de la ley por un plazo de 10 años, el cual puede ser renovado indefinidamente. El dominio de internet también va a tener que ser adquirido, contaremos con profesionales del negocio que nos ayudaran en este proceso.

### **Aspectos Impositivos**

Por último, los impuestos que alcanzarán al proyecto directamente serán el impuesto a la ganancia que equivale a un 35%, impuesto a ingresos brutos 3.5% y IVA 21%. Además, se deberá tener en cuenta el 7% de retenciones que se aplican en la distribución de dividendos (Art. 48 Ley 27.541) (AFIP, 2022).

### **Aspectos éticos y reglamentarios**

También, es importante aclarar que le ponemos un gran enfoque a generar un ambiente virtual que sea seguro, amigable y confiable por lo cual nos reservamos el derecho de eliminar o censurar cuentas y espacios donde los participantes no estén cumpliendo con las condiciones impuestas por Wheelit. Tenemos un deber de cumplir nuestra palabra con las personas con discapacidad, incentivando la transparencia y la honestidad como uno de nuestros principales valores. La seguridad ya sea física como mental es nuestra prioridad número uno, por eso contaremos con distintas medidas analíticas, reseñas y entrevistas para poder garantizar.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 9- Plan de implementación y riesgos

### Implementación

Actividades	Meses					
	1 y 2	3 y 4	5 y 6	7 y 8	9 y 10	11 y 12
Inscripcion de la S.A						
Diseño del sitio web						
Contrato del personal						
Diseño del logo						
Primera campaña de comunicación						
Captacion de fondos						
Busqueda de aliados claves						
Primeras pruebas del MVP						
Campaña de marketing: salir al mercado						
Fin de etapa de testeo						

### 9.2- Riesgo

Todo proyecto, sin importar su tamaño, conlleva riesgo y adaptarse no es la excepción. Los riesgos pueden ser divididos en dos grupos los externos e internos. En el primero de los grupos uno no tiene influencia sobre ellos, mientras que en los internos, uno tiene un mayor grado de influencia y se pueden tomar decisiones y estrategias para reducirlos.

Uno de los riesgos principales es la delicada situación socio-económica que está atravesando la Argentina. En los últimos 12 meses la inflación acumuló más de un 104%, convirtiéndolo en el peor número interanual de los últimos 32 años<sup>11</sup>. Hubo una baja en el consumo de la mayoría de los bienes que no son de primera necesidad como ropa, cosméticos, los considerados bienes impulsivos, entre otros. Este clima económico hace que las inversiones sean más difíciles por el riesgo que estas conllevan en nuestro país. La situación afecta

11

<https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-de-marzo-de-2023-fue-77-y-acumula-1043-en-12-meses-nid14042023/>

principalmente a las personas con discapacidad, ya que tienen costos muy altos para su vida cotidiana, entre equipamiento, rehabilitación, transporte entre otros. Estos riesgos son externos y como mencionamos antes, están fuera de nuestras manos.

Uno de los mayores riesgos que afronta Wheelit es el nicho del mercado, aunque un porcentaje significativo de la población tenga algún tipo de discapacidad, las diferencias en intereses, deseos y proyectos pueden ser muy diferentes. La necesidad que estamos buscando satisfacer, puede no ser tan grande como pensábamos, o solo lo sea para un parte del segmento, sumado a que el mercado ya se encuentra reducido, podría generar problemas de sustentabilidad y crecimiento. Al tratarse de un producto innovador los posibles consumidores también pueden optar por no hacer la transición y seguir con los métodos tradicionales.

Para reducir estos riesgos será importante remarcar la utilidad y beneficios que trae Wheelit, ya que desde el concepto inicial el objetivo fue crear una herramienta de utilidad para todas las personas con discapacidad.. A través de las estrategias de comunicación y crecimiento que ya hemos mencionado seguiremos promocionando Wheelit para alcanzar una cantidad de clientes necesaria, para la sustentabilidad y viabilidad de la misma.

Otro riesgo, que puede suceder es sobre estimar la demanda lo que haría que nuestras proyecciones y resultados generados sean demasiado optimistas. Se deberá tener cuidado cuando se hagan estudios de mercado a mayor escala para no caer en el sesgo el optimismo, de la misma forma habrá que prestar atención a los primeros pasos del negocio para analizar la reacciones de los early adopters para escuchar sus críticas y sugerencias para brindar cada vez un mejor servicio.

Al tratarse de un sitio web y una plataforma pueden suceder fallas técnicas que generen una mala experiencia con el usuario. Tomaremos medidas para prevenir que esto suceda de forma recurrente, pediremos asesoría sobre los posibles pasos que podemos tomar y si el desafío nos sobrepasa tercerizamos la parte técnica de las plataformas para que el cliente pueda recibir un servicio confiable y de calidad.

## **Capítulo 10- Conclusiones**

A lo largo de este trabajo fuimos analizando distintos factores, segmentos y oportunidades que nos permitieron plantear un nuevo modelo de negocios que tenga como objetivo principal mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. En los últimos años han habido grandes cambios tecnológicos que han generado grandes revoluciones en nuestra vida cotidiana, estos cambios nos han dado acceso a herramientas facilitadoras que nos permiten tomar mejores decisiones de una forma rápida y confiable, pero este no es el caso para todos los grupos de nuestra sociedad. Como fuimos mencionando a lo largo del trabajo las personas con discapacidad siguen enfrentando barreras físicas, sociales y discriminatorias que no les permiten tener una inserción plena en nuestra sociedad con igualdad de condiciones.

Con esto en mente hemos desarrollado una alternativa que permita utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas para generar un espacio que les permita encontrar soluciones para los obstáculos que encuentran a lo largo de su día. El nombre que le hemos puesto será Wheelit que está formada por un juego de palabras entre Will (Voluntad) y Wheel (rueda), remarcando la mentalidad y los valores que queremos fomentar como organización.

Comenzaremos desarrollando una página web que brinde información confiable y de calidad, generada a través de una combinación de investigación propia, crowdsourcing y otros stakeholders como fundaciones que nos brinda una gran ayuda para continuar aprendiendo sobre las principales problemáticas de las personas con discapacidad y cómo ayudarlas para superarlas.

A través de los análisis que hemos realizado en los distintos capítulos de este trabajo tenemos una imagen sobre cuáles son los principales problemas que atacan este segmento, y fue nuestra misión poder brindar soluciones reales que permitan el funcionamiento de un negocio que sea autosustentable y que al mismo tiempo brinde un servicio de calidad a un segmento que lo está necesitando. Es importante remarcar los casos de éxito ya que ayudan a los inversores y al mercado a apostar por negocios que tienen como objetivo no solo generar ganancias sino también promover la acción social para ir avanzando de a pequeños pasos a un mundo cada vez más justo.



## **Capítulo 11- Fuentes y bibliografía:**

10 Facts on disability. Recuperado 15 noviembre 2022  
<https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/disabilities>

25 life changing apps for people with disabilities Recuperado el 2 de marzo 2023  
<https://www.trend-able.com/25-life-changing-apps-for-people-with-disabilities/>

Accesapp. (2023, 1 mayo). Home - Accesapp. Recuperado 1 de mayo 2023  
<https://acesapp.org/>

Access Now. (2023, 27 abril). Blog - AccessNow. AccessNow. Recuperado 20 de abril 2023  
<https://accessnow.com/blog/>

Agencia Nacional de Discapacidad Argentina.gob.ar. Recuperado 17 de abril 2023  
<https://www.argentina.gob.ar/andis>

Agencia Nacional de Discapacidad. (2022, 7 noviembre). Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/andis>

Annual Disability and Activity Survey 2020-21 | Research | Activity Alliance. (s. f.).  
<https://www.activityalliance.org.uk/how-we-help/research/annual-survey>

Azucena. (2014). Cinco páginas web muy prácticas para personas con discapacidad | EROSKI Consumer. Consumer Recuperado 4 de marzo 2022 |.  
<https://www.consumer.es/solidaridad/cinco-paginas-web-muy-practicas-para-personas-con-discapacidad.html>

Carole. (2023, 29 marzo). 9 Must-Have Apps for People with Physical Disabilities. Inclusive City Maker. Recuperado el 4 de marzo 2023  
<https://www.inclusivecitymaker.com/apps-people-physical-disabilities/>

Casas, X. (2023, 21 marzo). El consumo masivo en baja: las ventas cayeron 8,9% en los pequeños comercios. infobae. Recuperado 8 de mayo de 2023, de

<https://www.infobae.com/economia/2023/03/21/el-consumo-masivo-en-baja-las-ventas-cayer-on-hasta-89-en-los-pequenos-comercios/#:~:text=Seg%C3%BAun%20estudio%20pr>

Cronista, E. Índice de pobreza en Argentina: en 2022 subió a 39,2% según el INDEC. ECC. Recuperado 27 de mayo 2023 <https://www.cronista.com/economia-politica/indice-de-pobreza-en-argentina-en-2022-subio-a-39-2-segun-el-indec/#:~:text=La%20pobreza%20ascendi%C3%B3%20hasta%20el,2%2>.

Discapacidad. Inicio. Recuperado 20 noviembre 2022

El Gobierno creó el Plan Nacional de Discapacidad. infobae. Recuperado 20 de noviembre 2022 <https://www.infobae.com/politica/2017/10/27/el-gobierno-creo-el-plan-nacional-de-discapacidad/>

El INADI presenta el nuevo Mapa Nacional de la Discriminación. (2022, 7 junio). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inadi-presenta-el-nuevo-mapa-nacional-de-la-discriminacion>

elEconomistaAmérica.com, Argentina & EFE. (2020, 11 noviembre). «Háblalo»: quién es el emprendedor argentino de 21 años que inspiró al mundo con su app inclusiva. elEconomista.es. <https://www.economistaamerica.com.ar/telecomunicacion-tecnologia-ar/noticias/10880830/11/20/Mateo-Salvatto-el-CEO-de-21-anos-que-busca-ayudar-al-mundo-desde-Argentina.html>

Erdelyi, N. (2022). Your Accessible Travel Guide to Miami, Florida. AccessNow. Recuperado 20 de abril 2023 <https://accessnow.com/blog/your-accessible-travel-guide-to-miami-florida/>

Estudio Nacional de la discapacidad (2015). En Ciudad Accesible Chile. Recuperado el 30 de septiembre de: <https://www.ciudadaccesible.cl/wpcontent/uploads/2017/02/Libro-Resultados-II-Estudio-Nacional-de-laDiscapacidad.pdf>

Estudio poblacional de discapacidad indec Recuperado 10 de julio 2023 [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio\\_discapacidad](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad)

Facts & Statistics | Activity Alliance | Disability Sport. Recuperado 1 de diciembre 2022 <https://www.activityalliance.org.uk/how-we-help/fact-and-statistics/page:1>

<https://buenosaires.gob.ar/basolidaria/conoce-las-ong/discapacidad>

Improving the lives of people with disabilities – the role of data. (2017, 3 diciembre). <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/improving-the-lives-of-people-with-disability-the-role-of-data>

Índice de inflación 2023 Recuperado 17 de mayo 2023 indec. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_230D0A3C29E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf)

Institucional. CREI Escuela Especial. Recuperado 15 de mayo 2023. <https://crei.edu.ar/institucional/>

Lazowska, D. (2019, June 12). Discapacidades e Inclusión: Por qué la gente oculta sus discapacidades en el trabajo. ExpokNews. Recuperado 2 de marzo 2022 <https://www.expoknews.com/discapacidades-e-inclusion-por-que-la-gente-oculta-sus-discapacidades-en-el-trabajo/>

National Geographic. (2022, 18 noviembre). Las personas con discapacidad son la «minoría más amplia del mundo». National Geographic en Español. <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/personas-con-discapacidad-minoria-mundo/>

Olimpiadas Especiales | Argentina. (s. f.). Recuperado 17 de mayo de 2023, de <https://www.olimpiadaespecial.org.ar/index.html>

Organización Mundial de la Salud. discapacidad. En World Health Organization. Recuperado el 15 de noviembre de: [https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1)

Red de los derechos de las personas con discapacidad. Recuperado 16 de mayo 2023.

Request a Ramp – StopGap Foundation. Recuperado 1 de mayo 2023 <https://stopgap.ca/get-involved/request-a-ramp/>

Request a Ride in a WAV - Wheelchair-Accessible Vehicle. (s. f.). Uber. Recuperado 10 de mayo de 2023

[https://www.uber.com/ar/es/ride/uberwav/?ad\\_id=612120289858&campaign\\_id=17829549057&kw=uber&kwid=kwd-12633382&uclick\\_id=8ad5287a-ced3-44f2-b59e-695afa396d69](https://www.uber.com/ar/es/ride/uberwav/?ad_id=612120289858&campaign_id=17829549057&kw=uber&kwid=kwd-12633382&uclick_id=8ad5287a-ced3-44f2-b59e-695afa396d69)

Según el INDEC, el 10,2% de la población de la Argentina tiene algún tipo de discapacidad. infobae. Recuperado 20 de noviembre 2022

<https://www.infobae.com/discapacidad/2018/07/20/segun-el-indec-el-102-de-la-poblacion-de-la-argentina-tiene-algun-tipo-de-discapacidad/>

Web Accessibility - Web Site Accessibility Solutions EqualWeb. (s. f.-b). EqualWeb. Recuperado 17 de mayo de 2023, de [https://www.equalweb.com/html5/?\\_id=8591&did=1116&trace=EU\\_SP&\\_gid=654321&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&utm\\_term=webs%2](https://www.equalweb.com/html5/?_id=8591&did=1116&trace=EU_SP&_gid=654321&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=webs%2)

Wheel The World. (n.d.). About Us. Recuperado 5 junio 2023 <https://wheeltheworld.com/about-us>

Fundación Discar. Recuperado 10 de mayo 2023. [https://www.fundaciondiscar.org.ar/?gclid=CjwKCAjwscGjBhAXEiwAswOqNIIX7AE0ZPnKS\\_wF4bG3G0VxBt7xPJNsGq7Yg9CIBEW5O\\_ZzC6GIRoCFqUQAvD\\_BwE#SECTION-DONA](https://www.fundaciondiscar.org.ar/?gclid=CjwKCAjwscGjBhAXEiwAswOqNIIX7AE0ZPnKS_wF4bG3G0VxBt7xPJNsGq7Yg9CIBEW5O_ZzC6GIRoCFqUQAvD_BwE#SECTION-DONA)

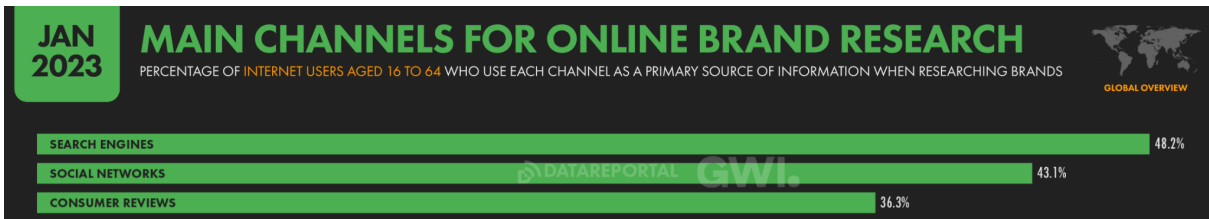
Universidad de  
**San Andrés**

ANEXOS:

Anexo 1

Poblacion GBA	13.985.794,00
Poblacion con discapacidad	1.398.579,40
Rango 5 a 79 años	1.342.636,22
Potenciales usuarios	1.342.636,22

Anexo 2



### Anexo 3

	GBA	CABA + Prov. Buenos Aires + Cordoba + Mendoza+ Santa fe+ Rio Negro	Provincias Argentinas	Argentina + Montevideo + Santiago+ SaoPaulo
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Poblacion con discapacidad (TAM)	1.342.636,22	2.969.143,39	4.420.291,49	6.647.491,49
% del mercado accesible	7%	15%	25%	35%
Potenciales Usuarios (SAM)	93.985	445.372	1.105.073	2.326.622
% de conversion	5%	10%	15%	20%
Mercado objetivo (SOM)	4.699	44.537	165.761	465.324



Universidad de  
**San Andrés**