



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# PLAN DE NEGOCIOS PARA APLICACIÓN DE BARRIOS Y EDIFICIOS

## ***“AccessIn”***

**Trabajo de Investigación**

**2020**

*Por Florencia Lipstein*

*Profesora tutora Sandra Muñoz*

## Contenido

<b>RESUMEN TÉCNICO</b>	6
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
<b>2. RESEÑA DE LA EMPRESA</b>	7
<b>3. OBJETIVOS</b>	8
3.1. OBJETIVO GENERAL	8
3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
<b>4. FUNCIONES</b>	8
4.1. PARA RESIDENTES	8
4.2. PARA ADMINISTRADORES	9
<b>5. SUSTENTABILIDAD</b>	10
<b>6. SOLIDARIDAD</b>	11
<b>7. VISIÓN</b>	12
<b>8. MISIÓN</b>	12
<b>9. VALORES</b>	12
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	13
<b>1. INNOVACIÓN</b>	13
1.1. EL PROCESO INNOVADOR Y TECNOLÓGICO EN LA EMPRESA	13
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN	14
<b>2. TECNOLOGÍA</b>	15
2.1. CLASIFICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	15
2.2. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	15
<b>3. HISTORIA DE DESARROLLO DE BARRIOS</b>	16
3.1. BARRIOS CERRADOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL de NORA LIBERTUN DE DUREN	16
<b>4. CARACTERÍSTICAS DE BARRIOS PRIVADOS</b>	17
4.1. MOTIVACIONES Y RIESGOS	18
4.2. BARRIOS CERRADOS: PASADO PRESENTE Y FUTURO	19
<b>5. TIPOS DE URBANIZACIONES CERRADAS</b>	19
5.1. RASGOS COMUNES DE BARRIOS PRIVADOS	19
5.2. EL FENÓMENO DE LOS BARRIOS PRIVADOS EN AMÉRICA LATINA	19
5.3. DISTINTOS TIPOS DE BARRIOS	20
<b>6. DEFINICIÓN DE URBANIZACIONES CERRADAS</b>	20
<b>7. LEGALIDAD DE LOS BARRIOS PRIVADOS</b>	20

<b>8. CÓMO SE CONCIBEN LOS BARRIOS PRIVADOS Y SUS DIFERENCIAS</b>	21
<b>9. TIPOLOGÍA: BARRIOS CERRADOS, CLUBES DE CAMPO, PUEBLOS PRIVADOS</b>	22
9.1. CLUBES DE CAMPO O COUNTRY CLUBS	22
9.2. BARRIOS CERRADOS	23
9.3. CONDOMINIOS	23
9.4. CLUBES DE CHACRAS	23
9.5. MEGA EMPRENDIMIENTOS	23
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	25
<b>1.ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</b>	25
1.1. ANÁLISIS PEST	25
<b>Factores político legales</b>	25
<b>Factores económicos</b>	25
<b>Factores socio culturales</b>	26
<b>Factores tecnológicos</b>	26
<b>2.ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b>	27
2.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	27
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	27
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	28
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	29
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	29
<b>Rivalidad entre los competidores actuales</b>	29
2.2. ANÁLISIS FODA	30
<b>CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL</b>	31
<b>1.TÉRMINOS Y CONDICIONES DE ACCESSIN</b>	31
1.1. USUARIO	31
1.2. RESPONSABILIDAD EN EL MARCO DE ACCESO AL SISTEMA	31
1.3. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE LA PERSONA	31
1.4. CONDUCTA APROPIADA DEL USUARIO	32
1.5. REQUISITOS TÉCNICOS	32
1.6. DERECHOS DE AUTOR	32
1.7. DURACIÓN - ANULACIÓN:	32
<b>2.COMUNICACIÓN OFICIAL ACCESSIN.NET - MECUBRO.COM</b>	32
2.1. ACLARACIONES INICIALES	32
2.2. DEL SERVICIO OFRECIDO Y/O PROMOCIONADO A TRAVÉS DE ACCESSIN.NET PERTENECIENTE EXCLUSIVAMENTE A MECUBRO.COM	32

2.3. CONDICIONES NECESARIAS PARA UNA CONTRATACIÓN EFECTIVA DEL SERVICIO OFRECIDO POR MECUBRO.COM	33
2.4. TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA EVENTOS ORGANIZADOS A TRAVÉS DE WHATSAPP	33
<b>3.POLÍTICAS DE PRIVACIDAD DE ACCESSIN</b>	34
<b>4.PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL</b>	34
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b>	36
<b>1.MERCADO ACTUAL</b>	36
1.1. COMPETENCIA	36
1.2. PROVEEDORES	38
<b>Alianza con MeCubro</b>	38
<b>Alianza con Chubb</b>	38
<b>Otras alianzas y proveedores</b>	39
<b>2.ANÁLISIS DEL MERCADO META</b>	40
2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	41
2.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN	42
<b>Segmentación geográfica</b>	42
<b>Segmentación demográfica</b>	43
<b>Segmentación psicográfica</b>	44
<b>Segmentación conductual</b>	44
<b>3.MERCADO META</b>	45
<b>4.ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING</b>	45
<b>5.POSICIONAMIENTO</b>	46
<b>6.VENTAJA COMPETITIVA</b>	47
<b>7.BRANDING</b>	49
7.1. MARCA	50
7.2. IMAGOTIPO	50
7.3. LOGOTIPO	51
7.4. ISOTIPO	51
7.5. ESLOGAN	52
<b>8.MARKETING MIX</b>	52
8.1. PRODUCTO/SERVICIO	52
<b>Ciclo de vida del producto</b>	55
8.2. PRECIO	57
8.3. DISTRIBUCIÓN	58
8.4. PROMOCIÓN	59
<b>Marketing directo</b>	60

<b>Publicidad en “Google Ads”</b>	60
<b>Posicionamiento en buscadores o SEO</b>	61
<b>Publicidad en redes sociales</b>	61
<b>Publicidad en la vía pública</b>	61
<b>Notas a diarios, revistas de economía y tecnología</b>	61
<b>Página de Instagram y Facebook</b>	61
<b>Blog de la empresa:</b>	61
<b>Módulo Comunidad Solidaria</b>	62
<b>Juego de huella de carbono en app</b>	62
<b>CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO</b>	63
<b>1.UBICACIÓN</b>	63
<b>2.INFRAESTRUCTURA</b>	63
<b>3.EQUIPAMIENTO</b>	64
<b>4.PROCESO DE ALTA CLIENTE</b>	64
<b>5.RECURSOS HUMANOS</b>	66
5.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	67
5.2. CAPACITACIÓN	67
5.3. EVENTOS, INCENTIVOS Y BENEFICIOS	67
<b>6.ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	68
6.1. ORGANIGRAMA	69
6.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	69
<b>Área de sistemas</b>	69
<b>Área de soporte técnico</b>	70
<b>Área de diseño</b>	70
<b>Área de comunicaciones</b>	70
<b>Área comercial</b>	71
<b>Área administrativa</b>	71
<b>7.LEY DE CONTRATO DE TRABAJO</b>	71
<b>8.SISTEMA DE REMUNERACIONES</b>	72
<b>9.DINÁMICA DE USUARIOS EN PLATAFORMA</b>	72
9.1. ADMINISTRADOR GENERAL	72
9.2. SOPORTE TÉCNICO	73
9.3. OPERADOR DE DASHBOARD MULTICLIENTE	74
9.4. SUPER-ADMINISTRADOR DEL CLIENTE	74
9.5. ADMINISTRADOR SECUNDARIO	75

9.6. PROPIETARIO RESIDENTE/INQUILINO	75
9.7. PROPIETARIO LOCADOR	76
9.8. FAMILIAR CON ACCESO	76
9.9. FAMILIAR	76
9.10. VISITA	76
9.11. EMPLEADO	77
9.12. OPERADOR DE PORTERÍA	77
<b>10.SEGURIDAD DE DATOS</b>	<b>77</b>
<b>11.FACTURACIÓN Y COBRANZAS</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO</b>	<b>79</b>
<b>1.PLAN FINANCIERO</b>	<b>79</b>
<b>2.PROYECCIÓN DE VENTAS</b>	<b>79</b>
<b>3.ESTIMACIÓN DE COSTOS</b>	<b>80</b>
3.1. COSTOS FIJOS	80
3.2. COSTOS VARIABLES	82
<b>4.ACTIVOS FIJOS</b>	<b>82</b>
<b>5.DEPRECIACIONES</b>	<b>83</b>
<b>6.FLUJO DE FONDOS</b>	<b>84</b>
<b>7.CRITERIOS DE DECISIÓN</b>	<b>85</b>
7.1. VAN (VALOR ACTUAL NETO)	85
7.2. TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	86
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>
<b>1.CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b>	<b>88</b>
1.1. LISTA DE PRECIOS ACCESSIN	88
<b>2.CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO</b>	<b>89</b>
3.1. DEPRECIACIONES	89
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>91</b>
<b>PAGINAS WEB CONSULTADAS</b>	<b>91</b>
<b>LIBROS CONSULTADOS</b>	<b>94</b>
<b>DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS</b>	<b>95</b>

## RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo plasmar la situación actual de la empresa AccessIn y realizar una proyección de la misma en el futuro, tanto cualitativa como cuantitativamente. También creemos que le servirá a los actuales socios para tener visión más clara de la estructura y organización de la empresa, y además para tomar acciones en un futuro.

En el estudio se expondrán diferentes capítulos relacionados a las áreas del negocio y se analizará mediante algunos criterios la rentabilidad y viabilidad del proyecto en un mediano plazo.

AccessIn es una start-up que busca mejorar permanentemente y ayudar a una parte de la sociedad a realizar mejor y eficientemente su trabajo, tanto a administradores de barrios y edificios, como a los guardias de las porterías. También tiene como objetivo crear una amigable experiencia al usuario, ya que ellos son nuestros principales clientes.

Un punto muy importante que fue clave para tomar la decisión de realizar este trabajo, es que la empresa existe ya que apuesta al uso de la tecnología, lo cual resulta una propuesta muy atractiva para el presente y futuro de las organizaciones.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde hace algunos años puede apreciarse que cada vez es mayor la cantidad de Barrios privados y Edificios que se construyen en la ciudad de Mendoza, por lo tanto la cantidad de gente que reside allí también es mayor. Esto hace que la administración de los mismos sea cada vez más compleja, desde la difícil comunicación con los propietarios e inquilinos, hasta, a veces, la extensa liquidación de expensas.

Por lo tanto, los encargados de la administración buscan llevar la gestión de los mismos de una manera eficiente, rápida y confiable.

Por otro lado, los residentes, ya sean inquilinos o propietarios tienen otras necesidades, tales como ver y pagar de manera segura y transparente sus expensas, tener registro de los ingresos y egresos de su propiedad y comunicarse de forma práctica con la administración.

Otro actor importante es la empresa de seguridad en caso que exista una Portería, lo que ocurre es que sus guardias muchas veces están colapsados de la cantidad de gente que ingresa o egresa de los Barrios y necesitan una forma segura y responsable de registrar a las visitas y empleados de los residentes.

Todas estas situaciones plantean la oportunidad de desarrollar un sistema de gestión integral para administrar barrios privados y edificios y así, unir de forma fácil e intuitiva a residentes, administradores y guardias.

La incorporación de soluciones digitales permite medir en tiempo real lo que sucede, y de esa manera poder tomar mejores decisiones de negocios y conocer mejor al consumidor, lo que permite comunicarse de una manera mucho más amigable y amena para fidelizarlo.

### **2. RESEÑA DE LA EMPRESA**

El comienzo de la start-up AccessIn se dio en febrero de 2016 en Mendoza. Inicialmente era una herramienta que se limitaba simplemente al control de ingresos y egresos en barrios privados y edificios, pero rápidamente se encontró mercado en Córdoba y Rosario para luego abrirse a otras partes del país y Latinoamérica. En las grandes ciudades es donde mejor aceptación se encuentra, tal como pasa en Uruguay, donde existe un polo muy alto en Punta del Este.

Principalmente se buscaba crear una solución digital al problema que parecía inabordable, y así nació AccessIn. La plataforma online y app actúa como una red conectora para todos los mundos que componen el micro universo de un edificio o barrio cerrado: administradores, seguridad y residentes.

Siendo una de las herramientas más fuertes del mercado, AccessIn ofrece un amplio abanico de herramientas a sus diferentes clientes, teniendo la posibilidad de adaptarse a cada uno de ellos según sus necesidades específicas.

AccessIn es un sistema basado en las últimas tecnologías móvil y web para administrar y gestionar fácilmente barrios cerrados y edificios. Se trata de un sistema de comunicación 360°, gracias al que se evitan correos, grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Dentro de los objetivos principales de la empresa, uno de ellos es facilitar la forma de administrar y de vivir en barrios privados y edificios. Además, al estar en una etapa de crecimiento, también busca expandir sus ventas, tanto local, nacional y mundialmente.

#### **3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- a) Elaborar un modelo de negocios que cubra las áreas principales de la empresa.
- b) Identificar a los principales competidores actuales y potenciales.
- c) Analizar las necesidades satisfechas e insatisfechas de los clientes actuales y potenciales.
- d) Realizar análisis de comercialización para los distintos clientes.

### **4. FUNCIONES**

#### **4.1. PARA RESIDENTES**

La principal función es que puedan gestionar la actividad de su barrio y/o edificio desde cualquier dispositivo. Además el sistema permite que inquilinos, propietarios residentes y propietarios locadores puedan hacer uso de él, cada uno con las funciones que le corresponden. Es decir, en caso que existiera un inquilino, su propietario locador sólo podría ver su cuenta corriente y recibir o enviar comunicaciones que sean exclusivamente para él, pero no estará autorizado a ver las visitas que ingresan a la propiedad, las comunicaciones que la administración le envía al inquilino, etc.

Los principales módulos que pueden visualizar los residentes son:

- a) Autorizaciones: se utiliza para generar autorizaciones ya sean temporales y/o permanentes de visitas, familiares y empleados. El principal objetivo de este módulo es que al ya estar autorizados en el sistema, se agiliza su ingreso en Portería. Dentro de este módulo existe recientemente una alianza estratégica con la empresa “MeCubro”, la cual ofrece seguros personales a empleados, que pueden ser contratados directamente por la plataforma o app y renovados cada día. Además se incorporó la función de enviar invitaciones vía redes sociales (whatsapp, mensajes de instagram, facebook), y de esta manera las visitas, familiares y empleados pueden completar sus datos y quedar autorizados.
- b) Comunicaciones: permite enviar y recibir comunicaciones online por parte de la administración, vecinos y guardias, además se puede adjuntar documentación en las mismas, ya sean archivos, imágenes, documentos, etc. También posibilita la función de recibir encuestas.
- c) Portería: la principal función es agilizar los ingresos y egresos de visitas y empleados al barrio. Permite contar con un registro de los mismos en el celular y se envía una notificación al propietario cuando alguien está ingresando a su propiedad. A través de la App permite tener un canal de comunicación directo con portería, de esta manera se pueden recibir avisos de correspondencia o enviarles a los guardias algún mensaje importante.
- d) Eventos: permite realizar reservas online de espacios comunes con listas de invitados y con varias opciones de particularidades correspondientes al lugar, precios, horarios, etcétera. Es posible invitar por redes sociales a los invitados para que se registren y agilizar su ingreso. También se permite la activación del módulo “Vacaciones” en caso que el residente se encuentre de viaje, impidiendo el acceso a cualquier persona que no esté registrada como familiar.
- e) Expensas: permite la visualización de cuenta corriente en tiempo real y descarga de boleto de pago correspondiente a expensas, eventos, cargos extraordinarios, recargos e intereses. También el usuario puede recibir informes de gestión de la administración y pagar mediante medios de pago automatizados. El sistema permite llevar cuentas corrientes separadas de inquilinos y propietarios locadores en caso que se cobren conceptos diferentes a cada uno.

#### 4.2. PARA ADMINISTRADORES

El principal objetivo es simplificar y unificar sus tareas a través de una única herramienta de gestión integral, en la cual puede estar en contacto permanente con residentes y guardias. Es un sistema transparente, seguro y fácil de utilizar. Además permite crear perfiles intermedios de administradores, tales como: secretaria, jefe de guardia, intendente, etc.

Los principales módulos que gestiona el administrador son:

- a) Autorizaciones: tal como se indicó en la sección de residentes, el administrador también puede generar autorizaciones temporales y permanentes de visitas, familiares y empleados, así como roles intermedios (intendente, jefe de guardia, etc.). De todas formas es 100% gestionable por el residente y la idea es que no insuma tiempo de administración.
- b) Comunicaciones: su objetivo es centralizar todas las comunicaciones en un solo canal, permitiendo también adjuntar imágenes, archivos y documentos. También deriva las comunicaciones automáticamente a los responsables de cada área y posibilita la función de realizar encuestas y luego obtener los resultados de las votaciones.
- c) Portería: Agiliza los ingresos y egresos de visitas, familiares y empleados al barrio. Permite llevar un control de los horarios de entrada y salida de los guardias y se puede tener certeza del responsable que registró un ingreso o egreso. También se encuentra en la plataforma el libro de novedades online, registro de ingresos/ egresos y una sección de denuncias a personas que infrinjan alguna norma del barrio. Un desarrollo que realizó la empresa es la posibilidad de conectar las barreras de entrada, con la cámara y comunicación con portería sin la necesidad de utilizar internet, lo que antes generaba uno de los principales inconvenientes.
- d) Eventos: permite configurar cada espacio de eventos, tales como Club house, SUM, Canchas de tenis, fútbol, etc. pudiendo seleccionar particularidades correspondientes al lugar, precios, horarios, etcétera. Además es posible imputar automáticamente en las cuentas corrientes las reservas realizadas por los propietarios y en caso de existir, cargos y multas. También permite el bloqueo de espacios comunes para deudores y generar términos y condiciones de uso.
- e) Expensas: permite generar liquidaciones de expensas, liquidar intereses, cargar gastos extraordinarios, multas y eventos para visualizarlo en las cuentas corrientes de los propietarios y generar boletos de pago. También es posible llevar en tiempo real las cuentas corrientes de proveedores, cargando facturas y pagos. Ofrece más de 29 medios de pagos automatizados, con el menor costo de mercado.
- f) Reportes: el sistema posibilita generar reportes de todos los módulos mencionados anteriormente.

## **5. SUSTENTABILIDAD**

La empresa fue creada bajo la perspectiva de ciudades sostenibles e inteligentes (Smart Cities), es decir que buscan mejorar la vida de los habitantes y promover el cuidado del ambiente.

*Recientemente se ha sumado una importante mejora a la aplicación, la medición de la Huella de Carbono a la comunidad de 27.578 familias. Este sistema propone la aplicación de nuevas tecnologías para mejorar la vida de los habitantes, la sostenibilidad ambiental, la eficiencia en el uso de recursos y la gestión eficiente de sus áreas y servicios.*

*En este proyecto, enmarcado en la metodología ISO 14064, se cuantificó las emisiones de gases de efecto invernadero, generada por las actividades de gestión del barrio y se contabilizó un total de ahorro (durante el 2018) de 1.278.618 kg de CO2 eq., que equivalen a la conducción de 3.551.716 km en un automóvil promedio.*

*Durante el desarrollo del proyecto, AccessIn calculó junto a la Consultora Circular Carbon (CirCa) el beneficio ambiental que se obtiene debido a las diferentes funciones de la app, entre las cuales se destacan funciones del módulo de portería, que alcanzaron una reducción del 87%, del módulo comunicaciones y del módulo autorizaciones, reduciendo entre el 50 y el 70% el impacto ambiental. Estas reducciones son logradas mediante la digitalización de los servicios a través de la disminución del empleo de vehículos, el consumo de papel y material de oficina, además de la optimización energética de la caseta de vigilancia.*

*En este sentido y con la fuerte convicción de promover una economía baja en carbono, acompañado por la Consultora Circular Carbon (CirCa) realizaron de forma pionera en la región la medición de la Huella de Carbono de las 27.578 familias que componen la comunidad AccessIn.*

*A modo de ejemplo, realizar 10 reservas de amenities a través de la aplicación genera el beneficio ambiental equivalente al CO2 captado por un árbol durante un año. Esto ha permitido ofrecer un beneficio equivalente a 25.500 metros cuadrados de bosque.*

*La disminución de la huella de carbono evaluada en este proyecto permitió cuantificar, medir y plantear estrategias de reducción de los gases de efecto invernadero (GEI) de la comunidad AccessIn.*

*A través de la concientización, la empresa genera un impacto positivo en los habitantes de la comunidad.*

## **6. SOLIDARIDAD**

La empresa busca permanentemente adaptarse y atender las necesidades de la comunidad, por lo que debido a la pandemia del Coronavirus, decidió crear un nuevo módulo llamado “Comunidad Solidaria” hasta que finalice la emergencia sanitaria; el mismo consiste en una sección

para gente que necesita ayuda (personas de riesgo, mayores de 65 años, etc.) en la que se puede seleccionar la categoría supermercado o farmacia, se coloca un número de teléfono, se detalla un mensaje breve con la ayuda que necesita y se envía la solicitud de ayuda. La otra sección es para personas que se ofrecen a ayudar, en la misma se visualizan todos los pedidos de ayuda, la persona elige algún pedido y se comunica con la persona que envió el pedido para ayudarla. De esta manera, se busca simplificar la comunicación entre vecinos en una época difícil y en la que se necesita de la colaboración y el compromiso de todos para salir adelante.

## **7. VISIÓN**

La visión de AccessIn es la de convertirse en la empresa líder de Latinoamérica en gestión y administración de comunidades cerradas, basándose en el desarrollo continuo de nuevas tecnologías que permitan solucionar los problemas cotidianos que surgen en estos tipos de comunidades.

## **8. MISIÓN**

AccessIn define su misión como la de ofrecer una herramienta que simplifique las tareas de quienes viven y/o administran una comunidad cerrada (barrio cerrado, edificio, coworkings, clubes, etcétera); permitiendo generar una mayor conexión y fluidez en la vida de quienes forman parte de estas comunidades.

## **9. VALORES**

Los valores corporativos definen en muchos sentidos la naturaleza de la empresa, sus actuaciones, prioridades y la manera en que lleva a cabo la actividad comercial, son una parte esencial de su identidad.

- a) Compromiso
- b) Proactividad
- c) Trabajo en equipo
- d) Respeto
- e) Disponibilidad al cambio
- f) Transparencia
- g) Honestidad

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 1. INNOVACIÓN

#### 1.1. EL PROCESO INNOVADOR Y TECNOLÓGICO EN LA EMPRESA

Un concepto clave que es importante destacar y que es uno de los principales pilares de la empresa, es la innovación. Para Schumpeter, un economista, la innovación es “cualquier modo de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica”. La innovación constituye el proceso clave del cambio económico al romper el estado estacionario y dinamizar el sistema económico con cambios discontinuos y cualitativos.

El Libro “El proceso Innovador y tecnológico en la empresa” de Jorge Matías Pereda, considera que una empresa es innovadora si realiza alguna de las siguientes actividades:

- a) I+D
- b) Diseño
- c) Equipo o ingeniería
- d) Lanzamiento de la fabricación
- e) Comercialización de nuevos productos
- f) Adquisición de tecnologías materiales e inmateriales (patentes, licencias, etc).

Esta definición amplia de innovación incluye tanto la innovación de producto como la innovación de proceso. La innovación de producto hace referencia a la comercialización de nuevos productos o la comercialización de los productos existentes pero mejorados. La innovación de proceso consiste en la introducción de nuevos métodos de trabajo y nuevas máquinas que mejoran las condiciones de trabajo y la productividad, la calidad o la eficiencia.

La innovación de producto y de proceso constituye lo que se denomina innovación tecnológica.

Existe también otra clasificación, basada en la naturaleza del proceso de innovación, que diferencia la innovación radical de la incremental. Con base en esta última consideración, hablamos de innovación radical cuando se introducen nuevos productos y/o procesos completamente diferentes a los ya existentes. Así pues, una innovación se considera radical siempre y cuando sea el resultado de un gran avance en el conocimiento científico y tecnológico; por lo general, fruto de un

gran esfuerzo en I+D. Este avance debe suponer una ruptura respecto al conocimiento científico y tecnológico acumulado hasta el momento, es decir, para que una innovación se defina como radical deben darse dos circunstancias:

- a) debe estar basada en principios científicos nuevos y/o en desarrollos tecnológicos nuevos;
- b) debe crear capacidades funcionales completamente nuevas (nuevos productos y/o procesos).

Por otro lado, la innovación incremental consiste en pequeñas mejoras en los productos y/o procesos que contribuyen a dar continuidad y a explotar el potencial de las tecnologías existentes. Este tipo de innovación posee varios rasgos distintivos:

- a) no supone una ruptura con los fundamentos del conocimiento científico y tecnológico acumulado hasta ese momento;
- b) mejora el rendimiento de las capacidades funcionales de productos y procesos existente.

En mi opinión, creo que la innovación llevada a cabo por AccessIn, según la primer clasificación (producto o proceso) es de proceso, ya que introdujo una nueva forma de llevar a cabo la administración de consorcios ofreciendo un servicio totalmente nuevo, y según la segunda clasificación (radical o incremental), considero que es radical, ya que la empresa se basa en grandes desarrollos tecnológicos inexistentes.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN

La innovación conlleva no sólo un gran riesgo técnico sino también un importante riesgo económico y comercial. La inversión en innovación supone el desembolso de una cantidad elevada de capital que es posible que no se recupere si finalmente no se produce la venta de los productos y/o servicios o si ésta es inferior a la prevista. La empresa debe considerar los siguientes factores:

**Disponibilidad de recursos financieros:** si una empresa tiene suficientes recursos financieros es más probable que pueda hacer frente a las elevadas inversiones que requieren los proyectos de innovación y, por lo tanto, decida invertir ella misma en esta actividad (generación interna de innovación).

**Costos asociados al proyecto de innovación:** si el proyecto de innovación supone unos costos elevados, entonces es probable que la empresa decida compartir esos costos colaborando con otras empresas o instituciones.

Disponibilidad de habilidades, capacidades y conocimiento propios para hacer frente a los proyectos de innovación: si la empresa cuenta con un capital humano suficientemente cualificado para llevar a cabo proyectos de innovación, entonces decidirá generar internamente esa innovación.

## 2. TECNOLOGÍA

La tecnología es la herramienta que permite innovar, es decir, convertir una idea en un hecho. Es la aplicación del conocimiento y la experiencia para crear algo comercialmente útil.

“Mientras que la concepción neoclásica o estática considera que la tecnología es información, los trabajos más recientes (Nonaka y Takeuchi, 1995; Molero, 2001; Zander y Kogut, 1995) señalan que la tecnología no es información, sino conocimiento”. Esta idea pone de manifiesto que frente a la idea de que la información es algo que puede transmitirse libremente y sin costos, el conocimiento debe aprenderse, lo que conlleva esfuerzo, costos e incertidumbre. Además, la tecnología es un conocimiento específico que se encuentra incorporado a las personas y las organizaciones. “Esto supone que en ella se incluyen, además de elementos de dominio público y libremente accesibles a través de las instituciones o el mercado, elementos de carácter tácito o no codificable que sólo se aprenden a través de la experiencia y la experimentación”.

### 2.1. CLASIFICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Si bien existen varias tipologías de tecnología, Jorge Pereda, distingue entre estos 5 tipos:

- a) Tecnología emergente: está en la primera etapa de su aplicación y, por lo tanto, representa un alto grado de incertidumbre.
- b) Tecnología clave: contribuye decisivamente a la competitividad de la empresa ya que es ampliamente aceptada por el mercado. En ocasiones constituye un elemento diferenciador de la empresa, por lo que a veces se denomina tecnología de diferenciación.
- c) Tecnología de base: es necesaria pero no suficiente para asegurar la vida de la empresa. Es una tecnología clave en fase de envejecimiento y, en consecuencia, está disponible en el mercado para cualquier empresa del sector.
- d) Tecnología auxiliar: es conveniente pero no imprescindible para la vida de la empresa.
- e) Tecnología de futuro: son las llamadas a ser claves.

### 2.2. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

“Los rápidos cambios tecnológicos acaecidos en los últimos años han provocado que la tecnología sea un factor clave de competitividad dentro de la empresa. Sin embargo, realmente el factor clave no es la tecnología en sí misma sino su gestión”.

La gestión de la tecnología según Hidalgo Nuchera es “el proceso de manejar todas aquellas actividades que capaciten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos y a las formas en que los producen y se entregan al mercado”. Por lo tanto, consiste en la mejora de las capacidades tecnológicas de la empresa.

El objetivo de la gestión de la tecnología es implantar una conciencia elevada de la necesidad de llevar a cabo innovaciones y mejoras frecuentes. Así pues, no se trata de que la empresa pueda desarrollar innovaciones exitosas sólo en una o varias ocasiones.

Para realizar una buena gestión de la tecnología es necesario considerar los siguientes aspectos (Sáez, 2003):

- a) Conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores.
- b) Adquirir de la forma más ventajosa, tanto las tecnologías que no convenga desarrollar internamente como las que se vayan a subcontratar, garantizando su financiación.
- c) Supervisar adecuadamente su desarrollo y reaccionar ante imprevistos.
- d) Evaluar sus resultados.
- e) Proteger debidamente la tecnología generada.
- f) Obtener los mayores rendimientos de su explotación.
- g) Conseguir la optimización de los procesos productivos.

### **3. HISTORIA DE DESARROLLO DE BARRIOS**

#### **3.1. BARRIOS CERRADOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL de NORA LIBERTUN DE DUREN**

*Las urbanizaciones cerradas, definidas como complejos habitacionales de baja densidad desarrollados, administrados y vigilados de forma privada, han sido típicamente estudiadas desde la perspectiva del sector privado, las costumbres de sus residentes, su estatus económico, y ambiciones sociales. Más aún, las urbanizaciones cerradas han sido explícitamente asociadas con estados debilitados y una urbanización marcada por la lógica del mercado, por lo tanto, estas urbanizaciones cerradas han sido estudiadas independientemente de las instituciones públicas que las han permitido. Sin embargo, las políticas de los municipios han sido relevantes para explicar la proliferación de urbanizaciones cerradas en su territorio.*

*El número de urbanizaciones cerradas en las periferias de las mayores ciudades de Latinoamérica ha crecido a un ritmo vertiginoso. En el caso de Buenos Aires su expansión coincidió con el fin de las políticas de promoción de la industria y el comienzo de políticas de descentralización*

*de la regulación de la planificación urbana. Mientras que la falta de promoción industrial contribuyó al empobrecimiento de las localidades de la periferia urbana, la descentralización aumentó la autonomía de estas localidades respecto a las decisiones sobre los usos de suelo. Este artículo argumenta que en este contexto de empobrecimiento las municipalidades del conurbano bonaerense utilizaron su autonomía para atraer urbanizaciones cerradas en su territorio. Como consecuencia de esta política, éstas se concentraron en las municipalidades con mayores índices de pobreza.*

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE BARRIOS PRIVADOS**

*Con el incremento de la actividad inmobiliaria registrado en 2017 están quienes consideran comprar una vivienda en este tipo de emprendimientos pero, para evitar sorpresas desagradables, hay algunas recomendaciones que desarrolladores y brokers comparten.*

Antes de tomar cualquier decisión de compra, es fundamental evaluar:

- a) La ubicación del barrio y sus accesos.
- b) La cantidad y calidad de espacios verdes y el diseño interno.
- c) La infraestructura de amenities y servicios: esto implica mirar desde la oferta de actividades deportivas hasta la disponibilidad de agua corriente o pozo, gas natural y televisión por cable e Internet.
- d) El valor de las expensas, de las cuotas sociales y de ingreso a countries.
- e) El nivel de consolidación del barrio, reflejado en la cantidad de lotes, casas ya construidas y familias viviendo.
- f) Que la propiedad sea escriturable, en especial si se requiere de un crédito para su adquisición o para financiar la construcción de la vivienda.

*Las preguntas principales que uno se debería hacer antes de comprar un lote, casa o departamento según Sebastián Maurette de la desarrolladora Fraher Group, son ¿quién desarrolla y qué experiencia tiene en el rubro?, ¿qué antigüedad tiene el barrio?, ¿existe algún conflicto judicial con el municipio u otros vecinos? En tanto, para Alejo Ricciardi, gerente de ventas de Landa Inmobiliaria, los barrios y countries que se destacan son aquellos que pensaron e invirtieron en la infraestructura necesaria para la capacidad de gente total calculada; la proporción de espacios verdes destinados a las áreas comunes hacen la gran diferencia en valor del barrio y por ende del lote o casa.*

*Por otro lado, la posibilidad de escriturar es una condición que todo comprador debería evaluar para preservar su inversión y su bien. Ricciardi recomienda que las reglamentaciones para*

*construcción deben ser claras y comunes a todos, teniendo en cuenta el diseño del barrio, las características y diferencias dependiendo de la ubicación de cada lote para generar valor al barrio.*

*Los amenities y el mantenimiento de los mismos tienen que ser acorde a la cantidad de gente o lotes y su costo de mantenimiento debe mantener una relación directa con el producto y tratar de impactar lo menos posible en las expensas, relata el especialista. También aconseja analizar el impacto de las cuotas sociales y la importancia de considerar los accesos al barrio, ya que hay algunos alejados de la autopista que sufren las consecuencias de las vías colapsadas por nuevas urbanizaciones que no cuentan con alternativas.*

*Por su parte, Maurette detalla que cuando se recomienda analizar la infraestructura que rodea al emprendimiento, hay que considerar especialmente la oferta educativa, de salud y de entretenimientos que existe en la zona y la que se proyecta construir. Además, en el caso de comprar un lote es importante saber los requisitos exigidos por el barrio para la construcción de una casa el día de mañana y de tratarse de un condominio cuando el cliente compra del pozo, es común que el problema esté en que la expectativa del cliente cuando compra no queda satisfecha con lo que recibe mientras que también puede pasar que el crecimiento del precio esperado durante el transcurso de la obra no esté acompañado por el mercado.*

#### 4.1. MOTIVACIONES Y RIESGOS

Guillermo Arcani, socio de la inmobiliaria Global Prop, advierte que la compra de una casa, lote o departamento en un country o barrio cerrado "nace desde una necesidad de privilegiar aspectos que hacen a una vida más abierta, más segura, usualmente con enfoque en lo deportivo y esparcimiento, alejarse del ruido y caos de la gran ciudad". Agrega que analizar la zona en la que se encuentra el barrio, calles de accesos que se asfalten o que se ensanchen e iluminen, nuevos barrios que se instalen en la zona, centros comerciales y demás tipo de desarrollos en el entorno incidirá positivamente en la valorización de la inversión.

Asimismo, este agente inmobiliario aclaró que "todo barrio en proceso inicial de desarrollo implica asumir al comprador ciertos riesgos, que están dados por la capacidad de ejecución del desarrollador, más allá del ritmo de ventas que logre alcanzar en una primera etapa. Un emprendimiento usualmente requiere varios años desde sus inicios hasta que logra consolidarse".

En resumen, el precio de las propiedades y las expensas así como las características de la zona no son las únicas variables importantes a tener en cuenta al considerar comprar en un barrio privado o country. Hay que preocuparse por hacer un completo relevamiento y asesorarse con profesionales confiables que conozcan las exigencias de papeles legales, el entorno y sus servicios.

## 4.2. BARRIOS CERRADOS: PASADO PRESENTE Y FUTURO

*Los barrios cerrados nacieron a fines de los años 80. Su origen está en los clubes de campo que se construyeron en las afueras de las ciudades entre los 40's y los 70's, y también en algunos conjuntos de viviendas en Propiedad Horizontal que se desarrollaron en distintas ciudades, buscando privacidad en el centro de las manzanas urbanas. Se trataba de conjuntos de un par de manzanas, con una barrera que disuadía a los visitantes que no tenían nada que hacer ahí.*

*Aprovechando la expansión que permitieron la privatización simultánea de las autopistas, la red de teléfonos y la de gas, la frontera de las ciudades se amplió a mediados de los 90s, abriendo el sueño suburbano a muchos que antes no soñaban con alcanzarlo.*

## 5. TIPOS DE URBANIZACIONES CERRADAS

*En las grandes ciudades suelen haber espacios de carácter privado habitados por personas con un alto poder adquisitivo. Estos enclaves reciben distintas denominaciones: zonas residenciales, urbanizaciones, barrios privados o countries. En cualquier caso, se trata de zonas urbanas con características singulares.*

### 5.1. RASGOS COMUNES DE BARRIOS PRIVADOS

- a) Su perímetro está cercado y controlado por un servicio privado de vigilancia.
- b) En sus calles el tránsito de vehículos se realiza a una baja velocidad, pues con esta medida se pretende disminuir el nivel de ruidos y garantizar la seguridad.
- c) Este tipo de barrios cuenta con viviendas unifamiliares y con zonas de uso común. Así mismo, en ellos puede haber todo tipo de servicios dedicados al ocio y a satisfacer las necesidades de los residentes, como gimnasios, piscinas, bancos, centros escolares, supermercados, etc.
- d) Los barrios privados son mini-ciudades alejadas del bullicio urbano y que ofrecen todo tipo de comodidades a sus residentes.
- e) Normalmente estas zonas residenciales tienen sus propios reglamentos y normas de convivencia relacionados con el tráfico y la vida comunitaria.

### 5.2. EL FENÓMENO DE LOS BARRIOS PRIVADOS EN AMÉRICA LATINA

Esta modalidad residencial ha crecido significativamente en América Latina. Los expertos señalan dos causas que pueden explicar este fenómeno:

- a) la polarización social (una minoría de la población con una situación económica privilegiada, frente a la gran mayoría de la sociedad y con una débil clase media entre ambos sectores).
- b) la necesidad de encontrar lugares aislados en los que se garantice al máximo la seguridad y la privacidad de sus habitantes.

### 5.3. DISTINTOS TIPOS DE BARRIOS

*El barrio privado o country constituye la modalidad residencial más elitista. En el otro extremo se encuentran los barrios marginales, en los cuales habitan las clases sociales más populares. Entre ambas versiones, se encuentran los barrios universitarios, los distritos financieros, los barrios históricos, los barrios periféricos, etc. Cada una de estas áreas urbanas tiene su propio perfil de vivienda y de habitante.*

*En cualquier caso, el poder adquisitivo de los habitantes de cada tipo de barrio es el factor que determina las características de las distintas zonas urbanas.*

### 6. DEFINICIÓN DE URBANIZACIONES CERRADAS

*Una urbanización cerrada, también llamada barrio cerrado o privado, country, urbanización privada es una forma especial de barrio residencial, cuyo ordenamiento y vialidad es de orden privado, que cuenta además con un perímetro definido por muros o rejas y con entradas controladas por un servicio de seguridad, el cual se encarga de comprobar la identidad de los visitantes y anunciarlos.*

*Una urbanización cerrada tiene por lo general pequeñas calles residenciales, con sus propias normas de tránsito, donde sólo es permitido circular a baja velocidad para evitar accidentes y los típicos ruidos molestos de la ciudad. Además, los barrios más grandes suelen tener áreas de uso común o amenities, tales como clubhouses, áreas comerciales, canchas deportivas, piscinas, parques infantiles, campos de golf, spas, escuelas, puertos deportivos y hasta helipuertos, entre otras. Su target varía desde personas o familias de clase media-típica y clase media-alta, hasta las de clases altas.*

*Aunque se las llama comunidades, no existen pruebas que indiquen que el capital social que contienen sea mayor o mejor que el de cualquier otra forma de desarrollo residencial. Habida cuenta de su conformación tipo enclave, aisladas del resto de la ciudad, es más probable que este tipo de urbanizaciones tenga consecuencias negativas para el conjunto de aportes de capital social de toda la comunidad.*

*Sus moradores deben cancelar mensualmente una cuota como pago por derecho de uso de las áreas comunes de la misma, lo que se conoce comúnmente con el nombre de “condominio” (al igual que en un edificio residencial de apartamentos).*

### 7. LEGALIDAD DE LOS BARRIOS PRIVADOS

*Debido a que las calles y parques son en la mayoría de los países bienes de Dominio Público de uso común, sería ilegal privar el uso de ellas al resto de los habitantes. Es por eso que en*

*las urbanizaciones cerradas las calles y parques son propiedad de los propios habitantes. A pesar de esto, en países como México, Perú, Venezuela y otros de Latinoamérica, grupos de vecinos privatizan "de facto" las calles y parques al colocar por propia cuenta controles de acceso. Esta actividad, aunque ilegal (o amparada en una interpretación marginal de la Ley, como en Chile), es tolerada por los gobiernos municipales ante la incapacidad para proveer seguridad.*

*Las urbanizaciones cerradas fueron desarrolladas para satisfacer el deseo de seguridad y prestigio de sus compradores. Los muros que la rodean, en muchos casos con cámaras de vigilancia, les dan a sus habitantes un sentido de seguridad, sea esta real o falsa.*

## **8. CÓMO SE CONCIBEN LOS BARRIOS PRIVADOS Y SUS DIFERENCIAS**

*Durante las últimas décadas, los compradores de nuevas viviendas o de inmuebles destinados a la construcción han cambiado sus preferencias. Ante la posibilidad de elegir dónde comprar una propiedad, la mayoría prefiere adquirir las ubicadas dentro de lo que comúnmente conocemos como barrios privados o cerrados, los cuales tienen hoy más de 1,5 millones de habitantes. Como consecuencia de ello, entre otras causas, desde hace años, existe una variada oferta de propuestas. Las empresas comercializadoras hablan de ciudades pueblo o mega emprendimientos, barrios privados, countries, barrios náuticos, barrios cerrados incluso, con construcciones destinadas al uso exclusivo de un grupo social, como, por ejemplo, el de la tercera edad.*

*Es relevante recordar los conceptos que los distinguen en la provincia de Buenos Aires: núcleo urbano, club de campo y barrio cerrado.*

*El decreto ley N° 8912/77 de ordenamiento territorial y uso del suelo prevé el "núcleo urbano" como parte del proceso de ocupación de un territorio que responde a una urbanización planificada, ya sea por iniciativa de entidades estatales o de privados. Cuando se habla de un núcleo urbano o de su ampliación, nos referimos a la construcción o el desarrollo de una localidad y todo lo que ella implica.*

*Por su parte, el "club de campo" es definido en el artículo 64 del mismo decreto como un complejo recreativo residencial que comprende una parte acondicionada para la construcción de viviendas, originalmente de uso transitorio, y otra parte equipada para la práctica de actividades deportivas, sociales o culturales. Luego el decreto 9404/86 complementó esa regulación.*

*Finalmente, el decreto 27/98 define los "barrios cerrados" como un emprendimiento urbanístico destinado a uso residencial con equipamiento comunitario cuyo perímetro podrá materializarse mediante un cerramiento. Es decir, la diferencia más importante entre el club de campo y el barrio cerrado, básicamente, está en que las partes comunes del último normalmente se*

*reducen a las calles de circulación interna y que sólo en casos excepcionales, incluyen algún otro espacio común incorporado por el desarrollador.*

*Cualquiera que sea la denominación comercial de estas urbanizaciones, la diferencia más importante está dada por su dimensión, por los servicios y el equipamiento comunitario con que el desarrollador urbano deberá dotarlas. Esto destaca uno de los mayores desafíos que se presentarán a partir del momento en que estas comunidades empiecen a poblarse: las reglas de convivencia que regularán la relación entre vecinos y con quienes gobiernan y administran estos barrios.*

## **9. TIPOLOGÍA: BARRIOS CERRADOS, CLUBES DE CAMPO, PUEBLOS PRIVADOS**

*Genéricamente todo conjunto habitacional que posea un perímetro vallado (con transparencia o sin ella), uno o más accesos controlados y vigilancia interna privada puede englobarse dentro de la denominación “urbanización cerrada”. Sin embargo, en la legislación vigente no rigen las mismas reglamentaciones para un barrio cerrado, para un club de campo o para un club de chacras. Existen ordenanzas y decretos provinciales y/o municipales que estipulan diferencias en cuanto a su localización, a las dimensiones de los parcelamientos, a las densidades, etc.*

*Justamente debido a las distintas denominaciones que reciben, es necesario intentar definir cada una de ellas. A continuación se presentan las sub-categorías de urbanizaciones:*

### **9.1. CLUBES DE CAMPO O COUNTRY CLUBS**

*Son urbanizaciones cerradas de superficie variable (de 10 a 400 hectáreas aproximadamente), cuyos lotes como mínimo deben poseer 600 m<sup>2</sup>.*

*Los proyectos cuentan con áreas comunes que comprenden alrededor del 40% de su superficie total, en donde están instalados equipamientos destinados a usos deportivos, recreativos y de servicios. Todos ellos poseen instalaciones tales como club house, salón de usos múltiples y algunos incluyen dentro de su perímetro guarderías para niños, jardines de infantes y colegios privados. En los clubes de campo se puede ser propietario y socio o poseer una sola de estas categorías.*

*Los clubes náuticos son una variante de este tipo de urbanización, definida por su localización a la vera de un curso de agua, y con equipamientos apropiados para la práctica de deportes acuáticos. Poseen guarderías de embarcaciones y muelle privado.*

*Todos estos conjuntos cuentan con un reglamento de co-propiedad y un código de convivencia.*

## 9.2. BARRIOS CERRADOS

*Son urbanizaciones cuya superficie total puede abarcar desde una hasta varios cientos de hectáreas. A diferencia de los clubes de campo, no es obligatorio que posean instalaciones comunes ni equipamiento deportivo.*

*En algunos ejemplos estudiados el mínimo de los lotes es de 300 metros, pero en general en la mayoría de los conjuntos superan los 500 metros.*

*Poseen reglamento de co-propiedad y según los casos, reglamento de edificación. La provisión de infraestructura de servicios está gestionada en forma privada; con excepción de los conjuntos que se encuentran ubicados dentro de áreas urbanas consolidadas. Las viviendas son unifamiliares y sólo se admite una unidad funcional por lote.*

## 9.3. CONDOMINIOS

*Son conjuntos de viviendas multifamiliares que incluyen dentro de su perímetro servicios tales como seguridad privada, áreas de estacionamiento, lavadero, equipamiento recreativo (piscina, juegos para niños, solarium, gimnasio), y en todos los casos el acceso está controlado. Los edificios adoptan una tipología en “tiras” o bloques de departamentos.*

*La variante proyectada en los últimos años ha sido el cambio de función; es decir, edificios destinados a estudios u oficinas, o de uso mixto (residencia y estudio).*

## 9.4. CLUBES DE CHACRAS

*Son unidades funcionales poseen lotes de más de una hectárea pudiendo llegar en algunos ejemplos hasta 15 o 20. A pesar de estas dimensiones no constituyen unidades productivas, ya que no se permite en ellas ningún tipo de explotación comercial. Buscan a través de su tipología edilicia recrear las condiciones del entorno rural y se ubican fuera de las áreas urbanas.*

*La mayoría de los ejemplos estudiados cuenta con algún tipo de equipamiento recreativo y/o deportivo. La provisión de los servicios está gestionada en forma privada.*

## 9.5. MEGA EMPRENDIMIENTOS

*Dentro de esta tipología se ubican las denominadas ciudades privadas o pueblos privados. A diferencia de las otras urbanizaciones responden a un Master Plan que debe ser aprobado en diferentes instancias (nivel provincial y municipal).*

*El proyecto está conformado por un conjunto de barrios cerrados y un pequeño centro cívico donde se localizan comercios, estudios, talleres de arte, etc. La población proyectada en los emprendimientos que actualmente están en marcha oscila entre los 25.000 y los 130.000 habitantes.*

*El factor común a todas ellas es el cerramiento perimetral y la seguridad privada dentro del predio.*

*También es preciso agregar que no todas las tipologías de dichas urbanizaciones pueden estar localizadas en cualquier parte. Es cierto que la mayoría de los proyectos tienen como premisa buscar las tierras vacantes más baratas, importando muy poco sus condiciones intrínsecas (inundables, próximas a una cuenca hídrica contaminada, vecinas a un basural a cielo abierto, etc.); pero solamente los barrios cerrados y los condominios pueden localizarse en áreas urbanas.*

*Los clubes de campo sólo pueden construirse dentro de las llamadas áreas complementarias o rurales; lo que equivale a decir, zonas semi-rurales o rurales. Esta misma reglamentación se aplica a los clubes de chacras, que por no existir una reglamentación específica, se asimilan al concepto de club de campo. Por otra parte, la necesidad de contar con grandes fracciones para su desarrollo, naturalmente obliga a que los mismos se encuentren más alejados de las zonas urbanizadas.*

*En cuanto a las ciudades privadas también llamadas pueblos privados o ciudad-pueblo (conjuntos de barrios cerrados) se encuadran dentro de la categoría de urbanizaciones especiales y su ubicación es exterior a las áreas urbanas, exigiendo un plano maestro inicial.*

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

#### 1.1. ANÁLISIS PEST

“El análisis PEST es una herramienta que sirve para identificar los factores del macroentorno que afectan a la organización. Se trata de una herramienta de análisis estratégico útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa. Los factores de análisis son: Político legales, económicos, socioculturales y tecnológicos”.

##### Factores político legales

- Inestabilidad política: las elecciones presidenciales en el año 2019 conllevaron alta incertidumbre y desconfianza en los ciudadanos. En las elecciones del año 2015 se tomaron varias medidas proteccionistas tales como las limitaciones a las importaciones, el cepo cambiario, entre otras, y justamente algunas de estas medidas son las que se modificarán a lo largo de la gestión del nuevo gobierno.
- Falta de políticas duraderas y estables: lo que hace que el ambiente sea incierto e imposibilite la toma de decisiones a largo plazo.
- Altos índices de corrupción: según el Índice de percepción de corrupción (IPC) de Transparencia Internacional, el cual mide la sensación de corrupción de cada país indicó que en 2012 Argentina quedó en el puesto 102 entre 174 países en el ranking de transparencia.
- La Legislatura Provincial de Mendoza en el año 2017 aprobó el Plan de Ordenamiento Territorial, el cual impuso reglas para los nuevos emprendimientos inmobiliarios. Entre otras cosas, se obliga a que éstos se inscriban con la reglamentación de propiedad horizontal, se prohíbe que se aprueben por vía de excepción municipal y que se corten calles públicas.

##### Factores económicos

- Inestabilidad económica: el gobierno anterior de Mauricio Macri eliminó el cepo cambiario y permitió la libre circulación de moneda extranjera. Actualmente, el gobierno de Alberto Fernández, aplicó el “impuesto país” a la compra de moneda extranjera, equivalente al 30% del valor del dólar.
- Elevados costos impositivos y laborales: afectan negativamente la rentabilidad de la empresa, por lo que cada vez hay más desempleo o trabajo ilegal.

- Elevadas tasas de inflación: el aumento sostenido y generalizado en los precios, combinado con el poco incremento en los salarios conlleva a que el poder adquisitivo de los ciudadanos argentinos se vea afectado notablemente.
- Eliminación de subsidios en servicios básicos como luz y gas.
- Crisis económica generalizada por Pandemia del COVID-19, lo cual afectó a la mayoría de los sectores y población del país.

#### Factores socio culturales

- Altos índices de pobreza: *según el CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) casi la mitad de las personas en situación de pobreza crónica tiene menos de 15 años, el 70% tiene un nivel educativo bajo y si bien la mayoría de los adultos tienen trabajo, éstos son precarios y sin aportes de seguridad social y cobertura de salud. De todas maneras, la pobreza implica carencias y vulnerabilidades que exceden la dimensión monetaria. Según el estudio, en el período 2003-2018 hubo una clara reducción de la pobreza multidimensional (que mide aspectos del nivel de vida de la persona y su acceso a bienes, servicios y derechos).*
- Incremento en la delincuencia e inseguridad: *La preocupación por la inseguridad se posicionó como una de las principales demandas de los ciudadanos en todos los países de América Latina. En una encuesta realizada a mediados del 2018, los encuestados de 18 países de América Latina señalaron a la economía (que agrupa bajos salarios, desempleo y pobreza) como el primer problema de la región con el 35%, en segundo lugar a la delincuencia con el 19% y en tercer lugar la situación política y la corrupción con el 9%. Argentina se encuentra en el 5° puesto de delincuencia con 24,6%.*

#### Factores tecnológicos

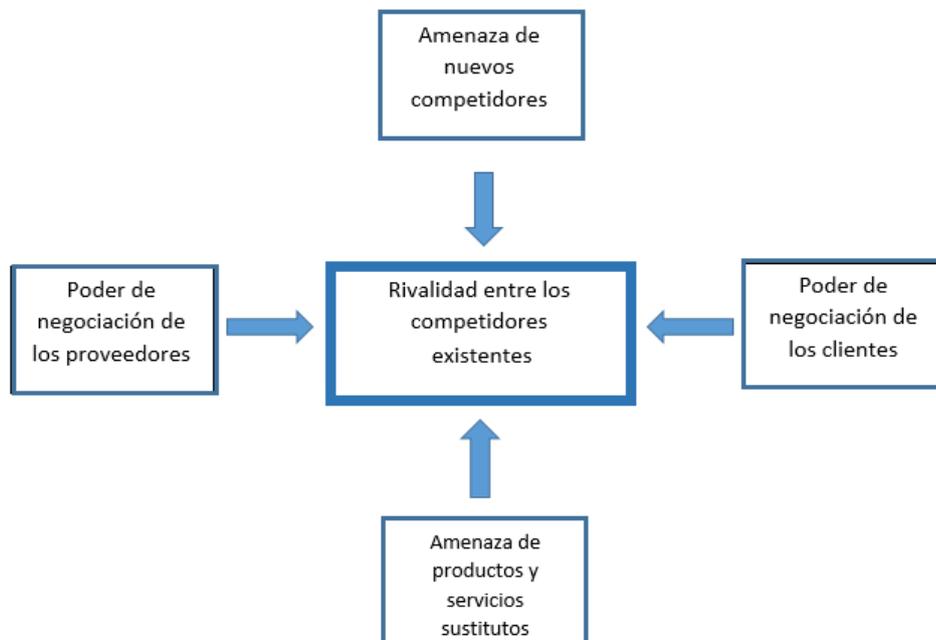
- *Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación de acuerdo con las recientes conclusiones del estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera. Según ese relevamiento, el país es el más talentoso del mundo en la categoría "Tecnología". El informe tiene en cuenta a 60 países, y toma como referencia su desempeño en 10 industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos.*
- Aumento en el número de usuarios que utilizan smartphones, ya sea con sistema iOS (Iphone) o Android, lo que conlleva a que el acceso a internet y descarga de apps también se vea incrementado.
- Acceso a internet: *según información recopilada por Cabase (Cámara Argentina de Internet) y con datos de la ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones), el acceso a internet fijo y*

móvil y la penetración en los hogares es del 63,8% en Argentina (la más alta de la región), seguido por 61,8% en Uruguay y Chile con 61,1%.

## 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 2.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio. El modelo considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y de los clientes.



#### Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la empresa AccessIn son los desarrolladores de sistemas, ésta es una profesión que recién en los últimos años ha tomado mayor protagonismo y desde hace algún tiempo es posible realizar cursos o perfeccionarse en el tema; sin embargo programadores experimentados existen pocos por el momento y su demanda es muy alta, por lo que su poder de negociación es alto.

Otros proveedores muy importantes para la organización son los servidores de web y app. Los servidores web son un espacio de alquiler para almacenar los archivos de la página web y

transmitirlos a los usuarios, generalmente sus costos son muy elevados y en moneda extranjera. En este caso la empresa necesita de éstos en base a la cantidad de clientes que posea, es decir mientras más clientes tenga, más servidores necesitará.

Además del servidor para la plataforma web, también se necesitan servidores para la app. La app "AccessIn" puede descargarse desde AppStore, que es para smartphones con el sistema operativo iOS y desde Play Store, apto para smartphones con sistema Android. El poder de negociación de ambos, pero principalmente de Apple es alto, ya que tienen muchas condiciones y reglas que hay que cumplir para que aprueben el diseño y funcionamiento de la aplicación.

La organización también realiza tareas de Marketing, ya sea por redes sociales, publicidad en la vía pública, etc. Respecto a los proveedores de impresiones gráficas, en Mendoza existen muchos que se dedican a imprimir banners y publicidades, por lo que su poder de negociación es bajo.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

En el último año la amenaza de nuevos competidores ha aumentado significativamente, no tanto en Mendoza sino en provincias como en Córdoba y Buenos Aires. Algunas de las principales causas son:

- Bajas barreras de ingreso al sector:
  - ✓ Consequir financiación: *Este punto suele ser el más temido por todo emprendedor, y es considerado como una de las barreras de entrada más importante. Sin embargo, hoy en día existen nuevas formas de financiación a las que no resulta tan complicado acceder, basadas en micro aportaciones realizadas por usuarios interesados en que dicho proyecto salga adelante.*
  - ✓ Curva de aprendizaje: Una vez que se comienza con la dirección de la empresa, aparece el problema de los costos que conlleva la curva de aprendizaje de los trabajadores. En este caso se necesita de personal con capacidades muy específicas: programadores, diseñadores multimediales, soporte al cliente, comunicadores sociales, etc.
- Atractivo del sector: resulta llamativo por dos razones: en primer lugar el incremento en la construcción de barrios privados y edificios en América Latina y principalmente en Argentina; y en segundo lugar por el uso de la tecnología y digitalización.
- Presencia de pocas empresas que se dediquen a brindar un servicio para la eficiente administración de consorcios: al ya encontrarse desarrollado el mercado al que se apunta, y al no existir mucha competencia, puede ser atractivo para un emprendedor pensar en introducirse en este rubro.

### **Poder de negociación de los clientes**

En primer lugar, es importante aclarar que el público no es el mismo en todas las plazas en las que se ofrece el sistema AccessIn. Por ejemplo, en barrios en la provincia de Córdoba lo que más les interesa a los propietarios es la seguridad al momento del registro de ingresos y egresos, y a los administradores poder llevar el control de los eventos. Sin embargo, en Mendoza lo que más influye al momento de decidir con qué herramienta de gestión quedarse, los puntos que más afectan son la liquidación de expensas y las comunicaciones. Otro punto a tener en cuenta en la provincia es que por lo general, el mendocino es un cliente bastante conservador y muchas veces es reacio al cambio y prefiere quedarse en lo cómodo y en lo que está acostumbrado, a optar por innovar y hacer eficiente su tiempo.

De todas maneras, ya sea por el interés hacia un módulo más que a otro, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que tienen varias opciones al momento de contratar un servicio, aunque no todas las empresas ofrezcan exactamente las mismas funciones.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En este caso, debido a las características del sector, los productos sustitutos son las formas tradicionales y un poco antiguas de llevar la administración de un barrio o consorcio. Por ejemplo, utilizar planillas de Excel para la liquidación de expensas, enviar cadenas de mails o crear grupos de Whatsapp con los residentes del barrio para comunicar alguna novedad, llevar en papel los registros de ingresos y egresos de la portería, etc.

Como se mencionó anteriormente, muchas veces es un trabajo difícil que los administradores salgan de su zona de confort y experimenten el uso de sistemas en los que se les facilite su trabajo y puedan tener toda la información online, por lo tanto la venta del sistema es un desafío diario para la empresa, sumado a que comúnmente algunos residentes (principalmente adultos mayores y de tercera edad) no están dispuestos a introducirse en el mundo de la tecnología si no lo han hecho antes, y prefieren continuar con los métodos tradicionales.

### **Rivalidad entre los competidores actuales**

Los competidores actuales de AccessIn en general no ofrecen exactamente los mismos servicios ni funciones, pero sí comparten los principales módulos: comunicaciones y portería.

El principal competidor de la empresa a nivel nacional e internacional es “Simple Solutions”, una empresa de Buenos Aires que principalmente ofrece el servicio de envío y recibo de comunicaciones; sin embargo el tratamiento de expensas (liquidaciones, generación de intereses, pagos automatizados) no es su mayor fuerte.

Otro competidor importante en la provincia de Córdoba es “Hola Country”, éste se basa principalmente en el servicio de Portería, registro de ingresos y egresos de visitas y empleados, mensajes a los guardias y comunicaciones con la administración, pero no ofrece un módulo de liquidación ni visualización de expensas.

En el Capítulo V del presente trabajo, detallaremos a los competidores actuales de la empresa.

## 2.2. ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO o SWOT Matriz en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) para luego planear una estrategia a futuro”.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Uso de tecnología	Necesidad de programadores capacitados
	Servicio innovador	Servidores de internet con precios en moneda extranjera
	Herramienta online	Falta de experiencia en el rubro
	Atención al cliente inmediata	Necesidad de capacitación a empleados
	Posibilidad de crecimiento laboral	Cantidad de personal reducido
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Mercado en potencial crecimiento	Competencia en crecimiento
	Incremento de construcción de barrios privados y edificios	Público reacio al cambio
	Público busca mayor seguridad para vivir	Dólar fluctuante
		Economía fluctuante

## CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL

En este punto se exponen leyes, normas y políticas relacionadas a la empresa AccessIn, y además las impuestas por el Gobierno en base a los conjuntos inmobiliarios, que son el público al que apunta la organización bajo análisis.

### 1. TÉRMINOS Y CONDICIONES DE ACCESSIN

A continuación se exponen los principales términos, condiciones y políticas de la empresa y del sistema; en la sección “Bibliografía” se podrá visualizar el link con el documento completo.

#### 1.1. USUARIO

*Los servicios pueden ser solicitados por cualquier persona física -mayor de 18 años- o jurídica. El usuario es completamente responsable de mantener la confidencialidad de su email y contraseña.*

*Respecto a la relación entre AccessIn (AIN) y los usuarios, AIN no interviene de ninguna manera en la interacción entre los administradores de consorcios y los propietarios.*

*En cuanto a la propiedad de AIN en el contenido del Sistema se deja escrito que el contenido no puede ser copiado, distribuido, enmarcado, reproducido, descargado, mostrado, publicado, transmitido o vendido de ninguna manera o por cualquier medio, en su totalidad o en parte, sin el consentimiento previo por medio fehaciente de AIN.*

#### 1.2. RESPONSABILIDAD EN EL MARCO DE ACCESO AL SISTEMA

*AIN (incluye a sus empleados, administración o cualquiera que haya estado involucrado en su creación, producción o entrega del sistema) no se hace responsable por cualquier error, omisión, interrupción, supresión, defecto, retraso en la operación o transmisión, robo, destrucción o acceso no autorizado o alteración de cualquier comunicación con cualquier usuario. AIN se compromete a disponer de la mejor seguridad y la confidencialidad de los datos aportados, en el caso de la utilización del sitio.*

#### 1.3. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE LA PERSONA

*En la medida en la que AIN reciba notificación de una utilización ilícita o de una violación de los términos de servicio y la política de privacidad del presente documento, o susceptible de constituir un atentado contra los derechos de un tercero, se reserva el derecho de eliminar o desactivar el acceso al sistema a las personas a las que concierna y/o de suspender las cuentas de los usuarios.*

#### 1.4. CONDUCTA APROPIADA DEL USUARIO

*El usuario se compromete a cargar información completa y fidedigna en el sistema y mantenerla actualizada. AIN se reserva el derecho de ejercer toda acción que considere apropiada, incluyendo la eliminación de contenido prohibido o erróneo y procediendo con toda acción judicial necesaria.*

#### 1.5. REQUISITOS TÉCNICOS

*Si bien el sistema que ofrece AIN es completamente en línea y no necesita realizar instalación alguna, para usar el servicio, el usuario tiene que disponer de un equipo conectado a Internet y de un navegador para la utilización de la web.*

#### 1.6. DERECHOS DE AUTOR

*El usuario reconoce que todos los derechos de propiedad intelectual sobre las aplicaciones, marcas, nombres, nombres de dominio y logos, referidas en el presente contrato son de propiedad exclusiva de AccessIn SA. Se prohíbe al usuario copiar el código fuente totalmente o en parte, como también divulgar o participar a terceros parte alguna de las aplicaciones cuyo uso aquí se confiere. El usuario no puede hacer uso directo y/o indirecto del nombre, logos, nombres de dominio, ni cualquier otro elemento distintivo de la marca.*

#### 1.7. DURACIÓN - ANULACIÓN:

*AIN podrá anular su cuenta de usuario, con o sin previo aviso, en todo momento y unilateralmente ya que controla cada sesión que el programa produce.*

## 2. COMUNICACIÓN OFICIAL ACCESSIN.NET - MECUBRO.COM

### 2.1. ACLARACIONES INICIALES

*MeCubro.com y Accessin.net son dos plataformas web/app que pertenecen a empresas diferentes, organizadas bajo formas societarias diferentes, que tienen distinta composición accionaria, que pertenecen a distintos accionistas y que son totalmente independientes entre sí, no siendo controlantes ni controladas una de la otra.*

### 2.2. DEL SERVICIO OFRECIDO Y/O PROMOCIONADO A TRAVÉS DE ACCESSIN.NET PERTENECIENTE EXCLUSIVAMENTE A MECBURO.COM

*Bajo ninguna circunstancia Accessin.net/MeCubro.com garantiza el éxito en la contratación a favor de MeCubro.com/Accessin.net respectivamente, ni asegura y/o garantiza la calidad y/o precios del servicio que brinda MeCubro.com/Accessin.net respectivamente, por no existir vinculación alguna entre las empresas, ni tampoco responsabilidad contractual alguna entre ellas, ni principal, ni solidaria, ni subsidiaria.*

*Ninguna de las empresas puede garantizar el correcto y óptimo funcionamiento del portal web y/o app de la otra empresa, ni tampoco el correcto funcionamiento de internet de cada barrio.*

*Accessin.net no participa, ni tiene y/o tendrá relación alguna en el vínculo que una a las siguientes partes: Seguro/Asegurado/MeCubro.com.*

*Los presentes términos son de propiedad de Accessin.net y MeCubro.com, quienes los han diseñado en forma conjunta, y podrán reproducirlos o no cada uno en sus propios sitios webs, tanto para esta comunicación, como para cualquier otra que quisieren hacer en forma conjunta con otra empresa.*

*Ninguna de las empresas pierde, cede y/o renuncia a los derechos inherentes que poseen y se reservan, como el derecho de suspender y/o dar de baja a cualquier usuario de su respectiva plataforma que, a su exclusivo criterio, no cumpla con los estándares definidos en los Términos y Condiciones propios, y/o con las políticas vigentes, sin que ello genere derecho a resarcimiento alguno.*

*Accessin.net no tiene obligación de controlar, ni controla, la utilización que el usuario haga de la plataforma de MeCubro.com.*

### **2.3. CONDICIONES NECESARIAS PARA UNA CONTRATACIÓN EFECTIVA DEL SERVICIO OFRECIDO POR MECUBRO.COM**

*El servicio de Mecubro.com puede prestarse en óptimas circunstancias cuando se den condiciones normales de conectividad a internet en el barrio y/o administración respectiva en donde funciona Accessin.net, pero puede ocurrir que en el barrio, consorcio y/o administración respectiva, deje de funcionar internet y/o de tener servicio de electricidad. En tales casos, se entregará al responsable del barrio, consorcio y/o administración, un cuadernillo y/o planillas, numeradas cronológicamente y con sello de agua que garantice su legitimidad, que será utilizado únicamente para los casos de siniestro.*

*En el caso de que el barrio y/o administración respectiva tenga conectividad normal a internet: el registro de ingreso y seguro se presta normalmente, a través de los portales de Accessin.net y MeCubro.com respectivamente.*

### **2.4. TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA EVENTOS ORGANIZADOS A TRAVÉS DE WHATSAPP**

*AccessIn ha desarrollado un sistema de invitación a personas para eventos que organizan los usuarios de Accessin.net y/o de su app y/o de cualquier otra plataforma que en el futuro se ponga a disposición. Este sistema posibilita que, a las opciones ya preestablecidas en Accessin.net y/o su app*

*para invitar a personas a un evento determinado, se pueda también efectuar las invitaciones para concurrir al evento, vía la aplicación Whatsapp y otras redes sociales. De manera que si un usuario desea organizar un evento y hacer el proceso de invitación más simple, rápido, cómodo e igual de seguro, puede hacerlo a través de Whatsapp y/u otras redes habilitadas.*

### **3. POLÍTICAS DE PRIVACIDAD DE ACCESSIN**

*Una de las prioridades de AccessIn S.A (en adelante "AIN") es respetar la privacidad de sus usuarios y procurar mantener segura la información y los datos personales que la sociedad recolecta a raíz de su utilización del Sistema (la "Información").*

*La Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326) es una norma de orden público que regula la actividad de las bases de datos que registran información de carácter personal. Su objeto es garantizar a las personas el control del uso de sus datos personales.*

*Los usuarios tienen y deben hacer uso responsable, y de acuerdo a las leyes aplicables, de su cuenta en el sistema. En cualquier momento, el usuario puede solicitar la baja como usuario y la eliminación de su cuenta e información de la base de datos de AIN, como así también acceder y actualizar sus datos personales.*

*Los servicios están permitidos sólo a quienes tengan edad legal para contratar y no se encuentren inhibidos legalmente o de algún modo vedados de ejercer actos jurídicos, derechos y/u obligaciones. Habida cuenta de ello, los menores de 18 años no tienen permitido el ingreso al Sitio y/o a los Servicios ni el suministro de ningún dato personal u otro tipo de información, salvo expresa autorización de los padres o tutores.*

### **4. PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

*El plan aplica para emprendimientos llamados conjuntos inmobiliarios; a dicha categoría pertenecen clubes de campo, barrios cerrados o privados, parques industriales, empresariales, náuticos o cualquier otro emprendimiento urbanístico independientemente del destino de vivienda permanente o temporaria, laboral, comercial o empresarial que tenga, comprendidos asimismo aquellos que contemplan usos mixtos, con arreglo a lo dispuesto en las normas administrativas locales.*

*Las características de estas urbanizaciones relacionadas al marco legal son las siguientes: cerramiento, partes comunes y privativas, estado de indivisión forzosa y perpetua de las partes, lugares y bienes comunes, reglamento por el que se establecen órganos de funcionamiento, limitaciones y restricciones a los derechos particulares y régimen disciplinario, obligación de contribuir con los gastos y cargas comunes y entidad con personería jurídica que agrupe a los*

*propietarios de las unidades privativas. Las diversas partes, cosas y sectores comunes y privativos, así como las facultades que sobre ellas se tienen, son interdependientes y conforman un todo no escindible.*

*El conjunto inmobiliario nuevo debe configurarse como propiedad horizontal especial y pueden establecerse servidumbre y otros derechos reales. Respecto a los conjuntos inmobiliarios preexistentes que se hubiesen establecido como derechos personales o donde coexistan derechos reales y derechos personales se deben adecuar a las previsiones normativas que regulan este derecho real.*

*Los principales puntos que se exponen en el Plan de Ordenamiento Territorial son los siguientes:*

*Los conjuntos inmobiliarios solo serán autorizados o habilitados en áreas urbanas o de interfaces y en concordancia con los usos del suelo permitidos según los correspondientes Planes Municipales de Ordenamiento Territorial, salvo que por su utilidad y extensión de las unidades no haya duda de que su finalidad es meramente rural.*

*No podrán autorizarse por vía de excepción municipal mediante reglamentos ni ordenanzas.*

*Ni la provincia, a través de cualquiera de sus organismos centralizados o descentralizados, ni los municipios, podrán ordenar, autorizar o disponer en forma transitoria o permanente el cierre o uso restringido de calles de dominio público provincial o municipal.*

*En todos los casos los organismos públicos o privados, prestadores de servicios públicos domiciliarios y los organismos públicos de seguridad y justicia, tendrán libre acceso a las vías de circulación interna, siendo inoponible a ellas toda restricción en contrario.*

*Para autorizar y habilitar estos complejos la Evaluación de Impacto Ambiental según Ley N° 5.961 y Dec. 2.109/94 deberá considerar lo previsto en la Ley N° 8.051 (Art. 33, 34) y el impacto del proyecto en la conectividad y accesibilidad de modo que no entorpezca la del conjunto.*

*Para la habilitación de conjuntos inmobiliarios en área rural el dictamen sectorial de la Agencia Provincial de Ordenamiento Territorial dentro del proceso de Evaluación de Impacto Ambiental –Territorial, será vinculante y deberá verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos que el Plan de Ordenamiento Territorial establece.*

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

### 1. MERCADO ACTUAL

El mercado actual abarca a barrios privados, clubes de campo, countries, edificios para vivienda y edificios con oficinas de trabajo. Como se mencionó anteriormente, es uno de los rubros con mayor crecimiento en nuestro país y latinoamérica, y por esta razón cada vez resulta más atractivo invertir en el sector. Los lugares en los que actualmente AccessIn ofrece su servicio son: Mendoza, Rosario, Córdoba, Buenos Aires, Salta y Uruguay.

Sin embargo, los verdaderos clientes y los que toman la decisión de contratar AccessIn pueden ser varios: los encargados de la administración, la comisión de vecinos, la desarrolladora del barrio y/o edificio, la empresa de seguridad, entre otros.

Según el diario El País, desde hace algunos años, se ha incrementado la sensación de inseguridad, lo que fomenta que desde el año 2014 más de 300.000 personas vivan en un millar de áreas vecinales vigiladas.

#### 1.1. COMPETENCIA

A continuación, se realizará un análisis de los principales competidores de Argentina y Uruguay, ya que son las plazas en las que la empresa se encuentra actualmente.

En la provincia de Córdoba los principales competidores son “Holacountry” y “olimposoft”, el primero de ellos ofrece fundamentalmente el servicio de registro de ingresos y egresos a Portería en tiempo real controlados desde el teléfono, comunicaciones desde la administración y reservas de espacios comunes, deportivos y amenities. Brinda su servicio en la provincia de Córdoba, pero no se extiende a otras provincias.

El segundo competidor es “Olimposoft”, que a diferencia de “Holacountry” sí ofrece el servicio de liquidación de expensas además del resto de las funciones, pero no ofrece un módulo completo para el envío de comunicaciones y encuestas.

En Buenos Aires se encuentran los competidores más importantes, ya que la mayoría ofrece sus servicios no sólo en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y en la Provincia de Buenos Aires, sino también en el interior del país y a nivel internacional, como a Uruguay.

La principal empresa rival de AccessIn es “Simplesolutions” ya que ofrece casi las mismas funciones, a las mismas plazas (Uruguay, Buenos Aires y Mendoza) y se encuentra bien posicionada comercialmente. Sus principales módulos son:

- Comunicaciones con administración: envío y recibo de reclamos, novedades y consultas.
- Dashboard multicliente: para gestionar todos los consorcios desde una sola pantalla.
- Expensas: permite llevar la información financiera y contable de los propietarios.
- Invitaciones de visitas, empleados y familiares por Whatsapp.

Otros competidores que tienen su sede en Buenos Aires y operan sólo en esa provincia son: “Consortio abierto”, el cual posee un sistema web y app que principalmente se dedica a la liquidación de expensas y envío de comunicaciones, otro competidor es “GL Sistemas” que a diferencia del resto, no cuenta con una app para descargar en smartphones y se contratan por separado los sistemas de liquidación, de reclamos, de pagos, etcétera. El último de los principales rivales de Argentina es “Expentrack”, el cual tiene un software online diseñado para la gestión de expensas.

Por último, se analizarán las empresas competidoras de Uruguay. En primer lugar, se encuentra “Simplesolutions”, que como se mencionó anteriormente es el principal competidor, y en el país vecino ocurre lo mismo, ya que brinda funciones muy similares y posee un gran número de clientes. Otro rival es el software “Cerca” perteneciente a la empresa Prosis, que principalmente opera en Punta del Este y sus funciones entre otras, son:

- Permitir a cada propietario por medio de su usuario y clave ingresar a consultar sus estados de cuentas de expensas comunes y cuentas particulares en pesos uruguayos y dólares.
- Acceder a la sección de eventos, donde los usuarios pueden reservar las unidades de los servicios que brinda el edificio (por ejemplo canchas de tenis, barbacoas, microcine, entre otros).
- Darle permiso a los usuarios para que autoricen a otras personas o empresas a que accedan a su unidad indicando su documento, nombre y tipo de visita.

Un competidor que se encuentra en la ciudad de Montevideo es “Unidad”, perteneciente a la organización DesignWare, la cual ofrece sistemas de gestión para PYMES y grandes empresas. El sistema UNIDAD cubre específicamente los requerimientos de una empresa de Administración de Propiedades Inmuebles, Administración de Propiedades Horizontales e Inmobiliaria. Los gastos o ingresos se introducen al sistema en tiempo real y al llegar el momento de la liquidación,

simplemente se corre un proceso y se conecta automáticamente al sitio “MIUNIDAD.UY”, una aplicación web para los usuarios y que permite:

- Brindar herramientas de autogestión a los clientes de la administración.
- Mejorar la comunicación y el servicio de atención al cliente.
- Dar transparencia en la gestión.
- Contar con herramientas de colaboración para los edificios.

Por último, Building link es una empresa con sede en Nueva York, Estados Unidos. Actualmente se ejecuta en edificios de diversos países, incluido Uruguay, pero solo posee algunos pocos clientes. Es posible personalizarlo y de esa manera adaptarlo a las necesidades de cada edificio y de sus residentes.

## 1.2. PROVEEDORES

Hay diversos factores a tener en cuenta respecto a los proveedores, ya que por ejemplo una alianza podría ser una gran fortaleza para la empresa y una diferenciación con la competencia. Además, hay que considerar que los proveedores de este rubro tienen características particulares, ya que nos encontramos en un ambiente tecnológico.

Actualmente, AccessIn tiene dos alianzas con proveedores de seguros, las cuales se detallan a continuación:

### **Alianza con MeCubro**

La alianza de AccessIn + MeCubro permite que los usuarios y/o la administración a través de la app o plataforma web puedan contratar seguros personales ya sean diarios, semanales o mensuales para empleados (jardineros, servicio doméstico, mudanzas, pileteros, albañiles, etcétera) pagándolo a través de la app o imputándose directamente en las expensas. Las compañías de seguro que ofrece MeCubro son Sancor Seguros, La Meridional, Colón seguros, BBVA seguros y Mercantil Andina. Los precios de los seguros personales varían entre \$6 y \$16 por día.

### **Alianza con Chubb**

Chubb es la mayor aseguradora de propiedad y responsabilidad civil que cotiza en bolsa y la aseguradora comercial más grande de los Estados Unidos.

Tiene operaciones en 54 países, y principalmente asegura propiedad y responsabilidad civil comercial y personal, seguros de accidentes personales y salud complementario, reaseguros y seguros de vida a un diverso grupo de clientes. Sus productos y servicios se distribuyen a través de corredores, agentes independientes, agentes exclusivos y diversas formas de venta directa. La alianza

consiste en poder contratar cualquiera de los seguros antes mencionados a través de AccessIn, con la posibilidad de pagarlo a través de las expensas.

### Otras alianzas y proveedores

Otra alianza importante que realizó AccessIn en los últimos meses en la provincia de Mendoza es con los sistemas de barreras “ZION”, de esta manera AccessIn desarrolló una nueva plataforma de portería, la cual tiene la ventaja de no necesitar conexión de internet para poder utilizarla, esto soluciona un gran problema, ya que por lo general el wifi de las porterías de los barrios y/o edificios no funciona eficientemente, lo que perjudica el correcto registro de ingresos. La alianza representa una ventaja frente a la competencia, ya que es de las pocas empresas que posee dicha tecnología. Actualmente el nuevo sistema se está probando en Mendoza, la idea es que en un futuro esté disponible en todas las plazas.

AccessIn también necesita proveedores de Marketing: para esto mantiene relaciones comerciales desde hace dos años con la empresa “Zag digital”, que se dedica al manejo de redes sociales, su principal función es distribuir el contenido de la organización a la audiencia correcta de manera rentable, mediante el uso de tecnología.

En mi opinión, la estrategia de marketing digital no es un engranaje aislado del plan de marketing, por lo tanto es de vital importancia ejecutar las estrategias utilizando las herramientas de marketing digital que estén en línea con el crecimiento del negocio.

La única oficina que posee AccessIn está ubicada en Mendoza, y el lugar en el que se encuentra es en el coworking “RedCouch”, el cual ofrece todos los servicios necesarios para desempeñar las tareas de la empresa y contar con un agradable ambiente laboral:

- Wifi
- Luz, gas y agua
- Salas de reuniones equipadas
- Cocina y comedor
- Bebidas: té, café, agua

Respecto al área administrativa/contable, AccessIn se encarga de la realización de facturas, gestión de cobranzas (por débito automático, transferencias, cheques, etcétera), elaboración de informes internos y pago de sueldos, pero terceriza al Estudio Contable “Menniti y Asociados” el resto de las actividades contables como la preparación de balances anuales, el control de libros contables, entre otros.

Los servidores de sistema que utiliza AccessIn son los que provee el servicio de google. Los centros de datos de Google (o Google Data Center) son instalaciones especialmente creadas por Google para el almacenamiento y gestión de sus servidores. Constan de distintos elementos electrónicos tales como sistemas de almacenamiento, dispositivos de comunicación, elementos de climatización y dispositivos de seguridad. Los servidores que se usan en los centros de datos son montados a medida por Google y funcionan bajo una distribución de Linux también completamente personalizada por Google.

Por último, la empresa AccessIn se responsabiliza del pago de abonos a las dos empleadas encargadas del soporte técnico a los clientes, ya que la mayoría de las consultas son a través de whatsapp o por teléfono. Para este servicio, contrató al proveedor "Tuenti", en el que se pueden elegir diferentes combos mensuales para contar con crédito en el celular.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Para determinar el mercado meta es necesario antes realizar un análisis del tipo de cliente al que se dirigirá.

Según Kotler y Armstrong, "la determinación del mercado meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo".

Es de suma relevancia definirlo claramente para tomar decisiones adecuadas a corto y largo plazo sobre los productos y servicios que se ofrecerán, los precios que se plantearán, las herramientas de promoción que se utilizarán y los canales de distribución que se emplearán.

Por su parte, los autores Stanton, Etzel y Walker, consideran que existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta:

- a) El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- b) Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.
- c) Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En resumen, que sea lo suficientemente rentable.

- d) Se debe buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

## 2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En primer lugar, es importante comprender que un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por miles de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Toda esta diversidad hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales:

- a) El elevado costo que esto implicaría.
- b) No lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la necesidad de dividir al mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación de mercado", el cual se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Philip Kotler y Gary Armstrong, en el libro Fundamentos de Marketing indican que *la segmentación es una fase de reconocimiento en la que las empresas entienden que no se puede atender a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción. Las empresas, una vez comprendida esta fase, aceptan que para proporcionar la mayor satisfacción posible, es necesario definir un "Mercado meta".*

*La fórmula planteada en cuanto a la segmentación indica que las organizaciones primero deben decidir a quién darán servicio, y lo hacen dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta).*

En relación a la empresa bajo análisis, se puede visualizar que el segmento de mercado al que apunta son los barrios privados y edificios, dentro de los cuales existen diferentes clientes: administradores, empresas de seguridad, comisión de vecinos, etcétera.

## 2.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN

El corazón del mercado son las personas, quienes se van a distribuir de manera distinta. En este sentido, hay que analizar y segmentar a la población para su mejor comprensión. Existen muchas maneras para segmentar un mercado, por lo que es necesario probar diferentes variables (solos y combinadas). A continuación se realiza un análisis de los distintos tipos de segmentación y se detalla cada uno respecto a la empresa bajo estudio, AccessIn.

### Segmentación geográfica

*Hace referencia a la división del mercado tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro, a la hora de distribuir los productos o servicios y para realizar campañas de publicidad. La segmentación geográfica divide a los mercados en diferentes unidades geográficas (pueden ser países, provincias, regiones, etc.) y esto es importante porque las características de los consumidores son diferentes. Las empresas consideran importante la segmentación geográfica cuando la ubicación de los clientes es diferente, para ello, se deben considerar las diferencias culturales que existen entre una zona y otra.*

- Región del mundo: Argentina – Uruguay
- Región del país:
  - ✓ En Argentina: Mendoza, Córdoba, Rosario, Salta, Buenos Aires y San Luis con la visión de seguir expandiéndose al resto del país.
  - ✓ En Uruguay: Montevideo, Punta del Este y Canelones con la visión de seguir expandiéndose al resto del país.
- Tamaño de cada ciudad:
  - ✓ Mendoza: 1,88 millones de habitantes, lo que representa el 4,34% de la población argentina.
  - ✓ Córdoba: 3,56 millones de habitantes, lo que representa el 8,25% de la población argentina.
  - ✓ Rosario: 1,19 millones de habitantes, lo que representa el 2,74% de la población argentina.
  - ✓ Buenos Aires: 15,35 millones de habitantes, lo que representa el 35,29% de la población argentina.

- ✓ San Luis: 489 mil habitantes, lo que representa el 1,12% de la población argentina.
  - ✓ Salta: 1,3 millones de habitantes, lo que representa el 2,95% de la población argentina.
  - ✓ Montevideo: 1,37 millones de habitantes, lo que representa el 39,82% de la población uruguaya.
  - ✓ Canelones: 531 mil habitantes, lo que representa el 15,4% de la población uruguaya.
  - ✓ Punta del Este: 9 mil habitantes, lo que representa el 2,61% de la población uruguaya.
- Densidad: Zonas residenciales casi totalmente urbanizadas.

### Segmentación demográfica

*La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, este tipo de segmentación toma en cuenta variables como la edad, género, ingresos, formación académica, nacionalidad, generación, tamaño de la familia, ocupación, etc.*

*Esta segmentación le ayuda a las organizaciones a comprender con exactitud el comportamiento del consumidor, y de esa manera desempeñarse mejor.*

*Para marketing, la segmentación demográfica se refiere a las personas que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de los datos demográficos. Para estudiar el mercado, es importante conocer los datos de ese sector.*

*Ante los constantes cambios del mercado, las empresas deben tener al día esta información. Por lo tanto, es esencial saber cómo la población se comporta ante los cambios en productos o servicios, de acuerdo a la segmentación demográfica.*

- Edad: este factor puede ser muy variado, desde los 18 años hasta personas de mayor edad que utilicen la tecnología (computadora, Smartphone, Tablet).
- Género: tanto hombres como mujeres.
- Ingresos: por lo general, personas con ingresos económicos elevados, ya que residen en barrios privados o edificios, los cuales tienen expensas costosas.
- Ocupación: estudiantes, profesionales, jubilados, amas/os de casa, empleados, etc.
- Nacionalidad: argentina y uruguaya son las principales. Aunque actualmente se están abriendo nuevas plazas: Chile, Perú, Colombia.

- Tamaño de la familia: puede variar desde personas que viven solos, hasta parejas con o sin hijos y adultos mayores.
- Generación: centennials (entre 16 y 20 años aprox.), millennials (entre 21 y 34 años aprox.), generación X (entre 35 y 49 años aprox.), baby boomers (entre 50 y 70 años aprox.).

### Segmentación psicográfica

*Permite conocer la reacción de un perfil determinado hacia su entorno, llegando a un nivel mayor de profundidad, en el que se entra en contacto con la parte emocional del consumidor.*

*La segmentación psicográfica es una técnica de segmentación de mercado en la que los grupos se forman según los rasgos psicológicos que influyen en los hábitos de consumo. Esos hábitos son extraídos del estilo de vida y de las preferencias de las personas. Algunos de estos son el estatus social, las actividades diarias, los valores, la opinión sobre ciertos temas, etc.*

*Se lleva a cabo principalmente sobre la base de “cómo” las personas piensan y “qué” es lo que aspiran que sea su vida. Cualquier organización que intente comprender el proceso de pensamiento de sus consumidores puede dividir su mercado objetivo de acuerdo con este método de segmentación.*

- Estatus social: personas de clase media alta y alta.
- Estilo de vida: activos, tecnológicos, esforzados.
- Preferencias: innovación, comodidad, accesibilidad.

### Segmentación conductual

*Este tipo de segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos asociados a su consumo.*

*La segmentación conductual es el proceso de agrupar a los clientes en función de su comportamiento al momento de tomar decisiones de compra.*

*Los investigadores de mercado se encargan de observar aspectos como la preparación al comprar, es decir el conocimiento que tienen sobre el producto, el beneficio que busca el cliente, el nivel de lealtad, las interacciones con su marca, el uso que le dan al producto, etc.*

- Conocimiento sobre el producto: bajo.
- Beneficios que busca el cliente: comodidad, seguridad, transparencia.
- Interacciones o uso del producto: usuario habitual.
- Nivel de lealtad: Media, fuerte.
- Etapa de preparación: Sin conocimiento.

### 3. MERCADO META

Según Kotler, “Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a aquellas a las que la empresa u organización decide prestar servicios”.

Una vez encontrados los segmentos de mercado en el que la empresa tiene la posibilidad de operar, se debe evaluar y seleccionar el o los segmentos que atenderá. Luego en función de ellos, se determina el tipo de estrategia de cobertura de mercado que se utilizará, ya sea un marketing concentrado, diferenciado o indiferenciado.

AccessIn dirige sus estrategias a un mercado conformado por empresas que administran consorcios o barrios privados, a personas que residen o tienen alguna propiedad en los mismos y que pueden o no ser parte de la comisión de vecinos, y a empresas de seguridad.

### 4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING

*La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores y que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. De este modo, la estrategia competitiva se convierte en la forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva. Existen tres tipos de estrategias:*

- Marketing indiferenciado o para todo el mercado: cobertura intensiva. “Se considera al mercado como un conjunto de segmentos muy parecidos y se les ofrece un mismo producto con características uniformes. Por lo general la competencia está centrada en los precios. Tienen varios puntos de distribución e intentan llegar a todos los clientes”.
- Marketing diferenciado o especializado: cobertura selectiva. “Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos. Se permite diferenciar y segmentar el mercado”.
- Marketing concentrado o de nicho: cobertura exclusiva. “Se elige un solo segmento y el producto se adapta totalmente a las necesidades del segmento escogido. Es muy común cuando se trata de productos o servicios caros o elitistas y se venden en tiendas más exclusivas”.

Varias/os

<b>MARKETING DIFERENCIADO</b>	<b>O</b>	<b>MARKETING INDIFERENCIADO O PARA</b>
-----------------------------------	----------	--

Línea de productos o cantidad de servicio prestados	ESPECIALIZADO EN CLIENTES	TODO EL MERCADO
	MARKETING CONCENTRADO O NICHOS	MARKETING DIFERENCIADO O ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
Una/pocos	Uno	Varios
<b>Segmentos de mercado</b>		

En el caso bajo análisis, AccessIn, lleva a cabo una estrategia de marketing especializado en productos, ya que brinda un único servicio a varios segmentos de mercado, tales como empresas administradoras de consorcios y barrios, empresas de seguridad privada, comisiones de vecinos, inmobiliarias, etcétera.

Establecer una posición sólida en los segmentos genera mayores ventas, así como también una mayor participación de los clientes, lo que produce ventajas significativas, como una mayor oferta por parte de la misma compañía para determinados sectores, produciendo clientes fieles.

Sin embargo, el desarrollo de planes de marketing diferentes para los segmentos específicos requiere de mayor investigación de mercado, pronóstico, análisis de ventas, planeación de promoción y administración del canal.

## 5. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de marca es uno de los principales elementos a tener en cuenta dentro de la estrategia de marketing de una empresa.

“El posicionamiento se basa en diseñar la oferta de la empresa de tal forma que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores, es decir que el posicionamiento de una

marca es el lugar que ocupa dicha marca en la mente de los consumidores y con respecto a sus competidores”.

El posicionamiento consiste en una asociación o vinculación entre una marca, producto o servicio y una serie de atributos, por lo que para que la marca “AccessIn” esté posicionada, ese vínculo entre dicha marca y sus atributos debe estar perfectamente establecido en la mente del consumidor.

Los atributos o beneficios que permiten posicionar correctamente la marca, los productos o la empresa tienen que ser relevantes para los consumidores, ya que de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Si la marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla, frente a los competidores. Y la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores de una mejor manera que la competencia.

“Por lo tanto, el objetivo de la empresa, en este aspecto, es diseñar una estrategia adecuada para comunicar a su público objetivo una serie de valores y beneficios distintivos, en definitiva los atributos de su marca”.

Algunos de los principales interrogantes son: ¿Cuáles son los atributos que buscan los usuarios en una app? ¿Qué relación hay entre los atributos de la app y los productos de la competencia? En el caso de las aplicaciones y/o plataformas web, los atributos más valorados son: resolver una necesidad o entretener. La función principal que debe cumplir una app para la administración de barrios y consorcios es simplificar la gestión de la administración y facilitar la vida de los residentes. De acuerdo a las investigaciones llevadas a cabo, se puede llegar a la conclusión que las aplicaciones actuales que se dedican a este rubro poseen estos atributos, pero lo que les falta es proporcionar un diseño auténtico y el pago de expensas a través de la plataforma.

AccessIn propone posicionarse ofreciendo los atributos básicos (resolver las necesidades del administrador y de los residentes) que los clientes desean y también brinda otros atributos secundarios, como un diseño original e intuitivo para su cómoda utilización y la posibilidad de contratar medios de pago automatizados para pagar directamente desde el celular o computadora.

## **6. VENTAJA COMPETITIVA**

*La ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores, que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como también una rentabilidad superior. Estas características o atributos suelen ser complicados de mantener en el largo plazo, por ello las empresas buscan encontrar nuevas ventajas competitivas y*

*potenciar las que ya tienen. El objetivo es posicionarse mejor que sus competidores, ésto puede lograrse ofreciendo a sus clientes un mayor valor de sus productos o servicios.*

Algunas de las características que tiene AccessIn son:

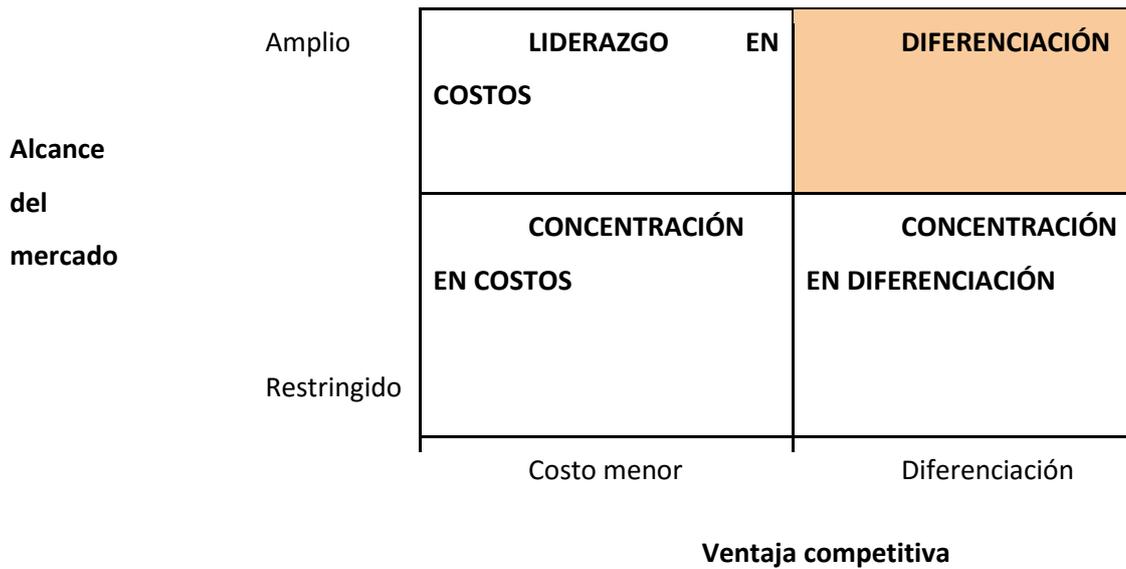
- Precios competitivos: la empresa ofrece por un precio muy similar al de sus principales competidores un servicio más completo, tal como liquidación completa de expensas, asesoramiento diario a los administradores en la utilización del sistema, diseño novedoso, etc.
- Excelente atención al cliente: la empresa cuenta con un servicio de soporte al usuario de lunes a viernes de 9.00hs a 18.00hs a través de correo electrónico, y a los administradores les brinda un servicio de soporte a través de mail, tickets, whatsapp y teléfono en los mismos horarios mencionados para los usuarios. Por política de la empresa el tiempo máximo de respuesta es de 24hs.
- Procesos creativos: la empresa siempre está en constante mejora y aprendizaje, algunas de las herramientas que utiliza son: testeos de actualizaciones de app (en procesos de registro de usuario, agregado de nuevas funciones, etc.), brainstorming, reuniones interdisciplinarias, entre otras.
- Servicio innovador y tecnológico: el mundo avanza constantemente y con él, la era digital e informática. El hecho de mantener online y digitalizar todos los procesos es una gran ayuda para los administradores de barrios y también para los propietarios, ya que tienen la posibilidad de enterarse de todo lo que ocurre en su hogar al instante, algo que hace algunos años parecía imposible.

“Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo”. Según Porter existen dos tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

“El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores”.

“La diferenciación del producto, es decir la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores”.

En base a estos datos, consultando bibliografía y analizando el siguiente cuadro, podemos concluir que la estrategia seleccionada para llevar a cabo esta ventaja competitiva es la diferenciación.



“La estrategia de diferenciación constituye una opción atractiva para empresas que quieren construir su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto, distintas a las que ofrecen las empresas oponentes”. Algunas características de esta estrategia son: brindar un servicio al cliente específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes, entre otras.

*Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en este caso se recaería en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras este último no permite a dos empresas oponentes afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan a características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.*

## 7. BRANDING

Antes de definir los atributos y valores de la marca, es importante dejar en claro la diferencia y relación que existe en el diseño entre estos dos conceptos.

*Cuando se habla de marca, se refiere a la conexión entre dos dimensiones, una tangible y otra emocional. Los atributos de marca hacen referencia a aquellos aspectos tangibles de los productos y servicios, como las propiedades, composición, prestaciones, materiales, etcétera, que son innatos y pueden tocarse, verse, medirse. A esta dimensión racional también pertenece el nombre, logotipo, colores, envase, formato y el resto de elementos que permiten reconocer la presencia de una marca.*

*Por otro lado, los valores de marca pertenecen al universo de lo emocional o lo espiritual. Son aquellos aspectos que no se pueden ver ni tocar, y se podría decir que tampoco se pueden explicar, pero que provocan sentimientos en los consumidores que los llevan a consumir esa marca y no otra que también resuelve sus problemas. Así, los valores que quiere transmitir una empresa deben apoyarse siempre en los atributos tangibles y racionales para que en la estrategia de branding se produzca un perfecto equilibrio entre las dos dimensiones.*

## 7.1. MARCA

*El concepto de marca es un término que cuenta con varios usos y significados. Uno de los más frecuentes está vinculado al derecho exclusivo de la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio. La marca, en este caso, es aquello que identifica a lo que se ofrece en el mercado.*

*Es importante destacar que la marca tiene un valor por sí misma, más allá del producto o servicio en cuestión. Esto quiere decir que la marca representa una imagen o un ideal en la mente del consumidor que excede las características específicas de los productos.*

*Pese a que la función principal de la marca es la de precisamente identificar a las empresas y crear un sello propio a través del cual diferenciarse del resto, las marcas cumplen otras funciones, como por ejemplo:*

- *Indican el origen del producto, es decir, qué empresa lo ofrece.*
- *Sirven como elemento publicitario. El concepto de marca no se identifica solamente con el nombre en sí, sino con todo lo que transmite a nivel de valor, identidad corporativa y filosofía de marca, que es la base para una buena publicidad.*
- *Informan sobre el producto.*
- *Sintetizan prestigio y buen hacer de la empresa.*
- *El servicio que ofrece la empresa bajo análisis es conocido bajo la marca "AccessIn". Desde un inicio se quiso crear una marca fuerte y llamativa, que se diferencie del resto por los valores que posee. Entre los más importantes que podemos encontrar son: el sentido de pertenencia, la inclusión, la felicidad, el bienestar, la seguridad, la tranquilidad y la comodidad.*

## 7.2. IMAGOTIPO

La marca está representada a través de un imagotipo, es decir la unión gráfica de un elemento pictográfico (un dibujo) abstracto o no, y un elemento textual. Ambos pueden ser separados y utilizados como recursos gráficos independientes obteniendo un isotipo y un logotipo. La

unión de estos elementos de forma simple tiene como objetivo generar pregnancia en las diferentes comunidades y permitir que la marca pueda ser reconocida de manera fácil.

El imagotipo de AccessIn está acompañado de un brandslogan que permite identificar el rubro de la empresa para quienes no la conozcan.



### 7.3. LOGOTIPO

El logotipo o nombre es quizás lo más importante porque al final, es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Este debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Además, tiene que aportar grandes dosis de asociación y evocación.



### 7.4. ISOTIPO

El elemento pictográfico representa la vida en comunidad y el diálogo que esto implica para sus participantes. De este modo, AccessIn se presenta como la herramienta que genera un vínculo entre los miembros de las diferentes comunidades cerradas.



## 7.5. ESLOGAN

El eslogan es una palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original que se utiliza en la publicidad como frase identificativa. Para que un eslogan sea eficaz, debe cumplir con ciertas características: que sea fácil de recordar, distintivo, breve, que transmita sentimientos positivos y que sea de uso exclusivo de la marca.

### App para barrios y edificios

Una función importante que cumple el eslogan para la marca es que ayuda a generar Brand equity, es decir el valor añadido que se le asigna a un servicio o producto.

## 8. MARKETING MIX

“La mezcla de mercadotecnia, también llamadas las 4p’s del marketing o Marketing Mix, representan los cuatro pilares básicos que dictarán e influirán en cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción”.

Kotler y Armstrong definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

### 8.1. PRODUCTO/SERVICIO

*Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (por ejemplo: un auto), intangible (por ejemplo: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (como la propuesta de un partido político), una persona (como un candidato a presidente) o un lugar (por ejemplo: una reserva forestal). El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, servicios, etc.*

El total de los servicios que ofrece AccessIn en su plataforma web y app son:

- Módulo eventos (reservas de amenities)
- Módulo portería (registro y autorización de empleados, visitas, familiares)
- Módulo comunicaciones (envío y recibo de comunicaciones y encuestas)
- Liquidación de expensas completas
- Liquidación de expensas simple
- Expensas en PDF

- Cuenta corriente de residentes
- Cuenta corriente de proveedores
- Conciliación automática de pagos
- Liquidación automática de expensas
- Imputación automática de intereses
- Módulo de caja y cuentas bancarias
- Múltiples listas de liquidación
- Control de fondos
- Capacitación remota
- Capacitación presencial
- Soporte telefónico
- Biblioteca digital
- Envío de tickets de soporte

Los nombrados anteriormente son todos los servicios que ofrece AccessIn, de acuerdo a las necesidades de cada administración, barrio o consorcio, quienes pueden optar por las que consideren necesarias y útiles a su fin. Debido a esto, se ofrecen tres planes diferentes para abarcar las necesidades de los clientes.

A continuación se detallan los planes:

	<b>PLAN LITE</b>	<b>PLAN PRO</b>	<b>PLAN PREMIUM</b>
Módulo eventos	x	x	x
Módulo portería	x	x	x
Módulo comunicaciones	x	x	x
Expensas en PDF	x		
Liquid. de expensas simple		x	
Liquid. de expensas completas			x
Cta. cte. de residentes		x	x
Conciliación aut. de pagos		x	x
Cta. cte. de proveedores			x
Liquid. aut. de expensas			x
Imputación aut. de intereses			x
Módulo de caja y banco			x
Múltiples listas de liquidación			x

Control de fondos			X
Capacitación remota	X		
Capacitación presencial		X	X
Soporte telefónico por 60 días		X	
Soporte telefónico ilimitado			X
Beneficios AccessIn	X	X	X
Biblioteca digital	X	X	X
Envío de tickets de soporte	X	X	X

El objetivo de la creación de los diferentes planes, los cuales son un lanzamiento reciente de AccessIn, es que cada cliente pueda optar por los servicios que necesita sin tener que afrontar mayores costos de los que debería. Además muchas veces el módulo de Expensas no es solicitado ni necesario para todos los clientes, ya sea porque no se encargan de liquidar, o lo hacen de una manera más simple a la habitual, como por ejemplo sólo mostrando a los residentes un PDF. Sin embargo, hay otros módulos, tales como comunicaciones, eventos y portería que son útiles para la mayoría de los barrios y consorcios, ya que son herramientas comunes y distintivas de los mismos.

El plan Lite está destinado a aquellos clientes que liquidan las expensas de manera simple, generalmente mediante la carga de un PDF en el que se muestra el total de gastos y además un PDF individual para cada unidad. De esta manera, no es necesario para los residentes llevar el estado de su cuenta corriente, ya que todos los meses la administración carga el archivo correspondiente; y tampoco la administración necesita mostrar la cuenta corriente de los proveedores porque calculan un monto fijo de expensas, independientemente de los gastos en los que incurran.

El plan Pro es el que la mayoría de los clientes elige, ya que es muy completo y el precio es razonable para todas las funciones que ofrece. Generalmente lo contratan barrios y edificios que liquidan expensas y tienen que mostrar el detalle de gastos a los propietarios. Además cuenta con medios de pago automatizados, lo que hace mucho más fácil tanto para el residente como para el administrador la conciliación de pagos. Un beneficio importante, a comparación del Plan Lite, es la capacitación presencial y el soporte telefónico durante 60 días, esto es importante para la administración en el momento de aprender a liquidar expensas mediante el sistema, ya que al principio suele ser un poco complejo hasta que el administrador se acostumbre a hacerlo de una forma distinta a la habitual.

El plan Premium es el más completo de todos, generalmente lo eligen clientes grandes, es decir que poseen muchas unidades y la liquidación de expensas es extensa y detallada. El plan cuenta

con una capacitación presencial en primera instancia en la que se le explica el funcionamiento global del sistema y los principales módulos (autorizaciones, comunicaciones, eventos, portería) y una segunda capacitación (que muchas veces suele ser más de una, dependiendo de la complejidad de la liquidación) en la que se capacita en todo lo referido a la liquidación de gastos. Además se cuenta con soporte telefónico ilimitado. Respecto a la liquidación de expensas, este plan permite llevar actualizadas las cuentas corrientes de residentes y proveedores, generar intereses automáticamente, manejar la conciliación de las cajas de efectivo, cuentas bancarias, cheques, fondos y también la utilización de medios de pago automatizados.

Todos los planes cuentan con beneficios, ya sean descuentos en otros servicios, premios por el uso de la app (por ejemplo: descuentos en expensas, usos gratis de amenities, etc.), contratación de seguros para empleados a través de la app y lo que se está desarrollando actualmente es poder contar con más beneficios, como la contratación de servicios online (cerrajería, plomería, catering, piletería) y de emergencia, como el agregado del botón de pánico en la aplicación.

Además, los 3 planes cuentan con una biblioteca digital que está permanentemente disponible para el usuario, en la cual se puede archivar y guardar reglamentos (del barrio o consorcio, de espacios de eventos, de espacios comunes, etc.), informes de asambleas de vecinos, convenios con proveedores, balances anuales, detalle de gastos, etcétera.

Por último, tanto el plan Lite, como el Pro y Premium cuentan con el servicio de envío de tickets de soporte ilimitado, en los cuales pueden realizarse solicitudes, consultas o pedidos a través del sistema; luego el área de soporte se encarga de responderlos y ayudar a la administración al correcto y eficiente uso del sistema.

### **Ciclo de vida del producto**

“Los mercados están en permanente cambio y en continua evolución, esto conlleva a que los productos que ofrecen las empresas tengan una vida limitada y experimenten una evolución desde el lanzamiento hasta su retirada, pasando por diferentes etapas y sufriendo variaciones en las ventas”.

“En marketing, el ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa el producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada”.

“La identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, así como la duración de cada una de las fases, determinará la capacidad de la empresa para poder adaptar sus productos a las nuevas necesidades de los consumidores. El ciclo de vida de un producto consta de 4 etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive.”

Etapa de introducción: *La primera fase está llena de incertidumbre y de riesgo. Es el momento en que el producto se introduce en el mercado y dado que aún no es conocido, el volumen de ventas es bajo. Los beneficios son inapreciables y los costos son muy altos ya que se produce el primer acercamiento del producto al consumidor en el que se contempla tanto los estudios de mercado previos y el desarrollo del propio producto, como la inversión en campañas de comunicación y acciones de marketing promocional.*

*Generalmente en esta etapa la demanda es inferior a la oferta, puesto que el mayor porcentaje de las ventas provienen de los consumidores más innovadores y los early adopters, que son los que aceptan un mayor riesgo ante la compra y les entusiasma experimentar con nuevos productos. La clave en esta etapa del ciclo de vida consiste en definir y trabajar el posicionamiento e investigar la respuesta del mercado hacia el producto, en caso de que fuera necesario reaccionar con agilidad y poder reorientar las estrategias.*

Etapa de crecimiento: *En la fase de crecimiento, el producto se posiciona en el segmento definido, y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas y por tanto los beneficios vayan en aumento.*

*Normalmente, el aumento de los beneficios se produce debido a que los costes de fabricación se reducen bien por las economías de escala o bien por la adquisición de experiencia en la fabricación. A pesar de esto, la competencia en esta segunda etapa del ciclo de vida no suele ser muy intensa. Es probable que hayan aparecido nuevos competidores, pero ellos tratarán de diferenciar su producto y de comenzar a construir su posicionamiento de marca. La clave en esta etapa consiste en reforzar el posicionamiento y en realizar modificaciones para poder adaptar el producto a la demanda creciente.*

Etapa de madurez: *La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida, suele tener una duración más amplia que el resto. Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse.*

*En esta etapa la competencia ya es considerable, por lo que no se ha de competir únicamente en precios, sino que además se deben identificar y trabajar otros factores relevantes para los consumidores, para conseguir realmente un producto y una propuesta de valor diferenciada. La clave en esta etapa está en anticiparse a la caída de las ventas buscando propuestas e innovaciones que vuelvan a hacer el producto atractivo para lograr sostener las ventas.*

Etapa de declive: *Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores. Los beneficios pueden*

*convertirse en pérdidas y por lo tanto, que el producto deje de ser rentable para la empresa si no se toman las medidas necesarias.*

*En esta fase se recomienda retirar el producto del mercado, ya que existen pocas oportunidades de lograr una reanimación del mismo. La clave en esta etapa consiste en minimizar la inversión y planificar acciones donde se tengan en cuenta diferentes vertientes: reemplazar el producto o modificarlo para enfocarlo nuevamente en el mercado.*

Luego de realizar este análisis y consultar a distintos autores, se concluye que AccessIn se encuentra en la segunda etapa del ciclo de vida del producto: Crecimiento, ya que permanentemente lleva a cabo diferentes acciones para adecuarse a las circunstancias y se propone lograr todos los desafíos que se plantea.

## 8.2. PRECIO

Según Kotler y Keller en el libro Dirección de Marketing: *El precio se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan costos. Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los factores más importantes ya que es el que genera rentabilidad. Por otro lado, es quizás el elemento más fácil de ajustar en el programa de marketing; las características del producto, los canales e incluso las comunicaciones, llevan más tiempo. Asimismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa.*

*Al tomar decisiones de precios, se deben considerar muchos factores: la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing. Las determinaciones que se tomen respecto de la fijación de precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y con su posicionamiento de marca.*

Para la elección de un método de fijación de precios deben tenerse en cuenta tres consideraciones importantes: los costos marcan el límite inferior del precio, los precios de los competidores y los productos sustitutos proveen un punto de orientación, y por último la evaluación de las características únicas por parte de los consumidores establece el límite superior.

La empresa AccessIn utiliza la estrategia de precios basada en el valor. El valor percibido está compuesto por una serie de factores, como la imagen que tiene el comprador respecto del rendimiento del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente y otros aspectos de menor exigencia, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y su estima. Las

empresas deben entregar el valor que prometen en su propuesta y el cliente debe percibir este valor. Las organizaciones utilizan otros elementos del programa de marketing, como publicidad, fuerza de ventas e Internet, para comunicar y mejorar la percepción de valor en la mente de los compradores.

En la sección de ANEXOS se encuentra la lista de precios de cada plaza, diferenciando los planes que ofrece AccessIn.

### 8.3. DISTRIBUCIÓN

*También es conocida como plaza o posición, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen al producto a disposición del mercado meta. Algunas de sus variables son: canales, cobertura, logística, ubicaciones, transporte, etcétera.*

Según Kotler y Keller en el libro Dirección de Marketing: *Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición.*

*Algunos intermediarios (como los mayoristas o los minoristas) compran, se apropian de la mercancía y la revenden; en este caso se les denomina comerciantes o distribuidores. Otros (como los corredores de bolsa, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas) buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos; a éstos se les llama agentes. Algunos más (como las empresas de transporte, los almacenes independientes, los bancos o las agencias de publicidad) colaboran en el proceso de distribución, pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa; en este caso reciben el nombre de facilitadores. Los canales de todo tipo juegan un rol importante en el éxito de la compañía y afectan todas sus decisiones de marketing.*

En este caso en particular, la empresa AccessIn cuenta con representantes comerciales ubicados en cada plaza a la que vende el servicio. Estas plazas actualmente son: Mendoza, Córdoba, Buenos Aires, Rosario, Salta y Uruguay. En todas estas localidades los representantes se encargan de la comercialización del servicio, de establecer y acordar las condiciones de contratación (implementación del sistema, precios, plazos de pagos, etcétera) y también son los responsables de capacitar a rasgos generales y proporcionar soporte básico a los administradores de los barrios y edificios que contraten el servicio.

AccessIn también utiliza el canal de comercio electrónico a través de Internet. La existencia de canales y medios de comunicación móviles permiten mantener a los consumidores conectados, y si desean pueden interactuar con la marca en cualquier momento. En la página web de la empresa es posible mantener un chat con un agente virtual de ventas, al que se le pueden realizar consultas

respecto a la contratación del servicio y luego el representante comercial correspondiente se contacta ya sea vía mail o celular, con el cliente interesado.

*Para facilitar la selección de los miembros del canal, las empresas deben determinar las características que distinguen a los mejores intermediarios: sus años de operación, las demás líneas que manejan, su historial de crecimiento y utilidades, su capacidad financiera, su capacidad de cooperación, etcétera. Algunas funciones de los miembros del canal son:*

- a) Recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, competidores y otros agentes y fuerzas del entorno de marketing.
- b) Negociar y llegar a acuerdos sobre precios y otras condiciones, para que la venta pueda llevarse a cabo.
- c) Asumir riesgos vinculados con el desarrollo del trabajo del canal.
- d) Transferir los pedidos de clientes a los programadores de sistema.

#### 8.4. PROMOCIÓN

*Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que ofrecen. De cierta manera, representan la voz de la empresa y su marca; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores.*

*La mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por ocho tipos principales de comunicación:*

- a) *Publicidad: Cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, a través de medios impresos, medios de redes, medios electrónicos, etc.*
- b) *Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio; como promociones para el consumidor, promociones comerciales y promociones para la fuerza de ventas.*
- c) *Marketing directo: Uso del correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente, solicitar una respuesta o diálogo con clientes específicos y potenciales.*
- d) *Relaciones públicas: Programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a consumidores, otras empresas, o al gobierno para promover o proteger la imagen de la empresa.*

- e) *Eventos y experiencias: Actividades patrocinadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la marca con los consumidores.*
- f) *Marketing interactivo: Actividades y programas online diseñados para que los clientes regulares o potenciales participen y, directa o indirectamente, aumenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen ventas de productos y servicios.*
- g) *Marketing de boca en boca: Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos, experiencias de compra o uso de productos o servicios.*
- h) *Ventas personales: Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.*

A continuación se detallan todos los tipos de comunicaciones que utiliza AccessIn para su campaña de Marketing:

#### **Marketing directo**

En la empresa se le llama “Remarketing”, su función es atraer a los clientes actuales que aún no están registrados en el sistema, pero que abonaron el mismo. Por ejemplo, en un cliente que en total hay 200 unidades, puede ocurrir que 50 usuarios, de los cuales se poseen las direcciones de correo electrónico (porque administración los asoció a la base de datos del sistema), nunca se hayan registrado ni hagan uso del sistema. Para atraer a este público se envían correos semanal o mensualmente invitando a las personas a que se registren. El contenido de estos mails está compuesto por un asunto personalizado, y en el cuerpo del mensaje hay varias opciones: un breve detalle de las tareas que podrá realizar desde la app, los beneficios con los que contará en caso de descargarla, nuevas funciones agregadas, etcétera.

#### **Publicidad en “Google Ads”**

Es un servicio y programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en:

La página de resultados del buscador de google (SERP) junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. Se muestran hasta 4 anuncios en la parte superior y hasta 3 al final de la página, se diferencian de los resultados orgánicos porque incluyen la leyenda "Anuncio" en color verde junto a la URL visible.

Zonas de páginas web, como por ejemplo en diarios y notas online, en forma de banners, que pueden ser imágenes, vídeos o texto.

### **Posicionamiento en buscadores o SEO**

Es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing u otros buscadores de internet. El SEO trabaja aspectos técnicos, pero también se aplica a nivel de contenidos, con el objetivo de volverlos más útiles y relevantes para los usuarios. En conclusión, lo que se busca es que cuando un usuario realice alguna búsqueda relacionada a “AccessIn”, la página aparezca entre las primeras opciones.

### **Publicidad en redes sociales**

Principalmente se realiza en Facebook e Instagram. En la primera, se intenta llegar a un público de entre 40 y 70 años, mientras que en la segunda se busca un público más joven, es por eso que las publicaciones son diferentes y orientadas para cada objetivo. Ambas se abonan mensualmente, y el precio depende del alcance y filtros que se quieran aplicar en dicha publicidad.

### **Publicidad en la vía pública**

En la provincia de Mendoza durante el año 2019 se colocaron algunos carteles con publicidad de AccessIn destinada a atraer a residentes de barrios y edificios. Algunas frases que se utilizaron fueron: “La app para tu barrio, pedísela a tu administrador”, “La app que tu edificio necesita, solicítala al administrador”.

### **Notas a diarios, revistas de economía y tecnología**

El CEO de la empresa y algunos representantes de otras plazas a veces son invitados para dar notas acerca de la empresa. Algunas han sido publicadas en: Diario Los Andes, Infobae.com, Revista Ecocuyo, Revista Apertura, Diario El País (Uruguay) y Revista Infonegocios, entre otras.

### **Página de Instagram y Facebook**

El perfil de Instagram de la empresa se puede encontrar como “Accessinnet”, en él se pueden apreciar publicaciones del equipo de trabajo, información de funciones existentes y nuevas de la app, y mención de beneficios. En Facebook el perfil es /AccessinNet, y además de contar con la página, es posible enviar mensajes y obtener respuestas casi instantáneas. Ambos tienen mucho movimiento y es una pieza clave en el marketing de la compañía.

### **Blog de la empresa:**

Al mismo se puede acceder desde la página web de la empresa, o buscándolo como “<https://news.accessin.net/>”, en el mismo se pueden visualizar todas las notas realizadas a AccessIn, noticias y anuncios relacionados a la compañía.

### **Módulo Comunidad Solidaria**

Buscando ser de utilidad durante la cuarentena, AccessIn decidió desarrollar un nuevo módulo para ayudar a quienes están en situación de riesgo frente a la COVID-19. El módulo “Comunidad Solidaria” está destinado a conectar vecinos en emergencia con otros vecinos solidarios que quieran ayudarlos a superar la pandemia. Se puede acceder al mismo desde la app, tanto para pedir como para ofrecer ayuda. Además del desarrollo de esta nueva función, se ofrece esta herramienta gratuitamente para quienes deseen aportar su granito de solidaridad.

### **Juego de huella de carbono en app**

Este ítem está desarrollándose en la aplicación, por lo que todavía no está finalizado. Como se mencionó anteriormente, AccessIn y la empresa CirCa calcularon el impacto de la huella de carbono (agujero que se hace en la capa de ozono por diferentes acciones que las personas llevamos a cabo). Luego de haber medido el impacto promedio que tienen los barrios a la huella de carbono, la empresa quiso que los usuarios tomen conciencia de lo que está ocurriendo con la contaminación ambiental. Por lo que se analizaron algunos módulos de la app, y se calculó el beneficio de cada tarea ejecutada a través de la misma, en lugar de hacerlo sin el sistema. Lo que se está desarrollando actualmente es el establecimiento de un sistema de puntos, contabilizando lo que cada usuario se ahorra (por ejemplo, en km de auto, o en dióxido de carbono) por realizar acciones a través de la app (por ejemplo autorizar gente a ingresar al barrio, activar modo vacaciones, etcétera); éstos van a ir sumando “Puntos AccessIn” y estos puntos podrán ser canjeados en un club de beneficios (descuentos en restaurantes, entradas al cine, etc.).

## CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO

### 1. UBICACIÓN

La oficina central de la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Mendoza, en ella se encuentran las diferentes áreas: sistemas, diseño, soporte al cliente, comunicación y administración. En el resto de las plazas el equipo de representantes no cuenta con un lugar físico ya que no es rentable alquilar un espacio solo para 2 ó 3 personas, por lo tanto hacen “home office” y se reúnen cada cierto tiempo para tratar algún tema en particular, además del contacto telefónico que tienen a diario.

La oficina de Mendoza está ubicada en la quinta sección de Ciudad, en la calle Emilio Civit al 444 dentro del espacio de Coworking “RedCouch”, en el mismo hay varias empresas, cada una cuenta con una oficina privada y se comparten los amenities (cocina, estar, salas de reuniones, espacios comunes, etc.). El coworking o cotrabajo es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo (tanto físico como virtual) con el fin de desarrollar sus proyectos profesionales la vez que fomentan proyectos conjuntos.

### 2. INFRAESTRUCTURA

En el caso de la infraestructura, ocurre que al ser AccessIn una empresa que no presta un servicio presencial, solo cuenta con la oficina ubicada en el Coworking, ya que los empleados sí necesitan un lugar físico para concurrir a su trabajo, pero la empresa no posee una infraestructura propia.

Cuando se programan reuniones o capacitaciones por lo general se reserva una sala de reunión del coworking para estar cómodos. Esto se hace a través de la app AccessIn y cada usuario puede reservar hasta 4 horas semanales.

El coworking “Red Couch” utiliza AccessIn: todas las personas que trabajan en dicho espacio tienen que descargarse la app para realizar varias funciones del lugar, como por ejemplo:

- Ingresar y egresar del establecimiento: en lugar de utilizar llaves para cada trabajador, todos ingresan desde la aplicación. Existe el módulo “Mis llaves” en la misma por la que se puede abrir la puerta solo tocando un botón. Para que esto funcione, el dispositivo tiene que estar

conectado a internet y en un principio debió hacerse un desarrollo de software y hardware para la conectividad de las puertas.

- Reservas de amenities: todas las oficinas pueden reservar cualquier espacio común, ya sean salas de reuniones, parrilla, etcétera.
- Envío y recibo de comunicaciones: la administración del coworking se comunica con los responsables y dependientes de las oficinas a través de la app cuando necesita informar sobre algún evento, comunicado importante, reunión, etc.

En el Coworking trabajan alrededor de diez empresas, algunas de ellas son: PedidosYa, Zurich, GoSchool, Intramedia, Marlboro, entre otras. El hecho de trabajar en un lugar así trae muchos beneficios tanto para la empresa a nivel general como para las personas que trabajan en ella, ya que existe una colaboración e interacción permanente con gente que realiza tareas similares, además de que genera un agradable clima laboral.

### 3. EQUIPAMIENTO

Al estar la oficina ubicada en un espacio de Coworking, el cual no ofrece ningún tipo de equipamiento, la empresa tiene sus propios mobiliarios y elementos necesarios para trabajar. Cuenta con escritorios, sillas ejecutivas, pizarrón, estanterías, plantas y computadoras (algunas son fijas y otras notebooks). También hay un sillón y un televisor, los cuales tienen dos funciones: una para relajación, y otra para realizar reuniones pequeñas en las que el equipo debe visualizar algún archivo, y esto se hace conectando la computadora a la televisión a través de internet.

### 4. PROCESO DE ALTA CLIENTE

Una vez que el representante cierra el acuerdo con el cliente, se procede a dar el alta del mismo. El proceso es responsabilidad del representante y debe hacerlo directamente en el sistema. La información que debe completar es:

- Información general
  - ✓ Nombre oficial del cliente
  - ✓ Ubicación
  - ✓ Tipo de consorcio (Barrio, Edificio, Otros)
  - ✓ Identificador de unidad (Lote, Unidad, Departamento, Local, Oficina)
  - ✓ Máscara para unidades (Por ejemplo: "A 18" corresponde a Manzana "A" lote 18)
  - ✓ Máximo de unidades (Cantidad de unidades máximas que va tener el cliente).
- Información contable
  - ✓ Precio por unidad
  - ✓ Tipo de moneda

- ✓ Cantidad de unidades a cobrar (unidades creadas en sistema o una cantidad personalizada y fija de unidades)
- ✓ Observaciones de cobro
- Información de facturación
  - ✓ CUIT/DNI
  - ✓ Razón social
  - ✓ Nombre de fantasía
  - ✓ Nombre real
  - ✓ Teléfono de contacto
  - ✓ Dirección de administración
  - ✓ Dirección de cliente
  - ✓ Condición frente al IVA (Responsable inscripto, Monotributista, IVA exento, Consumidor final, etc.)
- Módulos activos
  - ✓ Módulo eventos
  - ✓ Módulo guardia
  - ✓ Módulo expensas
    - Tipo de generación (Completo con detalle de proveedores, Cuenta corriente simplificada, Carga de PDF, URL externa)\*

\* En base a lo elegido en este punto, varían las opciones a configurar.

- Archivos
  - ✓ El representante debe cargar una planilla de excel incluyendo:
    - Información de residentes:
      - Denominación de unidades
      - Mails de propietarios residentes, propietarios locadores e inquilinos
      - Porcentajes de distribución o metros cuadrados de expensas de cada unidad
      - Saldos iniciales de cuentas corrientes con sus respectivas fechas
      - Estado de la unidad (en construcción, vivienda, lote, etc.)
    - Información de proveedores:
      - Nombre
      - CUIT

- Conceptos a incluir
- Saldo inicial
- Información de guardias:
  - Nombre y apellido
  - DNI
  - Fecha de nacimiento
  - Fecha de vencimiento de autorización
  - PIN (4 dígitos que le permiten al guardia ingresar al sistema)
- Información de empleados:
  - Nombre y apellido
  - DNI
  - Unidad en la que trabaja
  - Servicio doméstico/Obra
  - Fecha de vencimiento de autorización
  - Fecha de vencimiento de certificado de buena conducta
  - Fecha de vencimiento de seguro
- Observaciones
  - ✓ Aquí se puede aclarar alguna particularidad del cliente.

Una vez que el representante carga toda la información, debe enviar el formulario para revisión y en caso que esté todo correcto, se crea el cliente con todos los datos. Luego de revisar que toda la información cargada esté completa y correcta, se le otorga el alta al administrador del cliente.

Durante el proceso de alta, se realizan capacitaciones al administrador, las cuales pueden ser por videollamada o presenciales, según lo necesite.

El administrador decide cuándo enviar los códigos de registro a los residentes que asoció en la base de datos para que empiecen a registrarse y así utilizar el sistema. Las personas que no están asociadas en la base de datos, tendrán que registrarse y esperar a que la administración apruebe su solicitud de registro, ya que por políticas de privacidad y seguridad no se le puede permitir la creación de un usuario a cualquier persona que intente acceder al sistema.

## 5. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son indispensables para el éxito de cualquier empresa que necesite crecer, mejorar y desarrollarse de la mejor manera posible en cada puesto que debe ocuparse. AccessIn no es la excepción, ya que considera que éste es el recurso más importante.

Uno de los pilares principales en la empresa es el trabajo en equipo, sin el cual muchas de las tareas no podrían llevarse a cabo eficientemente, ya que al ser una start up, se necesita del compromiso y aporte de todos los integrantes para crear sinergia.

A continuación se detalla la composición del equipo de AccessIn, sus tareas, funciones, beneficios, incentivos y capacitaciones.

### 5.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al ser AccessIn una empresa pequeña, no cuenta con un departamento de recursos humanos. Los dueños creen que el personal que debería contratarse no se justifica en relación a los costos en los que se debería incurrir, por lo tanto el encargado de las tareas del área de Recursos humanos es el CEO de la start up.

En la selección de personal se busca gente proactiva, joven y que se integre al equipo. Por lo general se precisan personas entre 25 y 40 años, que estén por recibirse o cuenten con algún título universitario relacionado al puesto a ser ocupado.

### 5.2. CAPACITACIÓN

Una vez que ingresa un nuevo integrante al equipo, durante la primer semana se le enseña una visión global del sistema para que lo investigue, observe cómo funciona, practique el registro, consulte las dudas que le hayan surgido y proporcione nuevas ideas.

Durante las próximas semanas se le explican las tareas que deberá realizar, las responsabilidades pertinentes al puesto, con quiénes tiene que consultar sobre funciones que necesite ayuda o interacciones con otras áreas y finalmente en el transcurso de tres meses finaliza el período de prueba, por lo que se supone que el nuevo trabajador debería estar capacitado.

### 5.3. EVENTOS, INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Según varios estudios, puede comprobarse que los trabajadores son más productivos y se comprometen con los objetivos de la organización mientras más motivados se encuentren.

AccessIn intenta que sus empleados estén conformes con sus labores, que se entusiasmen con nuevos desafíos, que les guste ir al lugar de trabajo y que se sientan cómodos de poder hablar con los jefes cuando tengan un problema, por lo que desde un inicio se enfocaron particularmente en crear un agradable clima laboral.

Algunos eventos, incentivos y beneficios que tiene la empresa son:

- Festejo de cumpleaños: se celebran los cumpleaños de todos los trabajadores, por lo general se intenta que sea sorpresa, se compra una torta y se decora la oficina.
- Día de cumpleaños no compensatorio: cada empleado podrá elegir un día del mes en el que cumple años para tomárselo libre y el mismo no es descontado del sueldo.
- Home office: los empleados tienen la opción de quedarse trabajando desde sus casas cuando lo deseen, siempre y cuando avisen antes y no tengan ningún compromiso ese día, como reuniones con clientes, capacitaciones del equipo, etcétera.
- Flexibilidad horaria: cada trabajador es libre de llegar e irse a la hora que desee, siempre y cuando lleve a cabo todas sus tareas, objetivos y cumpla las 8 horas laborales diarias. Este beneficio es muy valioso cuando alguien tiene que hacer trámites o tiene algún problema personal que le impide llegar todos los días al mismo horario, y al poder trabajar desde sus casas también lo facilita.
- Asados en el coworking: todos los viernes se organizan asados al mediodía junto con otras empresas del coworking. Esta actividad ayuda a distenderse y crear amistades con otras personas fuera de la organización.
- Evento de fin de año: todos los años se organiza alguna actividad especial para despedir el año. Por ejemplo: cabalgata y asado en la montaña, rafting en Potrerillos, etcétera.

## 6. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El equipo de AccessIn en Mendoza está compuesto por ocho personas (dos de ellos son los dueños de la empresa). Además, en el área comercial se encuentran los representantes comerciales de las plazas en las que tiene presencia la empresa, que en total son diez personas más.

El Directorio está compuesto por el CEO (Director general) y el CTO (Director de tecnología). Ambos son socios accionistas, siendo el CEO el socio mayoritario. Debajo de ellos en la jerarquía se encuentra todo el equipo: Desarrollador, Diseñadora, Encargado comercial, Encargada de soporte al cliente, Encargada de proyecto y Encargado de contenido.

Además del equipo, se encuentran los representantes comerciales de las distintas plazas, los cuales no son parte de la jerarquía ya que trabajan por comisión.

## 6.1. ORGANIGRAMA



## 6.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Al ser una Start up, AccessIn cuenta con pocos empleados, quienes realizan varias tareas dentro de sus puestos. La cadena de mando es pequeña: solo cuenta con dos jefes, que son los dueños de la empresa, uno de ellos se encarga de dirigir todo lo relacionado al desarrollo de sistemas, mejoras en la aplicación, integración de nuevas funciones, etcétera. En cambio el otro jefe, se encarga de gerenciar el área comercial, administrativa, gráfica, comunicacional y de soporte. En total hay seis empleados además de los dos jefes. A continuación detallaremos cada área.

### Área de sistemas

El área de sistemas está compuesto por dos programadores full time, uno de ellos es el CTO mencionado anteriormente.

Sus principales funciones a desarrollar son:

- Programación del sistema y app.
- Desarrollo de funciones nuevas por pedido de clientes.
- Arreglo de errores que surgen en el uso del sistema.
- Modificación y/o mejora de funciones actuales.
- Actualizaciones correspondientes de la app y página web.

### Área de soporte técnico

El área de soporte está compuesto por dos personas que trabajan full time, aunque sus horarios son bastante flexibles. No es necesario que permanezcan las 8hs diarias en la oficina, ya que su trabajo puede manejarse por teléfono o mail, salvo que exista alguna capacitación presencial.

Sus principales funciones son:

- Brindar soporte técnico a los administradores de los barrios y edificios, que por lo general esto lo hacen a través de whatsapp, teléfono, tickets o mails.
- Responder el correo de soporte, al que generalmente llegan consultas de usuarios actuales y potenciales del sistema.
- Realizar un seguimiento mensual de cada cliente, para luego analizar la usabilidad del mismo y tomar medidas en caso de que sea necesario.
- Mantener actualizada la sección de Ayuda al usuario.
- Probar nuevas funciones desarrolladas por el área de sistemas.
- Dar de alta a los nuevos clientes en el sistema.

### Área de diseño

El área de diseño está compuesto por una diseñadora multimedial.

Sus principales funciones son:

- Realizar el diseño de la app y plataforma web.
- Actualizar diseños de los diferentes módulos en la app.
- Agregar diseño a nuevas funciones.
- Realizar el diseño de presentaciones comerciales y presupuestos.
- Diseñar ocasionalmente pedidos de clientes (libres deuda, calcomanías para pegar en espacios comunes, etcétera).
- Hacer videos tutoriales de funciones del sistema.

### Área de comunicaciones

El área de comunicaciones se compone de un comunicador social, quien ingresó a la empresa hace poco tiempo.

Sus principales funciones son:

- Armar todos los contenidos del sistema.
- Armar los contenidos de la sección Ayuda.
- Armar las publicaciones en redes sociales.

- Mantener actualizado el blog.
- Ser el nexo con la empresa que maneja el marketing.
- Responder a consultas en Facebook e Instagram.

### Área comercial

El área comercial está compuesta por dos personas: uno de los dueños de la empresa y el representante de Mendoza, que además es el coordinador del resto de los representantes.

Sus principales funciones son:

- Buscar nuevas plazas y clientes.
- Realizar seguimiento de ventas de todas las plazas.
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas.
- Realizar estrategias de ventas para aumentar la rentabilidad.
- Organizar capacitaciones de equipo.

### Área administrativa

El área administrativa está compuesta por una persona, que también pertenece al área de soporte, por lo que su tiempo se divide en ambos departamentos.

Sus principales funciones son:

- Emitir la facturación de todos los clientes.
- Armar la planilla mensual de débito automático del banco.
- Controlar las cobranzas que ingresan por transferencia o en efectivo.
- Llevar una planilla con toda la facturación mensual emitida.
- Actualizar los aumentos de precios y dar aviso a los clientes.

Las características que se buscan en el personal de la empresa son:

- Proactividad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Honestidad

## 7. LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

*Desde 1974 la Ley de Contrato de Trabajo regula las relaciones individuales del trabajo en el sector privado, estableciendo un piso básico de derechos. Es complementada por los estatutos*

*profesionales que se aplican en algunas actividades, por los Convenios Colectivos de Trabajo y por las leyes de seguridad social y de accidentes de Trabajo.*

*La Constitución de Argentina establece una serie de derechos de los trabajadores, entre los cuales detalla el derecho a condiciones dignas y equitativas de trabajo, al descanso y vacaciones pagas, a recibir un salario, a la organización sindical libre y democrática, y a cumplir una jornada laboral limitada, entre otras. El horario de trabajo legal es de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas semanales.*

## **8. SISTEMA DE REMUNERACIONES**

“El salario mínimo en Argentina es de \$16.875,00 (corresponde a 8 horas diarias, 5 días y medio a la semana)”.

En AccessIn la jornada laboral varía entre 8 y 6 horas diarias (depende de lo acordado en un principio con el personal) de lunes a viernes. El horario estipulado es desde las 9.00hs, pero como mencionamos anteriormente, esto es flexible y no estricto.

Además, el trabajo se mide por objetivos, es decir que no se controla rigurosamente el horario de entrada y salida, ni la cantidad de horas trabajadas por día, sino que lo más importante es que los empleados cumplan con sus objetivos diarios y mensuales.

## **9. DINÁMICA DE USUARIOS EN PLATAFORMA**

En AccessIn existen varios tipos de autorizaciones, y según la que el usuario posea son las funciones y acciones que puede ver y realizar.

A continuación se detallan brevemente los tipos de autorizaciones dentro del sistema:

### **9.1. ADMINISTRADOR GENERAL**

Los módulos que puede visualizar son:

- **Autorizaciones:** aquí se encuentra la base de datos de todo el sistema. Puede ver las autorizaciones de los clientes activos, los mails asociados a las unidades que aún no están registrados y corregir números de documentos que se encuentren mal cargados o estén duplicados.
- **Actividad y desuscripción:** en este módulo es posible comprobar si los mails enviados desde el sistema efectivamente llegan al destinatario. Además, es posible visualizar qué correos se han desuscripto de recibir notificaciones desde el sistema, y en caso que el usuario lo solicite, se lo puede volver a suscribir.

- Clientes: en esta sección se pueden visualizar los clientes activos y deshabilitados en el sistema junto a toda su configuración, la cual es posible editar desde este lugar. También se puede crear alertas para los clientes (por ejemplo: avisos de deuda, informativas, etc.) y realizar el alta de los mismos.
- Remarketing: desde este módulo se realiza la campaña de Marketing a los usuarios que aún no están registrados en AccessIn. Se compone de una sección para la creación de packs de mails (donde se seleccionan los correos a los que se desea enviar la campaña), otra sección de plantillas (en las que se crea el diseño y contenido del correo) y una última de envíos (donde se combinan packs y plantillas) en la que se hace efectiva la campaña y se puede realizar un seguimiento de los mismos.
- Ayuda: se compone de la parte de Tickets y Preguntas. En la primera sección, el administrador general recibe tickets de administradores de clientes o de usuarios del sistema (como propietarios, inquilinos, familiares con acceso al sistema, propietarios locadores, etcétera) que tienen alguna consulta respecto al mismo. La segunda sección está diseñada para agregar o modificar preguntas a la página de Ayuda.
- Contabilidad: en este módulo puede visualizarse las razones sociales, CUIT de todos los clientes y se permite la carga y envío de facturas de los mismos.
- Archivos: en este módulo se encuentran archivos de utilidad para los representantes comerciales:
  - ✓ Archivos útiles
  - ✓ Instructivos
  - ✓ Plantillas base
  - ✓ Presentaciones comerciales
  - ✓ Presupuestos
  - ✓ Recursos de diseño
- Reportes: se permite descargar reportes de los diferentes módulos: Clientes, Remarketing, Usabilidad y Contabilidad.

## 9.2. SOPORTE TÉCNICO

Este usuario tiene los permisos del administrador general y además cuenta con ciertas funciones adicionales en los clientes que los administradores no pueden realizar, por ejemplo: regeneración de boletos de pago, visualización de autorizaciones borradas y movimientos eliminados de cuentas corrientes, permisos para borrar archivos subidos al sistema, entre otras.

### 9.3. OPERADOR DE DASHBOARD MULTICLIENTE

El dashboard multicliente le permite a los administradores que tengan acceso, realizar funciones para dos o más clientes desde un solo lugar. También es posible restringir el acceso de algunas funciones a ciertos administradores. Las tareas que se pueden desempeñar se dividen en las siguientes tarjetas:

- Comunicaciones: permite visualizar las comunicaciones que no hayan sido abiertas de los consorcios que componen el dashboard y generar nuevas comunicaciones para uno o todos los consorcios.
- Eventos: permite ver todas las reservas de eventos que se han realizado en los consorcios del dashboard, y es posible aprobarlas o rechazarlas haciendo clic en cualquier reserva pendiente.
- Recordatorios: permite crear notas que ayuden a recordar asuntos importantes y también a compartirlas con personas de la misma organización para las que sean relevantes.
- Tareas: permite generar las tareas a desarrollarse en uno o más de los consorcios que se encuentren en el dashboard.
- Comunicaciones internas: permite gestionar las comunicaciones internas generadas por los clientes. Además visualizar los nuevos comentarios y un listado con todas las comunicaciones internas sin abrir.
- Reportes: permite descargar reportes conjuntos de expensas de todos los clientes que sean parte del dashboard.

### 9.4. SUPER-ADMINISTRADOR DEL CLIENTE

Los módulos que puede visualizar son:

- Autorizaciones: permite crear, editar y eliminar autorizaciones de propietarios/inquilinos, propietarios locadores, visitas, empleados, operadores de portería y roles secundarios de administrador. También permite generar pólizas personales de todo riesgo diarias a empleados temporales o fijos de manera instantánea.
- Eventos: permite crear espacios de eventos, aprobar, rechazar y reservar eventos para residentes. También posibilita la imputación de los mismos en las expensas, además de la posibilidad de cobrar cargos extra o multas.
- Comunicaciones: sirve para unificar las comunicaciones en un solo canal con residentes, intendencia, proveedores y guardias. Permite llevar al día las comunicaciones y los pedidos de los usuarios, visualizar y contestar los mensajes en tiempo real. Además, es posible derivar los mensajes destinados a otras áreas (proveedores, guardias, etc.) y enviar

encuestas de opinión sobre temas del consorcio para obtener mayor participación y mejorar el criterio en la toma de decisiones.

- **Expensas:** consiste de un módulo de liquidación de expensas muy completo y sencillo de utilizar que se adapta a cada consorcio y manera de liquidar de cada administrador. Ofrece varias opciones de medios de pago para que el inquilino/propietario pueda pagar de la manera que más le convenga. Es posible realizar la conciliación bancaria de manera automática e imputación automática de intereses y pagos, además se pueden gestionar las cuentas corrientes de propietarios y proveedores en tiempo real.
- **Portería:** es posible llevar un control y registro de los ingresos y egresos del barrio o edificio en todo momento. Permite la comunicación directa desde la app entre residentes y guardias.
- **Reportes:** permite descargar reportes de todos los módulos mencionados anteriormente. Por ejemplo: balances mensuales, listado de deudores, reservas de espacios comunes, registro de ingresos y egresos, etcétera.
- **Mi AccessIn:** aquí se encuentran cargadas las facturas y/o notas de crédito de cada período del cliente.

## 9.5. ADMINISTRADOR SECUNDARIO

Es un administrador que puede ver y realizar solo ciertas funciones del sistema. Desde la configuración, el super-administrador del cliente puede crear los diferentes perfiles de administrador secundario y luego otorgarle autorización a quien corresponda. Por ejemplo: contable, seguridad, arquitectos, mantenimiento.

## 9.6. PROPIETARIO RESIDENTE/INQUILINO

Los módulos que puede visualizar son:

- **Autorizaciones:** los residentes tienen la posibilidad de autogestionar las autorizaciones de sus empleados, visitas o familiares, pueden crearlas manualmente o compartiendo las autorizaciones a través de Whatsapp. También permite generar pólizas personales de todo riesgo diarias a empleados temporales o fijos mediante la app de manera instantánea.
- **Eventos:** permite reservar eventos y la posibilidad de armar listas de invitados.
- **Comunicaciones:** el módulo sirve para unificar las comunicaciones con la administración y los guardias en el mismo canal, eliminando llamadas y cadenas de mails. Permite llevar al día los comunicados y pedidos realizados al administrador y ver inmediatamente el estado actualizado de cada uno. También posibilita la participación activa en encuestas de opinión sobre temas del consorcio, mejorando el criterio en la toma de decisiones.

- **Expensas:** su objetivo es optimizar el tiempo y el dinero de los residentes. Es posible pagar online las expensas, consultar la cuenta corriente y estado de pago en todo momento, lo que brinda transparencia absoluta. A través del medio de pago “Pago Mi Expensa” se logra integrar los servicios de las empresas de recaudación más conocidas, con el objetivo de simplificar tanto el cobro como el pago de las expensas.
- **Portería:** permite tener a disposición el registro de todos los ingresos y egresos del barrio o edificio, además de comunicarse directamente con los guardias a cualquier hora y desde cualquier sitio.

### 9.7. PROPIETARIO LOCADOR

Esta autorización existe cuando la propiedad posee un inquilino. Los módulos a los que tiene acceso el propietario locador son: comunicaciones (las que son enviadas exclusivamente a ellos, no puede visualizar las que se le envían al inquilino), expensas (para visualizar la cuenta corriente y el boleto de pago de expensas) e información útil del barrio o edificio.

### 9.8. FAMILIAR CON ACCESO

Esta autorización corresponde a los miembros de la familia que el propietario/inquilino desee otorgarles acceso. Puede tener permiso para realizar las mismas funciones que el propietario, o este último, al crear la autorización del familiar selecciona a qué módulos puede tener acceso en el sistema:

- Crear, editar y eliminar autorizaciones.
- Ver el saldo y detalle de las expensas.
- Enviar, ver y responder comunicaciones con la administración.
- Ver el registro de ingresos/egresos y comunicarse con portería.
- Ver, editar, cancelar y realizar reservas de eventos.
- Ver la información útil brindada por el administrador.

### 9.9. FAMILIAR

Esta autorización no tiene acceso al sistema, existe solo a modo informativo. Por ejemplo, los hijos pequeños de una familia en la que los padres no quieren otorgarles acceso, pero sí quieren que estén registrados para el ingreso y egreso en Portería.

### 9.10. VISITA

Esta autorización no posee acceso al sistema, sirve para que los propietarios residentes, inquilinos o familiares con acceso al sistema, autoricen mediante AccessIn a gente invitada a su

residencia y así, agilizar el ingreso en la portería del barrio/edificio. Los guardias colocan el número de documento de la visita y les aparece que la misma se encuentra “Autorizada a ingresar”.

### 9.11. EMPLEADO

Esta autorización no posee acceso al sistema, su función es que los propietarios residentes, inquilinos o familiares con acceso al sistema autoricen mediante AccessIn a los empleados que suelen concurrir a su residencia pudiendo establecer días y horarios de ingreso y egreso, así en la portería estarán autorizados. Además, se puede aclarar qué tipo de actividad realiza el empleado, por ejemplo: empleado/a de obra, empleado/a doméstico/a, niño/a, jardinero/a, etcétera.

### 9.12. OPERADOR DE PORTERÍA

Esta autorización sirve para la utilización de la plataforma de Portería, mediante la cual los guardias pueden acceder colocando un código de terminal y su PIN (número de 4 dígitos). La principal función que realizan en la misma es el registro de ingresos y egresos al establecimiento en el que trabajan, pero además hay muchas otras funciones:

- Consultar la agenda telefónica de residentes.
- Recibir mensajes de administración y residentes.
- Enviar novedades al administrador, ya sean reportes diarios o sugerencias de multas.
- Denunciar a personas que hayan incumplido alguna norma del establecimiento.
- Visualizar a empleados con incumplimientos.
- Visualizar a empleados que se encuentran dentro del establecimiento.
- Visualizar las unidades que se encuentran en construcción para procesar ingresos y egresos masivos de empleados de obra.
- Visualizar los eventos actuales y próximos hasta 14 días.
- Visualizar a visitas dentro del establecimiento.
- Enviar avisos de correspondencia a residentes.

## 10. SEGURIDAD DE DATOS

Los servidores y bases de datos de AccessIn se encuentran alojados en Google Cloud y Amazon Web Services. La estructura de seguridad, tanto en los servidores como en las bases de datos, responde al Protocolo de Google Cloud y de Amazon Web Services. Los datos de los clientes de Cloud SQL se cifran cuando están en las redes internas de Google y cuando se almacenan en tablas de bases de datos, archivos temporales y copias de seguridad. Cada instancia de Cloud SQL incluye un cortafuegos de red, lo que le permite a los programadores controlar el acceso de la red a la instancia de la base de datos y otorgar los accesos pertinentes.

Seguridad de la plataforma Web: la web de AccessIn cuenta con un certificado SSL activo. “Toda la información que pasa al sitio web y desde él, se codifica por medio de un cifrado de 2048 bits que es prácticamente irrompible para los piratas informáticos”.

Seguridad de la App: Todos los datos que se envían, reciben y guardan en la app AccessIn, son encriptados por OpenSSL. “El protocolo SSL permite un intercambio de información entre el servidor web y el navegador del usuario de forma segura. El objetivo de esta tecnología es permitir que solo el usuario autorizado pueda efectuar las operaciones”.

## **11. FACTURACIÓN Y COBRANZAS**

La facturación de la empresa AccessIn se realiza a través de la plataforma Facturante, un sistema online desarrollado para emitir facturas electrónicas. Para facturar, la empresa está dividida en cinco puntos de venta en Argentina (Mendoza, Córdoba, Rosario, Salta y Buenos Aires) y uno en Uruguay. Una vez que se emiten las facturas en Facturante, las mismas se descargan y se suben a la plataforma de AccessIn para que cada cliente pueda visualizarlas desde allí.

Respecto a las cobranzas, alrededor de la mitad de los clientes abonan a través de débito automático, y el resto realizan principalmente transferencias o depósitos; y ocasionalmente cancelan con cheques o pagos en efectivo.

## CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

### 1. PLAN FINANCIERO

En el plan financiero se integran los planes detallados con anterioridad (Plan de Marketing y Plan Operativo).

*El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión, ya que en el mismo se puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.*

*La viabilidad de una organización consiste en su capacidad para mantenerse operando en el tiempo. En las empresas, la viabilidad está íntimamente ligada con su rentabilidad. En este capítulo lo importante es la rentabilidad a largo plazo, dado que la viabilidad no necesariamente implica que siempre sea rentable. Usualmente hay períodos de tiempo en los que las empresas no son rentables, por ejemplo en los períodos iniciales de un emprendimiento la empresa debe incurrir en costos que otorgan beneficios en el futuro, como la publicidad, costos de organización, compra de stock de materiales, etcétera, pero debe haber una expectativa de obtener beneficios en el futuro.*

### 2. PROYECCIÓN DE VENTAS

Los ingresos de la empresa están determinados en primer lugar, por el monto que abonan los clientes por la prestación del servicio mensualmente, y además por las ventas mensuales que se realizan en cada plaza (Mendoza, Córdoba, Buenos Aires, Rosario, Salta y Uruguay), por lo tanto las ganancias son acumulativas. Por ejemplo en el caso de Mendoza, el objetivo mensual de ventas es de 500 unidades, por lo tanto todos los meses se aumenta el número de ventas de Mendoza en 500 unidades, y así ocurre de igual forma con el resto de las plazas.

Por otro lado, el precio por unidad en cada plaza se obtuvo de un promedio de los clientes activos en las mismas. Siendo el de Mendoza de \$46 por unidad, Córdoba de \$40 por unidad, Rosario de \$51 por unidad, Buenos Aires de \$45 por unidad, Salta de \$39 por unidad y por último el de Uruguay de \$65 por unidad.

Una vez que se llevó a cabo la proyección de ventas del año 2020, se realizó un promedio anual de crecimiento de las mismas para tener en cuenta en los próximos años. El promedio se hizo en base a 11 meses, ya que existen 11 aumentos por año y el resultado fue del 27%.

La inflación no se tiene en cuenta debido a que no es un parámetro que en este caso sirva para tomar decisiones, es por esta razón que no se considera.

En el siguiente link se puede observar la proyección de ventas anual del año 2020:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1f8VP08KtpAi62W3pVUHKCckenPRMAtTo/edit#gid=253104477>

A continuación se muestra la estimación de la demanda anual por 5 años teniendo en cuenta el crecimiento en las ventas:

<b>ESTIMACIÓN DEMANDA ANUAL POR PLAZA POR 5 AÑOS CON CRECIMIENTO DE VENTAS</b>					
<b>PLAZA</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>
Mendoza	\$1.794.000	\$2.286.515	\$2.914.241	\$3.714.300	\$4.734.003
Córdoba	\$780.000	\$994.137	\$1.267.061	\$1.614.913	\$2.058.262
Rosario	\$1.989.000	\$2.535.049	\$3.231.007	\$4.118.029	\$5.248.569
Buenos Aires	\$1.755.000	\$2.236.808	\$2.850.888	\$3.633.555	\$4.631.090
Salta	\$760.500	\$969.283	\$1.235.385	\$1.574.540	\$2.006.806
Uruguay	\$2.281.500	\$2.907.850	\$3.706.155	\$4.723.621	\$6.020.417
<b>TOTAL DE VENTAS ANUAL</b>	<b>\$9.360.000</b>	<b>\$11.929.641</b>	<b>\$15.204.737</b>	<b>\$19.378.959</b>	<b>\$24.699.148</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **3. ESTIMACIÓN DE COSTOS**

#### **3.1. COSTOS FIJOS**

En primer lugar se analizaron los costos fijos, que están compuestos de sueldos, gastos operativos y gastos de marketing. Cabe aclarar que se fijó un aumento anual del 15% en los mismos.

A continuación se muestra la estimación anual de los costos fijos por 5 años, y en las tablas siguientes el detalle de cada concepto.

<b>ESTIMACIÓN ANUAL DE COSTOS FIJOS POR 5 AÑOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>
Sueldos	\$3.380.000	\$3.887.000	\$4.470.050	\$5.140.558	\$5.911.641
Gastos operativos	\$1.122.000	\$1.290.300	\$1.483.845	\$1.706.422	\$1.962.385
Gastos de marketing	\$283.800	\$326.370	\$375.326	\$431.624	\$496.368
<b>TOTAL DE COSTOS FIJOS ANUAL</b>	<b>\$4.785.800</b>	<b>\$5.503.670</b>	<b>\$6.329.221</b>	<b>\$7.278.604</b>	<b>\$8.370.394</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>SUELDOS AÑO 2020</b>	
Personal	Mensual
Jefe 1	\$40.000
Jefe 2	\$40.000
Desarrollador	\$35.000
Encargado comercial	\$25.000
Encargada de soporte al cliente	\$30.000
Encargado de contenido	\$25.000
Encargada de proyecto	\$35.000
Diseñador	\$30.000
<b>Total sueldos mensual</b>	<b>\$260.000</b>
<b>Total sueldos anual</b>	<b>\$3.380.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>GASTOS OPERATIVOS AÑO 2020</b>		
Concepto	Mensual	USD
Alquiler oficina*	\$30.000	
Alarma	\$2.500	
Supermercado	\$1.500	
Emails personales	\$13.000	130 USD
Servidores y base de datos	\$40.000	400 USD
Emails del sistema	\$2.000	20 USD
SSL (seguridad del sitio)	\$1.600	
Market android	\$300	3 USD
Market iOS	\$900	9 USD
Abonos celulares	\$900	
Plataforma Facturante	\$800	
<b>Total gastos operativos mensual</b>	<b>\$93.500</b>	<b>562 USD</b>
<b>Total gastos operativos anual</b>	<b>\$1.122.000</b>	<b>6.744 USD</b>

Fuente: Elaboración propia.

\*En el alquiler de la oficina están incluidos: impuestos (luz, agua, gas), internet, limpieza y mantenimiento.

Nota: el valor del dólar está tomado al valor blue de \$100.

<b>GASTOS DE MARKETING AÑO 2020</b>		
Concepto	Mensual	USD
Publicidad	\$15.000	150 USD
Imprevistos 3% gastos marketing	\$450	
Diseño de placas de redes y publicidad	\$3.200	
Segmentación y pauta de publicidad	\$5.000	
<b>Total gastos marketing mensual</b>	<b>\$23.650</b>	<b>150 USD</b>
<b>Total gastos marketing anual</b>	<b>\$283.800</b>	<b>1.800 USD</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: el valor del dólar está tomado al valor blue de \$100.

### 3.2. COSTOS VARIABLES

Los costos variables en los que incurre la empresa corresponden a las comisiones de los representantes de cada plaza por sus ventas, que corresponden al 33% de las mismas. Tomando como supuesto que el crecimiento anual de ventas es del 27%, se muestra en el siguiente cuadro la estimación de costos variables por 5 años:

ESTIMACIÓN ANUAL DE COSTOS VARIABLES POR 5 AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Total anual comisiones Mendoza	\$592.020	\$754.550	\$961.700	\$1.225.719	\$1.562.221
Total anual comisiones Córdoba	\$257.400	\$328.065	\$418.130	\$532.921	\$679.227
Total anual comisiones Rosario	\$656.370	\$836.566	\$1.066.232	\$1.358.949	\$1.732.028
Total anual comisiones Buenos Aires	\$579.150	\$738.147	\$940.793	\$1.199.073	\$1.528.260
Total anual comisiones Salta	\$250.965	\$319.864	\$407.677	\$519.598	\$662.246
Total anual comisiones Uruguay	\$752.895	\$959.591	\$1.223.031	\$1.558.795	\$1.986.738
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES ANUAL</b>	<b>\$3.088.800</b>	<b>\$3.936.782</b>	<b>\$5.017.563</b>	<b>\$6.395.056</b>	<b>\$8.150.719</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4. ACTIVOS FIJOS

Para realizar el cálculo de los activos fijos que posee la empresa AccessIn se tomaron en cuenta dos supuestos:

- La empresa inició sus actividades en el año 2016.
- El valor de recupero es del 20% del total

A continuación se muestran todos los activos fijos que posee la empresa, detallando el precio unitario, cantidad y total de cada uno.

ACTIVOS FIJOS			
Activos Fijos	Precio unitario	Cantidad	Total
Computadora lenovo	\$40.000	5	\$200.000
Computadora mac	\$90.000	3	\$270.000
Mouse	\$1.000	8	\$8.000
Escritorios	\$1.000	8	\$8.000
Silla ejecutiva	\$4.000	8	\$32.000
Cesto basura	\$600	1	\$600
Iphone 6	\$30.000	1	\$30.000
Celular	\$10.000	2	\$20.000
Bibliotecas	\$2.500	1	\$2.500

Pizarrón	\$1.500	1	\$1.500
Plantas	\$800	3	\$2.400
Televisor	\$27.500	1	\$27.500
Sillón grande	\$21.000	1	\$21.000
Sillón chico	\$14.000	1	\$14.000
Mesa ratona	\$2.800	1	\$2.800
Perchero	\$2.000	1	\$2.000
Equipo de música	\$15.800	1	\$15.800
Estantería	\$1.700	2	\$3.400
Banner	\$2.400	2	\$4.800
Kit mate	\$1.400	1	\$1.400
Terminal de portería para pruebas	\$7.000	1	\$7.000
Ups (sistema de alimentación ininterrumpida)	\$6.000	1	\$6.000
<b>Total</b>			<b>\$680.700</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. DEPRECIACIONES

Como mencionamos anteriormente, la empresa AccessIn inició sus actividades en el año 2016, por lo que las depreciaciones se tienen en cuenta desde ese año.

En el siguiente cuadro se muestran las depreciaciones desde el año 2020, ya que nuestra proyección de flujo de fondos comienza en dicho año.

Amortización 2020	Amortización 2021	Amortización 2022	Amortización 2023	Amortización 2024
\$40.000	\$0	\$0	\$0	\$0
\$54.000	\$0	\$0	\$0	\$0
\$1.600	\$0	\$0	\$0	\$0
\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
\$3.200	\$3.200	\$3.200	\$3.200	\$3.200
\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
\$6.000	\$0	\$0	\$0	\$0
\$4.000	\$0	\$0	\$0	\$0
\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
\$480	\$0	\$0	\$0	\$0

\$5.500	\$0	\$0	\$0	\$0
\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$2.100
\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400
\$280	\$280	\$280	\$280	\$280
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$3.160	\$0	\$0	\$0	\$0
\$340	\$340	\$340	\$340	\$340
\$960	\$0	\$0	\$0	\$0
\$280	\$0	\$0	\$0	\$0
\$1.400	\$0	\$0	\$0	\$0
\$1.200	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>\$127.360</b>	<b>\$8.780</b>	<b>\$8.780</b>	<b>\$8.780</b>	<b>\$8.780</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la sección Anexos se puede visualizar el cálculo de la depreciación anual, las amortizaciones desde el año 2016 hasta el año 2019 y el valor residual de los bienes al año 2019.

## 6. FLUJO DE FONDOS

A continuación se presenta el flujo de fondos de la empresa AccessIn con una proyección de 5 años, a partir del año 2020. Es importante aclarar que la empresa está en funcionamiento desde el año 2016.

El esquema está dividido en tres partes: El flujo de fondos de inversión, el cual está compuesto por la inversión (que en este caso equivale al valor residual de los bienes en el año 2019) y el valor llave de la empresa (consiste en el valor de la empresa por estar en marcha), el flujo de fondos operativos, compuesto por un saldo inicial de caja en el año 2020, la proyección de ventas, la estimación de costos, impuestos y depreciaciones. Por último se encuentra el flujo de fondos final, que es la suma de los dos flujos mencionados anteriormente.

Algunos supuestos que se tuvieron en cuenta al realizar el flujo de fondos fueron: una alícuota de impuestos del 35%, un promedio de aumento en las ventas constante del 27%, un aumento en los costos fijos del 15%.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<b>FF INVERSIÓN</b>						
Inversión (valor residual de bienes)	- \$171.260,00					
Valor llave	- \$600.000,00					
<b>FF INVERSIÓN</b>	<b>- \$771.260,00</b>					
<b>FF OPERATIVO</b>						
SALDO INICIAL		\$69.520				
VENTAS		\$9.360.000	\$11.929.641	\$15.204.737	\$19.378.959	\$24.699.148
<b>COSTOS DE VENTA</b>						
Costos fijos		- \$4.785.800	- \$5.503.670	- \$6.329.221	- \$7.278.604	\$8.370.394
Costos variables		- \$3.088.800	- \$3.936.782	- \$5.017.563	- \$6.395.056	\$8.150.719
Depreciaciones		- \$127.360	- \$8.780	- \$8.780	- \$8.780	- \$8.780
GAI		\$1.427.560	\$2.480.410	\$3.849.173	\$5.696.519	\$8.169.255
Imp a las ganancias		- \$499.646	- \$868.143	- \$1.347.211	- \$1.993.782	\$2.859.239
Neto		\$927.914	\$1.612.266	\$2.501.963	\$3.702.737	\$5.310.016
Amortizaciones		\$127.360,00	\$8.780,00	\$8.780,00	\$8.780,00	\$8.780,00
<b>FF OPERATIVO</b>		<b>\$1.055.274</b>	<b>\$1.621.046</b>	<b>\$2.510.743</b>	<b>\$3.711.517</b>	<b>\$5.318.796</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>- \$771.260,00</b>	<b>\$1.055.274</b>	<b>\$1.621.046</b>	<b>\$2.510.743</b>	<b>\$3.711.517</b>	<b>\$5.318.796</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7. CRITERIOS DE DECISIÓN

Las herramientas que se utilizaron para calcular la rentabilidad y viabilidad del proyecto, son el VAN y la TIR. El primero calcula la rentabilidad y la segunda el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión inicial. En los próximos puntos del trabajo se detalla cada uno de ellos y su valor obtenido.

### 7.1. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

“El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión” (en el caso de AccessIn, la inversión equivale al valor residual de los bienes en el año 2019).

*La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.*

*Para que un negocio sea realmente rentable, el valor del VAN debe ser siempre mayor que cero. Esto indicará que en un plazo estimado (por ejemplo, 5 años) podremos recuperar la inversión que ha puesto en marcha el negocio y tendremos más beneficio que si dicha inversión se hubiese puesto a renta fija.*

Para calcular el VAN en este análisis se utilizó como punto de partida la tasa de un plazo fijo a 30 días en el Banco Nación, la cual es de un 30,02% al día 17 de agosto de 2020. Sin embargo, con el motivo de que este estudio resulte competitivo, se decidió estimar una tasa alternativa de costo de capital del 40%, ya que la TNA del Banco Nación se muestra poco atractiva actualmente y se encuentra regulada.

En resumen, si bien esta tasa no es de riesgo similar, se la utiliza como una referencia alternativa. Dado que el análisis financiero es parte del plan de negocios, no nos detendremos en analizar con mayor profundidad la elección de la tasa para determinar el VAN.

El cálculo del VAN para AccessIn dio un resultado de \$2.628.321,98, por lo que al ser un número positivo, se puede considerar que el proyecto es viable.

<b>VAN</b>	\$2.628.321,98
------------	----------------

## 7.2. TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

La tasa interna de retorno (TIR) es otra herramienta utilizada en la evaluación de un proyección de inversión, la cual está relacionada con el valor actualizado neto (VAN).

“La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la misma”.

“La TIR se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello se debe comparar dicha tasa con la tasa de costo de capital Si la tasa de rendimiento del proyecto (expresada por la TIR) supera la tasa de costo de capital, la inversión debería ser aceptada, en caso contrario, el proyecto debería ser rechazado”.

En el proyecto bajo análisis, la TIR dio un resultado del 183%, siendo la tasa de costo de capital de un 40%, es decir que la TIR es mayor que la tasa de costo de capital, se puede decidir que el proyecto es aceptable.

<b>TIR</b>	183%
------------	------

Por todo el estudio realizado en el presente capítulo, se puede concluir que el proyecto de AccessIn es rentable y viable.

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Como se pudo observar en el presente plan de negocio, tanto en el análisis comercial, operativo y financiero, el proyecto de la empresa resulta interesante, atractivo y aparentemente rentable a largo plazo. Es importante destacar que AccessIn posee una gran ventaja frente a otros rubros, y ésta es que al ser un proyecto de base tecnológica, la misma no se ve afectada por amenazas externas, como por ejemplo la actual pandemia que estamos atravesando. AccessIn pudo sobrepasar esta crisis mundial y tomarla como una oportunidad de crecimiento gracias a la tecnología, lo cual demuestra que la empresa está preparada para afrontar cualquier adversidad del futuro.

También es importante asentar que al ser un proyecto viable y rentable financieramente, resulta atractivo para futuros inversionistas.

Creemos que la empresa, al estar en la etapa de crecimiento puede intentar llevar a cabo algún esfuerzo comercial para escalar el proyecto a diferentes áreas geográficas, tanto nuevas provincias de Argentina, como a países dentro y fuera del continente.

Un punto en el que se está trabajando actualmente para mejorar en AccessIn es la comunicación interna, ya que hasta el momento no existía un canal unificado para llevar a cabo la misma. Desde hace unos meses, se utilizan dos nuevas herramientas: la primera corresponde a una aplicación informática de comunicación en equipo, llamada slack; y la segunda es un software en línea para la gestión operativa de proyectos y el seguimiento de errores e incidencias, llamada jira.

Para finalizar, podemos concluir que el presente estudio es de gran utilidad para la empresa AccessIn, tanto como para ordenar y estructurar distintos aspectos, y además para tener una clara proyección financiera para futuros inversionistas, la cual resulta ser muy atractiva.

## ANEXOS

### 1. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

#### 1.1. LISTA DE PRECIOS ACCESSIN

A continuación se mencionan los precios de los diferentes planes que ofrece AccessIn a sus clientes:

- Argentina
  - Plan Lite: \$24 más impuestos
  - Plan Pro: \$39 más impuestos
  - Plan Premium: \$60 más impuestos
- Uruguay
  - Plan Lite: 1 USD más impuestos
  - Plan Pro: 2 USD más impuestos
  - Plan Premium: 3 USD más impuestos
- Chile
  - Plan Lite: 1 USD más impuestos
  - Plan Pro: 2 USD más impuestos
  - Plan Premium: 3 USD más impuestos
- Perú
  - Plan Lite: 1 USD más impuestos
  - Plan Pro: 1,40 USD más impuestos
  - Plan Premium: 2 USD más impuestos

Como se mencionó anteriormente, el lanzamiento de estos planes ha sido reciente, por lo que a los clientes antiguos se les cobra otro precio que fue pactado al momento de la contratación del servicio. Estos por lo general varían entre \$40, \$45, \$52 más IVA en Argentina, y en Uruguay entre los 1.50 USD, 2.25 USD y 3 USD más impuestos.

## 2. CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

### 3.1. DEPRECIACIONES

CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN ANUAL Y VALOR DE RECUPERO				
Activos Fijos	Total	Vida útil	Depreciación anual	Recupero
Computadora lenovo	\$200.000	5	\$40.000	\$40.000
Computadora mac	\$270.000	5	\$54.000	\$54.000
Mouse	\$8.000	5	\$1.600	\$1.600
Escritorios	\$8.000	10	\$800	\$1.600
Silla ejecutiva	\$32.000	10	\$3.200	\$6.400
Cesto basura	\$600	10	\$60	\$120
Iphone 6	\$30.000	5	\$6.000	\$6.000
Celular	\$20.000	5	\$4.000	\$4.000
Bibliotecas	\$2.500	10	\$250	\$500
Pizarrón	\$1.500	10	\$150	\$300
Plantas	\$2.400	5	\$480	\$480
Televisor	\$27.500	5	\$5.500	\$5.500
Sillón grande	\$21.000	10	\$2.100	\$4.200
Sillón chico	\$14.000	10	\$1.400	\$2.800
Mesa ratona	\$2.800	10	\$280	\$560
Perchero	\$2.000	10	\$200	\$400
Equipo de música	\$15.800	5	\$3.160	\$3.160
Estantería	\$3.400	10	\$340	\$680
Banner	\$4.800	5	\$960	\$960
Kit mate	\$1.400	5	\$280	\$280
Terminal de portería para pruebas	\$7.000	5	\$1.400	\$1.400
Ups (sistema de alimentación ininterrumpida)	\$6.000	5	\$1.200	\$1.200
<b>Total</b>	<b>\$680.700</b>		<b>\$127.360</b>	<b>\$136.140</b>

Fuente: Elaboración propia.

CÁLCULO DE DEPRECIACIONES Y VALOR RESIDUAL DE BIENES						
Activo	Amort 2016	Amort 2017	Amort 2018	Amort 2019	Amort acumulada al 2019	Valor residual al 2019
Computadora lenovo	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$160.000	\$40.000
Computadora mac	\$54.000	\$54.000	\$54.000	\$54.000	\$216.000	\$54.000
Mouse	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$6.400	\$1.600
Escritorios	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3.200	\$4.800
Silla ejecutiva	\$3.200	\$3.200	\$3.200	\$3.200	\$12.800	\$19.200
Cesto basura	\$60	\$60	\$60	\$60	\$240	\$360
Iphone 6	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$24.000	\$6.000

Celular	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$16.000	\$4.000
Bibliotecas	\$250	\$250	\$250	\$250	\$1.000	\$1.500
Pizarrón	\$150	\$150	\$150	\$150	\$600	\$900
Plantas	\$480	\$480	\$480	\$480	\$1.920	\$480
Televisor	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$22.000	\$5.500
Sillón grande	\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$8.400	\$12.600
Sillón chico	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$5.600	\$8.400
Mesa ratona	\$280	\$280	\$280	\$280	\$1.120	\$1.680
Perchero	\$200	\$200	\$200	\$200	\$800	\$1.200
Equipo de música	\$3.160	\$3.160	\$3.160	\$3.160	\$12.640	\$3.160
Estantería	\$340	\$340	\$340	\$340	\$1.360	\$2.040
Banner	\$960	\$960	\$960	\$960	\$3.840	\$960
Kit mate	\$280	\$280	\$280	\$280	\$1.120	\$280
Terminal de portería para pruebas	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$1.400	\$5.600	\$1.400
Ups	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$4.800	\$1.200
<b>Total</b>	<b>\$127.360</b>	<b>\$127.360</b>	<b>\$127.360</b>	<b>\$127.360</b>	<b>\$509.440</b>	<b>\$171.260</b>

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

### PAGINAS WEB CONSULTADAS

[https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Corrupci%C3%B3n\\_en\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Corrupci%C3%B3n_en_Argentina)

[https://accessin.net/terms\\_and\\_conditions](https://accessin.net/terms_and_conditions)

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=accessin-el-exito-de-una-empresa-emergente-en-tecnologia>

<http://news.accessin.net/accessin-logra-reducir-la-huella-de-carbono-de-la-gestion-de-los-barrios-en-un-48/>

[https://www.researchgate.net/publication/305985917\\_Gestion\\_de\\_la\\_Innovacion\\_y\\_la\\_Tecnologia](https://www.researchgate.net/publication/305985917_Gestion_de_la_Innovacion_y_la_Tecnologia)

<http://www.apuntescecp.com.ar/index.php/apuntes/article/view/349/307>

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/que-mirar-antes-de-comprar-en-un-barrio-privado-nid2100289>

<http://www.locally.com.ar/2016/08/24/barrios-cerrados-pasado-presente-y-futuro/>

<https://www.definicionabc.com/social/barrio-privado.php>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Urbanizaci%C3%B3n\\_cerrada](https://es.wikipedia.org/wiki/Urbanizaci%C3%B3n_cerrada)

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/como-se-conciben-y-sus-diferencias-nid1539311>

<http://egb-geosexto.blogspot.com/2012/03/tipologia-barrios-cerrados-clubes-de.html>

<http://revistaareatres.com.ar/barrios-privados-mendoza-las-claves-la-nueva-reglamentacion/>

<https://www.cippecc.org/publicacion/el-desafio-de-la-pobreza-en-la-argentina/>

[https://tn.com.ar/opinion/radiografia-de-la-inseguridad-como-se-mide-la-delincuencia-en-la-argentina\\_931313](https://tn.com.ar/opinion/radiografia-de-la-inseguridad-como-se-mide-la-delincuencia-en-la-argentina_931313)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809>

<https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/17/como-esta-el-acceso-y-la-calidad-de-internet-en-la-argentina/>

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)

<https://duplika.com/blog/que-son-los-servidores-web-y-por-que-son-necesarios/>

<https://www.stelorder.com/barreras-de-entrada-para-startups/>

<https://www.unniun.com/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/>

<https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<https://www.matrizfoda.com/dafo/>

<http://revistaareatres.com.ar/barrios-privados-mendoza-las-claves-la-nueva-reglamentacion/>

<http://www.codigocivilonline.com.ar/conjuntos-inmobiliarios-arts-2073-a-2113/>

[https://elpais.com/internacional/2014/12/20/actualidad/1419113092\\_143703.html](https://elpais.com/internacional/2014/12/20/actualidad/1419113092_143703.html)

<https://www.olimposoft.com.ar/>

<https://www.holacountry.com/>

<https://www.consortioabierto.com/vecinos>

<https://www.simplesolutions.com.ar/site/index.php>

[http://expentrack.com.ar/?gclid=EAIaIQobChMIhMfZ\\_b\\_g5AIVSQyRCh1x7AXuEAAYBCAAEgLuvvD\\_BwE](http://expentrack.com.ar/?gclid=EAIaIQobChMIhMfZ_b_g5AIVSQyRCh1x7AXuEAAYBCAAEgLuvvD_BwE)

<http://www.prosis.com.uy/sitio/cerca.php>

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<https://www.matrizfoda.com/dafo/>

<https://www.designware.com.uy/unidad/#to-main-content>

<https://www.buildinglink.com/marketing/public/about>

<https://www.chubb.com/ar-es/sobre-nosotros/acerca-de-chubb.aspx>

<https://mecubro.com/ap/>

<http://www.zagdigital.com/>

<https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-de-contabilidad.html>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Centros\\_de\\_datos\\_de\\_Google](https://es.wikipedia.org/wiki/Centros_de_datos_de_Google)

<https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html#seleccion>

[https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Que\\_es\\_la\\_segmentacion](https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Que_es_la_segmentacion)

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

<https://www.aiu.edu/cursos/mercadotecnia%20y%20ventas/pdf%20leccion%203/Lecci%C3%B3n%203%20MV.pdf>

<https://questionpro.com/es/Segmentacion-geografica.html>

<http://questionpro.com/es/Segmentacion-demografica.html>

<https://www.questionpro.com/blog/es/segmentacion-psicografica/>

<https://www.questionpro.com/blog/es/segmentacion-conductual/>

[https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Que\\_es\\_la\\_segmentacion](https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Que_es_la_segmentacion)

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

<https://marketingcocreador.wordpress.com/2017/03/19/marketing-diferenciado/>

<https://www.marketingsgm.es/que-es-el-posicionamiento-de-marca/>

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818\\_5184.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf)

<https://www.multiplica.com/diario-de-viaje/2-atributos-para-hacer-una-app-exitosa/>

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

<https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

<https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

<https://definicion.de/marca/>, <https://www.emprendepyme.net/que-es-una-marca.html>

<https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

<https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>

<https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

<https://accessin.net/ar/>

<https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

<https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>

[https://www.academia.edu/31621516/Direcci%C3%B3n de Marketing 14 edici%C3%B3n . Person  
\\_Educaci%C3%B3n M%C3%A9xico 2012](https://www.academia.edu/31621516/Direcci%C3%B3n_de_Marketing_14_edici%C3%B3n_Personal_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico_2012)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Google\\_Ads](https://es.wikipedia.org/wiki/Google_Ads)

<https://news.accessin.net/press>

<http://www.comunidadcoworking.es/que-es-coworking/>

<https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>

<https://macroadmin.accessin.net/>

[https://noticias.universia.com.ar/portada/noticia/2015/08/19/1129656/8-derechos-laborales-joven-  
argentino-debe-conocer.html](https://noticias.universia.com.ar/portada/noticia/2015/08/19/1129656/8-derechos-laborales-joven-argentino-debe-conocer.html)

<https://elsalario.com.ar/Salario/salario-minimo>

[https://s3-us-west-2.amazonaws.com/accessin-users-  
files/x\\_files/files/000/000/045/original/Administradores\\_AR.pdf?1579102376](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/accessin-users-files/x_files/files/000/000/045/original/Administradores_AR.pdf?1579102376)

[https://s3-us-west-2.amazonaws.com/accessin-users-  
files/x\\_files/files/000/000/046/original/Residentes\\_AR.pdf?1579102430](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/accessin-users-files/x_files/files/000/000/046/original/Residentes_AR.pdf?1579102430)

[https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-  
viabilidad-de-una-inversion](https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

### **LIBROS CONSULTADOS**

DAFT, Richard, (2004) "Administración", Thompson Editores SA, México.

HAX, A y MAJLUF, N (1996) "Gestión de empresa con una visión estratégica".

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) "Fundamentos de Marketing", 6ta edición.

KOTLER, P Y KELLER, K (2018) "Dirección de marketing". 15va edición.

OCAÑA, Hugo R. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken

PORTER, Michael (1996) "Estrategia Competitiva" México: Compañía

PORTER, Michael (1979) "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

VAN HORNE, J. C y WACHOWICZ, J. M (1991) "Fundamentos de Administración financiera".

VAN HORNE, J. C (1997) "Administración financiera", décima edición. México.

### **DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS**

Material de cátedra de "Administración II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Administración Financiera II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Análisis Organizacional", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Comercialización I", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Comercialización II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Estrategia de Negocios", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, Septiembre de 2020

Florencia Lipstein

.....  
Firma y aclaración

28664

.....  
Número de registro

38.756.585

.....  
DNI