



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Mercado Fan
MARKETPLACE SOLIDARIO

Autor: Marcelo A. Del Colle

DNI: 33.339.305

Mentor del Trabajo de Graduación: Fabiana M. Mejalelaty

Índice de Contenidos

Contenido

Índice de Contenidos	2
Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo	5
Introducción y Antecedentes.....	6
Marcos Conceptuales y herramientas de management utilizadas.....	7
La industria y Mercado	7
La Propuesta de Valor.....	8
Plan de Marketing.....	8
El Cliente	8
Segmentación del mercado	9
Mapa de Empatía	10
Value Proposition Canvas	11
La Propuesta de Valor	13
Diferenciación y Ventaja Competitiva	13
Canvas Business Model.....	14
Market Fit.....	19
Validación de Propuesta de Valor.....	19
Research.....	19
Experimentos	19
Funcionalidades Básicas.....	22
Funcionalidades/Servicios.....	23
Diseño Plataforma Mockup	26
Tamaño de la oportunidad, Competencia, Contexto e Industria	27
Industria	27
Las 5 Fuerzas de Porter.....	29
Análisis PESTLE.....	32
Tamaño de la oportunidad	36
Competencia/Alianzas.....	38

Modelo de Negocios.....	43
Plataforma como Servicios (Paas).....	43
Planes	44
Pricing	45
Política de Bienes con Fines Solidarios.....	46
Go to Market Plan	47
Estrategia de Entrada.....	47
Funnel de ventas	49
Estrategia de Precios	50
Customer Acquisition Cost (CAC).....	51
Recursos y Actividades Claves.....	52
Equipo Emprendedor	54
Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión.....	56
Contexto Macro y microeconómico.....	56
Modelo de generación de beneficios	58
Requerimientos de inversión y financiamiento	65
Principales riesgos proyectados	68
Aspectos legales y regulatorios	69
Conclusiones	71
Fuentes y Bibliografía	72
Anexos	73

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi futura esposa la cual me dio el apoyo necesario para afrontar el MBA teniendo en cuenta el contexto en cómo empezó el mismo y como lo hemos terminado mediante una pandemia de por medio.

Por otro lado, quiero agradecer a mi madre y mi hermano por el apoyo. Tengo la suerte de tener una familia súper empática logrando comprender el contexto en cada paso profesional que doy en mi vida.

Agradezco FluxtIT S.A. que me ayudo a desarrollarme y lograr que esto sucediera dándome no solo beneficios económicos para poder realizar el MBA sino también el tiempo para poder dedicarle siendo esto algo muy complejo de brindar debido a las responsabilidades que uno cuenta.

A la Universidad de San Andrés y al cuerpo docente por corroborar que mi elección de Universidad para realizar el MBA fue acertada, destaco la calidad pedagógica, la administración de la comunidad y sobre todo la organización con que se manejó ante un cambio de esquema debido a la pandemia.

Por último, agradezco a mi padre ya que gracias a él me permitió comprender los valores de emprender más allá de los factores económicos, obligarme a empezar de abajo y darme el espacio para mi formación. Gracias a él hoy puedo tener una mirada diferente de la vida lográndome concentrar en lo importante y no en lo urgente.

Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Actualmente existen diferentes tipos de instituciones deportivas reconocidas que cuentan con un rol social muy grande queriendo implementar iniciativas solidarias, pero no cuentan con el tiempo y el presupuesto para realizarlo.

Mediante diferentes entrevistas realizadas con instituciones deportivas (clubes de fútbol y rugby principalmente) detectamos que la mayoría de las instituciones se encuentran enfocadas en el eje principal de la operación de la institución no pudiendo comunicar y transparentar correctamente sus iniciativas sociales.

A su vez en estas entrevistas y sumado a un análisis de mercado detectamos que son muy pocas las instituciones deportivas que logran capitalizar correctamente el valor que el socio les puede generar incorporando canales digitales que permitan generar un valor económico extra.

Es por eso que detectamos la necesidad de crear un Marketplace que permita a las entidades deportivas publicar bienes mediante la estrategia de venta más eficiente (Precio Fijo o Subasta) y el dinero recaudado sea utilizado para fines solidarios poniendo en eje principal la transparencia del proceso como factor diferencial.

Sumado a esto nuestra propuesta de valor permite utilizar nuestro Marketplace como canal de venta online permitiendo publicar bienes con fines solidarios y bienes con fines comerciales logrando que lo recaudado por los bienes con fines comerciales permitan financiar los bienes con fines solidarios disminuyendo el costo de ayudar y tercerizando la gestión solidaria en MercadoFan.

Con respecto al modelo de negocio la intención es generar una Asociación Civil sin fines de lucro logrando ayudar a entidades sociales y que las instituciones deportivas puedan lograr mayores resultados de sus iniciativas sociales implementando nuestra plataforma dentro de su institución.

Para lograr una viabilidad económica del proyecto solidario nuestra propuesta cuenta con una modalidad de precio mixto que permite a nuestros clientes abonar un precio fijo competitivo para utilizar nuestro Marketplace solamente con fines solidarios integrando nuestra plataforma a una existente o un precio variable donde el objetivo es que los clientes adopten nuestra plataforma como canal único de venta online cobrando un valor por cada transacción realizada como lo hace TiendaNube o MercadoLibre pero con el diferencial de disminuir el % del costo de

transacción cuanto más bienes con fines solidarios destinen para con el objetivo de estimular el rol solidario de la institución y potenciar la recaudación con fines solidarios.

La inversión requerida para este proyecto es de \$8.000.000 ARS y alcanzaríamos la auto sustentabilidad al final del tercer año, pero lo más importante es que lograremos recaudar más de \$48.000.000 ARS solo en los primeros 3 años para destinarlos completamente a fines solidarios.

Introducción y Antecedentes

Actualmente existen instituciones deportivas como clubes de futbol, rugby y hockey que necesitan una plataforma independiente para monetizar los bienes de la institución como indumentarias del club o bienes subastables como por ejemplo la pelota del partido cuando una estrella de la institución realiza un hat trick¹ permitiendo disponer de lo recaudado mediante una estrategia comercial correcta, pero a su vez logrando objetivos solidarios.

Analizando el contexto de las entidades deportivas existen clubes que tienen una gran cantidad de socios y seguidores en las redes sociales y no cuentan con una tienda online para vender los productos del club desaprovechando la posibilidad de capitalizar el valor que les puede generar los socios y seguidores del club.

Viendo ejemplos en concreto sacando de la ecuación a clubes que cuentan con un gran capital y gran manejo empresarial de la institución como Boca Jr y River Plate hay instituciones deportivas con un gran rol social como Ferrocarril Oeste que cuentan con más de 14.000 socios y más de 43.000 seguidores en las redes sociales o de Colon de Santa Fe reciente campeón del futbol Argentino que tiene más de 16.000 socios y más de 200.000 seguidores en redes sociales y no cuentan con canales online que les permitan capitalizar todo este valor de sus socios logrando a su vez disponer bienes con fines solidarios potenciando las donaciones a entidades sociales.

Nuestra modalidad de servicios de plataforma permite tercerizar la gestión solidaria apoyándose en capitalizar lo que las entidades deportivas generan a sus seguidores.

¹ Hat Trick. En fútbol y otros deportes, conjunto de tres goles o puntos conseguidos por un mismo jugador durante un partido.

Con MercadoFan tenemos el objetivo de realizar alianzas con instituciones deportivas para impulsar sus iniciativas sociales, monetizar las donaciones potenciando el impacto mediante una plataforma que permita conectar la oferta con la demanda de manera simple en una modalidad de subasta o venta directa mediante un proceso simple y 100% transparente.

MercadoFan no es solo un MarketPlace más en el mercado sino el futuro MarketPlace solidario más grande de Argentina.

Marcos Conceptuales y herramientas de management utilizadas

El presente plan de Negocios busca evaluar la viabilidad de un proyecto de negocios en el contexto actual de la Argentina y del mundo.

Con ese fin, primero se identificó una posible oportunidad de negocios al percibir posibles necesidades insatisfechas entre las instituciones deportivas que no cuentan con una área relacionada a objetivos de RSE y mucho menos de una plataforma que les permita lograr compartir su iniciativa social con un proceso simple y obtener grandes resultados debido a que el objetivo principal de estas instituciones está relacionado a su actividad principal y no cuentan con la experiencia ni el tiempo para mejorar sus campañas de RSE.

Una vez identificada la posible oportunidad de negocios, se utilizaron varias herramientas de management para su análisis más profundo

La industria y Mercado

Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979): analizan el atractivo de la industria según el análisis extenso de cinco componentes claves de esta: Competidores actuales, Competidores Potenciales, Proveedores, Clientes y Sustitutos.

Segmentación: Se utiliza la segmentación para la correcta identificación del mercado potencial, su tamaño en cantidad de personas, en posibles inversiones, sus características y cambios dinámicos en el tiempo.

Empathy Map: El objetivo del empathy map es crear un grado de empatía con nuestro cliente específico, conociendo su medio ambiente, en otras palabras mirar el mundo a través de sus ojos. Un profundo conocimiento de la persona es clave

en el diseño de nuestro modelo de negocio, pues el producto o servicio debe encajar en las necesidades de los clientes.

Análisis PESTLE: Es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo. En el mismo se analiza el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico.

La Propuesta de Valor

Business Model CANVAS: El modelo CANVAS de Osterwalder (Osterwalder, 2005) es un formato práctico para analizar la creación, entrega y captación de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: Segmentos, Propuesta, Canales, Relaciones, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave, Costos e Ingresos.

Plan de Marketing

Funnel de Ventas: Es una herramienta que permite a una empresa planear y establecer procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros.

El Cliente

Actualmente descubrimos mediante un proceso de entrevistas y encuestas que existen instituciones deportivas que tienen la necesidad de implementar políticas de RSE ya sea por motivos con fines benéficos totalmente filantrópicos por su fuerte rol social o ya sea por otros motivos como por ejemplo beneficios impositivos, mejoras de imagen, diferencial con respecto a competencia, oportunidad de mejoras en la obtención de financiamiento entre otros.

De cualquier manera, detectamos que existe un problema en común y es que las instituciones en su mayoría no cuentan con un sector y/o canal adecuado para lograr generar mayor impacto en sus iniciativas solidarias.

Como conclusión de las diferentes entrevistas y encuestas los dolores que cuentan las diferentes instituciones deportivas al momento de implementar iniciativas solidarias se divide en 3 puntos principalmente:

- Transparencia en el proceso (Logística y administración de dinero)
- Ausencia o calidad de canal online que permita publicar y administrar bienes/servicios de forma eficiente
- Alcance masivo para generar mayor recaudación

Segmentación del mercado

Para analizar el segmento del mercado donde apuntar la estrategia, nos enfocamos en dos drivers principalmente.



Por un lado, la segmentación se basa en el interés filantrópico que nos permite detectar en un extremo las instituciones deportivas con un rol social fuerte y en otro extremo las instituciones deportivas con el interés de implementar políticas de RSE por otros motivos (mejoras en la imagen de la institución o diferencial con respecto a la competencia). El segundo driver nos permite identificar a las instituciones deportivas que tengan una cantidad representativa de socios y seguidores en las redes sociales, esto nos permite en un extremo detectar

instituciones deportivas con mayor alcance para capitalizar el valor de sus seguidores y en el otro extremo con menor alcance masivo.

En conclusión, los segmentos que seleccionamos son los que tengan un fuerte rol social y que tenga una gran cantidad de socios y seguidores en las redes sociales.

Estas instituciones deportivas son las que tienen la necesidad de incorporar una plataforma que les permita facilitar el proceso de implementación de iniciativas solidarias y lograr aliviar los dolores detectados en las entrevistas relacionados a *la transparencia, el alcance y la selección de los canales correctos* para lograr potencia su rol social.

Mapa de Empatía

A continuación, se representa el mapa de empatía que nos permite entender cuál es el cliente objetivo para determinar la propuesta de valor a ofrecerle:



Value Proposition Canvas

A Continuación se detalla el Value Proposition Canvas que nos permite validar la propuesta de valor que ofrece MercadoFan. En el [Anexo 1](#) se puede observar la representación visual del mismo.

Customer Jobs

Las instituciones deportivas están buscando identificar las iniciativas sociales de interés que les permita generar una imagen positiva de la institución y a su vez al contar con un fuerte rol social tienen la necesidad de gestionar las mismas buscando una eficiencia en el proceso, la recaudación y la transparencia.

Por otro lado, también gestionan la venta de bienes o subastas de estos bienes para poder transformarlos en dinero teniendo que asegurar la entrega de las donaciones.

Otro de los trabajos es analizar y seleccionar correctamente con que entidades sociales se identifican para poder relacionarse.

Pains

Las instituciones deportivas deben estar analizando si sus productos o servicios que pueden donar son acordes a lo que las entidades sociales necesitan y en la mayoría de las veces no lo son. Generalmente generan alianzas con una sola entidad social porque les cuesta mucho gestionar y estar en contacto con múltiples entidades para lograr transparentar todo el proceso de la donación. El problema de esto es que no siempre las entidades sociales necesitan el mismo producto o servicio que las instituciones deportivas cuentan.

Otro de los dolores detectados en las entrevistas realizadas es que no saben cómo capitalizar el valor que puede generar el socio de la institución deportiva y tampoco cuentan con gente que se pueda encargar de la administración de los canales online y la logística de productos.

Gains

Las instituciones deportivas esperan ayudar a entidades sociales debido a su fuerte rol social sabiendo que como consecuencia lograrán mejorar la imagen de la institución.

Quiere implementar iniciativas sociales logrando los mejores resultados posibles, pero con un costo de tiempo de gestión que generalmente no tienen ya que estas instituciones dedican su tiempo a gestionar la principal actividad de la institución.

Necesitan potenciar lo recaudado y generar impacto masivo de sus iniciativas sociales con la mayor transparencia posible y de la forma más simple.

Buscan constantemente nuevos canales comerciales para vender la indumentaria de la institución para generar ingresos extras

Pains Relievers

Las instituciones deportivas necesitan un canal simple y transparente que permita ofrecer sus productos y/o servicios a cambio de dinero ya sea por modalidad de subasta o venta pudiendo transmitir que el dinero a cambio tendrá fines solidarios pudiendo demostrar transparencia en todo el proceso.

Tener dentro de su mismo canal la posibilidad de seleccionar que bienes son los que van a publicarse con fines solidarios y permitir “tercerizar” el proceso de ese bien (logística, comunicación, impacto, transparencia).

Otro Pain reliever es poder permitir seleccionar con que entidades solidarias se identifican más para poder relacionarse.

Gains Creators

Es necesario contar con un canal de venta transparente y sencillo de implementar dentro de la institución deportiva, logrando integrarse con sus canales principales y teniendo atención personalizada.

Permitir potenciar las recaudaciones de las donaciones mediante la venta de bienes con fines solidarios incrementando a su vez los ingresos por ventas de la institución.

Tercerizar completamente la gestión solidaria logrando transparentar el proceso de forma simple y con un gran impacto.

Service

Los servicios brindados para resolver los Customer Jobs son los siguientes:

Tienda Online Fines Solidarios

En caso de que tengan un canal de venta activo se puede integrar al mismo pudiendo tener un back office donde configurar los bienes que tengan fines

solidarios de los que presentan una “venta” con fines comerciales detallando el tipo de venta a realizar “Precio Fijo o Subasta”

Logística

Los bienes con fines solidarios subastados o vendidos que se vendieron por la plataforma permite que el proceso de logística para la entrega del bien se tercerice completamente.

Métodos de Pagos

Permitir múltiples medios de pagos y financiación incluyendo promociones bancarias para lograr un mayor alcance y así lograr mejores objetivos.

Transparencia

Lograr transparencia en el proceso del fin solidario demostrando la autenticidad en el dinero obtenido y lo donado a las entidades sociales.

Experiencia de Cliente

Diseño de la plataforma con la mejor experiencia de cliente adaptándose al cliente que está accediendo a comprar y/o subastar para potenciar y facilitar el proceso.

Tecnología

Utilizar tecnología de última generación como Machine Learning, Inteligencia Artificial, Big Data y Cloud Services logrando mejores resultados de alcance e impacto para potenciar lo recaudado.

Marketing Digital

Administrar las redes sociales mediante las mejores prácticas de marketing digital para evidenciar las iniciativas sociales e impulsar el alcance de la comunicación

La Propuesta de Valor

Diferenciación y Ventaja Competitiva

MercadoFan es una asociación civil sin fines de lucro que permite tercerizar la gestión solidaria de una institución deportiva en un solo canal logrando facilitar la gestión del proceso E2E logrando mayor impacto y sobre todo y los más importante ayudar a las entidades sociales a cumplir sus objetivos solidarios.

Nuestra plataforma permite realizar un match entre los bienes que cuenta una institución deportiva con el público interesado permitiendo gestionar subastas y/o

venta permitiendo configurar los mismos ya sea en su propio Ecommerce o adoptándola como un canal alternativo con fines solidarios logrando donar el 100% de lo recaudado.

Ayudamos a gestionar los bienes a publicar de una institución deportiva, configurar subastas, hacer el match con la o las entidades solidarias que mayor identifiquen a la institución deportiva, administrar la logística de los bienes y el dinero siempre de manera transparente con la mejor experiencia de usuario implementando tecnologías de última generación como Machine Learning, IoT, BigData, Cloud Services e IA.

Hemos detectado mediante entrevistas, encuestas y un exhaustivo research que actualmente no existe una organización/plataforma que administre correctamente las iniciativas sociales permitiendo tener un alcance masivo, que sea transparente, y que permita capitalizar lo mayor posible un bien donde la recaudación del mismo sea en su totalidad con fines solidarios.

Es por esto que nuestro objetivo principal es lograr llegar a ayudar a la mayor gente posible siendo un nexo entre las entidades sociales y las instituciones deportivas que tengan la necesidad de implementar iniciativas sociales capitalizando el valor que sus socios y seguidores generan.

Nuestra principal ventaja competitiva es poder brindar un servicio de plataforma que permita publicar bienes con fines comerciales y con el mismo dinero recaudado financiar los bienes que van a tener fines solidarios disminuyendo el costo que representa a nuestros clientes.

Canvas Business Model

A continuación, se detalla el Canvas Business Model para reflejar el modelo de negocio y los segmentos de clientes a los cuales estamos apuntando.

En el [Anexo 1](#) se puede observar la representación visual del mismo.

Segmento de Clientes

Intituciones Deportivas

La segmentación está dirigida a las instituciones deportivas reconocidas que cuentan con más de 5000 socios o más de 30.000 seguidores en las redes sociales. Estas instituciones deportivas quizás cuentan con un canal de venta online pero no cuentan con una experiencia de venta efectiva o ni siquiera cuentan con una canal de venta online, sumado a esto tienen la necesidad de implementar iniciativas sociales y detectamos que en su mayoría no las implementan por no contar con el tiempo para gestionarlas correctamente, es por eso que es importante generar alianzas para que puedan subastar o vender bienes para lograr mayor impacto y potenciar las recaudaciones.

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor es implementar no solo una plataforma sino lograr que las instituciones deportivas tercericen completamente sus iniciativas sociales logrando no solo potenciar las recaudaciones sino también logrando obtener a cambio una mejora en su imagen, incentivos fiscales e incluso económicos.

Para lograr esto el objetivo es desarrollar una plataforma que permita adaptarse sencillamente a cualquier organización utilizando tecnología de última generación como Cloud Services, Machine Learning, IoT, IA y BigData, todo esto desarrollado con la mejor experiencia de usuario que permita la plataforma ser sencilla de usar orientada al público con que cuenta cada organización.

La misma va a poseer múltiples medios de pagos para facilitar la usabilidad y potenciar las recaudaciones y así lograr llegar a más gente.

Es importante brindar información de las entidades sociales y sus causas para poder realizar el match de las instituciones deportivas con las entidades sociales que se identifiquen más.

Existen dos puntos importantes que hay que destacar en la propuesta de valor, la logística y la transparencia. Nuestra organización va a permitir un servicio E2E (end to end) donde nos vamos a enfocar en que el proceso sea transparente y que no haya dudas de que las donaciones se realizaron correctamente, es por eso que también es importante en gestionar correctamente la logística de los productos y el dinero recaudado.

Relación con Clientes

Es importante tener una relación con los clientes para que los mismos cuenten experiencias y sean aliados para ayudarnos a posicionarnos en todo el país y así las diferentes instituciones deportivas puedan poco a poco ir incorporando nuestros servicios.

Hay que generar relaciones a largo plazo y de forma directa que nos permita tener un vínculo y conocerlos lo suficientes como para convertirlos en promotores de nuestros servicios.

Relacionarnos con cada cliente nos va a permitir generar una red de contactos que, si bien va a ser difícil de tejer, esta inversión en tiempo de gestión de contactos es vital para lograr incrementar nuestra causa.

Canales

Nuestros canales de comunicaciones serán digitales evidenciando los resultados de nuestros clientes, pero a su vez es importante trabajar fuertemente en los vínculos con los clientes ya que serán ellos los que van a ser promotores de nuestros servicios contando sus experiencias.

Por otro lado, las entidades sociales también serán un canal que permitan ser promotores de nuestros servicios ya que al momento de que una empresa quiera ir directamente con una entidad social sea esta misma la que recomiende usar nuestros servicios como intermediarios debido a la transparencia, confianza y el valor que les generamos.

Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos principal que tiene nuestra organización es cobrar un porcentaje por transacción a la institución deportiva para los bienes que no tengan fines solidarios, y cobrando un precio fijo mensual por el uso de la plataforma si la misma se usa solamente para fines solidarios siendo esto un costo extra para la misma con el objetivo de que el 100% de lo recaudado se done y el costo extra se cobre en concepto de mantenimiento de plataforma. Esto es debido a que nuestros objetivos son sin fines de lucro y buscamos que no existan grises en el proceso de realizar iniciativas sociales.

En segundo lugar, no descartamos contar con donaciones a nuestra organización ya que es probable que existan personas que quiera donar a nuestra causa para

la construcción y mantenimiento de nuestra plataforma sabiendo que ayudarían a más entidades sociales invirtiendo en nuestra organización que si tuvieran que donarla directamente a una entidad social.

Actividades Clave

En primer lugar, al ser una organización que todavía no está funcionando, es vital contar con el desarrollo de la plataforma que va a permitir ser la base del servicio a brindar. Esta plataforma tiene que estar en constante evolución enfocándose siempre en lograr la mayor experiencia de usuario siendo siempre el foco en la usabilidad.

Es importante generar y administrar relaciones con proveedores de logística y hacer hincapié en el proceso de transparencia ya que es vital para generar una imagen positiva logrando tener procesos con certificaciones de entidades reconocidas que nos permitan evidenciar la transparencia junto con un excelente nivel de comunicación en los medios como redes sociales y también a través de nuestros clientes y entidades sociales.

Recursos Clave

Como nombramos anteriormente nuestro principal diferencial es la plataforma de última generación por lo que es necesario darle seguimiento y estar en constante evolución utilizando servicios cloud como los ofrece Amazon que permite ofrecer servicios de tecnologías como IA, Machine Learning, BigData entre otros y pagar por el uso permitiendo esto ser un costo variable.

Estos servicios permiten escalabilidad, seguridad, velocidad e indicadores de gestión por lo que creemos que la base de la propuesta de valor va a estar dada por la correcta gestión de estos servicios.

Por otro lado, es importante invertir en esfuerzo de desarrollo de los contactos ya que nuestros servicios van a depender del nivel de lobby que realicemos con nuestros clientes y las entidades sociales ya que necesitamos que estos sean promotores de nuestros servicios.

Por último implementar y gestionar excelentes campañas de marketing digital con respecto a los bienes publicados, esto va a permitir dar un valor agregado a nuestros clientes para lograr potenciar las recaudaciones. Cada producto publicado debe tener una correcta gestión de campañas en redes sociales y

medios, esto nos va a permitir lograr mejores resultados a nuestros clientes y sobre todo ayudar a más entidades sociales.

Socios Clave

Es importante destacar que necesitamos generar alianzas con nuestros clientes y con las entidades sociales para que ellos actúen como promotores de nuestros servicios, es importante que ante cualquier necesidad para realizar iniciativas sociales de una organización sepan que nos pueden recomendar para utilizarnos como medio para un fin.

Otro socio clave es poder generar alianzas con empresas de logísticas que puedan reducir sus honorarios o donar sus servicios para poder reducir costos de logística y lograr mejores resultados.

Por ultimo contamos con empresas amigas que se dedican al desarrollo de software que podemos utilizar para la construcción de la plataforma, estas empresas muchas veces cuentan con desarrollares de software, diseñadores, arquitectos que se encuentran sin asignación en proyectos/clientes por lo que es viable utilizar esos espacios para poder desarrollar nuestra plataforma con gente especializada y reducir costos de desarrollo.

Si bien esto tiene un costo alto para nuestra organización el mismo es muy por debajo si tuviéramos que contratar a una empresa para tercerizar completamente el desarrollo, el objetivo es aliarse con un partner tecnológico que se identifique con nuestra causa.

Estructura de Costos

Como comentamos anteriormente los servicios cloud son lo que más relevancia van a tener con respecto al mantenimiento de la plataforma, los mismos son costos variables que las empresas como Amazon o Google que cobran por transacción (acceso a la plataforma, compra o subasta de un bien etc).

[En el Anexo 1 se pueden ver los costos de servicios Cloud de Amazon AWS](#)

Otro de los factores con respecto a la estructura de costos es la fuerza de desarrollo que va a contar la plataforma, Estos mismos van a estar vinculados a los costos que mantiene la Software Factory con la cual generaremos una alianza.

Esto permitirá a nuestro partner tecnológico diluir costos fijos y por otro lado llevarse el crédito de desarrollo de la plataforma.

[En el Anexo 2 se pueden ver los valores de referencia de un equipo técnico de desarrollo.](#)

Otro punto a destacar es la logística de los bienes que necesitamos trasladar para asegurar la transparencia del proceso, esperamos generar alianzas con empresas de logísticas que compartan nuestra causa para disminuir los costos, pero sabemos que esta acción va a ser en el largo plazo. De todas maneras, contemplamos que al menos los primeros años estos costos van a ser altos hasta lograr generar vínculos necesarios e implementar la red de logística solidaria que necesitamos para asegurar la transparencia del proceso.

Market Fit

Validación de Propuesta de Valor

Research

Para validar la propuesta de valor estuvimos analizando por un lado las plataformas que existen en Argentina y en el exterior que permiten intercambiar bienes o servicios con fines solidarios y analizar como llevan a cabo el proceso, como lo usa la gente y que tan transparente y efectivo es el proceso. Esto nos permitió realizar un benchmark con nuestra competencia y ver hasta dónde podría escalar nuestra iniciativa (Local o Internacional).

Este análisis nos permitió validar que ya existe este modelo de ayuda en otros países y funciona, por lo cual evidencia que nuestra iniciativa puede funcionar siendo implementada adaptándola al mercado Argentino.

[En el Anexo 3 se pueden ver los resultados del Benchmark.](#)

Experimentos

Encuestas

En segunda instancia procedimos a realizar una encuesta a través de la plataforma SurveyMonkey. La encuesta consistía en 10 preguntas sencillas para

entender los segmentos a apuntar de nuestros clientes entendiendo en detalle a sus consumidores y analizar la conducta de los que compran usualmente de manera online y así comprender si los bienes que se venden de alguna empresa en particular al sumarle como diferencial que el total de lo recaudado se dona esto permitiría ser un diferencial importante para concretar una compra.

[En el Anexo 4 se pueden ver los resultados de la encuesta.](#)

Estos resultados nos permiten identificar a los diferentes perfiles de los consumidores finales, logrando entender que las instituciones deportivas pueden contar con un diferencial al momento de implementar una plataforma como la que queremos ofrecer. No solo lograrían incrementar su imagen y ayudar a las entidades sociales sino también a reducir los costos de implementar y tercerizar la implementación de políticas de RSE.

Entrevistas

Dado los resultados de las encuestas procedimos a entrevistar a personas reconocidas y entidades deportivas que dedican gran parte de su tiempo a realizar actividades con fines solidarios. Estas personas en su mayoría están en contacto con entidades solidarias o trabajan en instituciones deportivas y son un medio esencial para validar y entender si nuestra plataforma solidaria permitiría realizar un match y aliviar varios de los dolores que existen para las instituciones deportivas al momento de implementar iniciativas con fines solidarios.

[En el Anexo 5 se puede observar el perfil de cada entrevistado y un resumen de cada entrevista.](#)

Estas entrevistas nos permitieron obtener un aprendizaje enorme para comprender los diferentes problemas al momento de ayudar. Destacamos algunos insights que nos permitieron pivotar a tiempo con el modelo de ayuda gracias al espacio generado por estas personas al que agradecemos el tiempo y la sinceridad sobre todo ya que actualmente ellos ocupan gran parte de su día en atender gente con ganas de ayudar.

Como conclusión destacamos 3 insights importantes detectados en estas entrevistas:

Transparencia como Valor principal

Hay mucha gente que quiere ayudar, pero no cuentan con herramientas o conocimientos para hacerlo. En el caso de Club Atlético Lanús siempre que implementan iniciativas sociales y existiendo dinero de por medio todo el tiempo hay críticas de los socios sobre la sospecha de cómo se administra el mismo.

En el resto de los clubes que entrevistamos destacan la transparencia sobre el proceso ya que el ambiente del fútbol cuenta con una imagen negativa asociada a la corrupción que si bien existe es importante poder ir mejorando esta imagen evidenciando transparencia en todos los procesos.

Esto nos permite resaltar el valor de la transparencia en el proceso donde nosotros apuntamos a que sea uno de los pilares de la propuesta de valor.

Match entre bienes y necesidades

En el caso de Fundación Espartanos que tienen como misión "Transformar la vida de las personas privadas de su libertad para su integración social y laboral, a través de la práctica del rugby, la espiritualidad y la educación" nos contaron que muchas veces las instituciones deportivas cuentan con productos para donar pero los mismos quizás no los necesitan ya que otra organización ya hizo una donación de ese bien/producto y tienen que amablemente rechazar la donación de productos como por ejemplo botines los cuales les sirven para darle herramientas a las personas privadas de su libertad para ingresar al programa de Espartanos.

Este es un caso ejemplar donde las instituciones deportivas podrían contar con una plataforma donde venda ese producto y al venderlo transformarlo en dinero u otro producto que la fundación necesite realmente. Hacer un match entre bienes y necesidades.

Alcance Masivo para potenciar recaudaciones

Es muy difícil cambiar el cliente objetivo de una empresa cuando la misma tiene varios años operando, es muy probable que en sus inicios la misma no cuente con la rentabilidad suficiente como para separar parte de sus beneficios para donarlos.

En el arquetipo de cliente de una organización al iniciar, generalmente no tienen en cuenta su perfil solidario ya que muchas veces no es una característica que haga un match con el producto o servicio a vender. Es por eso que Julian Weich creo "Conciencia" una organización que tiene como objetivo principal vender

productos de consumo masivo con el fin de donar el 50% de los dividendos a diferentes ONGs, “Conciencia” nació buscando como cliente potencial a gente que quiera ayudar comprando productos, pero como toda organización al iniciar es difícil lograr un gran alcance para potenciar lo recaudado con presupuesto acotado y sin conocimiento para aplicar tecnologías como Machine Learning, BigData y estrategias de Marketing Digital.

Nuestra plataforma va a permitir que una institución deportiva se ocupe de lo que mejor sabe hacer y nos deje a nosotros hacer lo que mejor sabemos hacer, lograr una estrategia correcta de re segmentación de clientes objetivos mediante un canal nuevo que permita con tecnologías de última generación capturar el mayor valor de productos destinados para fines solidarios.

Por otro lado, en las entrevistas con las instituciones deportivas detectamos que muchos clubes de fútbol cuentan con una enorme cantidad de socios y seguidores en redes sociales, pero no cuentan con un correcto canal de venta online para capitalizar toda esa influencia.

[En el Anexo 7 se puede ver un resumen de Análisis realizado de los clubes de fútbol, sus socios y sus canales digitales.](#)

Funcionalidades Básicas

Para lanzar nuestra plataforma al mercado definimos las funcionalidades básicas de nuestra plataforma y los servicios que vamos a brindar. Nos enfocamos en tratar de aliviar los dolores de los clientes haciendo foco en los insights detectados.

A continuación, se detalla el alcance de las funcionalidades básicas del primer año luego de haber construido la plataforma y las etapas siguientes que consta el proyecto. En el [Anexo 13](#) se puede visualizar las funcionalidades por etapas que va a contar la plataforma.

Funcionalidades/Servicios

Selección/Publicación de Bienes con fines solidarios

Esta funcionalidad va a permitir conectar los bienes que comercializa una institución deportiva integrándose con sus sistemas principales o realizar una carga manual pudiendo seleccionar los bienes que van a tener un destino solidario.

También esta funcionalidad va a permitir seleccionar los bienes que van a tener fines solidarios de los que van a ser vendidos con fines comerciales, ambos van a contar con una amplia diferencia en el proceso de gestión interno ya que los bienes con fines solidarios el dinero recaudado va directamente a cuentas de MercadoFan para definir el destino del mismo y buscar la transparencia del proceso, en cambio el dinero producto de la venta de bienes con fines comerciales se administra como una venta corriente de la institución deportiva.

Modalidad Venta/Subasta

Esta funcionalidad permite la modalidad de venta y la configuración de cómo se va a publicar el bien. La modalidad subasta tiene una complejidad mayor ya que hay que tener en cuenta que se manejan pujas, fecha de inicio, fecha fin y tiene que estar integrado correctamente con las redes sociales para poder lograr capitalizar el bien con el mayor valor en el menor tiempo posible.

User Experience / Mobile First

Es vital adaptar la plataforma al branding de cada cliente. Esto es necesario ya que el diseño y la usabilidad tiene que estar alineado con los nuevos segmentos a los que debe orientarse cada cliente nuevo. En esta etapa es importante tener de dos a tres sesiones con el cliente para alinear los diseños y en cómo se va a realizar la integración con las mejores prácticas de UX/UI².

Este servicio va a permitir que el cliente cuenta con su propia App de Android & iOS para potenciar las recaudaciones tanto de bienes con fines comerciales como bienes con fines solidarios, al contar con una App podremos darle mayor seguimiento a los clientes finales que compren por primera vez realizando

² UX = User Experience UI = User Interface. Para más información sobre este concepto [UX/UI](#).

notificaciones push para fomentar una nueva compra o mostrar promociones vigentes.

Marketing Digital / Transparencia

La plataforma va a contar con las mejores prácticas de Marketing Digital, esto va a permitir contar con integraciones con las redes sociales del cliente y las entidades sociales a las que está destinada cada iniciativa.

Por otro lado, para lograr la mejor transparencia en el proceso posible vamos a estar potenciando la comunicación del proceso en dos partes:

En primer lugar, se comunicará mediante campañas digitales evidenciando los resultados y la ayuda recibida. Esto también permitirá potenciar la imagen de marca de la institución deportiva.

Por otro lado, la plataforma notificará internamente al comprador del bien evidenciando el proceso del dinero, mostrando los comprobantes de cada transacción. Por ejemplo, si tenemos que transformar el dinero que se obtuvo por el bien vendido o subastado en alimentos u otra necesidad puntual que es lo que realmente necesita una entidad social, los comprobantes de esa transacción se mostrarán internamente en la cuenta del comprador para transparentar el proceso y minimizar cualquier desconfianza sobre la manipulación del dinero. Luego de esto se mostrará en la plataforma el seguimiento del estado de los productos hasta que lleguen a destino notificando siempre al comprador para lograr la mayor transparencia del proceso posible.

Múltiples Medios de Pagos

Es fundamental para lograr un mayor alcance contar con múltiples medios de pagos, no solo utilizaremos servicios financieros digitales de primer nivel para contar con múltiples medios de pagos sino también el objetivo es lograr acuerdos que nos permitan obtener tasas preferenciales por motivos de operaciones con fines solidarios³.

Es importante aceptar distintas tarjetas de entidades bancarias como así también opciones de financiación. En una evolución de la plataforma permitiremos operar

³ Tasas preferenciales con fines solidarios. Un ejemplo es [MercadoLibreSolidario](#) que permite operar con tasas preferenciales de botones de pagos con fines solidarios.

con criptomonedas⁴ para mostrar que nuestra empresa está a la altura de la vanguardia tecnología que estamos viviendo.

Back Office Management

Esta funcionalidad permitirá administrar las campañas, configurar los bienes a publicar y estar integrado con el CRM de la institución deportiva todo desde la nube logrando tercerizar el servicio administrativo en modalidad de PaaS⁵. Esta plataforma permitirá no solo administrar las publicaciones sino también facilitará indicadores de todo tipo mediante reportes para facilitar la toma de decisiones y para obtener información cuantitativa relevante para nuestros clientes.

Match Entidades Sociales

Uno de los Dolores que tienen las entidades sociales es que hay veces que reciben donaciones de productos o alimentos que ya les donaron anteriormente y tienen en stock y en caso de que les donen dinero es un problema para gestionar correctamente el mismo.

Por otro lado, las instituciones deportivas que desean implementar iniciativas sociales necesitan buscar con que causa se identifican más de todas las entidades sociales existentes y ver si los productos que comercializan tienen un match con la necesidad de dichas entidades.

Esta plataforma contará con un listado de entidades sociales, sus objetivos y los bienes, productos, servicios o alimentos que necesitan para poder seleccionar la entidad a la cual se quiere brindar ayuda dependiendo la identificación de causa que tenga nuestros clientes con las entidades sociales.

Logística Solidaria

El servicio de logística de los bienes publicados será tercerizado mediante servicios de correo online que se encontrará integrado a nuestra plataforma.

Con respecto a la logística de productos comprados con dinero recaudado se realizará con nuestro propio esfuerzo logrando poco a poco establecer vínculos con empresas de logísticas que quieran aportar su ayuda con el objetivo de ir

⁴ Actualmente existen servicios financieros que permiten realizar este tipo de operación de forma sencilla, como por ejemplo bitpagos.net

⁵ PaaS. [Platform as a Service](#)

consolidando una red solidaria de logística para el transporte de los productos donados a las entidades solidarias.

Es vital que cada institución deportiva aliada a nuestra causa cuente con beneficios impositivos y se acople a nuestro sistema de transparencia para lograr destacar nuestra propuesta de valor.

Es por eso que este servicio tomará mayor relevancia en cada etapa que logremos implementar en el proyecto y el tiempo nos permitirá ir solventando los costos de logística que irán acompañando al crecimiento de nuestra organización.

Reward Gift

Con el fin de lograr un mayor engagement⁶, se establecerá un programa que permitirá enviarles un regalo de valor simbólico a los consumidores finales que compren bienes para agradecer el aporte realizado. Muchas veces las entidades sociales realizan manualidades para regalar a las personas que las ayudan, el programa permitirá enviar esos mismos obsequios o trabajar junto con las entidades para elaborar regalos y hacer llegar estos a las personas que realizaron la compra con fines benéficos.

Esto se implementará en una tercera etapa una vez que se haya superado el punto de equilibrio y nuestra organización pueda solventar los costos de este programa.

Diseño Plataforma Mockup

En el [Anexo 8](#) podemos observar un ejemplo de nuestra plataforma integrada a el Ecommerce de Independiente diablosoy.com siendo esta la tienda oficial del club.

En ese ejemplo podemos ver la versión desktop y mobile como un artículo que se definió que va a contar con fines solidarios aparece en el home actual y se prosigue a mostrar el detalle del artículo luego al realizar el checkout se comunica la iniciativa social impulsando la compra.

⁶ Engagement. Nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca, y esto va más allá de la compra de sus productos o servicios.

Tamaño de la oportunidad, Competencia, Contexto e Industria

Industria

Comercio Electrónico

Un punto inicial de análisis fue conocer en detalle la industria del comercio electrónico en Argentina, esta información nos permite entender que relevancia tiene el Ecommerce y profundizar en todo tipo de indicadores, esto nos permite comprender el perfil del comprador argentino, el volumen de dinero y transacciones que se maneja por industria en ventas online y no menos importante como está evolucionando el sistema financiero que permite adaptar y facilitar la implementación de canales digitales para venta online.

Según el último informe anual del CACE⁷ sobre el comportamiento de la industria del ecommerce en Argentina podemos destacar que la industria ha crecido exponencialmente debido a el confinamiento mundial producto del COVID-19.

En el [Anexo 9](#) se puede ver un Resumen del informe, facturación del 2020, perfil del cliente y conclusión del mismo donde nos basamos para entender que la adopción del ecommerce llegó para quedarse, según el informe 5 de cada 10 empresas realizó ventas desde un Marketplace durante el 2020.

Como vemos en el resumen del informe en el [Anexo 9](#) la industria del ecommerce ha facturado \$905.143 millones en 2020, esto representa un crecimiento del 124% anual, Esta facturación corresponde a un total de 164 millones de Ordenes de compra y 251 millones de productos vendidos.

Responsabilidad Social Empresarial

Según el Centro de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires⁸ podemos contar con información sobre las acciones responsables de las empresas ante la crisis provocada por el COVID-19.

⁷ CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/>

⁸ CENARSECS-UBA. Centro de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

En este estudio se destacó que actualmente existen más de 500 prácticas empresarias socialmente responsables. El 85% de estas acciones representan a empresas y el 15% son iniciativa de organizaciones no gubernamentales implementadas en alianza con organizaciones comerciales.

Con respecto al tipo de acciones empresarias relevadas, el 62% son donaciones. De estas, un 29% son donaciones de servicios prestados, otro 20% son en dinero en efectivo, un 26% de insumos médicos y equipamiento, un 14% de donación de productos de manufactura propia (por ejemplo, alcohol en gel y productos de higiene y cosmética) y un 10% de donación de alimentos.

Es importante destacar que gran parte de estas acciones están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁹ de Argentina aprobados por la ONU. En el top 3 de estos objetivos podemos destacar lo siguiente:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre Cero
3. Salud y Bienestar

Según el estudio realizado el 49% de las acciones de RSE corresponden al ODS n°3 Salud y Bienestar y un 20% encuadra en acciones relacionadas al ODS n°2 Hambre Cero.

Durante la pandemia podemos destacar empresas que aplicaron políticas de RSE como Globant, MercadoLibre, Naranja, La Cabrera, Banco Galicia, Nestlé, PepsiCo, Ualá entre otras.

Conclusión

Claramente las instituciones deportivas van a necesitar implementar y explotar sus canales de venta online debido a los números brindados y creemos que nuestros servicios van poder permitir brindar un factor diferencial en los Ecommerce de las empresas Argentinas.

Por otro lado, cabe destacar que debido a la pandemia la crisis económica se profundizo estableciendo que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzo el 31,6%¹⁰ donde residen el 42% de las personas económicamente activas. No solo hubo un aumento en la incidencia de pobreza

⁹ [Objetivos de Desarrollo Sostenible.](#)

¹⁰ Fuente INDEC.

respecto del primer semestre de 2020, sino que la situación de las personas bajo la línea de pobreza empeoró por la mayor distancia entre sus ingresos y la Canasta Básica Total.

Estos números son alarmantes y las instituciones deportivas que cuenten con un rol social activo o las instituciones deportivas que quieran comenzar a tomar un rol protagónico mayor implementando estrategias de RSE como un diferencial van a lograr no solo ayudar a miles de personas que hoy necesitan de su ayuda sino también en contar con alguno de los siguientes beneficios a cambio:

- Incremento de la confianza de los accionistas o posibles inversores
- Mejor posicionamiento
- Mayor transparencia en las actividades comerciales

Las 5 Fuerzas de Porter

A continuación se detalla el análisis de las 5 fuerzas de Porter para facilitar el desarrollo de la estrategia de negocios. En el [Anexo 10](#) se puede observar la representación visual del mismo.

Poder de Negociación de los clientes

En el segmento que apuntamos analizamos que dependiendo si los clientes cuentan o no con una tienda online establecida permite tener un poder de negociación mayor o menor. Esto es debido a que en caso de que tengan una tienda online totalmente operativa es difícil que la misma sea reemplazada por nuestros servicios por más que nuestros servicios cuentan con un diferencial como contar con modalidad de subastas y tercerización de iniciativas solidarias.

Por otro lado, detectamos que dependiendo el rol social del cliente por ejemplo si tienen la necesidad de implementar iniciativas sociales solo por aumentar la imagen de marca o si realmente es un rol filantrópico el poder de negociación puede ser mayor o menor, es por esto que buscaremos clientes con roles filantrópicos ya que van a estar más relacionados con la causa y con nuestra propuesta de valor.

Poder de Negociación de los proveedores

El modelo de negocios está basado en un modelo solidario donde parte de los costos están impulsados por iniciativas sociales que aportan a nuestras causas, es por eso que es estratégico generar alianzas con una software Factory que nos permita reducir los altos costos de desarrollo de una plataforma de este estilo, es por esto que el poder de negociación es alto debido a que estamos atados a una

alianza que si por algún motivo se cae o no cuenta con el espacio para la asignación de recursos para la construcción de la plataforma es muy probable que tengamos que buscar nuevas alianzas donde esto trae un impacto económico ya que estaríamos extendiendo el Time To Market.

Siguiendo la misma iniciativa de reducción de costos, la logística necesaria para poder distribuir los productos e insumos comprados con la recaudación de los bienes con fines solidarios para enviar a las entidades sociales va a estar brindada por empresas de logística a las cuales vamos a generar alianzas y poder aprovechar los mapas de rutas actuales para realizar el transporte de los mismos, si bien vamos a contemplar costos de logísticas para reducir el poder de negociación el objetivo va a ser siempre la reducción de costos mediante alianzas solidarias.

Mediante los servicios de Amazon Web Services como pilar tecnológico principal de nuestro proyecto vamos a tener un bajo poder de negociación ya que Amazon no negocia los precios y los mismos si bien representan un costo bajo están representados en dólares y por motivo de la fuerte devaluación que tiene el peso sumado a impuestos que surgen dependiendo el contexto político y económico puede representar un aumento en los costos de forma considerable.

Es fundamental estar asociados con una agencia de marketing digital ya que esto es un pilar fundamental para evidenciar la transparencia de los procesos y viralizar la ayuda recibida por medio de las redes sociales a favor de nuestros clientes.

Claramente todas las alianzas estratégicas a realizar van a contar con un alto poder de negociación, es por eso que vamos a buscar cubrir parte de los costos de cada alianza para poder minimizar el impacto ante una posible caída de las mismas buscando incluir el logo de cada empresa que nos apoye en el footer¹¹ de nuestra plataforma como publicidad y símbolo de agradecimiento.

Amenazas de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas mientras no existan empresas grandes que brinden servicios de plataforma que comiencen a realizar iniciativas similares, por ejemplo MercadoLibre podría utilizar el core de su plataforma y brindar una propuesta de valor similar a la nuestra.

Algo similar sucede en el caso de empresas fuertes como Amazon y EBay que actualmente ya cuentan con un servicio similar al de MercadoFan y mientras MercadoLibre siga posicionándose en el mercado Argentino y siga subiendo las barreras de entrada no sería un riesgo que tendríamos que resolver en el corto plazo.

¹¹ Pie de página de un sitio web. [Info+](#)

Por otro lado, existen diversas organizaciones sociales de gran tamaño que constantemente están buscando nuevas formas de implementar iniciativas sociales que cuentan con el capital para invertir en un proyecto similar al nuestro, para mitigar este riesgo buscaremos reducir el time to market al mínimo y posicionarnos rápidamente como la plataforma solidaria más grande del país, en segundo lugar como nombramos anteriormente el objetivo que persiguen posibles “competidores” con rol solidario es compartido y en esos casos buscaremos incluirlos en nuestro proyecto solidario buscando generar nuevas alianzas que nos permitan crecer más rápido.

Actualmente no existe plataformas a nivel mundial que tengan el mismo objetivo, misma tecnología o propuesta de valor similar, pero si existen empresas que están a un paso de utilizar el core de su plataforma para buscar objetivos solidarios.

La mayoría de estas plataformas tienen como objetivo la recaudación de fondos para diferentes proyectos y muchas de ellas están orientados a fines solidarios



[Ver en el anexo 6 comparación de plataformas del exterior para recaudación de fondos.](#)

Universidad de

Como nombramos antes el objetivo es posicionarse en todo el país para subir las barreras de entradas buscando siempre una propuesta de valor diferente y de gran impacto siempre enfocado en el cliente y la ayuda solidaria.

Amenazas de productos/servicios sustitutos

El objetivo de nuestra propuesta de valor es generar una plataforma con fines solidarios. Para lograr esto, decidimos desarrollar una plataforma que permita no solo publicar bienes con fines solidarios sino también bienes con fines comerciales con el objetivo de unificar el canal online de cada uno de nuestros clientes para facilitar la administración, potenciar sus iniciativas sociales y sus ventas. Es por este motivo que contamos con alta amenazas de servicios sustitutos que brindan empresas en Argentina como TiendaNube, Wix y otros CMS¹².

Si bien estas empresas no cuentan con algunas funcionalidades diferenciales como las que va a brindar MercadoFan claramente son opciones alternativas para

¹² CMS, Content Management System. [Info+](#)

nuestros clientes, el objetivo es reducir esas amenazas enfocándonos en nuestra propuesta de valor y segmentando correctamente nuestros clientes.

Otra de las amenazas está relacionada cuando el cliente cuenta con varias opciones al momento de realizar acciones solidarias y no tiene la capacidad o presupuesto para implementar varias en simultaneo, esos son los casos en que nuestros clientes pueden optar por otras empresas para apoyarse e implementar estrategias de RSE.

Por último, otro de los factores a tener en cuenta es cuando el cliente está más involucrado con acciones solidarias con el medio ambiente como por ejemplo reducción de la huella del carbono o deforestación, en estos casos MercadoFan no estará relacionado ya que apuntamos a iniciativas donde se pueda evidenciar de forma más sencilla la transparencia de los procesos.

Rivalidad entre competidores

Sabemos que existen empresas en el exterior que brindan una propuesta de valor similar y entendiendo que la era digital nos permite acceder a plataformas en la nube a solo un par de clicks esto hace que estos competidores estén cerca a pesar de estar en otros países.

MercadoFan no solo va a buscar posicionarse en Argentina en primera instancia, sino que el objetivo va a relacionarse con evitar la competencia realizando estrategias de alianzas con posibles competidores buscando sinergias y potenciando el rol solidario.

En el mercado Argentino solidario no vemos un mercado solidario competitivo sino justamente la falta del mismo y la falta de ayuda solidaria. Es por eso que buscamos generar un ecosistema solidario buscando esa “rivalidad solidaria” que nos permita lograr más alianzas y mayores logros.

Análisis PESTLE

En el análisis de contexto elegimos realizar un análisis PESTEL para analizar los factores externos que son relevantes para MercadoFan, como sabemos con la llegada del COVID-19 analizando su evolución y propagación del virus junto con la incertidumbre de la obtención de las vacunas vemos que el panorama en general está lleno de incertidumbre y es por eso que este análisis es vital para observar desde diferentes aristas para lograr estar mejor preparados al momento de iniciar este proyecto.

Político

Con respecto al contexto político sabemos que la Argentina está dividida en una grieta que impide al país desarrollarse y los partidos políticos no logran disolver esta situación. Esto hace que el contexto cambie constantemente y no se logre visibilizar una estabilidad que permita tomar decisiones más acertadas anticipando riesgos.

Actualmente luego de más de un año de pandemia mundial el gobierno actual no ha logrado administrar correctamente la pandemia generando una imagen negativa en la gestión y seguramente esto traiga un impacto en las próximas elecciones que se viene postergando para buscar la renovación de bancas en el congreso de diputados y senadores.

Claramente estos factores sumados a la constante negociación de la deuda hace que el contexto no sea favorable generando mucha incertidumbre en el país afectando a la mayoría de los sectores.

Según los últimos indicadores sabemos que los números de pobreza están creciendo y con este contexto el gobierno va a necesitar el apoyo de proyectos solidarios que permitan ayudar a los más necesitados, es por esto que mediante la búsqueda del apoyo político correcto MercadoFan puede llegar a contar beneficios impositivos para lograr llevarlo a cabo.

Económico

Analizando la inflación las proyecciones de analistas privados superan ampliamente a las pautas del gobierno establecidas en un 29%, según consultoras privadas estiman que la inflación terminará en 48,4%, aunque algunas proyectan valores hasta el 59,5%.

La recuperación va a estar limitada por el constante aumento de la inflación, los controles de capital y la incertidumbre política sumado a las engorrosas renegociaciones de deuda con el FMI y los riesgos relacionados con la pandemia.

Por otro lado debido a la profunda crisis mundial que estamos viviendo según el índice de MSCI¹³ de mercado emergentes en estos momentos Argentina podría reclasificarse de país emergente (categoría obtenida en 2018) a país de frontera

¹³ Índice que refleja de una forma representativa la evolución de los mercados más importantes del mundo. [Info\(+\)](#)

haciendo que esto tenga como consecuencia pertenecer a un mercado más chico y reducir la atracción de inversión en nuestro país.

Respecto a este panorama y tener parte de nuestros costos dolarizados tendremos que elaborar políticas de ajustes de precios por inflación que nos permitan evitar cambiar los mismos constantemente ya que esto perjudicaría a nuestros clientes significativamente.

Social

Según los últimos indicadores de pobreza recolectados por fuentes oficiales y privadas vemos que comparando el primer semestre del 2020 con el 2021 el nivel de pobreza en Argentina subió del 40,9% al 43,5%. Estos números se incrementaron debido al incremento de la inflación, la pérdida de empleo en general y la segunda ola de la pandemia.

Si bien estudios privados estiman que en el segundo semestre va a existir una corrección disminuyendo un poco estos valores los indicadores seguirán siendo altos.

Actualmente el ministerio de Ciencia, tecnología e Innovación de la Nación (MINCYT) está fomentando la generación de Proyectos de Tecnologías para la inclusión social como incentivo para paliar la problemática ocasionada por la pandemia.

La iniciativa está dirigida a cofinanciar proyectos orientados al desarrollo e implementación, en territorio, de soluciones tecnológicas que mejoren la calidad de vida de la población, dentro de las áreas de desarrollo productivo, agricultura familiar, hábitat social, discapacidad o salud. Para tal fin, el Ministerio adjudicará la suma total de 55 millones de pesos.

Como nombramos anteriormente es importante estar actualizado con estas iniciativas que generan los ministerios ya que creemos que existirán más oportunidades como estas que nos permitan disminuir el costo de inversión de nuestro proyecto.

Tecnológico

Según los informes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) debido a la pandemia las ventas online se impulsaron drásticamente logrando

establecer forzosamente la venta online como canal principal en muchas empresas que actualmente no lo tenía incorporado.

Según este informe la categoría de indumentaria y artículos deportivos fueron la más elegida por los Argentinos durante la pandemia. ([Anexo 10](#))

Otro de los indicadores de este informe que es relevante para nuestra operación es que más del 50% de las compras online se realizaron por medio de plataformas móviles logrando destacar nuestro diferencial que está pensado estratégicamente como mobile first¹⁴ permitiendo mejorar el posicionamiento de la empresa.

Con respecto a las ventas de indumentaria y artículos deportivos el crecimiento fue del 144% en el 2020 con una facturación de 41.371 millones de pesos, esto nos permite corroborar que nuestra estrategia de utilizar la venta online como estrategia principal para potenciar las iniciativas sociales esta acertada.

Otro factor tecnológico es el crecimiento de tecnologías Cloud como las que brinda Amazon con AWS, contar con este servicio como base del proyecto nos permite posicionarnos de otra manera ya que el mundo entero está migrando a este tipo de tecnología que facilitan no solo la velocidad e integración si no también la utilización de herramientas como BigData¹⁵ y Machine Learning¹⁶ entre otros.

Legal

Si bien contamos con la tecnología y el uso de datos como potenciador principal de nuestra solución tecnológica actualmente en Argentina como en varios países del mundo se están desarrollando leyes de protección de datos que de alguna manera nos podría perjudicar ya que el desarrollo de nuestro algoritmo para potenciar las recaudaciones va a depender del acceso a esos datos.

En Argentina durante este año ya se levantaron varias cautelares a empresas como Facebook, Google y algunas plataformas de servicios de streaming con el objetivo de limitar el uso de datos desmedidos sin consentimiento de sus usuarios impidiéndoles actualizar sus políticas de confiabilidad de datos.

¹⁴ Mobile First. modo de diseñar que tenga en cuenta, en primera instancia, un dispositivo móvil. [Info\(+\)](#)

¹⁵ BigData. Tecnología que sirve para que los datos almacenados de forma remota puedan ser utilizados por las empresas como base para su toma de decisiones.

¹⁶ Machine Learning. Tecnología de Inteligencia Artificial que permite aprender a partir de datos, identificar patrones complejos y resolver información para la toma de decisiones.

Nuestra solución está basada en los datos que brindan estas empresas por lo que puede ser un punto negativo si continúa avanzando este tipo de restricciones.

Ecológico

Si bien el mundo está tomando más conciencia en el impacto ambiental es posible como nombramos anteriormente que las iniciativas sociales de las empresas puedan estar relacionadas al factor ambiental y esto permita ser una manera sustituta de implementar iniciativas sociales dejándonos afuera de cualquier propuesta.

Actualmente las entidades deportivas están llevando proyectos alineados a este tipo de causas bajo el nombre deporte sostenible como una práctica a implementar dentro de las distintas organizaciones para la toma de conciencia del daño al medio ambiente.

Existen estudios que miden el impacto ambiental de los eventos deportivos y cada vez se encuentran tomando más relevancia como el consumo energético desmedido, el movimiento de gente y la contaminación entre otros.

Dando un ejemplo concreto la Major League Soccer (MLS) jugaron el día de la Tierra con camisetas confeccionadas con plástico oceánico. Este tipo de iniciativas son las que nos pueden quitar de la lista de estrategias de selección de iniciativas sociales a implementar en una entidad deportiva.

Es por esto que para mitigar este riesgo es necesario ver la manera de lograr instrumentar la manera de mostrar transparencia en este tipo de iniciativas e incorporarlos a la lista de acciones sociales que podemos facilitar a las instituciones deportivas.

Tamaño de la oportunidad

Para poder establecer el Service Obtainable Market (SOM) empezamos a analizar el mercado potencial. Como nuestros servicios están dirigidos a Instituciones deportivas decidimos valorar el potencial de nuestros servicios a corto/medio plazo que podemos obtener con los recursos que vamos a invertir y el % del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación de recursos.

Instituciones Deportivas

En el cálculo del TAM de las instituciones deportivas decidimos definir el mismo teniendo en cuenta todos los clubes de primera y segunda división de todas las disciplinas deportivas argentinas debido.

Sumando al cálculo del TAM vamos a incorporar a las 25 asociaciones o Uniones locales de Rugby en Argentina que conforman la UAR (Unión Argentina de Rugby) siendo el segundo deporte que cuenta con audiencia relevante como para poder sentar la base para definir el mercado potencial.

Como resultado del TAM definimos apuntar a un total de más de 200 instituciones deportivas entre las Primeras y segundas divisiones de Futbol y Hockey más las 25 asociaciones que conforman la UAR¹⁷ siendo estos los deportes que están más relacionados con la implementación de iniciativas sociales.

Para el cálculo del SAM apuntamos a los clubes de Futbol con más socios siendo estos más de 65 en primera y segunda división, información disponible gracias a el último informe brindado por la AFA¹⁸.

Del lado del SAM del Rugby seleccionamos a la URBA¹⁹ (Unión de Rugby de Buenos Aires) siendo una de las 25 asociaciones que conforman la UAR que cuenta con varias divisiones seleccionando solamente a los 25 equipos que están conformados por la Primera División A y el llamado Top 12. Estos 25 equipos son los que más publico atraen y es donde vamos apuntar como posible mercado disponible para luego calcular el SOM.

El SOM va a estar compuesto por 50 instituciones deportivas donde el futbol sea el deporte representativo con más de 5000 socios o más de 30.000 seguidores en redes sociales y que no tengan un canal online establecido o el mismo tenga una mala experiencia a nivel diseño según lo visto en el SAM.

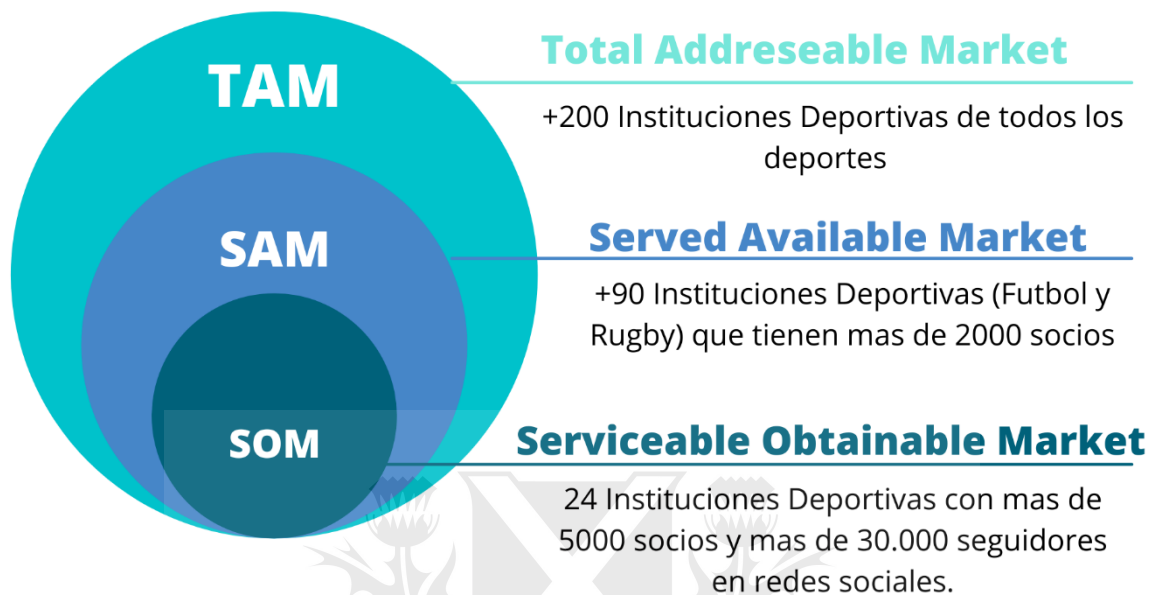
El mercado objetivo es lograr contar con 24 instituciones deportivas de futbol en los primeros 3 años una vez lanzado al mercado la plataforma al comienzo del 2022, lo que nos va a permitir lograr un crecimiento y sentar las bases y obtener una curva aprendizaje en el proceso y así poder evolucionar y dirigirnos a otras instituciones deportivas como pueden ser el Polo, Golf o el Turismo Carretera.

En el [anexo 7](#) se pueden ver el research de clubes de futbol que tienen más socios, cantidad de seguidores en las redes y si cuentan o no con un canal de venta online y con una puntuación sobre la calidad del mismo.

¹⁷ Asociaciones de Rugby que conforman la [UAR](#).

¹⁸ Noticia sobre informe de la [AFA](#).

¹⁹ URBA. <https://urba.org.ar/>



Para el objetivo del proyecto buscaremos apuntar en los primeros 3 años a las entidades deportivas con eje central en el fútbol debido a que buscaremos aprender de esta experiencia y dar tiempo a la plataforma en evolucionar antes de volcarnos a otros segmentos. Un segundo objetivo es lograr al 5to año de haber lanzado la plataforma al mercado contar con 44 clientes entre entidades deportivas de futbol y rugby.

Competencia/Alianzas

Antes de nombrar a otros competidores hay que destacar que el objetivo de este proyecto es sin fines de lucro y el objetivo real es 100% con fines solidarios. Es por eso que al investigar las organizaciones existentes que realizan algo “similar” a nuestra idea solidaria nos permite trabajar en una estrategia diferente para lograr un crecimiento sostenible y esto es apoyándonos en ellos y compartir experiencias ofreciéndoles generar alianzas para poder lograr mayores resultados.

Actualmente no existe una plataforma orientada 100% al negocio B2B, pero si existen plataformas B2C que realizan acciones con fines solidarios mediante la venta o subasta de bienes para destinar el dinero a organizaciones sociales.

A continuación, detallamos las fortalezas y debilidades de cada uno de nuestros competidores.



bdbsubastas.com es una plataforma digital, cien por ciento con fines solidarios, a través de la que se comercializan elementos utilizados en eventos deportivos (camisetas, pelotas, botines, raquetas, cascos, trofeos, etc.) por figuras deportivas.

Bien de Bien asigna para cada producto que se subasta una entidad benéfica que será la receptora de todas las recaudaciones provenientes de la comercialización de los productos en el caso del donante del bien (deportista que ofrece voluntariamente algún producto para subastar) puede sugerir una entidad benéfica receptora.

Bien de Bien comunica las campañas a través de sus redes sociales y el deportista donante recibe un regalo en recompensa de la donación del bien y la recaudación se entrega al receptor en obras de infraestructura, alimentos, indumentaria, electrodomésticos, útiles, etc.

Fortalezas

Bien de Bien cuenta con una plataforma de subastas siendo una de las pocas herramientas de modalidad de ecommerce que permiten este formato. Analizando los bienes publicados vemos que cuentan con diversa variedad de bienes de figuras de primer nivel del deporte Argentino que no es menor ya que el proceso de adquirir los bienes es una tarea compleja. Con respecto al proceso para realizar una puja es bastante simple desde el journey del cliente que inicia como input desde las redes sociales de BiendeBien y de los deportistas.

Debilidades

Customer Centricity

Con respecto a la experiencia de subasta no es buena, hay errores de diseño muy graves por otro lado existen subastas finalizadas y la plataforma permite seguir

realizando pujas, en el diseño web responsive mobile²⁰ se pierde mucha información por lo que se genera una mala experiencia a la hora de operar por medio de dispositivos móviles.

Marketing Digital

El posicionamiento SEO²¹ no es bueno y el seguimiento del bien luego de haber realizado una puja es inexistente perjudicando la experiencia y logrando menos resultados.

Otro ítem que notamos es los tiempos de duración de subastas son demasiado cortos y los precios base de algunos bienes son muy bajos minimizando de esta manera lograr que cada bien pueda capitalizarse de la mejor manera. Hay una falta estrategia de marketing en cada publicación de bienes.

Transparencia

Con respecto a la transparencia del proceso no se muestra correctamente el rol solidario por ningún medio por lo que no se puede dar un mensaje claro de cuánto dinero se donó o a cuantas personas se logró ayudar.

Otra de las debilidades que notamos es no aclarar cuál es el costo (si los hay) que se llevan por transacción de cada bien, si no los existiera deberían comunicarlos ya que esto perjudica la transparencia del proceso.

Recaudación

Según el sitio y haciendo una búsqueda de todos los artículos subastados, a la fecha bien de bien lleva recaudado \$2.900.451 con más de 65 subastas realizadas. El bien con mayor recaudación fueron unos botines de Messi por \$276.000.

²⁰ El diseño web responsive es una forma de construir la web que permita adaptarse a distintos tipos de tamaño de pantalla, es una herramienta muy utilizada cuando no se cuenta con una app. [Info \(+\)](#)

²¹ Posicionamiento SEO sirve para lograr una optimización en los buscadores de la web. [Info \(+\)](#)



tufamosoayuda.com es otra plataforma similar a bien de bien, la diferencia es que TFA subasta experiencias en lugar de bienes y esto les permite abrir aún más el abanico para ofrecer no solo bienes sino otras cosas como talleres de coctelerías o entradas a teatros.

Esta plataforma fue fundada por la organización civil “Pequeños Pasos” que tienen como objetivo erradicar la desnutrición infantil abordándola desde distintas áreas: Educación, Salud, Nutrición, Trabajo e Integración.

Según el sitio nombran su misión, visión y valores detallando los mismos de la siguiente manera:

Misión: Buscar conectar a las personas con sus máximos ídolos y referentes, cumpliéndoles el sueño a través de experiencias únicas, teniendo como fin recaudar fondos para ayudar a quienes más lo necesitan.

Visión: Ser la mejor agencia de eventos y experiencias solidarias, únicas e irrepetibles ayudando a tener una sociedad más justa y equitativa.

Valores: Transparencia, Servicio, Compromiso, Solidaridad, Inclusión, Perseverancia, Respeto.

TFA tiene un costo por cada subasta cerrada y exitosa que varía entre un 15% y un 35% en concepto de fee de gestión y gastos administrativos.

Fortalezas

El diseño está más centrado en la experiencia de usuario que bien de bien, la usabilidad es simple y transparentan el % de comisión.

Con respecto a la modalidad también ofrecen el formato de subasta y tienen la posibilidad de subastar bienes de todo tipo no solo del ámbito deportivo.

Cuentan con integración con MercadoPago lo que les permite aceptar todo tipo de tarjetas, pero también puede ser algo costoso ya que MercadoPago cuenta con comisiones altas para este tipo de transacciones.

Debilidades

Customer Centricity

Si bien el diseño es simple y de usabilidad sencilla hay errores donde no se pueden ver correctamente todas las experiencias que se subastaron. Por otro lado, tienen un menú con distintos rubros de experiencias, pero muchos de ellos no tienen nada en su contenido.

El proceso no es para nada claro y la modalidad de registro para realizar pujas es engorroso.

Marketing Digital

Al igual que Bien de Bien TFA carece de un buen manejo de posicionamiento SEO, con respecto a las redes sociales no capitalizan las redes de los famosos para impulsar que ellos mismo compartan las historias y sus publicaciones no son periódicas.

Por otro lado, tampoco muestran el lado solidario y los resultados de las campañas solidarias no lo muestran en ningún medio.

Transparencia

TFA tiene un apartado importante en su sitio que habla sobre la transparencia, pero solo hace referencia a que son transparente en la comisión que cobran en concepto de gestión y gastos administrativos. El mensaje es el siguiente:

“Todos nuestros beneficiarios (ONGs, entidades benéficas, etc) que participan de ésta cadena, están al tanto de éstos costos y la estructura de gastos de cada subasta. Ésto hace más transparente el proceso y genera confianza entre las partes.”

Por otro lado, en ningún momento hacen transparente el proceso sobre logística, seguimiento de las pujas y como realmente llega la ayuda a las entidades sociales.

Recaudación

Según el sitio dicen haber recaudado más de \$2.000.000 junto a los famosos, esto realmente es improbable ya que no hay visibilidad de esos valores debido a que no se pueden ver correctamente las subastas finalizadas.

Modelo de Negocios

Plataforma como Servicios (Paas)

El modelo de negocios consta de vender una plataforma como servicio (PaaS), esto permite evitar el gasto y la complejidad que suponen la compra, desarrollo y la administración de licencias de software, la infraestructura de aplicaciones y el middleware subyacentes todo en un entorno de desarrollo e implementación completo en la nube.

Nuestro segmento de clientes en primera instancia son instituciones deportivas del Fútbol que tengan una amplia cantidad de socios y seguidores.

La plataforma permitirá brindar un marketplace que les permita publicar sus propios bienes y que puedan seleccionar los bienes que tengan fines solidarios de los que no. Este canal digital les brindará transparencia en el proceso, facilidad de uso, mejor posicionamiento de marca y dependiendo el caso hasta un ingreso extra que antes no contaban.

En el [Anexo 11](#) se puede observar la representación visual del modelo de negocios.

Nuestros clientes tendrán la opción de solicitar nuestros servicios bajo 3 tipos de planes. MarketPlace Solidario Full, MarketPlace Solidario Plus y MarketPlace Solidario Avanzado.

Planes

MarketPlace Solidario

Este plan está destinado a clientes que ya cuenten una tienda online y tengan la necesidad de implementar iniciativas solidarias logrando integrar nuestra plataforma a la existente potenciando los objetivos solidarios mediante funcionalidades como subastas o la venta de bienes con fines solidarios tercerizando completamente esa gestión.

Mediante este plan van a poder contar con todas las funcionalidades básicas con fines solidarios como por ejemplo poder seleccionar las entidades sociales que hagan match con la identificación de causa que más los representen, contar con integración con medios digitales financieros y empresas de logística para el envío de los bienes publicados a los consumidores finales.

Si bien esta modalidad está destinada solo a fines solidario lo único que se va a exigir es un costo fijo mensual en concepto de soporte de la plataforma y tercerización de la gestión de las iniciativas sociales exigiendo una mínima cantidad de bienes a publicar por mes con fines solidarios.

MarketPlace Solidario Full y Avanzado

Estos planes van a permitir implementar todas las funcionalidades del plan solidario sumado a que van a poder contar con todo el potencial de nuestra plataforma para vender bienes con fines comerciales.

Este plan está destinado a instituciones deportivas que no cuenten con un canal de tienda online y necesiten tercerizar la gestión del mismo permitiendo capitalizar el valor percibido por la cantidad de socios y seguidores en sus redes sociales.

Este plan también permite implementar un Ecommerce de forma sencilla sumando las APP como principal plataforma de acceso ya que está comprobado que los dispositivos móviles son el principal método de búsqueda para realizar compras electrónicas según el CACE.

La estrategia de estos planes tiene como objetivo disminuir la comisión por transacción de bienes con fines comerciales cuanto más bienes con fines solidarios destinen fomentando las iniciativas sociales.

El objetivo es poder financiar los bienes solidarios con la misma venta de los bienes con fines comerciales disminuyendo el costo de implementar políticas con fines sociales.

Pricing

Hemos realizado un benchmark de precios con proveedores de servicios de plataformas similares y sumado a el análisis del precio que nuestro segmento de cliente estaría dispuesto a pagar para aliviar sus Pains hemos definido la siguiente modalidad de planes y precios:

	MarketPlace Solidario	MarketPlace Solidario Full	MarketPlace Solidario Avanzado
Precio Fijo MarketPlace Solidario	\$10000	-	-
Costo por transacción Bienes Sin fines solidarios	-	3%	2%
Cantidad Bienes con fines Solidarios	5	1 Cada 20 Bienes vendidos sin fines solidarios	2 Cada 20 Bienes vendidos sin fines solidarios
Modo Tienda Online	✓	✓	✓
Match de Entidades Sociales	✓	✓	✓
Integraciones con medios de pago	✓	✓	✓
Integraciones con medios de envíos	✓	✓	✓
Modo Tienda Online Subasta	✓	✓	✓
Administración de Campañas Digitales	✓	✓	✓
Aplicación Android + iOS		✓	✓
Integración con canales digitales		✓	✓

Política de Bienes con Fines Solidarios

En cualquiera de los planes que el cliente elija para evitar que el mismo utilice nuestros servicios solamente para fines comerciales, se le va a exigir que exista un mínimo de bienes mensuales publicados que sean para fines solidarios. Esto va a permitir seguir persiguiendo nuestro objetivo principal que es lograr ser la plataforma solidaria más grande de Argentina.

Con respecto a los bienes que no tengan fines solidarios vamos a cobrar una comisión por transacción realizada similar a lo que hace TiendaNube, esto nos va a permitir maximizar nuestros ingresos para poder escalar nuestros servicios y robustecer nuestra plataforma.

Sinergias

MercadoFan va a buscar sinergias entre modalidad de planes buscando que los clientes utilicen la plataforma para vender servicios con fines solidarios y comerciales buscando que un porcentaje del revenue generado por los mismos bienes con fines comerciales sea destinado a fines solidarios haciendo que esto sea costado por la misma plataforma logrando un diferencial a nuestros clientes.



Universidad de
San Andrés

Go to Market Plan

Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada va constar de los siguientes 5 pasos para lograr captar el primer cliente estratégico que nos va a permitir ingresar al mercado utilizando el mismo como caso de éxito.

En el [Anexo 11](#) se puede observar una representación visual resumiendo la estrategia de entrada que vamos a adoptar.

Alianza Solidaria

El primer paso consiste en generar la primera alianza estratégica con una entidad social incentivando el objetivo del proyecto, esta alianza nos va a permitir implementar junto con ellos la primera experiencia y buscar que ellos se conviertan en promotores de nuestra iniciativa sumado a que esto nos va a permitir buscar la mejora continua del proceso.

Es importante que una vez construida nuestra plataforma contemos con aliados que nos permitan realizar una demostración end to end a futuros clientes de lo que podemos llegar a generar y seleccionar correctamente la primera organización social es estratégico para avanzar con la estrategia de entrada.

Demo de Plataforma

Para la construcción de la plataforma es importante desarrollar las funcionalidades básicas que nombramos en el apartado de [Market Fit](#) que alivien los pains del segmento al que apuntamos. Teniendo en cuenta que el mayor costo para construir este tipo de plataforma este dado no en la tecnología sino en el conocimiento de las personas que la saben aplicar, es por eso que es importante contar con un partner tecnológico para la construcción de la misma donde hablaremos en detalle más adelante.

Para la captación de clientes vamos a avanzar con una estrategia en formato de “Demo” pero con un caso real junto con nuestra alianza solidaria para mostrar un caso de éxito y como funciona.

Esto si bien trae un costo mínimo va a permitir mostrar a nuestro cliente target la experiencia de las funcionalidades core de nuestra plataforma desde los diferentes

puntos de vista de los stakeholders (Organización Social, Consumidor Final y Nuestro Cliente).

Esta demo tiene que ser perfecta para poder transformar clientes prospectos en clientes reales y la misma tiene que ir evolucionando con el tiempo para transformarse como herramienta de apoyo para vender nuestros servicios de plataforma.

Selección Cliente primer experiencia

Una vez finalizado el desarrollo de la plataforma vamos a buscar a un cliente que nos pueda servir de experiencia y pruebas de nuestra plataforma e iterar hasta lograr un producto sólido y que no existan fallas en el proceso.

Para esto necesitamos un cliente de bajo perfil que cuadre con el segmento de cliente al que apuntamos. Creemos firmemente que la estrategia es buscar una institución deportiva del ambiente de Fútbol que quizás puede que no tenga una solides financiera, pero si tenga bienes de valor que podamos utilizar para capturar el valor del mismo con fines solidarios.

Este ejemplo podría ser un club de futbol de la primera b nacional que tenga entidad de club de barrio con muchos socios como por ejemplo Club Ferro Carril Oeste siendo un club que cuenta con más de 14.000 socios según la última encuesta de la AFA²².

Este tipo de clubes generalmente no cuentan con un Ecommerce y tienen la necesidad de adoptar un canal online para vender sus productos e implementar a su vez iniciativas sociales ya que es parte de sus valores poder ayudar a la gente.

Implementación y Comunicación en medios

El objetivo de punto anterior es implementar nuestra plataforma y lograr trabajar junto a nuestro primer cliente en lograr aceptar el proceso de punta a punta a lo largo de un tiempo.

Una vez logrado este paso buscaremos viralizar la causa y lo recaudado con evidencia de nuestros aliados estratégicos, buscaremos elaborar notas de

²² <https://www.ferrocarriloeste.org.ar/institucional/ferro-entre-los-clubes-de-afa-con-mas-socios-y-socias/>

televisión, diarios online y redes sociales ya que esto nos va a permitir de publicidad para buscar nuevos clientes.

Primer Cliente estratégico.

El siguiente paso es lograr buscar nuestro primer cliente estratégico que técnicamente va a ser nuestro segundo cliente.

Este cliente deberá ser de gran relevancia que nos permita dar un paso grande ya que nuestros clientes van a ser nuestra vidriera de servicios y nuestra fuerza de venta. Es estratégico que el mismo sea algún club de primera división de Fútbol que no cuente con un canal de venta online y tenga muchos socios activos y un buen manejo de redes sociales.

Logrando el contacto es vital presentar una demo de nuestra plataforma y mostrando evidencia de los resultados obtenidos de nuestro primer cliente de éxito.

Esto nos va a permitir ir sembrando nuestra causa e incrementando nuestro market share solidario.

Funnel de ventas

A continuación, se detalla el funnel de ventas que adoptaremos para poder establecer el proceso de ventas para adoptar nuevos clientes, la misma va a partir de una estrategia similar a la adoptada en la estrategia de entrada.



Estrategia de Precios

Para definir la estrategia de precios elaboramos un benchmark de precios de competidores que pueden tener un servicio o producto sustituto al nuestro que si bien no son competidores directos pueden resolver algún pain de nuestro cliente objetivo o tener alguna relación con nuestra segmentación de clientes y podrían adoptar sus servicios.

En el [Anexo 3](#) se puede observar el Benchmark de precios realizados con los competidores directos e indirectos de MercadoFan.

La estrategia de precios esta formulada en base a dos drivers. Un precio fijo para bienes con fines solidarios y un precio variable dependiendo la cantidad de bienes con fines comerciales.

Costo por transacción en bienes con fines comerciales

Definimos un costo por transacción acorde a nuestros servicios ya que sabemos que los mismos van a contar con un diferencial que nuestros competidores no brindan.

Debido a que el objetivo es donar el 100% de lo recaudado sobre cada bien vendido o subastado siendo esto un costo grande para nuestros clientes, la intención es fomentar las iniciativas sociales disminuyendo el costo de transacción

de bienes con fines comerciales a medida que más iniciativas sociales se implementen.

Como consecuencia de esto el objetivo es costear las iniciativas solidarias con un porcentaje del revenue de los bienes que tienen fines comerciales para que la iniciativa social no represente un costo grande para nuestro cliente.

No buscamos volumen de clientes sino calidad y alianzas.

Precio Fijo Fines Solidarios

Debido a que existen clientes que ya cuentan con una tienda online y buscan implementar iniciativas sociales el objetivo de este plan es que puedan integrar nuestra plataforma a su tienda online existente y tercerizar solamente las iniciativas sociales limitando solamente a publicación de bienes con fines solidarios ya sea en modalidad de subasta o venta normal solidaria.

Para esto vamos a cobrar un precio fijo para afrontar los costos mínimos de administración de la plataforma buscando siempre realizar un upgrade de plan al cliente a medida que vaya viendo la calidad de nuestros servicios. Por otro lado, debido a rol solidario exigiremos que exista un mínimo de 5 bienes publicados mensuales para fomentar las iniciativas sociales.

Política de Ajuste de Precios por IPC

La estrategia de precios está definida para realizar un ajuste de precios por año teniendo en cuenta la proyección del IPC analizado en el apartado de [Resultados Económicos y Financieros](#). Esto nos va a permitir solventar la inflación y trasladar la misma a los precios para minimizar el impacto económico en el proyecto.

Customer Acquisition Cost (CAC)

Estimamos un costo de adquisición de clientes de \$6428 al comenzar el proyecto ya que por un lado parte del esfuerzo de adquirir un cliente es mediante una demo a medida mostrando por un lado casos de éxitos y por otro lado realizando un mockup²³ de la plataforma mostrándole como se visualizaría el Market Place de su institución si adquiriera nuestros servicios.

²³ Mockup. Modelo o prototipo que se utilizar para mostrar o exhibir un diseño personalizado.

Los costos de adquisición de clientes se basan principalmente en un costo mensual con la empresa de Marketing Digital que vamos a contratar donde nos van a realizar la adaptación de diseño de cada cliente potencial que logremos generar.

Estimamos una inversión en preparación de demos con la agencia de Marketing Digital de \$45.000 para el primer año una vez lanzada la plataforma al mercado.

A continuación, se detalla el cálculo del CAC para los primeros 5 años.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Nuevos Clientes Plan Solidario	1	2	4	6	10
Nuevos Clientes MarketPlace Solidario Full	4	8	12	18	22
Nuevos Clientes MarketPlace Solidario Avanzado	2	4	8	10	12
Cantidad de Clientes	7	14	24	34	44
Total Nuevos Clientes x Año	7	7	10	10	10
Gastos Preparación Demos Comerciales	45,000	60,750	78,975	102,668	128,334
CAC	\$6,428.57	\$ 4,339.29	\$ 3,290.63	\$ 3,019.63	\$ 2,916.69

Recursos y Actividades Claves

Recursos Clave

Los recursos más importantes que vamos a contar son los siguientes:

- **Plataforma Tecnológica en la nube:** Nuestra plataforma va a ser el recurso principal de nuestra organización, estamos convencidos que la inversión en la plataforma es necesario y nos va a permitir crear un ecosistema digital solidario en Argentina para montar distintos tipos de servicios y buscar escalar en un futuro al exterior.
- **Partner Tecnológico:** Lograr una alianza con una empresa que realice consultoría de Software nos va a permitir reducir costos de desarrollo y tercerizar los mismos. Estas empresas generalmente tienen empleados que están sin asignación de proyecto por lo cual durante esos tiempos estas empresas utilizan esos momentos para capacitar a sus empleados, aliándonos podríamos absorber esos costos de nuestro partner tecnologico logrando obtener a cambio el conocimiento tecnológico que buscamos para ir evolucionando nuestra plataforma.
- **Equipo Emprendedor:** Este proyecto está ideado desde una mirada emprendedora, buscamos aplicar conocimientos de negocios a fines

solidarios que sean rentables y permitan potenciar los resultados. Creemos que la experiencia y el conocimiento de negocios nos van a permitir idear nuevos canales, herramientas y alianzas que nos van a permitir definir nuevos objetivos con mayores resultados.

- Recursos Financieros: Buscamos generar una nueva mirada de las tiendas online para nuestros clientes que les permitan potenciar sus ventas y a su vez lograr un flujo de ingresos donde al donar un porcentaje de sus ganancias no les sea costoso y buscar un rol solidario mayor. Los ingresos que vayamos generando nos servirán para financiar la evolución de la plataforma logrando implementar tecnologías de última generación buscando mayores resultados.

Actividades Clave

- Data Analytics: La implementación de las mejores prácticas de análisis de datos nos van a permitir obtener mayores resultados. Si buscamos conocer más en detalle a los consumidores finales de nuestros clientes podemos ir adaptando nuestra plataforma junto a nuestras campañas de marketing digital de tal forma que potenciemos los resultados como por ejemplo entender qué tipo de producto puede tener mejores resultados con fines solidarios, determinar si un producto en especial conviene subastarlo para lograr más recaudación, o que valor mínimo establecer para un producto en modalidad de subasta, todo esto lo vamos a lograr con el análisis de datos.
- UX Design: El diseño orientado a la experiencia es relevante hoy en día debido a la diversidad de tipos de clientes existentes, es importante que nuestra plataforma este diseñada en como nuestros clientes van a interactuar con la misma y comprender las necesidades de los mismos. Está demostrado que los diseños que estén alineados con las necesidades de los consumidores generan mayor revenue.
- Transparencia: Nuestra misión es poder lograr un proceso que permita evidenciar como el 100% de lo recaudado llega a las diferentes entidades sociales. Si bien sabemos que podemos utilizar tecnología y comunicación para realizarlo, buscaremos como objetivo que nuestra plataforma sea un sinónimo de transparencia enfocándonos en indicadores donde los consumidores finales nos puedan calificar a través de la plataforma.
- Evolución constante de la plataforma: Buscaremos implementar la mejora continua como habito del proceso, como nombramos anteriormente la plataforma tiene que estar en constante evolución adaptándose a los indicadores de satisfacción de los consumidores finales como lo es el

NPS²⁴ o el análisis de datos implementando mejoras sabiendo como usan la plataforma los clientes.

Equipo Emprendedor

El equipo está compuesto por profesionales de gran trayectoria en el sector tecnológico y una vasta experiencia en control de procesos permitiendo explotar estos conocimientos para lograr un objetivo solidario que nos permite posicionarnos en un mercado solidario desde un punto de vista diferente.

Buscamos transformar a las empresas para incentivar a implementar políticas de RSE de una manera sencilla incluso pudiendo reducir el costo de lo que cuesta ayudar.

En este proyecto no es necesario contar con un equipo grande ya que las dos partes importantes son las que brindamos como equipo, el conocimiento tecnológico y el conocimiento de los procesos, ambas necesarias para lograr el Marketplace solidario más grande de Argentina.

Damián Acher (CEO): Licenciado en Administración de Empresas. Auditor de Procesos y Compliance. Cuenta con sólidos conocimientos en contabilidad, control interno, auditoria interna, cumplimiento y gobernanza (SOX, FCPA, CSA, RMS).

Actualmente es jefe de Cumplimiento y Controles internos en Sinopec Exploration and Production donde se dedican a la exploración y producción de hidrocarburos en Argentina contando con una serie de proyectos de gran tamaño dentro de lo que es la responsabilidad social corporativa.

Su rol va a permitir lograr desarrollar un proceso transparente que permita ser el core de nuestra organización, buscar alianzas con entidades sociales e impulsar la estrategia comercial para adquisición de clientes.

Una vez lanzada la plataforma al mercado y haber cosechado los primeros triunfos va a tener el objetivo de diseñar la visión estratégica de nuestra organización para ver cómo implementar un ecosistema digital solidario y buscar una expansión en Latinoamérica.

Marcelo Del Colle (CTO): Ingeniero en Sistemas. Project Manager, Agile Coach y especialista en proyectos de transformación digital. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la industria de software comenzando con un perfil técnico de desarrollo lográndose posicionar en roles de liderazgo y a cargo de proyectos de IT dentro de las mejores compañías de telecomunicaciones y financieras las

²⁴ NPS. Net Promoter Score. [Info+](#)

cuales permitieron adquirir un conocimiento invaluable sobre las tecnologías de vanguardia utilizadas en proyectos de transformación digital.

Todos estos años en la industria del software permitieron que se generen contactos estratégicos de personas que hoy en día están trabajando en las empresas tecnológicas más grande del mundo y además cuenta con una excelente relación con empresas de consultoría de software donde el objetivo es generar alianzas con alguna o varias de ellas que se quieran incorporar al proyecto solidario.

Su rol va a permitir alinear y definir la plataforma con los partners tecnológicos para lograr desarrollar el Marketplace solidario más grande de Argentina implementando la mejora continua orientado a resultados.



Universidad de
SanAndrés

Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión

Contexto Macro y microeconómico

Emergencia Sanitaria COVID-19

Actualmente estamos viviendo una las emergencias sanitarias más grande del país que debido a las diferentes etapas de confinamiento obligatorio existió un impacto económico que afecto a todos los sectores.

Si bien el gobierno no pudo transparentar el proceso de adopción y negociación de las vacunas contra el COVID-19 hoy tiene la posibilidad de fabricar la variante de la vacuna rusa Sputnik V en Argentina permitiendo disminuir la incertidumbre y generar algo de esperanza acelerando la campaña de vacunación.

Actualmente se finalizó la producción de las 448.624 primeras dosis en el laboratorio Richmond en Pilar, una vez aprobadas por la Anmat el laboratorio estaría listo para iniciar una producción de 500.000 dosis semanales.

Gracias a este contexto alentador a medida que aumente el proceso de vacunación se logrará ir aplanando la curva de contagios buscando recuperar la normalidad como ya lo están haciendo en países como EEUU.

Es importante destacar que las entidades deportivas fueron muy afectadas al prohibir la presencia de público y la exigencia de protocolos muy estrictos, es por eso que creemos que las restricciones se irán flexibilizando a medida que el proceso de vacunación aumente y las entidades deportivas puedan recuperarse económicamente.

Inflación

Sabemos que la inflación siempre fue un problema para la Argentina y es muy importante tener muy en cuenta esta variable al momento de proyectar y analizar proyectos de negocios.

Actualmente uno de los indicadores a seguir es el IPC (Índice de Precios al consumidor) que por motivos de la pandemia el impacto fue mucho mayor entre el 2020 y 2021.

Según entidades privadas proyectan que para fines del 2021 la inflación terminará en el 48,4%, este aceleramiento es debido a la financiación monetaria del déficit fiscal mediante una expansión sostenida de la base monetaria. [Ver Anexo 12.](#)

La evolución del IPC es un factor constante que hay que tener en cuenta para establecer las políticas de precios y minimizar el impacto a nuestros clientes.

En el [Anexo 12](#), podemos ver la evolución del IPC a lo largo de los últimos años comparando la información del indec con información de entidades privadas.

Para MercadoFan es prescindible estar actualizado con estos indicadores y estar acordando con nuestros proveedores para ver cómo van a impactar los precios de sus servicios y así analizar la correcta estrategia de actualización de precios hacia nuestros clientes.

PBI

En el último año producto de la crisis mundial la Argentina cayó un 10% en el ranking mundial del PBI. Según diferentes proyecciones es muy difícil recuperarse de esta caída antes del 2024.

El Banco Mundial prevé un crecimiento de 6,4% para el 2021, de 1,7% para el 2022 y de 1,9 para 2023 posicionándonos actualmente en el TOP 20 de peores cifras del ranking mundial. (Ver [Anexo 12](#) para más detalle)

Con este contexto y esta proyección esperamos que la eventual recuperación de la actividad, sujeta a la segunda ola de coronavirus, a las restricciones que el Gobierno adopte, al gasto que se siga generando como consecuencia de las campañas de vacunación permita cambiar esta proyección y dar un panorama más alentador.

Tipo de Cambio

Actualmente la Argentina tiene instaurado un cepo cambiario los cuales trae como consecuencia generar diferentes tipos de dólar generando conflicto en el tipo de cambio.

Si bien el Ministerio de Economía y el Banco central están realizando esfuerzos para estabilizar la subida del mismo frente al peso, el objetivo es mitigar posibles subas bruscas por lo menos hasta noviembre cuando están previstas las elecciones generales. Por otro lado, está pendiente la negociación de deuda con el FMI que logrado un acuerdo es muy probable que haya que realizar algún tipo de ajuste presupuestario buscando una nueva devaluación del peso.

Con respecto a MercadoFan un impacto en el tipo de cambio es afectado parcialmente debido a que los costos de Amazon si bien no son altos los mismos son en dólares por lo cual es importante construir la plataforma optimizando al máximo la utilización de los servicios de Amazon.

En el [Anexo 12](#) se muestra la evolución del índice de Tipo de Cambio Real Multilateral.

Con respecto al resto de la operación de MercadoFan la misma va a realizarse en pesos analizando constantemente el impacto de la inflación como nombramos en el punto anterior.

Modelo de generación de beneficios

Precios

Para la proyección de ingresos y el flujo de fondos nos basamos puntualmente en las estrategias de precios que nombramos anteriormente.

La base de la estrategia consta de 3 modalidad de planes dependiendo la necesidad de cada cliente como lo definimos en el apartado de [Pricing](#).

El Plan “MarketPlace Solidario” tiene el objetivo de brindar nuestra plataforma como plugin que se conecte e integre a un MarketPlace existente, esto permite al cliente tercerizar la gestión solidaria por medio de nuestra plataforma. Para esto cobraremos un precio fijo mensual de \$10.000 y exigiremos que exista un mínimo de 5 bienes publicados para fines solidarios. La estrategia con este plan es poder mostrar el valor diferencial de nuestra plataforma y lograr en un futuro cercano

llevarlo al cliente a un upgrade a hacia alguno de los siguientes planes para que puedan utilizar nuestra plataforma como canal único de venta online y fines solidarios.

En los otros dos planes el concepto es diferente y está relacionado a clientes que no cuentan con un MarketPlace y desde MercadoFan le podemos brindar una solución completa donde puedan publicar bienes con fines comerciales y seleccionar de los mismos cuales van a tener fines solidarios. La estrategia que apuntamos con estos planes están diseñadas para estimular el rol social con el objetivo de darle un beneficio a los clientes que paguen menos comisión por transacción de bienes con fines comerciales cuantos más bienes con fines solidarios dispongan.

Esta estrategia de planes esta ideada para tener un beneficio adicional donde permite no solo implementar un canal de venta que permita generarle ingresos extra a los clientes sino también financiar con el mismo ingreso de los bienes con fines comerciales las iniciativas solidarias.

Modelo de Ingresos

A continuación, se muestran los ingresos por tipo de plan y la proyección de venta que se esperan con la estrategia comercial implementada.

Para calcular estos valores en los ingresos se tuvieron en cuenta 3 variables:

- Cantidad de Entidades Deportivas que no cuentan con un Marketplace
- Cantidad de Socios que tienen esas entidades deportivas
- Cantidad de Seguidores que cuentan en sus redes sociales

Para la proyección de ingresos buscamos principalmente apuntar en los primeros años a las entidades deportivas que tienen más de 5000 socios o más de 30.000 seguidores en sus redes que no cuentan con un Marketplace o el mismo es de una calidad muy baja.

La proyección está realizada teniendo en cuenta un promedio de venta de 200 bienes mensuales por cliente con un ticket promedio de \$5000 para el primer año.

En el [Anexo 7](#) se pueden ver el detalle del análisis realizado donde realizamos el cálculo de clientes target con el objetivo de lograr adquirir 24 clientes para el tercer año una vez lanzado nuestros servicios al mercado.

	2022	2023	2024	2025	2026
Nuevos Clientes Plan Solidario	1	2	4	6	10
Nuevos Clientes MarketPlace Solidario Full	4	8	12	18	22
Nuevos Clientes MarketPlace Solidario Avanzado	2	4	8	10	12
Cantidad de Clientes	7	14	24	34	44
Total Nuevos Clientes x Año	7	7	10	10	10
Facturación MarketPlace Solidario	\$10,000.00	\$27,000.00	\$70,200.00	\$136,890.00	\$285,187.50
Facturación MarketPlace Full	\$48,000,000.00	\$129,600,000.00	\$252,720,000.00	\$492,804,000.00	\$752,895,000.00
Facturación MarketPlace Avanzado	\$24,000,000.00	\$64,800,000.00	\$168,480,000.00	\$273,780,000.00	\$410,670,000.00
Total Facturación de Clientes Canal Online	\$72,010,000.00	\$194,427,000.00	\$421,270,200.00	\$766,720,890.00	\$1,163,850,187.50
Ingresos Mensual x Comisión Solidario	\$10,000.00	\$27,000.00	\$70,200.00	\$136,890.00	\$285,187.50
Ingresos Mensual x Comisión Full	\$1,440,000.00	\$3,888,000.00	\$7,581,600.00	\$14,784,120.00	\$22,586,850.00
Ingresos Mensual x Comisión Avanzado	\$480,000.00	\$1,296,000.00	\$3,369,600.00	\$5,475,600.00	\$8,213,400.00
Total Ingresos por Comisión	\$1,930,000.00	\$5,211,000.00	\$11,021,400.00	\$20,396,610.00	\$31,085,437.50
Rec. Sol. Plan Solidario	\$25,000.00	\$67,500.00	\$175,500.00	\$342,225.00	\$712,968.75
Rec. Sol. Plan MarketPlace Full	\$2,400,000.00	\$6,480,000.00	\$12,636,000.00	\$24,640,200.00	\$37,644,750.00
Rec. Sol. Plan MarketPlace Avanzado	\$2,400,000.00	\$6,480,000.00	\$16,848,000.00	\$27,378,000.00	\$41,067,000.00
Total Recaudación Solidaria	\$4,825,000.00	\$13,027,500.00	\$29,659,500.00	\$52,360,425.00	\$79,424,718.75

*En la proyección de ventas esta contemplado un ajuste anual debido al impacto de la inflación en nuestros costos trasladándose los mismos a los precios de venta como se menciona en el apartado de Estrategia de Precios.

Estos valores no solo nos permiten buscar resultados solidarios rápidamente sino también en la posibilidad de contar con los ingresos necesario para apalancar la evolución de la plataforma durante el primer semestre del 2022.

Costos

La estructura de costos está compuesta por dos variables principalmente. Los costos variables de Amazon (AWS) siendo el proveedor principal que da soporte a nuestra plataforma y los costos de logística para el envío de los productos que se compren hacia las diferentes entidades.

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costos						
Amazon (AWS)		(21,240)	(30,000)	(50,000)	(65,000)	(78,000)
Logística Traslado Productos Solidarios		(10,000)	(13,500)	(17,550)	(22,815)	(28,519)
Total Costos	\$0.00	(31,240)	(43,500)	(67,550)	(87,815)	(106,519)

AWS

En primer lugar, Amazon cuenta con una modalidad de precios variables según la cantidad de consumo de sus servicios. Para dar un ejemplo en nuestra plataforma cada persona que realice una acción determinada dicha acción va a determinar un consumo en promedio aproximadamente para Amazon.

La estimación del consumo fue realizada con la calculadora de Amazon donde nos permite proyectar estos consumos dependiendo la cantidad de tráfico que va a

contar nuestra plataforma dependiendo la proyección de clientes analizadas en el punto anterior.

Si bien estos costos son en dólares los mismos no representan un costo relevante ya que realizamos una proyección lineal donde a medida que vamos incorporando más clientes el porcentaje de variación del mismo no crece al mismo ritmo que nuestros ingresos siendo esto un beneficio para MercadoFan.

En el [Anexo 1](#) se puede ver la cotización de los servicios de Amazon donde nos basamos para realizar la proyección de costos de los mismos.

Logística

En segundo lugar, tenemos los costos de logística de productos solidarios. Estos costos representan a los traslados de productos que se compran como resultado de las recaudaciones de la venta de bienes solidarios.

Cabe destacar que estos costos son parte de la gestión solidaria solamente. El mismo consta de realizar el traslado de los productos que se compran con las recaudaciones y se trasladen a cada entidad solidaria.

La estimación del mismo la realizamos mediante la plataforma Fletalo²⁵ donde calculamos los costos de logística teniendo en cuenta un promedio de KM mensuales analizando la distancia promedio de entidades sociales en el AMBA ya que los envíos a las entidades sociales se realizarán hasta 2 veces por mes para disminuir costos.

En el caso de que la entidad social se encuentra en otra provincia la logística se realizará en esa provincia siendo un costo que no es representativo para la proyección analizada.

Gastos

A continuación, detallamos los gastos proyectados a 5 años donde la estrategia está apoyada en los gastos para la evolución y soporte de la plataforma, la administración de las recaudaciones solidarias, Marketing Digital y la asesoría legal y contable. Los gastos de arranques e inversión en el desarrollo de nuestra primer versión de la plataforma se contemplarán en el siguiente apartado de Requerimientos de Inversión y financiamiento.

²⁵ Fletalo.com.ar | Permite gestionar fletes online, con cotización en línea y seguimiento online. [Info\(+\)](#)

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos						
Gastos Arranque	(112,000)					
Desarrollo MVP	(2,510,102)					
Gastos Preparación Demos Comerciales		(45,000)	(60,750)	(78,975)	(102,668)	(128,334)
Sueldos Administración		(1,065,627)	(3,214,116)	(4,178,351)	(5,431,857)	(6,789,821)
Marketing Digital		(57,900)	(156,330)	(330,642)	(611,898)	(932,563)
Asesoría Legal y Contable	(90,000)	(123,300)	(166,455)	(216,392)	(281,309)	(351,636)
Soporte Evolutivo Plataforma		(1,246,030)	(841,070)	(546,696)	(710,705)	(888,381)
Total Gastos	(2,712,102)	(2,537,857)	(4,438,722)	(5,351,056)	(7,138,436)	(9,090,735)

Sueldos Administrativos

En primera instancia calculamos los sueldos administrativos incorporando dos roles fundamentales al equipo acompañando el crecimiento proyectado. A continuación, se detalla el valor de los salarios proyectados y las responsabilidades que van a contar cada uno de ellos.

Posición	Sueldo Bruto Mensual					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Analista Funcional	\$ 129,638.32	\$ 2,131,253.98	\$ 2,877,192.87	\$ 3,740,350.74	\$ 4,862,455.96	\$ 6,078,069.95
Administrador Solidario	\$ 80,000.00		\$ 1,775,520.00	\$ 2,308,176.00	\$ 3,000,628.80	\$ 3,750,786.00
Total	\$ 209,638.32	\$ 2,131,253.98	\$ 4,652,712.87	\$ 6,048,526.74	\$ 7,863,084.76	\$ 9,828,855.95

- **Analista Funcional:** Encargado de dar soporte a los clientes y ser el nexo entre los clientes y nuestro partner tecnológico. Generar requerimientos nuevos para evolucionar la plataforma. La mitad de su tiempo está destinada a la gestión comercial y la otra mitad a la gestión administrativa.
- **Administrador Solidario:** Persona encargada de administrar las recaudaciones, gestionar la compra de los productos, gestionar la logística y ser el nexo entre MercadoFan y las entidades sociales. Tiene el rol de trabajar con la agencia de Marketing Digital para evidenciar la transparencia y potenciar la comunicación de las iniciativas sociales que los clientes implementan

Estas posiciones van a ser incorporadas cuando la primer versión de nuestra plataforma se encuentre desarrollada a fines del 2021. En primera instancia proyectamos incorporar a el Analista Funcional para el año 2022 debido a la necesidad de mantener el soporte evolutivo de la plataforma y para el año 2023 sumar la incorporación del administrador solidario para realizar la gestión de las donaciones a las entidades sociales.

Marketing Digital

Para gestionar las campañas solidarias vamos a trabajar con una agencia de marketing digital que nos permita gestionar las redes sociales de los clientes para comunicar correctamente las iniciativas sociales, promover campañas digitales para potenciar las recaudaciones y evidenciar los resultados obtenidos de las recaudaciones.

Es importante trabajar fuertemente en la transparencia y es por eso que la inversión en Marketing Digital va a ser un factor grande donde vamos a invertir el 5% de las comisiones obtenidas ya que depende de la cantidad de bienes vendidos con fines solidarios.

Gastos Preparación Demos Comerciales

Estos costos son los que acompañan la estrategia comercial para adquisición de nuevos clientes. Estos costos representan el armado y preparación de una demostración a medida de nuestra plataforma. Este costo está compuesto principalmente por tiempo fijo mensual dedicado que vamos a contar de la Agencia de Marketing Digital para contar con sus servicios a medida que vayamos concertando reuniones con los clientes prospectos.

Es importante tener desglosado este costo con la Agencia de Marketing Digital para poder analizar la evolución del Costo de Adquisición de Clientes en el tiempo como analizamos en el apartado de [Customer Acquisition Cost \(CAC\)](#)

Asesoría Legal y Contable

Para la gestión legal y contable, vamos a trabajar junto a un estudio contable para que nos ayude a obtener los beneficios impositivos necesario debido a que contamos con un rol solidario muy grande y también que nos permita confeccionar el armado de los contratos con los clientes ya que la modalidad de planes exige que cumplan con determinados plazos y cumplan con la cuota mínima de donaciones mensuales para asegurar el objetivo solidario.

Para la estimación de estos gastos se tuvo en cuenta los gastos iniciales para la confección de la Asociación Civil, Registro de marca y los contratos de alianzas que generemos con diferentes proveedores.

Soporte evolutivo de la Plataforma

Por último, si bien contaremos con nuestra primer versión de nuestra plataforma desarrollada para fines del 2021, en el 2022 vamos a buscar evolucionar la plataforma con otras funcionalidades como nombramos anteriormente en la sección donde analizamos [las funcionalidades básicas para el lanzamiento al mercado](#).

Para la estimación de estos gastos tuvimos en cuenta los valores hora del equipo técnico que va a desarrollar la plataforma de MercadoFan según el tarifario solidario que tenemos acordado con nuestro partner tecnológico.

A continuación, se detalla la cantidad del equipo técnico necesario y el valor hora para poder realizar la estimación del soporte evolutivo de la plataforma.

Tarifa Hora Equipo Soporte				
Rol	Cantidad	Valor Mensual Solidario	Valor Total Solidario	
Líder Técnico	1	\$ 76,118.40	\$475.74	
Developer Semi Sr	2	\$ 40,740.00	\$254.63	
Developer Jr	1	\$ 28,252.00	\$176.58	
Quality Assurance Semi Sr	2	\$ 30,632.00	\$191.45	
UX Líder	1	\$ 56,056.00	\$350.35	
Total	7	\$ 231,798.40	\$1,448.74	

Estimamos para el primer semestre del 2022 vamos a finalizar la evolución de la plataforma incorporando más horas de soporte mensual para lograr desarrollar la totalidad de funcionalidades de nuestra plataforma disminuyendo la cantidad de horas a medida que logremos ir estabilizando la misma y necesitemos contar con menos soporte disminuyendo este gasto considerablemente.

Cant. HS Soporte	2022	2023	2024	2025	2026
Cant HS	480	240	120	120	120
Valor Hora	\$1,894.82	\$2,595.90	\$3,504.46	\$4,555.80	\$5,922.54
Total Soporte	\$1,246,030.34	\$841,070.48	\$546,695.81	\$710,704.56	\$888,380.70

En el [Anexo 2](#) se pueden ver los costos acordados en detalle con el partner tecnológico para la estimación de gastos sobre la plataforma.

Estado de Resultados Projectado

A continuación, se detalla el estado de resultados a 5 años. Para realizar esta estimación nos basamos en el modelo de ingresos proyectados logrando estimar el Resultado Bruto, EBITA y Resultado Neto.

Esto nos permitió realizar una estimación más acertada ya que el análisis realizado nos permitió identificar los clientes que cuentan con una necesidad para atender rápidamente de los que necesitamos abordar estratégicamente.

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas (Comisiones)	\$ -	\$ 1,930,000	\$ 5,211,000	\$ 11,021,400	\$ 20,396,610	\$ 31,085,438
Costos Amazon AWS	\$ -	\$ (21,240)	\$ (30,000)	\$ (50,000)	\$ (65,000)	\$ (78,000)
Costos Logísticas de Productos	\$ -	\$ (10,000)	\$ (13,500)	\$ (17,550)	\$ (22,815)	\$ (28,519)
Resultado Bruto	\$ -	\$ 1,898,760	\$ 5,167,500	\$ 10,953,850	\$ 20,308,795	\$ 30,978,919
Gastos Arranque	\$ (112,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Desarrollo MVP	\$ (2,510,102)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Operación	\$ (90,000)	\$ (1,369,330)	\$ (1,007,525)	\$ (763,087)	\$ (992,014)	\$ (1,240,017)
Gastos Personal	\$ -	\$ (1,065,627)	\$ (3,214,116)	\$ (4,178,351)	\$ (5,431,857)	\$ (6,789,821)
Gastos Administración y Ventas	\$ -	\$ (102,900)	\$ (217,080)	\$ (409,617)	\$ (714,566)	\$ (1,060,898)
EBITDA	\$ (2,712,102)	\$ (639,097)	\$ 728,778	\$ 5,602,794	\$ 13,170,359	\$ 21,888,183
Depr/Amort Act. Fijos	\$ -	\$ 146,667	\$ 146,667	\$ 146,667	\$ -	\$ -
EBIT	\$ (2,712,102)	\$ (785,764)	\$ 582,111	\$ 5,456,128	\$ 13,170,359	\$ 21,888,183
Impuesto a las Ganancias (Exento)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO NETO	\$ (2,712,102)	\$ (785,764)	\$ 582,111	\$ 5,456,128	\$ 13,170,359	\$ 21,888,183

Requerimientos de inversión y financiamiento

Para poder lograr iniciar el proyecto la inversión inicial necesaria es de \$8.000.000 ARS los cuales se van a invertir en el primer y segundo año del proyecto para absorber los costos de desarrollo de la plataforma e invertir en la necesidad operativa de fondos hasta lograr que el negocio sea autosustentable.

Costos de Desarrollo de versión 1.0 de PaaS

A continuación, se detallan los costos del desarrollo de la primer versión de nuestra plataforma teniendo en cuenta los valores del tarifario que acordamos con nuestro partner tecnológico del [Anexo 2](#) y la estimación del tiempo necesario para finalizar el desarrollo de la plataforma. La versión 1.0 de la plataforma está estimada en 6 meses teniendo en cuenta el siguiente equipo técnico con una carga horaria mensual de 160hs por rol con un valor total de \$413350 ARS.

Tarifa Hora Equipo Desarrollo MVP		
<i>Rol</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Total Mensual Solidario</i>
Líder Técnico	1	\$76,118.40
Developer Senior	3	\$194,376.00
Quality Assurance Sr	2	\$86,800.00
UX Líder	1	\$56,056.00
Total	7	\$413,350.40

En el siguiente detalle se muestra la estimación de tiempos y costos para el desarrollo de la versión 1.0 de nuestra plataforma, para lograr una mayor rapidez en la construcción de la plataforma vamos a definir un contrato de servicios en la modalidad llamada Times & Materials donde especificaremos en detalle en el apartado de [Aspectos Legales y Regulatorios](#).

<i>Desarrollo Plataforma</i>	<i>Jul-21</i>	<i>Aug-21</i>	<i>Sep-21</i>	<i>Oct-21</i>	<i>Nov-21</i>	<i>Dic 2021</i>	
Desarrollo MVP	\$413,350.40	\$413,350.40	\$413,350.40	\$413,350.40	\$413,350.40	\$413,350.40	
Costos Amazon	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	
Total Inversión Inicial PaaS	\$418,350.40	\$418,350.40	\$418,350.40	\$418,350.40	\$418,350.40	\$418,350.40	\$2,510,102.40

Estimamos una inversión de \$2.510.000 ARS para la construcción de la plataforma teniendo en cuenta los costos de los servicios de AWS en etapa de desarrollo.

Inversión de Equipamiento, Alta de Sociedad y Puesta en Marcha

Para la inversión inicial estimamos la compra de equipamiento de oficina para poder gestionar la operación de nuestra organización y con respecto a la inversión para la puesta en marcha vamos a contar con una inversión necesaria que va a permitir en darle el marco legal correcto a nuestra organización y al modelo de generación de alianzas que van a permitir impulsar el ecosistema solidario que queremos generar.

<i>Inversión Equipo</i>	<i>Jul-21</i>
Celulares	\$80,000.00
Notebook	\$360,000.00
Total	\$440,000.00

Alta Sociedad	Jul-21
Registro Marca	\$10,000.00
Inscripción Sociedad	\$3,000.00
Alianzas y Demo UX	\$99,000.00
Total	\$112,000.00

Inversiones en NOF

Estimamos una inversión de \$4.847.898 en Necesidades Operativas de Fondos en el primer año (2021) ya que vamos a contar con grandes gastos en el desarrollo de la plataforma y no vamos a contar con actividad comercial hasta que la misma este desarrollada. Esta inversión es necesaria hasta lograr que la operación sea autosustentable a partir de 2023. En la estimación de Flujos de Fondos libres se detalla la proyección financiera y el valor de la operación.

Viabilidad Financiera

A continuación, se muestra el flujo de fondos libres. Para calcular el mismo se tuvo en cuenta los gastos de inversión en desarrollo y los costos nombrados anteriormente.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	5
FFL							
Ventas		1,930,000	5,211,000	11,021,400	20,396,610	31,085,438	
Depr/Amort Act. Fijos		146,667	146,667	146,667	0	0	
EBIT		\$ (785,764)	\$ 582,111	\$ 5,456,128	\$ 13,170,359	\$ 21,888,183	
NOPAT		(785,764)	582,111	5,456,128	13,170,359	21,888,183	
NOF		(1,027,470)	(104,405)	1,121,976	2,490,263	4,066,323	
EBITDA	\$ (2,712,102)	\$ (639,097)	\$ 728,778	\$ 5,602,794	\$ 13,170,359	\$ 21,888,183	
Impuesto Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversión en NOF	\$ 4,847,898	\$ (1,027,470)	\$ 923,065	\$ 1,226,381	\$ 1,368,287	\$ 1,576,060	
Capex	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FFL	\$ 2,135,795	\$ (1,666,568)	\$ 1,651,843	\$ 6,829,175	\$ 14,538,646	\$ 23,464,244	\$15,467,045
Valor Residual FFL							\$67,109,134
FFL + VR FFL	\$ 2,135,795	\$ (1,666,568)	\$ 1,651,843	\$ 6,829,175	\$ 14,538,646	\$ 90,573,377	
Factor de Descuento		79%	62%	49%	39%	31%	
Valor Presente de FFL + VR FFL		(\$1,314,871.19)	\$1,028,227.61	\$3,353,891.73	\$5,633,327.26	\$27,688,653.69	
Valor de la Operación	\$36,389,229.10						
TIR	53%						

Los flujos de fondos se calcularon teniendo en cuenta una perpetuidad en el año 6 del 3,5% y el costo de capital se utilizó el método APV que tiene en cuenta una tasa libre de riesgo, una beta desapalancada en base a una beta de la industria retail online, una prima de riesgo por tamaño de la empresa estimada por nosotros y una prima de riesgo país.

Concepto	Valor
Rf - Tasa libre de riesgo	1.52%
BI - Beta de Retail Online	1.16
Bu - Beta Desapalancada	1.11
Rm - Riesgo de Mercado	4.63%
PRs - Prima de Riesgo por tamaño de empresa	10.00%
PRP - Prima de Riesgo País	11.62%
$Ku = Rf + Bu * (Rm - Rf) + PRP$	16.59%

*Información disponible en el apartado de Fuentes según información de Thomson Reuters y Swath Damodaran profesor de Stern NYU Stern School of Business

Como resultado podemos ver que la TIR es de 53% y valor de operación de \$36.389.229 ARS evidencia que el modelo de negocio genera valor económico.

Principales riesgos proyectados

Es importante tener en cuenta que para la viabilidad del futuro de MercadoFan ciertas variables deberán mantenerse en el tiempo.

Costos AWS

Como nombramos anteriormente los valores que fija Amazon están lejos de ser negociables sin contar que no existen beneficios o descuentos por tener objetivos solidarios. Estas empresas disruptivas pueden cambiar su modelo de negocio dependiendo de estrategias pudiendo impactar en los precios drásticamente si esto sucede.

Contexto Político

En nuestro país habitualmente se interpone la política cuando existen fines solidarios, es por eso que buscaremos generar buenos vínculos con el gobierno y minimizar el impacto de cualquier impedimento que surja ya que actualmente existe mucha corrupción asociada a la solidaridad, es por eso que es vital mantener una imagen positiva sobre nuestro emprendimiento social y no generar dudas sobre la transparencia de nuestros procesos.

Aspectos legales y regulatorios

Marco Legal MercadoFan

MercadoFan nace como una Asociación Civil sin fines de lucro. Legalmente este tipo de figura legal pueden obtener un objetivo lucrativo, pero no como actividad principal sino lo necesario para poder mantener sus actividades funcionando.

La Asociación Civil tiene como objetivo principal realizar o fomentar algún tipo de actividad que tiende al bien común. El objetivo primordial de las personas que conforman este tipo de asociaciones no es el de obtener ganancias económicas, como nombramos anteriormente.

Nuestra necesidad como Asociación Civil es poder generar ingresos para potenciar nuestra causa evolucionando nuestros servicios y a su vez todo el revenue que exceda lo necesario para mantener la estrategia de crecimiento tendrá un destino solidario.

Una ventaja importante de las Asociaciones Civiles consiste en el hecho de que se pueden solicitar exenciones respecto a los siguientes impuestos:

- IVA
- Ganancias
- Ingresos Brutos

Las asociaciones civiles estarán exentas de tributar estos impuestos, siempre y cuando los ingresos que perciba la entidad sean destinados al objeto previsto en el estatuto y en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente, entre los socios.

Modelo de Contratación de Servicios Software Factory

Para realizar el desarrollo de la plataforma contaremos con un contrato de modalidad de servicios llamada Times & Materiales. En este tipo de contrato se fija el precio por unidad de material y hora de trabajo. El precio final es el resultado de multiplicar las cantidades por los precios unitarios. De esta manera, la cantidad final es un riesgo del cliente (MercadoFan) mientras que el precio de compra por unidad es riesgo del contratista (Partner Tecnológico).

Este tipo de contrato supone una repartición equitativa del riesgo en el caso de que la planificación inicial no sea lo suficientemente detallada como para utilizar un contrato de precio fijo.

A continuación, se detallan las Ventajas y Desventajas de contar con este tipo de contratación:

Tipo de contrato	Ventajas	Desventajas
Times & Materials	Rapidez de elaboración Mayor flexibilidad: no es necesario definir desde un principio el trabajo a realizar	Coste total indefinido Mayor necesidad de supervisión para evitar sobrecostos Falta de incentivo para la efectividad



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Consideramos que MercadoFan es un proyecto que tiene un gran potencial teniendo en cuenta el contexto que estamos viviendo. Es importante utilizar la tecnología hoy en día para poder potenciar las iniciativas sociales en las entidades deportivas.

En este momento estamos viviendo una crisis mundial nunca vista, con una gran tasa de desempleo y caída de la actividad económica de manera increíble, pero por otro lado la cantidad de ventas online creció a una tasa inesperada con valores que rompieron los records. Esta situación nos permite ofrecer un servicio diferencial a las entidades deportivas para poder volcarse al mundo del ecommerce para incorporar canales comerciales nuevos y a su vez dándoles la posibilidad de realizar iniciativas sociales sin que esto resulte un costo excesivo.

La tecnología está tomando un rumbo donde la misma está al alcance de todo el mundo a un costo muy accesible y ahí es donde podemos poner nuestro granito de arena.

Como conclusión si bien nuestro objetivo es posicionarnos en Argentina sabemos que nuestra plataforma va a evolucionar y lograr cruzar la frontera, hoy en día necesitamos aprender de esta experiencia para poder dar el siguiente paso.

Universidad de
San Andrés

Fuentes y Bibliografía

- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. “ *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers* ”. (2010). Willey.
- CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- AFA (Asociación de Fútbol Argentino) Informe de Clubes Fútbol 2020 AFA-FIFA. <https://www.afa.com.ar/es/posts/informe-clubes-2020>
- Michael Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ” (1985), Estados Unidos.
- Indec. Instituto de estadísticas y censo. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- BCRA. Banco Central de la República Argentina. <http://www.bcra.gov.ar/>
- Ferro Carril Oeste, Caso de éxito de club con mayor cantidad de socios. <https://www.ferrocarriloeste.org.ar/institucional/ferro-entre-los-clubes-de-afa-con-mas-socios-y-socias/>
- UAR. Unión Argentina de Rugby. <https://uar.com.ar/uniones-miembros/>
- Initcoms. Empresa de desarrollo Web de gran trayectoria. <https://www.initcoms.com/que-es-mobile-first-posicionamiento/>
- Rockcontent. Empresa de desarrollo de Software de CMS <https://rockcontent.com/es/blog/cms/>
- Kindful. Mayor plataforma de CRM con fines solidarios. <https://kindful.com/blog/best-online-fundraising-platforms/>
- Fundacion Espartanos. ONG destinada a la reinserción laboral de gente privada de su libertad mediante el rugby. <https://www.fundacionespartanos.org/>
- Análisis de Bonos Risk Free. <https://www.reuters.com/markets/bonds/us>
- Análisis de Betas por industria. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexos

Anexo 1: Value Proposition Canvas y Canvas Business Model



<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Entidades Sociales Software Factory Marcas con rol social Famosos & Influencers Empresas Logística Entidades Deportivas 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma Asegurar transparencia Logística Gestión de donaciones Experiencia de Usuario <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Cloud Services Marketing Lobby 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma/Canal RSE Logística Transparencia Múltiple formas de pagos Experiencia de Usuario (UX) Identificación de Causa Match de Bienes y Servicios Tecnologías de Última Generación (Machine Learning, BigData, IA, CloudServices) 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Directa De Largo Plazo Automatizada Adquisición <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales WebSite Experiencias de clientes Experiencias de Entidades Sociales 	<p>SEGMENTOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones Deportivas reconocidas que tengan una gran cantidad de socios y seguidores y tenga un fuerte rol social que necesiten tercerizar las iniciativas sociales y no cuenten con una tienda online o no tengan la misma implementada correctamente.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing Digital y Posicionamiento de Marca Cloud Services Desarrollo de Plataforma Operativos y Logística 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Precio fijo sobre bienes publicados con fines benéficos % sobre lo recaudado por venta/subastas sin fines benéficos. Estrategias de modalidad de planes con diferentes alcances de funcionalidades. 		

Anexo 1: Costos de servicios Cloud de Amazon AWS

Ejemplo de Costos de AWS Amplify para el desarrollo de Frontend

Ejemplo 2

Una aplicación web tiene 10 000 usuarios activos por día y se actualiza 2 veces al mes

Cargos mensuales de creación e implementación

- Suposiciones: tiempo promedio de creación = 3 min
- Tiempo de creación total al mes = núm. de actualizaciones al mes * tiempo promedio de creación = $2 * 3 = 6$ min de creación al mes
- **Cargos mensuales de creación e implementación = $6 * 0,01 \text{ USD} = 0,06 \text{ USD}$**

Cargos mensuales de alojamiento

- Suposiciones: tamaño de la aplicación web = 100 MB, tamaño promedio de la página solicitada = 1,5 MB
- GB de uso por mes = usuarios activos por día * tamaño promedio de la página * días = $10\,000 * (1,5/1024) * 30 = 439,45 \text{ GB}$
- GB de almacenamiento por mes = tamaño de la aplicación web * número de creaciones mensuales = $(100/1024) * 2 = 0,19 \text{ GB}$
- **Cargos mensuales de alojamiento = $439,45 * 0,15 \text{ USD} + 0,19 * 0,023 \text{ USD} = 65,92 \text{ USD}$**

Cargos mensuales totales

Cargos totales = cargos de creación e implementación + cargos de alojamiento = $0,06 \text{ USD} + 65,92 \text{ USD} = 65,98 \text{ USD}$ por mes

Ejemplo de Costos de AWS para el desarrollo del Backend (Servicios y Datos)

The screenshot shows the AWS Pricing Calculator interface. At the top, there's a navigation bar with the AWS logo, 'pricing calculator', and options for 'Feedback', 'English', and 'Contact Sales'. A green notification bar states 'Successfully deleted Amazon API Gateway estimate.' Below this, the 'My Estimate' section displays a summary table:

Category	Value
First 12 months total	1,798.44 USD
Total upfront	0.00 USD
Total monthly	149.87 USD

The 'Services (2)' section lists two services:

- Amazon API Gateway**
Region: South America (Sao Paulo)
Monthly: 31.80 USD
Description: Unidades de solicitudes de la API HTTP (millones), Tamaño promedio de cada solicitud (1 MB), Unidades de solicitud de la API REST (millones), Tamaño de memoria caché (GB) (Ninguno), Unidades de mensaje WebSocket (miles), Tamaño promedio del mensaje (32 KB), Solicitudes (10 por mes), Mensajes (5 por segundo), Duración promedio de conexión (1 segundos), Velocidad promedio de conexión (1 por minuto)
- Amazon DocumentDB (with MongoDB compatibility)**
Description: BD
Region: South America (Sao Paulo)
Monthly: 118.07 USD
Description: (1 instances of type db.t3.medium), Almacenamiento (5 GB), E/S (1), Almacenamiento de copias de seguridad (1 GB)

Anexo 2: Valor Hora de equipo técnico de desarrollo

A continuación, se detallan las tarifas del equipo de desarrollo, los mismos son valores de referencia actualizados a la fecha, los mismos fueron obtenidos de una Software Factory reconocida donde ya se encuentran acordados los valores con un precio diferencial que nos permitirán estimar el costo para la construcción construcción de la plataforma y el soporte de la misma.

Costos Software Factory			
Equipo	Rol	Costo Mensual	Costo Mensual Solidario
Técnico	Líder Técnico	152,236.80	\$ 76,118.40
Técnico	Developer Senior	129,584.00	\$ 64,792.00
Técnico	Developer Semi Sr	81,480.00	\$ 40,740.00
Técnico	Developer Jr	56,504.00	\$ 28,252.00
Técnico	Quality Assurance Sr	86,800.00	\$ 43,400.00
Técnico	Quality Assurance Semi Sr	61,264.00	\$ 30,632.00
Técnico	Quality Assurance Jr	44,576.00	\$ 22,288.00
Técnico	UX Líder	112,112.00	\$ 56,056.00
Funcional	AF	129,638.32	\$ 64,819.16
Costo Valor Mensual 160hs			

Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Benchmark y Análisis de Organizaciones que cuentan con plataformas para fines solidarios

	ARGENTINA		USA	
Montetización de Bienes	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Transparencia	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Sponsors	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Marketing Digital (Posicionamiento)	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Experiencia de Usuario	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

<https://bdbsubastas.com/>

Contactanos: info@bdbsubastas.com INGRESAR

BdB
BIEN DE BIEN

UNIVERSIDAD DE
San Andrés

INICIO REGISTRO SUBASTAS **NOSOTROS** CONTACTO

NOSOTROS Inicio / Nosotros

¿QUIENES SOMOS?

Sumamos tu ayuda y la de tu ídolo para quienes más lo necesitan



Somos una plataforma digital, cien por ciento con fines solidarios, a través de la que se comercializan elementos utilizados en eventos deportivos (camisetas, pelotas, botines, raquetas, cascos, trofeos, etc.), autografiados y certificados por la empresa Iconobilla a través de sus procesos y su sitio www.iconobilla.com.

<https://tufamosoayuda.com/>



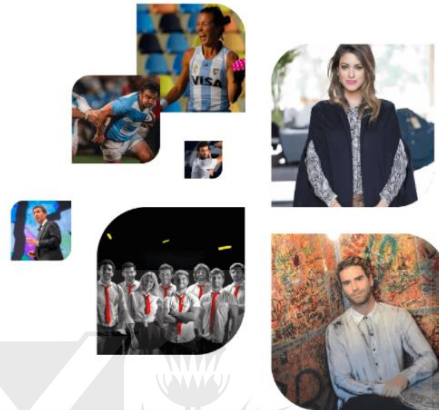
Experiencias ^{New} ¿Cómo funciona? Nos acompañan ¿Quiénes somos? Ingresar [Registrarse](#)

Quiénes Somos?

TU FAMOSO AYUDA es un sueño hecho realidad. Es una compañía solidaria, es una agencia de eventos y experiencias únicas, es un grupo de profesionales cuyo principal objetivo es el de recaudar fondos a través de las mejores y más exclusivas subastas y ventas online para ayudar a los que más lo necesitan.

TU FAMOSO AYUDA nace en 2015 gracias a nuestro fundador Nicolas Scalerandi dentro de la estructura de la reconocida ONG PEQUEÑOS PASOS, originariamente con el fin de luchar contra la desnutrición infantil.

Hoy ayuda a muchísimas otras entidades y ONG's cada una con sus respectivos causas.



[Soporte](#)

<https://smile.amazon.com/>

amazonsmile

¿Ya eres cliente de AmazonSmile? [Iniciar sesión](#)

Vive la experiencia de comprar y sentirte bien

Compra en smile.amazon.com y haremos una donación a tu organización de beneficencia favorita **sin ningún costo para ti.**

[Primeros pasos](#)

Mismos productos, mismos precios, mismo servicio.
Amazon dona un 0.5 % del precio de las compras elegibles.

charity: water

Al unirse a AmazonSmile, puedes...

Generar donaciones

Compra en smile.amazon.com y donaremos el 0.5% de las compras elegibles a tu organización benéfica favorita, sin tarifas ni costos adicionales.

Donación de productos a organizaciones benéficas

Miles de organizaciones benéficas crearon AmazonSmile Listas de organizaciones benéficas de artículos que necesitan ahora mismo. Simplemente navega, haz tu pedido y disfruta de dar.

How It Works



Your Cause, Your Choice

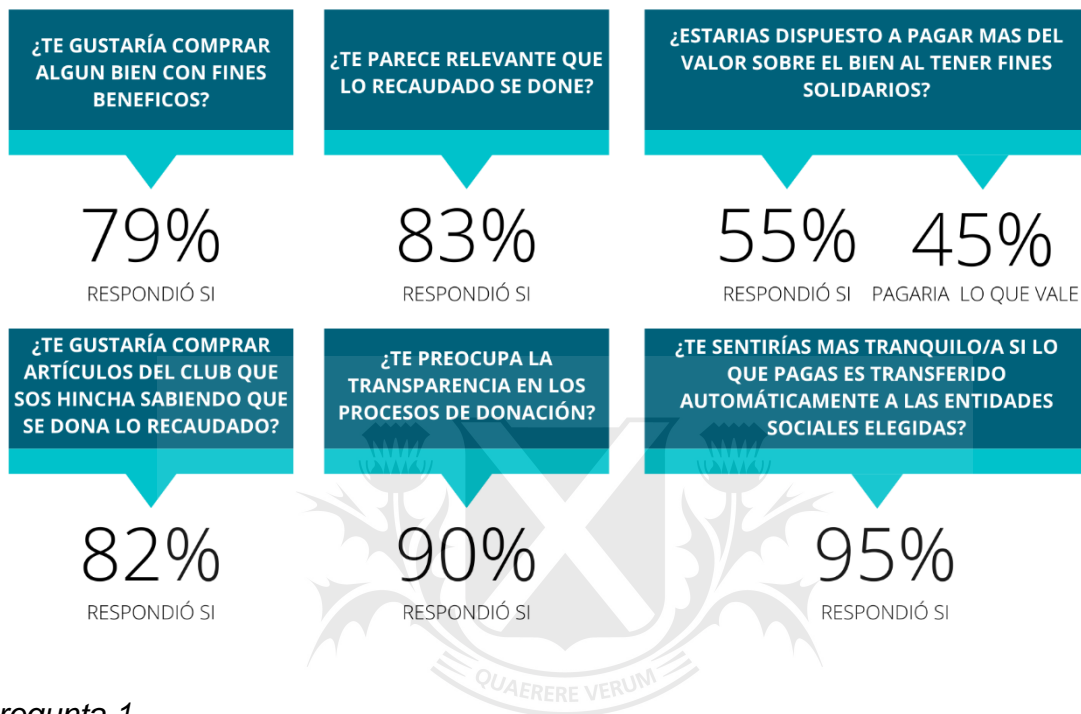
Simply decide what causes or charities you want to support—then sell and shop with a purpose. Use our Charity Search to find your favorites among our 83,500+ enrolled charities. Explore our Charity Shop featuring millions of charitable listings. Whatever cause has your heart, there's a way to make a difference on eBay.

Benchmark Pricing

	mercado shops	tiendanube	TFA	Mercado Fan MARKETPLACE SOLIDARIO
	1	2	3	4
Cantidad Planes	Clásico Premium	Básico Plus Full Avanzado	Sin Plan	Solidario Full Avanzado
Precio Fijo promedio	-	\$399/mes Básico \$999/mes Full \$2.599/mes Plus \$7.999/mes Avanzado	-	\$10000/mes Básico \$0 Plus \$0 Avanzado
Precio por transacción promedio	4% Clásico 16,9% Premium	2% Básico 0.5% Avanzado	15% a 35%	n/a Solidario 3%full 2% Avanzado
Costo/Beneficio	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
Característica Principales	Integración con Ecosistema MercadoLibre	Plataforma basada en Templates orientado a PyMes	Plataforma compartida solo con fines solidarios	Canal único de venta Web y Mobile Solución E2E

Anexo 4: Detalle de encuestas realizadas en SurveyMonkey

Resumen



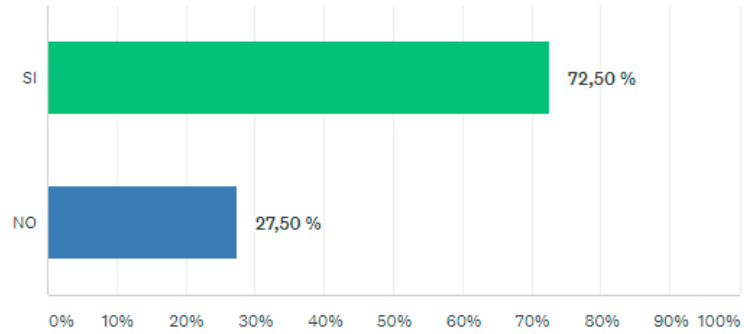
Pregunta 1

¿ADMIRAS O SEGUÍS ALGÚN FAMOSO, DEPORTISTA O CLUB?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
CLUB	Respuestas	72,50 % 29
DEPORTE/DEPORTISTA	Respuestas	70,00 % 28
FAMOSOS	Respuestas	65,00 % 26

Pregunta 2

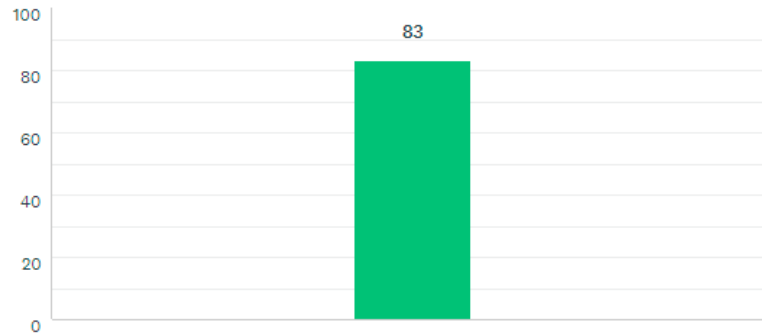
¿TE GUSTARÍA COMPRAR ALGUN BIEN CON UN FIN BENÉFICO?



Universidad de
San Andrés

Pregunta 3

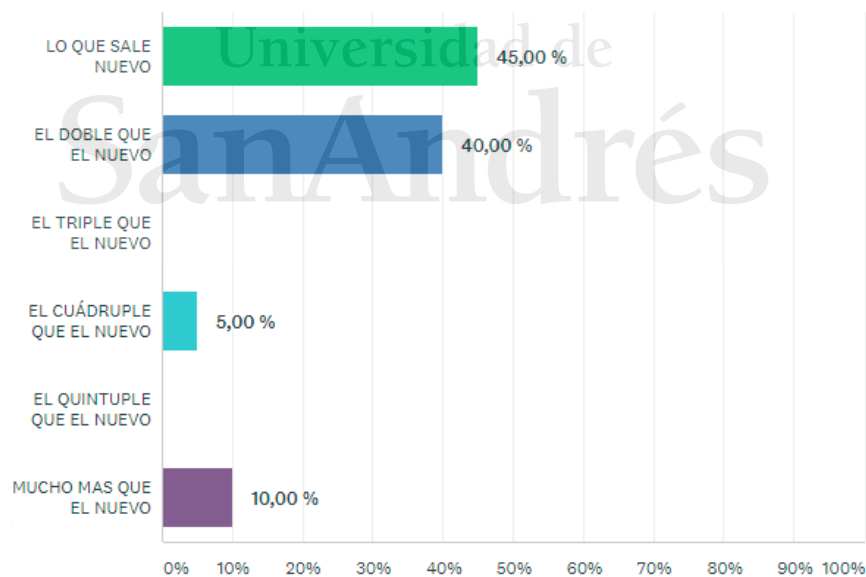
¿TE PARECE RELEVANTE QUE LO RECAUDADO SE DONE?



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL
Respuestas	83	3.328

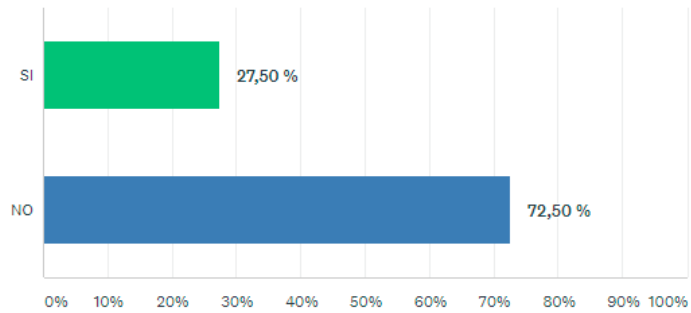
Pregunta 4

¿CUANTO MAS ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR PARA OBTENERLO Y AYUDAR?



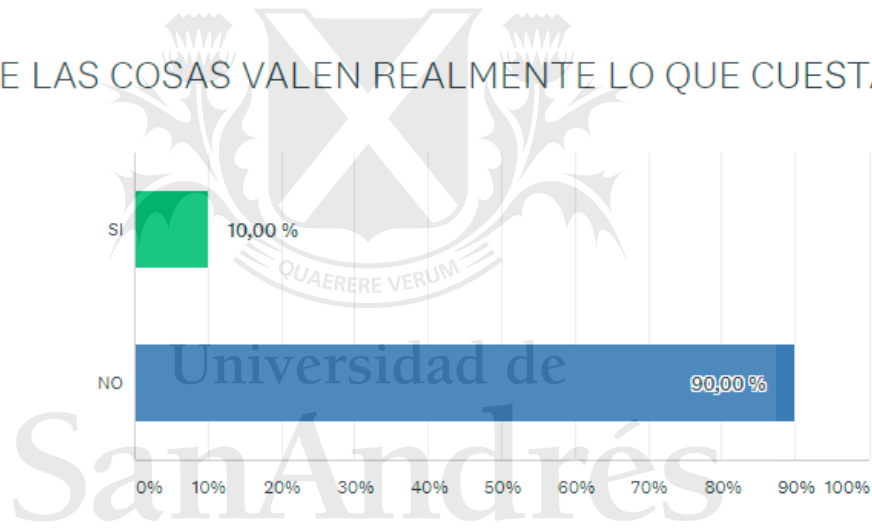
Pregunta 5

¿SOS FIEL, TE GUSTA O TE VESTIS CON ALGUNA MARCA EN PARTICULAR?



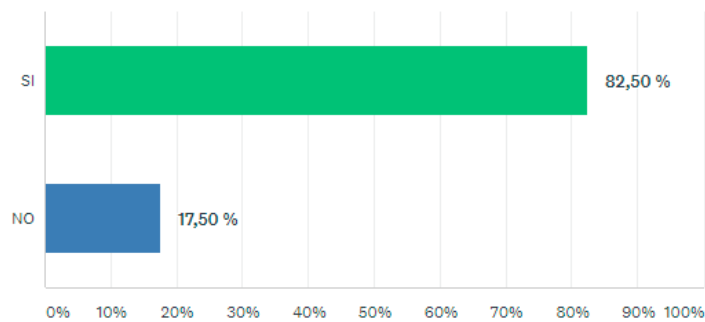
Pregunta 6

¿CREES QUE LAS COSAS VALEN REALMENTE LO QUE CUESTAN?



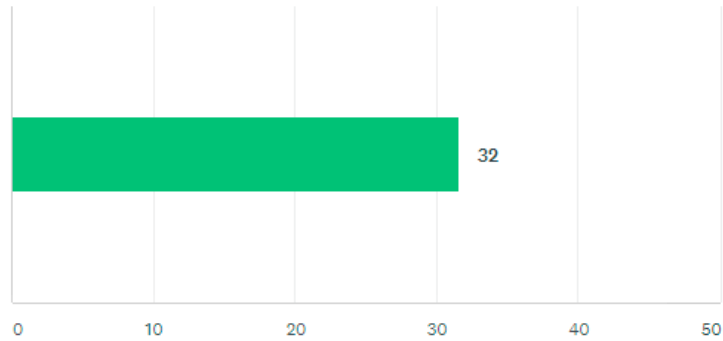
Pregunta 7

¿TE GUSTARÍA COMPRAR ARTÍCULOS DE PRIMERAS MARCAS SABRIENDO QUE SE DONA LO RECAUDADO?



Pregunta 8

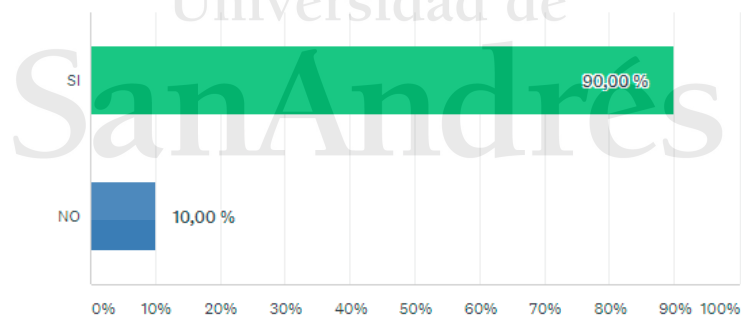
¿CUANTO MAS ESTARIAS DISPUESTO A PAGAR SABIENDO QUE LO RECAUDADO SE DONA?



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL
Respuestas	32	1.264

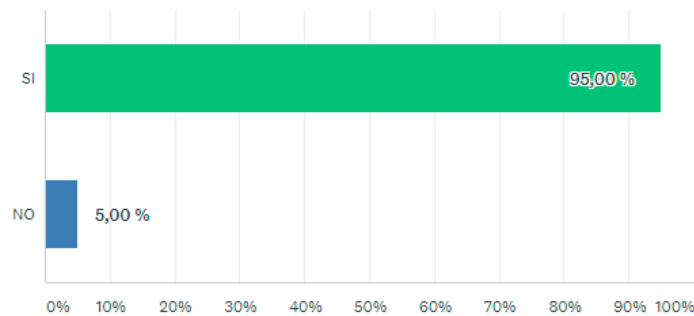
Pregunta 9

¿TE PREOCUPA LA TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE DONACIÓN?



Pregunta 10

TE SENTIRÍAS MAS TRANQUILLO SI LO QUE PAGAS ES TRANSFERIDO AUTOMÁTICAMENTE A LAS ENTIDADES SOCIALES ELEGIDAS?



Anexo 5: Resumen de Entrevista Realizadas

"EL DESAFÍO DE AYUDAR ES MUY DIFÍCIL, EL AMBIENTE ES MUY COMPLICADO, UNA PLATAFORMA DE ESE ESTILO PODRÍA AYUDAR BASTANTE A LA COMUNIDAD, CUENTEN CON MI AYUDA"

Julian Weich

"ME GUSTA MUCHO LA IDEA, EL SERVICIO PARA QUE FUNCIONE TIENE QUE SER ALL INCLUSIVE, LO IMPORTANTE ES LA TRANSPARENCIA, CUENTEN CON EL APOYO DE LOS PUMAS"

Joaquín Tuculet

"TENIAMOS LA INTENCION DE VENDER O SUBASTAR CAMISETAS DE CHILAVERT PERO NO CONTABAMOS CON EL CANAL PARA REALIZARLO HOY TENEMOS UNA TIENDA ONLINE PERO ESTA BASADA EN TIENDA NUBE Y NO TIENE ESA FUNCIONALIDAD"

*Fernando Iglesias
(Club Velez Sarsfield)*

"SIEMPRE EXISTEN DUDAS CON RESPECTO AL MANEJO DEL DINERO QUE SE RECAUDA DE LAS INICIATIVAS SOCIALES, CONTAR CON UN CANAL QUE PRIORICE LA TRANSPARENCIA ES VITAL PARA UN CLUB SOCIAL DE BARRIO"

*Carlos Lepera
(Club Atletico Lanus)*

QUAERER
Universidad de
San Andrés



Julian Weich

Julián Esteban Weich es un conductor de televisión y actor argentino. Realizó sus estudios en la Escuela Nacional de Arte Dramático e inició su carrera artística con un papel protagónico en Pelito, una telenovela para adolescentes. En 1994, Weich se convirtió en el primer Embajador de buena voluntad de Unicef nombrado en Argentina. Desde entonces, lidera acciones solidarias y educativas. También obtuvo el premio Senador Domingo Faustino Sarmiento, otorgado por el Congreso de la Nación, al cumplir 25 años como embajador de Unicef en Argentina.

Desde 2013 Julian creo "Conciencia" una marca de productos de consumo masivo que dona el 50% de los dividendos recibidos a diferentes ONG's.



Universidad de
San Andrés



**Fernando Iglesias
Técnico Handball
& Integrante
Comisión Directiva**

Fernando Iglesias es Técnico de Handball de la primera división de Club Velez Sarfsfield. Lleva varios años en el club y es integrante de la comisión directiva donde tratan los diferentes temas del club con respecto a las 30 disciplinas deportivas que manejan.

Junto con la comisión directiva están buscando para Velez alguna acción para mostrar un cambio de imagen del club y una de ellas fue reforzar las acciones solidarias que hoy implementan las cuales están vinculadas a la identidad de genero.

Un Insight destacado fue que en lugar de seleccionar la entidad social a la cual ayudar pueda aplicar para sus propias acciones solidarias del club ya que el mismo cuenta con comedor y muchas veces necesitan recaudar dinero para pasajes por ejemplo para trasladar a los equipos de Voley o Handball a diferentes Torneos del Interior. Otro de los puntos que nos nombró es que nuestra plataforma les permitiría subastar indumentaria de Chilavert la cual en su momento no encontraron el canal correcto para hacerlo, iban a realizar un sorteo pero entendían que la subasta era una mejor opción de recaudación y desistieron por el tiempo y esfuerzo. Fernando se convirtió en un promotor de nuestro proyecto y nos va a dar un lugar en la mesa de la comisión para seguir avanzando en la iniciativa.



**Carlos Lepera
Ex Presidente
Comisión Directiva
de Handball
Club Atlético Lanús**

Carlos Lepera es Ex presidente de la comisión deportiva de Handball del Club Atlético Lanús. Estuvo a cargo desde 2014 a 2018. Al comentarle la iniciativa de nuestro proyecto destacó que el club al ser denominado "De barrio" tiene obligación de implementar iniciativas sociales constantemente, es uno de los factores que generalmente carecen de innovación ya que las iniciativas sociales que se implementan son siempre las mismas donde muchas veces son muy costosas con pocos resultados.

Algo que destacó de nuestra propuesta de valor es la transparencia algo que el club recibe constantemente "críticas" de sus socios con el manejo de la venta de indumentaria cuando la misma es indumentaria que es de otras disciplinas que no son el fútbol ya que la misma la terminan comprando en la tienda del club sin un buen manejo del dinero, contar con un canal online que permita transparentar el proceso sería de mucho valor.

Por otro lado Lanús cuenta con cenas de caridad con la presencia del plantel de fútbol de primera división donde realizan sorteos de camisetas entre otras cosas y debido a la pandemia es un escenario que en el corto plazo no se van a seguir realizando destacando que quizás la plataforma mediante la modalidad de subastas sería un excelente canal de reemplazo de esas iniciativas.



Matias Torres
Integrante de
Comisión de
Derechos Humanos
Talleres de
Escalada

Matias Torres es Integrante de la comisión de Derechos humanos en Talleres de Remedios de Escalada. Parte de su rol es organizar las iniciativas sociales del club donde generalmente buscan recolectar donaciones o realizar ollas populares ya que no cuentan con mucho presupuesto para realizar otro tipo de iniciativas.

Talleres cuenta con 15 disciplinas en total y un rol solidario muy fuerte. Actualmente Talleres no cuenta con una tienda online ya que no cuentan con alguien que administre la misma y no tenían una necesidad relevante como para implementarlo hasta que llego la pandemia. Según nos comenta Matías establecer un canal online para la venta de indumentaria del club de todas las disciplinas seria de mucho valor ya que sería útil para establecer como canal principal de venta de indumentaria para los deportistas sumado a que sumarian otra iniciativa solidaria mas al club.



Ricardo Ferrer
Dirigente de la
subcomisión de
Socios de Club
Atletico Banfield

Ricardo Ferrer es Dirigente de la subcomisión de Socios del Club Atlético Banfield. Ricardo esta muy relacionado con las iniciativas sociales del club y actualmente el club esta muy relacionado con la ONG Sur Solidario el cual cuenta con 4 comedores y abastece a mas de 800 chicos y chicas.

Actualmente Banfield cuenta con mas de 11.000 socios y un muy buen manejo de las redes sociales, según Ricardo implementar una tienda online con objetivos solidarios sería de mucho valor sobre todo para generar un mayor compromiso social y contar con la modalidad de subastas les permitiría generar campañas solidarias mas grandes ya que cuentan con muchos idolos en el club y podrían capitalizar todo ese valor donde actualmente no cuentan con un canal para realizarlo.

La entrevista finalizó con un compromiso para acercar la iniciativa al club y presentar el proyecto ante toda la comisión directiva.



jazmin
chebar

**Jazmin Chebar -
Indumentaria**

Jazmin Chebar es una marca de indumentaria femenina que cuenta con 18 tiendas propias y más de 50 multimasas. La misma nació en 1997 y cuenta con presencia internacional en países como Uruguay, Paraguay, Chile, Peru, Mexico y Estados Unidos.

Actualmente la empresa tiene un fuerte rol solidario y participa del Proyecto Minerva de Santiago del Estero que tiene como objetivo acompañar a comunidades rurales de Santiago del Estero, en la transformación social del lugar que habitan. Tomando como ejes fundamentales de esa transformación la salud, la educación y el trabajo. Jazmin Cheba forma parte de un grupo de empresas sin pertenencia partidaria o religiosa que desde el año 2006 trabajan junto a seis escuelas rurales ubicadas en el interior de Santiago Del Estero. El objetivo es contribuir a la construcción de una educación más justa junto a directivos, alumnos y familias de la comunidad educativa.



**Fundación
Espartanos**

Fundación Espartanos es una ONG que tiene como misión transformar la vida de las personas privadas de su libertad para su integración social y laboral, a través de la práctica del rugby, la espiritualidad y la educación.

Los objetivos que persigue la fundación son los siguientes:

1. Fomentar la educación de las personas privadas de su libertad para transformarlas en personas empleables.
2. Acompañar a las personas privadas de su libertad en su formación personal y espiritual, brindándoles herramientas para una mejor reinserción social cuando obtengan su libertad.
3. Transmitir los valores del deporte con el fin de formar personas respetuosas, humildes, compañeras, honestas y perseverantes.
4. Bajar el índice de reincidencia delictiva de la Argentina.

Fundación Espartanos cuenta con el apoyo de múltiples empresas donan bienes y servicios y les permite lograr mejores resultados en su causa.

Joaquín Tuculet es un jugador argentino de rugby que se desempeña como fullback. Es un exjugador de la Selección nacional.



Joaquin Tuculet

En cuanto a clubes, surgido de Los Tilos, pasó por Jaguares, Pampas XV, y Jaguares (Super Rugby). En Europa jugó durante 4 temporadas en Sale Sharks (Inglaterra), Grenoble (Francia), Bordeaux Begles (Francia) y Cardiff Blues (Gales).

En septiembre de 2020, luego de rescindir su contrato con la Unión Argentina de Rugby (UAR), Joaquín anunció su retiro de la Selección tras haber formado parte del equipo durante ocho años.

Los Pumas junto con la UAR participan de múltiples iniciativas con fines solidarios y contamos con el apoyo de ellos para promover nuestra iniciativa y estar mas cerca de las diferentes instituciones deportivas que podrían utilizar nuestros servicios.

Diego Reinhold es un actor, comediante y conductor de televisión argentino.



Diego Reinhold

Diego lleva mas de cinco años trabajando en la ONG Conceptos Sencillos la cual es una Asociación Civil sin fines de lucro, especializada en Niñez y Adolescencia. Desde el año 2004, los integrantes de la Asociación Civil Conceptos Sencillos, trabaja fortaleciendo, acompañando, capacitando, asesorando e interviniendo en la atención directa de niños y adolescentes con derechos vulnerados, sea cual fuese su condición social.

Diego nos comentó que posee cuadros del artista Milo Lockett y no cuenta con un lugar para poder subastarlos o venderlos para poder recaudar dinero y así poder ayudar a la ONG que apadrina.



**Sergio "Cachito"
Vigil**

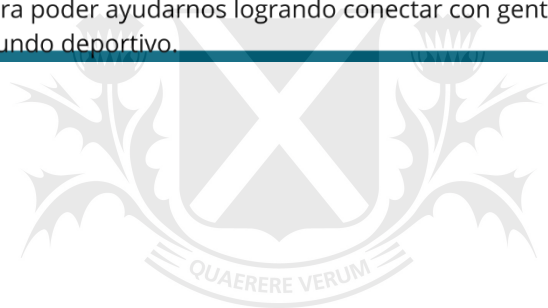
Sergio Cachito Vigiles es un exjugador argentino de hockey sobre césped del seleccionado masculino y del Club Ciudad de Buenos Aires. También dirigió los seleccionados de Hockey femenino y masculino de Argentina.

En 2010, obtuvo el Premio Konex - Diploma al Mérito. Desde finales de 2015 se encuentra dirigiendo a la Selección Femenina de Hockey de Chile.

En 2017, salió a la venta su libro "Un Viaje al Interior" publicado por la editorial "Hojas del Sur".

Posterior a eso se lo vinculó al Hockey del Club Atlético River Plate, donde es reconocido por su labor y actualmente se lo ve en distintos medios y conferencias de prensa donde brinda charlas sobre su pasado a cargo del Hockey Nacional.

Cachito Vigil nos abrió las puertas de su casa para recibirnos y escuchar nuestra iniciativa y hoy en día esta a la espera que iniciemos el proyecto para poder ayudarnos logrando conectar con gente y posicionarnos en el mundo deportivo.



Universidad de
San Andrés

Anexo 6: Comparación de Plataformas para recaudación de fondos con objetivos solidarios.

FUNDRAISING SOFTWARE	RECOMMENDED FOR	FAVORITE FEATURE	PRICING STARTS AT
Kindful	Donor management & CRM	Integrations	\$100/month 2.9% + \$0.30/transaction
Classy	Comprehensive & robust	Donation pages	\$299/month 2.2% + \$0.30/transaction
PayPal	Trust & affordability	Customized donation experience	\$0/month 2.2% + \$0.30/transaction
Handbid	Events & auctions	Integrated tools	\$695/year 3.5% + \$0.30/transaction
Qgiv	Flexibility	Giving kiosks	\$0/month 3.95% + \$0.30/transaction
Fundraise Up	Innovative online giving	Machine learning AI	\$99/month 2.2% + \$0.30/transaction
RaiseDonors	Insights	Giving dashboard	\$99/month 2.9% + \$0.30/transaction
GivingFuel	Simplicity	Conditional logic	\$0/month 2.99%/transaction
iDonate	Online giving experience	Donation shopping cart	2% platform fee
GoFundMe Charity	Affordable all-in-one	DIY Fundraising	\$0/month 1.9% + \$0.30/transaction

Referencia: <https://kindful.com/blog/best-online-fundraising-platforms/>

Anexo 7: Resumen de Análisis de Tamaño de Segmento de Clubes de Fútbol de Primera y Segunda División

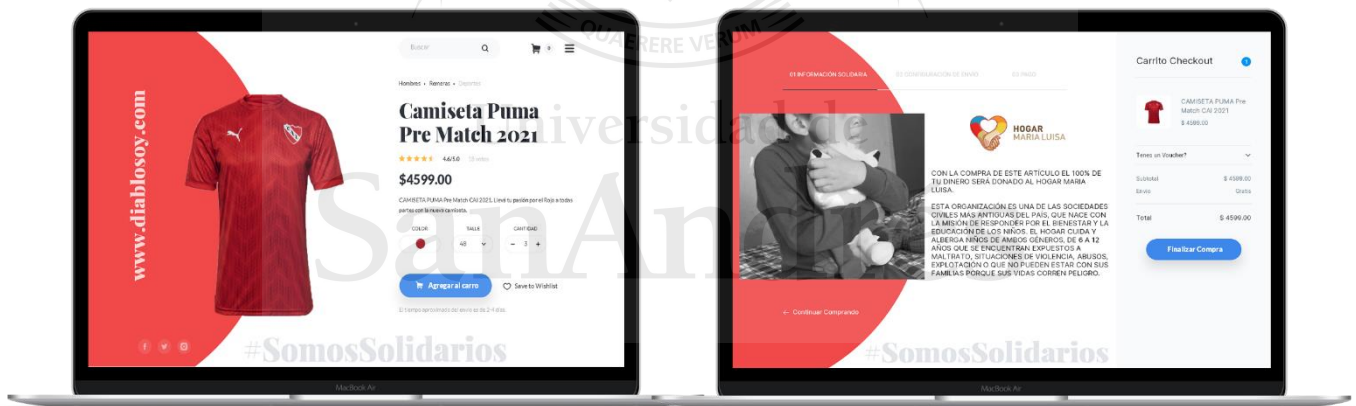
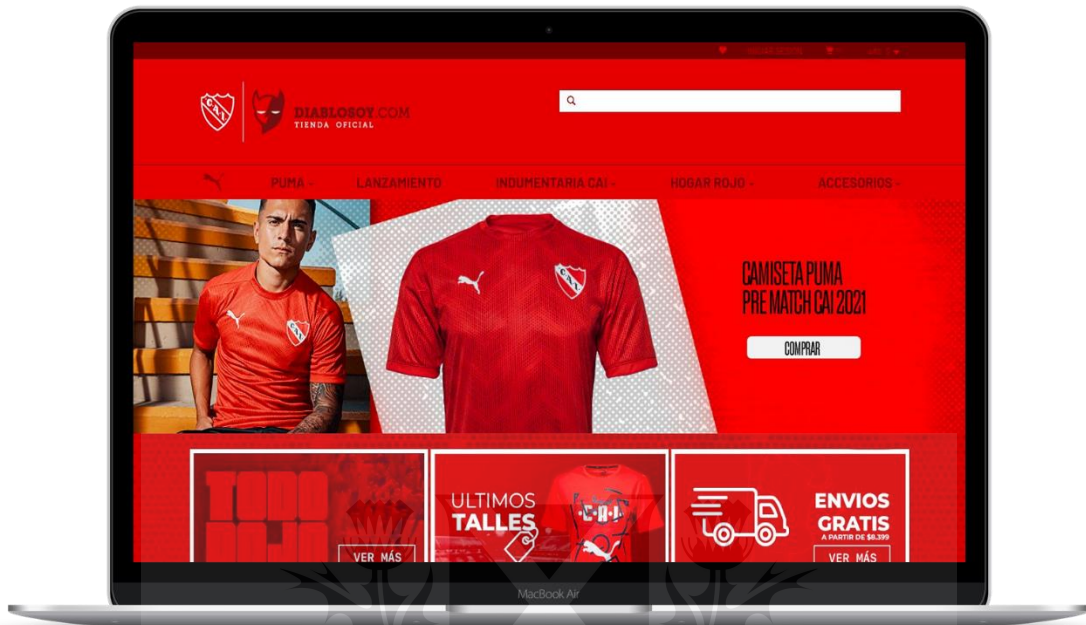
El análisis se realizó teniendo en cuenta si los clubes cuentan con un canal online, analizar la calidad de diseño y la experiencia del mismo realizando la siguiente puntuación:

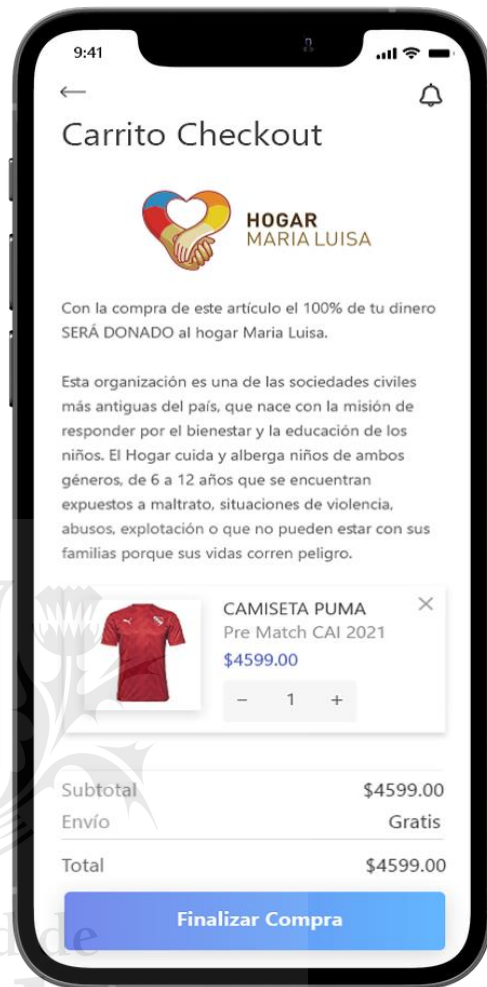
- Calidad A: Tienda Online de Muy buen diseño y experiencia
- Calidad B: Tienda Online de buen diseño y experiencia baja
- Calidad C: No tiene tienda online o cuenta con un diseño y experiencia de compra muy ineficiente.

Otro de los factores de análisis fue la cantidad de seguidores en redes y el nivel de administración de la misma. Este análisis nos permitió evidenciar que existen muchos clubes, que cuentan con una enorme cantidad de socios y seguidores en las redes y a su vez no cuentan con una tienda online o si existe la tienda online es la misma no cuenta con un diseño ni experiencia de compra amigable.

Calidad de TiendaOnline			
	<input type="checkbox"/> Cuenta de Equipo	<input type="checkbox"/> Cant Socios	<input type="checkbox"/> Cant Seguidores Redes
A	15	737427	12498520
Primera A	14	727427	12428420
Primera B	1	10000	70100
B	8	198399	1013000
Primera A	6	187699	957500
Primera B	2	10700	55500
C	25	124542	877827
Primera A	4	23500	239600
Primera B	21	101042	638227
Total general	48	1060368	14389347

Anexo 8: Diseño de ejemplo de Plataforma de MercadoFan





Universidad de
San Andrés

Anexo 9: Resumen Informe Cámara Argentina Comercio Electrónico

La facturación del e-commerce en 2020 fue de



Inflación anual 2020 36,1% según INDEC

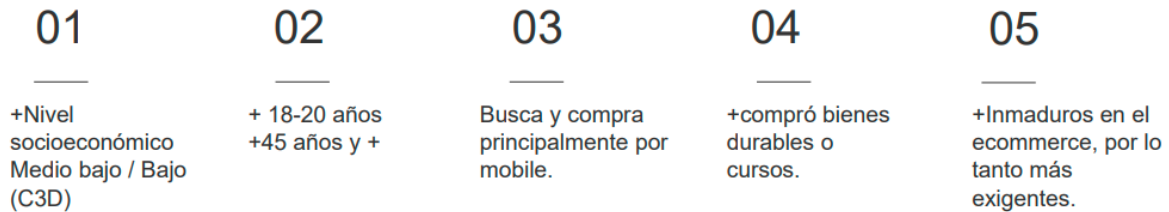
Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,921	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,672	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%
Total B2C	213,034	373,840	839,201	93%	124%
C2C	16,726	29,438	65,941	7%	124%
Total B2C + C2C	229,760	403,278	905,143		124%

Perfil del Cliente

Con respecto al perfil del cliente podemos identificar que durante la pandemia el perfil de cliente cambio, resumiendo el tipo de cliente comprador post pandemia en 5 pasos.



Una información interesante es la conclusión que genera el CACE en su último informe con respecto a la importancia de las plataformas de venta online:

Flexibilidad y adaptación

2021 anticipa un constante reacomodar de rutinas en la vida de los consumidores

El envío a domicilio ha sido clave para un contexto de cuarentena estricta y nuevas rutinas dentro de casa

→ **Seguir trabajando en tiempos de entrega, y sobre todo en opciones flexibles/adaptadas** a la realidad de los compradores, será clave para potenciar la experiencia del ecommerce

Customer centricity

Hoy más que nunca las decisiones de compra se dan en un entorno On-to-Off y viceversa.

El desafío será que los compradores tengan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra:

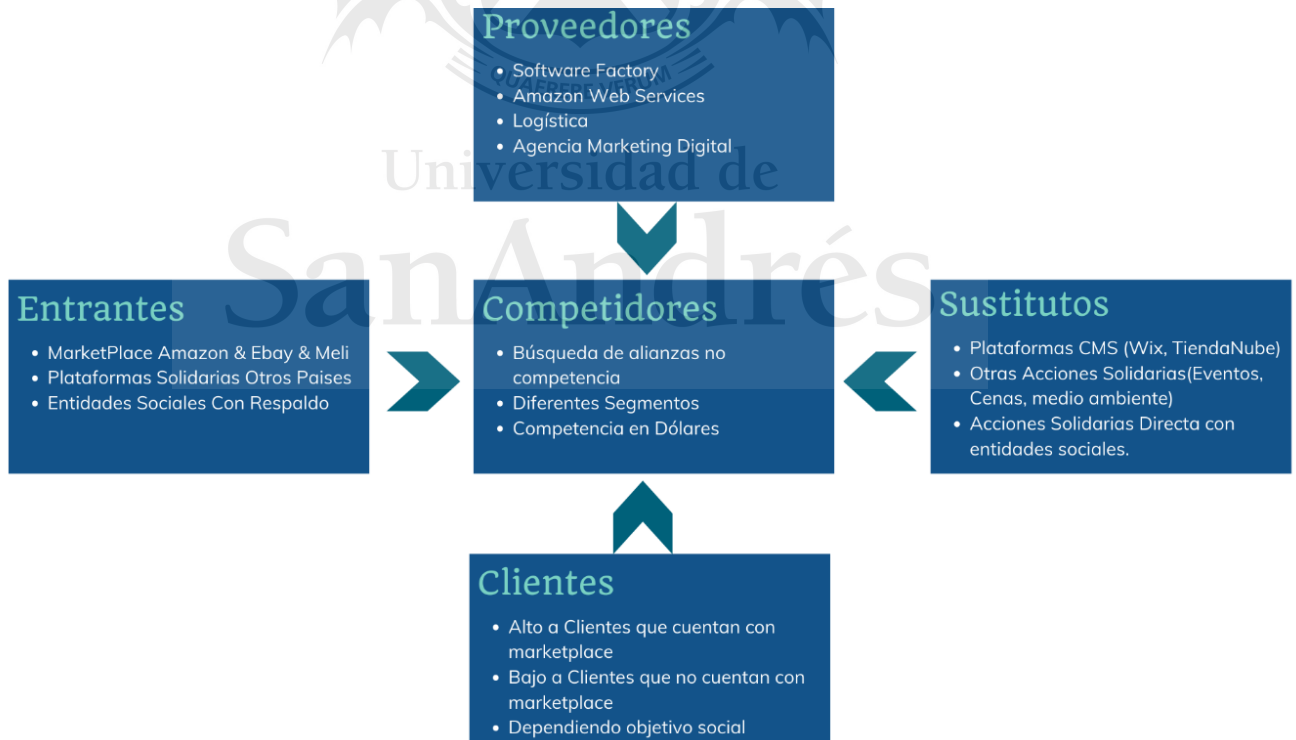
- búsquedas sencillas y completas
- formas de pago versátiles y seguras
- Buen delivery

Rubros con más ventas durante el 2020

<p>1° </p> <p>4° 2019 3° 2018</p> <p>Indumentaria y art. deportivos</p>	<p>2° </p> <p>6° 2019 2° 2018</p> <p>Indumentaria (no deportiva)</p>	<p>3° </p> <p>10° 2019 15° 2018</p> <p>Alimentos y bebidas</p>	<p>4° </p> <p>3° 2019 4° 2018</p> <p>Celulares y teléfonos</p>	<p>5° </p> <p>8° 2019 7° 2018</p> <p>Computación</p>
<p>6° </p> <p>9° 2019 6° 2018</p> <p>Electro y Aires Acondicionados</p>	<p>7° </p> <p>5° 2019 20° 2018</p> <p>Contenidos audiovisuales y Software</p>	<p>8° </p> <p>7° 2019 9° 2018</p> <p>Electrónica, audio, video y TV</p>	<p>9° </p> <p>26° 2019 20° 2018</p> <p>Educación: Cursos, carreras, seminarios, etc</p>	<p>10° </p> <p>6° 2019 7° 2018</p> <p>Hogar, muebles y jardín</p>

+Comp POST Pandemia

Anexo 10: Representación Visual 5 Fuerzas de Porter



Anexo 11: Representación Visual Estrategia de Entrada y Modelo de Negocios

Estrategia de Entrada



Modelo de Negocios



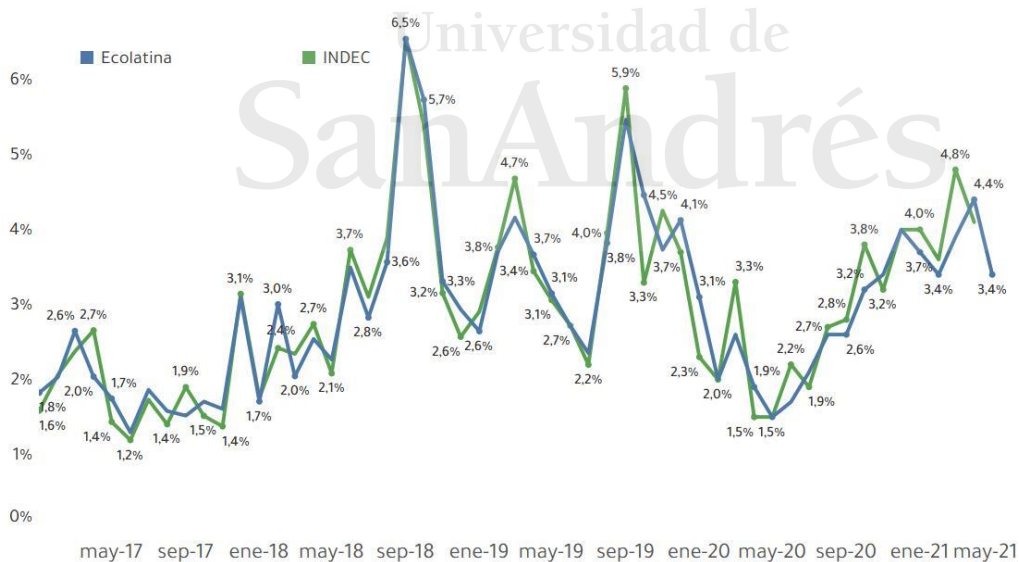
Anexo 12: Indicadores Económicos

Variación Interanual del nivel General del IPC



Evolución IPC

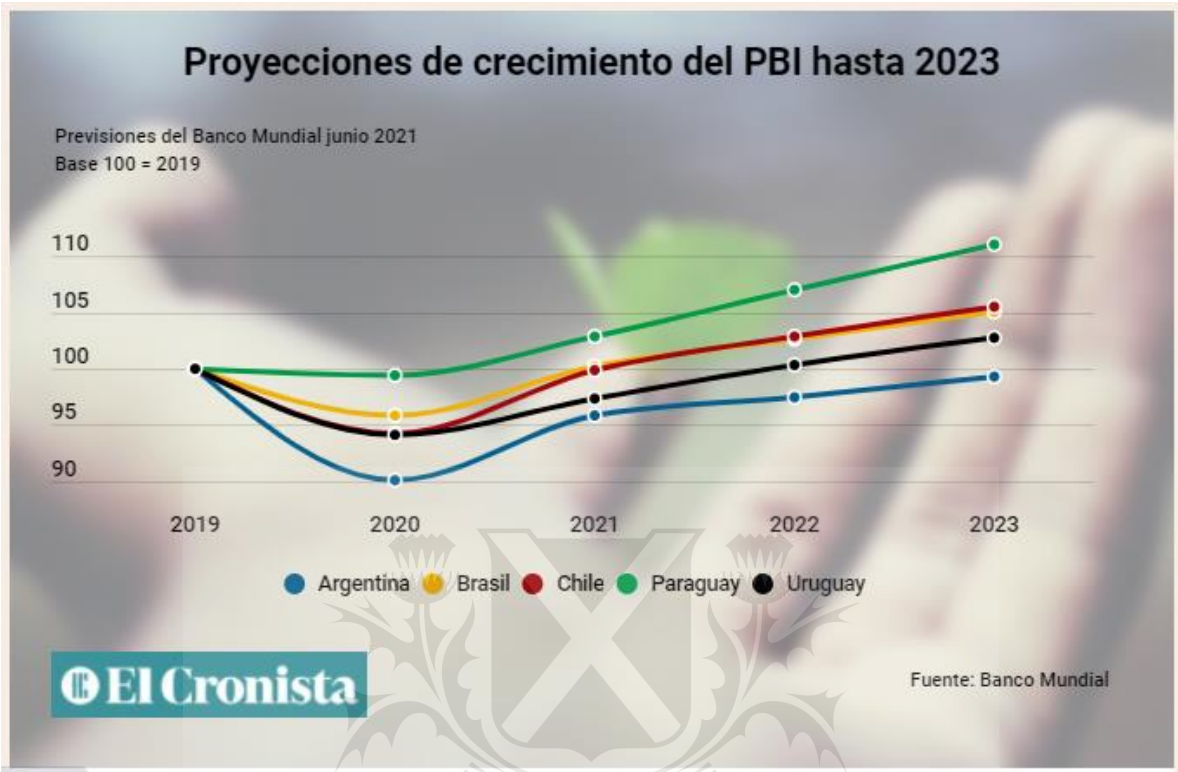
- El IPC GBA Ecolatina alcanzó el 3,4% en mayo
- Variación mensual



Fuente: IPC GBA Ecolatina y INDEC



Proyecciones de crecimiento del PBI hasta 2023



Universidad de
San Andrés

Evolución Índice de Tipo de Cambio Real Multilateral



Anexo 13: Funcionalidades Básicas y Evolución de la plataforma

	2022 (Etapa Inicial)	2023 (Evolución)	2024 (Soporte)
Selección/Publicación de bienes con fines solidarios	✓		
Modalidad Venta/Subasta	✓		
User Experience / Mobile First	✓		
Marketing Digital / Transparencia	✓		
Múltiples Medios de Pagos	✓		
Match Entidades Sociales		✓	
Back Office Management		✓	
Logística Solidaria		✓	
Reward Gift		✓	