



Trabajo de Graduación

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

CooVoluntar - Voluntariado Corporativo

“Facilitando e incentivando el acceso a la acción social
corporativa”

Autores:

Tomás Fernandez Simonetti (30079)

Matías Esteban Macek (30375)

Mentor:

Dr. Gabriel Berger

Diciembre 2022

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

En primer lugar queremos hacer un agradecimiento especial al tutor de esta tesis, Gabriel Berger, quien siempre estuvo dispuesto a colaborar con cualquier duda o consulta que haya surgido a lo largo del desarrollo del trabajo.

Luego, queremos hacer un debido reconocimiento a la Universidad de San Andrés y a todos los profesores que fueron parte de nuestro desarrollo educativo. No solo recibimos las herramientas y habilidades necesarias para nuestro desarrollo profesional, sino que también hemos crecido en muchos otros aspectos durante el transcurso de nuestros estudios.

Adicionalmente, agradecemos enormemente a Bernardo Flood por compartir sus conocimientos y experiencias en *StartUps* y otorgarnos *feedback* sumamente valioso hacia el final de nuestra tesis. También agradecemos a todas las personas entrevistadas como investigación de mercado por su buena predisposición, su tiempo y sus valiosas respuestas.

Por último, no queríamos dejar de agradecer a nuestras familias, que hicieron que todo esto sea posible. Gracias a su apoyo incondicional durante tanto el transcurso de la cursada en la Universidad, como en nuestro día a día.

Universidad de
San Andrés

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	4
Evaluación de la Oportunidad	4
Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad	8
2. Análisis del sector e Investigación de Mercado	11
Análisis de la Industria	11
Análisis de la Competencia	13
Cuadro de Benchmarking - Características Básicas	16
Cuadro de Benchmarking - Propuesta de Valor	17
Investigación de Mercado	19
Pains, Customer Jobs y Gains	21
Empathy Map Canvas	22
Product - Market Fit	25
Tamaño de Mercado	27
3. Modelo de Negocio	30
Business Model Canvas	30
Minimum Viable Product (MVP)	33
4. Plan de Marketing	35
Variables de Segmentación	35
Presupuesto de Marketing	36
Marketing Mix	37
1. Producto	37
2. Precio	39
3. Plaza	42
4. Promoción	43
Eventos en Persona, Promociones y Lealtad del Cliente	45
Marketing de Contenidos	45
Email Marketing, Redes Sociales y Motor de Búsqueda	46
Marketing Orgánico	46
Estrategia de Penetración de Mercado y Expansión	46
Atracción y Retención de Clientes Adicional	49
Efectos de Red	49
5. Plan Operativo	50
Personal y Áreas Operativas	50
Desarrollo de la Plataforma Cloud Native	50
Subcontrataciones Tecnológicas	51
Hosting	52

ERP	52
CRM	53
Microsoft 365 Business Basic	54
Adobe Standard	55
Gestor de APIs	55
Otros costos administrativos y operativos	55
Proceso de Onboarding de clientes y ONG	56
6. Costos, Finanzas e Inversión	57
Costos	57
Capital de Trabajo	58
Estado de Resultados (expresado en dólares)	59
LTV, CAC, Churn, y Otras Métricas Relevantes	60
Tasas y Supuestos	63
Flujo de Fondos Libres y Valor Actual Neto (VAN) (expresado en dólares)	65
Tasa Interna de Retorno	66
Punto de Equilibrio	66
Periodo de Recupero de la Inversión	67
Inversión Inicial	67
Financiamiento	69
7. Equipo	70
Socios	70
Empleados	71
8. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	72
Aspectos Legales	72
Tipo Societario	72
Aspectos Impositivos	72
9. Plan de Implementación y Riesgos	73
Plan de Implementación	73
Riesgos	73
Estrategia de Salida	74
10. Conclusiones y Consideraciones Finales	75
Bibliografía	77
Otra Bibliografía Utilizada para el Análisis	83
Anexos	84
Anexos Financieros	98

Resumen Ejecutivo

En el siguiente plan de negocios se evaluará la posibilidad de desarrollar una plataforma de voluntariado corporativo. En respuesta a las tendencias societarias y las exigencias de los consumidores y empleados, las empresas quieren involucrarse cada vez más con su comunidad, buscando crear una imagen de marca positiva, y una mayor atracción, retención y satisfacción tanto de empleados como de clientes. No obstante, aunque las compañías luchan con encontrar la mejor solución posible, el resultado suele ser que deben armar sus propios programas de voluntariado, consumiendo extensos recursos y fallando en obtener los resultados esperados: su convocatoria de empleados es baja y, consecuentemente, su impacto social es mínimo. Como respuesta a este problema desarrollaremos Coovoluntar, una plataforma de *software* en la nube que une a empresas con organizaciones sociales.

Entre otras funcionalidades, las organizaciones sociales podrán publicar y gestionar sus actividades de voluntariado corporativo, y los empleados de las empresas podrán anotarse en ellas a través de la plataforma. Las organizaciones sociales se beneficiarán de un aumento en su número de voluntarios y de la exposición que ganarían al formar parte de nuestra plataforma. Las empresas mejorarán su imagen y fortalecerán su atracción, satisfacción y retención de talento, sin la necesidad de desarrollar y organizar los programas de voluntariado por su cuenta y evitando invertir extensos recursos para ello. El modelo de ingresos de nuestro negocio SaaS (*Software as a Service*) será por suscripción mensual, donde cada empleado requerirá de una suscripción para utilizar la plataforma. Para las organizaciones sociales el uso de la plataforma será sin cargo.

Los segmentos a los que apuntamos son, por un lado, las organizaciones sociales, y por el otro, empresas medianas y grandes que estén interesadas en acercarse a su comunidad. En un principio nos focalizaremos en las ubicadas en la zona del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

La inversión requerida para el proyecto será de aproximadamente \$190.000 dólares y se aportará de manera diferida en dos años. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de \$2.018.287 y el periodo de recupero de la inversión descontado es de 3 años con 11 meses y 19 días.

1. Introducción

Evaluación de la Oportunidad

Hoy en día existe una tendencia mundial de las personas a colaborar con sus comunidades, para ayudar a la gente que más lo necesita o cuidar el medio ambiente, y asimismo obtener una satisfacción personal. En consecuencia, los individuos exigen a las empresas responsabilidad y conciencia social, esperando que las compañías busquen integrarse con sus comunidades. Es por ello que la falta de conexión de las empresas con sus comunidades representa un gran problema en la actualidad.

Como respuesta a esta demanda de la sociedad surgió el voluntariado corporativo, práctica que está en pleno auge de crecimiento en el mundo: su mercado se valuó en US\$731.1 millones en 2020 y se estima que alcance US\$1359.7 millones en 2027 (The Insight Partners, 2020). El voluntariado corporativo consiste en que las empresas, mediante sus recursos y sus empleados, realizan diversas tareas para poder colaborar con distintas causas sociales. Los empleados de las compañías brindan su tiempo y su esfuerzo para poder contribuir con la comunidad.

El voluntariado corporativo, además del desarrollo de las relaciones entre la empresa y su comunidad, beneficia a la compañía brindándole una buena imagen y ayudando a atraer y retener empleados. La rotación de empleados se reduce hasta un 57% para los empleados que participan de los programas de voluntariado corporativo (Benevity, 2018). Es más, les incrementa el orgullo y sentido de pertenencia hacia la organización, además de incrementar su autoestima y generándoles un sentimiento de satisfacción al ayudar a los demás desde su propia empresa, impactando positivamente en el ambiente laboral. En adición, los empleados desarrollan sus habilidades interpersonales, de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, empatía, y tolerancia, entre otras. También logra que los empleados descubran afinidades comunes con otros empleados, fortaleciendo la comunicación y relaciones internas (Alaya, 2021).

Por otro lado, las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) cuentan con el problema de falta de recursos y voluntarios para lograr sus objetivos, por lo que

se benefician de los programas de voluntariado corporativo, debido a que obtendrían una mayor cantidad de personas dispuestas a ayudar y una fuerza de trabajo calificada, con habilidades que no necesariamente presentan los voluntarios usualmente.

El problema surge debido a que el voluntariado corporativo requiere de una alta complejidad en su organización, ya que se necesita de mucha información, de gente que sepa gestionarlo, como así también de contactos con diversas organizaciones sociales para poder hacer el voluntariado de la manera más eficiente. Esta alta complejidad genera que las empresas ofrezcan únicamente pocas opciones en cuanto al voluntariado, creando pobres convocatorias entre sus empleados, o que directamente opten por no ofrecer un programa de voluntariado corporativo.

En cuanto a algunos datos que se consideraron importantes en esta evaluación, se encontró que, según un estudio realizado por Randstad en 2018, si bien “el 66% de los trabajadores argentinos considera importante hacer una contribución a la sociedad realizando trabajo voluntario no remunerado y el 76% asegura que formaría parte de un voluntariado no remunerado si su empleador le concediera tiempo libre remunerado para ello, lo cierto es que solo un 34% de los encuestados realiza actividades de este tipo en Argentina” (Randstad, 2018). Esto demuestra que, si bien hay un interés por parte de los empleados en Argentina a colaborar con la sociedad, actualmente la mayor parte no participa de este tipo de actividades.

En otro estudio, el 35% de los encuestados argentinos declaró haber realizado tareas en los últimos dos meses en beneficio de otras personas, siendo este un año récord dentro del país (Bucari, 2020). Cabe destacar que el año 2019 también había sido año record (Bucari, E.; Ayuso, M., 2019). Podemos ver que hay una tendencia creciente de la participación en actividades de voluntariado por parte de los ciudadanos de nuestro país.

Según un estudio realizado en 2019 en Estados Unidos a 420 individuos, frente a productos o servicios similares, los consumidores suelen elegir a aquel producido por la empresa con programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por sobre aquella sin impacto social: El 75% de los encuestados declararon que es probable que comiencen a comenzar a comprarle a una compañía que apoya una causa con la que ellos están de

acuerdo. En adición, tan solo el 44% cree que el precio está dentro de los atributos más importantes al momento de la compra, en comparación con un 68% que cree que dentro de los atributos más importantes se encuentran la responsabilidad social y que las empresas le devuelvan a sus comunidades (Clutch, 2019).

Según el Impact Survey de 2016 de Deloitte, el cual encuestó a 2506 empleadores de 13 áreas metropolitanas en Estados Unidos, se encontró que el 82% de los encuestados son más propensos a elegir un candidato con experiencia en voluntariado corporativo, y el 85% de los encuestados están dispuestos a ignorar otras falencias cuando el candidato incluye trabajo de voluntariado en su currículum. Otro resultado que arrojó este estudio es que el 92% de los encuestados están de acuerdo con que el voluntariado mejora las habilidades y el liderazgo de los empleados y el 80% de los encuestados creen que los empleados que hacen voluntariado se mueven más fácilmente hacia posiciones de liderazgo (Deloitte, 2016).

Adicionalmente, el crecimiento en la relevancia de RSE es evidente: el 90% de las empresas del índice S&P 500 publicaron un reporte de RSE en 2019, en contraste con un 20% en 2011 (Harvard Business School Online, 2021).

En la encuesta “Gestión y Estrategia en Voluntariado Corporativo” de Visión Sustentable (2015) se remitió un cuestionario a 137 empresas grandes a nivel país (Argentina). Cuando se les solicitó que especificará el motivo por el cual lo realizaban, el 93% considera la reputación de marca y la fidelización como lo más importante, y al trasladarlo al seno de la empresa los porcentajes más alto se encuentran entre: la búsqueda de la mejora del clima laboral (93%), orgullo de pertenencia (87%), la satisfacción de una demanda por parte de los empleados (64%) (siendo este un gran crecimiento con respecto a la misma encuesta realizada en 2013 donde dicho punto representaba un 45%), y desarrollo de habilidades un 38% (Visión Sustentable, 2015).

Por otra parte, las principales dificultades, riesgos y barreras del desarrollo de los programas de voluntariado corporativo en empresas, según una encuesta realizada a 103 empresas latinoamericanas (de las cuales 18 son argentinas) (Voluntare, 2020), son la dificultad para encontrar proyectos de interés, falta de herramientas o capacidades de gestión del equipo responsable, falta de recursos humanos para la gestión del programa de voluntariado, desajuste

entre las competencias pedidas por la ONG y las aportadas por los empleados y la incapacidad institucional, administrativa o económica de la ONG (Anexo 1). Otro dato interesante que se puede observar en este estudio es que el 43,3% de las empresas latinoamericanas con programas de voluntariado corporativo cuenta con un presupuesto anual de entre 50.000 y 200.000 dólares destinado a estos programas, mientras que para el 23,3% el presupuesto es de más de \$200.000.

Por último, se presenta un informe de Osmia de 2020, donde participaron 128 empresas de 10 países de Latinoamérica. El gráfico que se muestra a continuación ilustra la cantidad de distintas actividades o proyectos de voluntariado corporativo por empresa a lo largo de 2019.

Gráfico 1: Empresas por Número de Actividades o Proyectos de Voluntariado Corporativo (Osmia, 2020)



En resumen, hay una tendencia general tanto de las personas como de las empresas a colaborar con la comunidad. Sin embargo, la organización de un eficaz voluntariado corporativo requiere de un gran nivel de complejidad, resultando en una necesidad que todavía no fue satisfecha. Por ello, las dificultades, riesgos y barreras mencionadas previamente presentan una oportunidad de negocio única para operar sobre estas áreas y ofrecer una solución integral a los problemas actuales en la gestión del voluntariado corporativo, logrando al mismo tiempo impulsar la concientización y el llamado a la acción social.

Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad

Ante esta necesidad del mercado, se encontró la oportunidad de crear una plataforma de *software* en la nube de voluntariado corporativo. Se trata de una *Two Sided Platform* (plataforma bilateral), por donde se coordinarán los programas de voluntariado corporativo para las empresas, se las conectará con las organizaciones sociales y se les organizará la recolección de información necesaria. Por el lado de las organizaciones sociales, se les facilitará mano de obra calificada y una mayor exposición en la sociedad, para poder seguir ayudando a sus comunidades. Por ello, es relevante conocer los problemas y preferencias de ambos actores para poder satisfacer las necesidades de ambos de la mejor manera.

El segmento objetivo principal son las empresas que quieren montar un programa de voluntariado corporativo, pero no saben cómo, o, en las condiciones actuales, les parece muy costoso. También apuntamos a empresas que cuentan con programas de voluntariado corporativo pero que no estén funcionando como pretendían y que por ende busquen un cambio en el funcionamiento del mismo. En especial, se apunta a empresas medianas (de entre 50 y 533 empleados) y empresas grandes (de más de 533 empleados), con ánimos de ayudar y conectarse con su comunidad, sin grandes conocimientos sobre el voluntariado corporativo ni un programa recurrente o exitoso para ello y con empleados abiertos a la idea de colaborar.

A través de una plataforma *Cloud Native*¹, la cual se llamará CooVoluntar, se ofrecerá a las empresas la posibilidad de que sus empleados puedan elegir y realizar voluntariados en diversas organizaciones sociales a elección. La empresa pagará una suscripción mensual por la cantidad de empleados (usuarios) que registre al programa de voluntariado corporativo, con descuentos al registrar una gran cantidad de usuarios.

El producto principal de nuestro negocio consiste en una aplicación donde los usuarios podrán visualizar y seleccionar aquella actividad de una organización social con la que quieran colaborar. Allí, se mostrará información sobre las organizaciones (descripción de la organización, quiénes son y qué hacen, cuál es su misión y objetivos, cuales son sus necesidades, etc.), y también sobre las

¹ Para más información sobre qué significa que una plataforma sea Cloud Native, visitar <https://www.ibm.com/ar-es/cloud/cloud-native>

actividades que organizan las mismas, mostrando sus horarios, duración estimada, descripción de la actividad, y si es presencial u online. Aun, dentro de ella podrán ver qué otros empleados de su empresa se anotaron para cada actividad, incentivando a formar vínculos dentro de la organización.

Dentro de la aplicación, se podrá ver y filtrar por fechas, horarios, duración, ubicación, y por actividades o por organizaciones, además de brindar una breve descripción de estas. También se podrá optar por filtrar excluyendo cierto tipo de actividad, como actividades en las que se requiere estar parado mucho tiempo o un mayor esfuerzo físico.

A partir de los datos recolectados en la plataforma se brindará a las empresas un registro de voluntariado de sus empleados, donde podrán visualizar la cantidad de horas de voluntariado corporativo que cada empleado realizó, qué intereses tiene y con qué otros empleados suelen coincidir en las actividades, y otros datos analizables. Los usuarios también podrán ver su registro de voluntariado, para hacer un seguimiento de las horas y los lugares donde colaboraron. Adicionalmente, a través del análisis de datos (*data analytics*), se confeccionará un reporte consolidado en números medibles para cada empresa y ONG, incluyendo las horas de voluntariado, el impacto social generado y las donaciones efectuadas.

Además, los usuarios podrán optar por anotarse solos en un voluntariado o pueden hacerlo con otros integrantes de su organización. Para facilitar esto, los empleados de una empresa podrán ver la actividad de sus compañeros de trabajo y conectarse con ellos. Las empresas también tendrán la posibilidad de utilizar la aplicación para anotar equipos en los voluntariados, con el objetivo de mejorar los vínculos internos. Para facilitar la coordinación y el acceso de los usuarios, la aplicación se vinculará al mail de trabajo de los empleados.

Dentro de la misma aplicación los usuarios tendrán la posibilidad de donar a la organización o causa que deseen, y las empresas podrán optar por plantear una iniciativa de “igualar las donaciones”, donde todo aquello que sus empleados donen, su empresa donará la misma cantidad a las mismas organizaciones, duplicando el beneficio social y fortaleciendo el compromiso de las compañías tanto con sus comunidades como con sus empleados.

Por otro lado, tanto los empleados de una empresa cliente como los miembros de las ONG podrán hacer publicaciones a través de una red social dentro de la

misma plataforma, a propósito de incentivar y mostrar cómo han ayudado a sus comunidades. Podrán proponer “desafíos” con el objetivo de fomentar el bien social. Como ejemplo de un desafío, se podría plantear un pedido para intentar reducir el consumo eléctrico, apagando las luces luego de cierta hora para cuidar el medioambiente. Las empresas y ONG también contarán con un perfil propio para hacer publicaciones y poder demostrar su impacto social.

Según la cantidad de horas aportadas en voluntariado (mensuales y anuales), se les otorgarán ciertos premios a los usuarios, tales como un diploma luego de pasar cierta cantidad de horas, un diploma especial para aquella persona con más horas aportadas en toda la plataforma, y ciertos premios financiados por CooVoluntar (ya sean cenas, entradas a eventos, u otros). Los usuarios podrán ver el *ranking* (clasificación) de quiénes aportaron más horas dentro de su compañía y en qué lugar se encuentran ellos. Adicionalmente, habrá un *ranking* general, donde los usuarios de distintas compañías compiten entre sí por quién colabora más horas, y otro ranking por empresas, donde cada empresa podrá ver en qué posición se ubica y podrá ver el top 10 de empresas que más colaboraron.

A la empresa con más horas aportadas por mes, se le otorgará un diploma. A la empresa con más horas aportadas en el año, además de un diploma especial, se organizará una cena de beneficio con celebridades principalmente sponsorada por la empresa ganadora, sin la necesidad de financiar el sponsorado.

En resumen, el valor agregado que aporta esta plataforma a las organizaciones sociales es el ahorro de costos junto a la posibilidad de reclutar empleados capacitados interesados en colaborar, además de brindarles una mayor exposición a donaciones, para de este modo poder ayudar a sus comunidades. En contraparte, el valor agregado que brinda esta plataforma a las empresas es que se les ofrecerá una facilitación del planeamiento y la organización necesaria para la realización del voluntariado corporativo y sus reportes, mejorando su imagen, creando un mejor vínculo con sus comunidades e incrementando la atracción, retención y satisfacción de los empleados y clientes.

2. Análisis del sector e Investigación de Mercado

Análisis de la Industria

Como se mencionó previamente, el mercado del voluntariado corporativo (en su gran mayoría conformado por plataformas de voluntariado corporativo) se encuentra valuado en US\$731.1 millones en 2020 y se estima que alcance un valor de US\$1359.7 millones en 2027 (The Insight Partners, 2020). A continuación, se presentará un análisis de la industria, utilizando como herramienta a las 5 fuerzas de Michael E. Porter (Porter, 1979).

Poder de negociación de proveedores: Los proveedores son las organizaciones sociales que organizan y ofrecen actividades de voluntariado. Su poder de negociación es bajo, dado que hay una gran cantidad de organizaciones sociales y no existe una gran demanda para colaborar con ellos mediante actividades de voluntariado corporativo. Además, las organizaciones necesitan de los voluntarios y, dado que las empresas los proveen en esta búsqueda, el poder de negociación de las organizaciones sociales es casi nulo.

Poder de negociación de clientes: A partir de los datos brindados anteriormente, se observa que hay una gran cantidad de empresas dispuestas y motivadas a incursionar y desarrollarse en el mundo de la acción social. Empero, dado que el negocio de ofrecer plataformas de voluntariado corporativo es algo bastante nuevo y no suele ser fundamental para la operación de las empresas, los clientes tendrán cierto poder de negociación, hasta que el mercado se expanda lo suficiente para que realizar actividades de voluntariado corporativo se vuelva una costumbre normalizada, momento en el cual el poder por parte de los clientes se reducirá. Por ello, definimos que el poder de negociación de los clientes, en este momento, es medio.

Amenaza de sustitutos: El sustituto es principalmente que los clientes establezcan su propio programa de voluntariado corporativo. La amenaza de ello es relativamente palpable, dado que varias empresas ya tienen un programa desarrollado, por lo que otras podrían estar incentivadas en hacer lo

mismo, sin importar que sea más costoso y menos efectivo, dado que es la práctica establecida en el mercado. Otro sustituto posible es que las empresas otorguen a sus empleados horas en su día para hacer voluntariado por su propia cuenta. Sin embargo, esto no sucede en la actualidad. En conclusión, se define que la amenaza de sustitutos es media.

Amenaza de nuevos competidores: Dado que los proveedores son las organizaciones sociales, a quienes no les afecta en gran medida quién es la persona que ayuda, sino más bien la ayuda en sí, la amenaza de nuevos competidores es alta; establecer una red de contacto con organizaciones sociales es relativamente fácil y las organizaciones sociales están incentivadas a aceptar cualquier tipo de ayuda. Otras plataformas de voluntariado corporativo ya desarrolladas basadas en el exterior podrían intentar incursionar en el mercado argentino.

No obstante, un programa de voluntariado corporativo establecido en una empresa puede ser difícil de cambiar, ya que se debe implementar una nueva plataforma a la que los usuarios deberán acostumbrarse, por lo que es posible que, una vez contratada un servicio de gestión de voluntariado corporativo, las empresas serán reacias a cambiar de plataforma. No hay otras barreras de entrada significativas. Por ello, definimos que la amenaza de nuevos competidores es media - alta.

Poder de rivales: Los rivales a nivel local actualmente son pocos y aún no están muy establecidos en el mercado. Tampoco tienen algún tipo de exclusividad con proveedores, por lo que su poder es considerablemente bajo.

Análisis de la Competencia

Para poder realizar una buena estimación de la demanda, luego de entender cómo es la estructura actual de la industria, debemos analizar tanto a los competidores como a los sustitutos.

Entre los principales actores que se encontraron como competencia en Argentina para el negocio que se busca desarrollar es Fonselp, una plataforma que busca conectar a las empresas y pymes con ONG y emprendedores sociales para crear un mayor impacto social. Aunque en simples palabras el negocio parece similar al de CooVoluntar, el enfoque es completamente distinto. Dentro de Fonselp, tanto las empresas como las organizaciones sociales buscan soluciones a temas muy variados. Por ejemplo, mediante la plataforma, las empresas pueden buscar asesoramiento por parte de las organizaciones sociales en temas específicos; las organizaciones sociales pueden pedir donaciones; y las empresas también pueden ofrecer voluntariado. Mientras que nuestro enfoque es plenamente sobre el voluntariado corporativo. Si bien Fonselp ofrece una gran variedad de soluciones, se cree que CooVoluntar cuenta con una ventaja sobre ellos al dedicarse a una actividad en específico, logrando una plataforma especializada y por ende más sofisticada. Además, creemos que Fonselp todavía no ha hecho una campaña publicitaria exitosa que los haya establecido en el mercado.

Otros dos grandes actores que se encuentran en el mercado son Pyxera Global (<https://www.pyxeraglobal.org>) y Voluntare (<https://www.voluntare.org>). Ambas son redes internacionales que buscan conectar a las empresas con organizaciones sociales en busca de encontrar soluciones y mejoras a problemas sociales. Entre estas la que tiene mayor presencia en el país es Voluntare. Si bien ambas cuentan con cierto renombre dentro del segmento, hoy en día ninguna de las dos cuenta con una plataforma de *software* como la que CooVoluntar buscará ofrecer a los potenciales clientes.

También se puede considerar que organizaciones como United Way Argentina (<https://caminandojuntos.org.ar>) y Clave (<http://empresasclave.org>) son rivales. Estas organizaciones están integradas por distintas empresas y buscan dar soluciones al voluntariado corporativo. En el caso de United Way Argentina, su principal foco es la educación tanto para niños como para jóvenes y

adolescentes, realizando programas de voluntariado corporativo específicos a esta temática a pedido de las empresas. Se cree que nuestra plataforma no se vería fuertemente amenazada por esta alternativa ya que su foco es muy específico a diferencia de la variedad de actividades que buscamos ofrecer. Por otro lado, en Clave, si bien participan en iniciativas colaborativas, su principal objetivo es que sus miembros a través de reuniones e investigaciones compartan y busquen respuestas a los problemas de voluntariado corporativo. Por lo tanto, tampoco creemos que Clave sea una gran competencia para nosotros ya que la participación en la misma requiere de un gran involucramiento y conocimiento en el tema por parte de las empresas que la conforman, a diferencia de nuestro programa que busca involucrar hasta a las empresas que menos informadas estén y que desean lograr un impacto social significativo sin la necesidad de convertirse en expertos en voluntariado corporativo.

Otro competidor serán las consultoras de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que ofrezcan el armado de programas de voluntariado corporativo, tales como IdeaRSE (<http://idearseconsultora.com>). Sin embargo, el servicio ofrecido por ellas suele ser limitado a la asistencia en la creación de un programa de voluntariado corporativo dentro de la empresa, a diferencia de nuestra herramienta de gestión de voluntariado corporativo. Si bien algunos de nuestros potenciales clientes optan por utilizar este método para realizar actividades de voluntariado corporativo, creemos que no es una real amenaza ya que dentro de nuestro programa los clientes encontrarán una mayor variedad de actividades entre las que podrán optar, dándole una mayor flexibilidad e independencia a sus empleados para elegir según sus comodidades y preferencias.

El sustituto que nos encontramos dentro del mercado es que las empresas armen sus propios programas de voluntariado corporativo. Este es el caso de muchas empresas multinacionales que ya cuentan con programas. En cuanto a las ventajas que tienen podemos destacar que el hecho de armar su propio programa les permite la personalización de la organización y actividades. Sin embargo, en cuanto a sus desventajas encontramos que generalmente ofrecen pocas alternativas de actividades, y además estas se suelen repetir, por lo que los empleados tienen muy pocas opciones para optar, tanto según sus horarios

como según sus gustos y preferencias. En adición, como mencionamos previamente, los costos de crear y gestionar su propio programa de voluntariado corporativo suelen ser ampliamente mayores.

Otro sustituto que consideramos importante destacar es el hecho de que algunas organizaciones sociales, especialmente las más grandes y con más renombre, ofrecen actividades de voluntariado para las empresas. Este es el caso por ejemplo de Techo (<https://techo.org/>), que a través de su página web ofrecen la posibilidad de inscribir a las compañías para coordinar y realizar actividades en conjunto. Como ventaja de estos programas podemos resaltar el hecho de que, al ser programados por las organizaciones sociales, las empresas se ahorran el hecho de tener que organizar las actividades, pudiendo así participar empresas que no cuentan con programas de voluntariado. Empero esta alternativa únicamente la pueden ofrecer compañías muy reconocidas ya que las demás no recibirían colaboraciones. Además, tiene sus limitaciones: estas actividades suelen tener fechas pautadas de antemano sin flexibilidad donde no todos los empleados tienen disponibilidad, y las empresas deben utilizar su tiempo para coordinar cada actividad con la ONG.

Por último, existen plataformas de voluntariado corporativo funcionando hoy en día en otros países (principalmente en Estados Unidos), por lo que podrían ser una amenaza en el futuro si es que desean expandir sus actividades a nuestro país. Algunas de estas son: Alaya SA (<https://alayagood.com>), Benevity, Inc. (<https://benevity.com>), Bright Funds, Inc. (<https://hello.brightfunds.org>), Blackbaud, Inc. (<https://www.blackbaud.com>), Maximus Life LLC (<https://www.maximuslife.com/>), Chezuba (<https://chezuba.net/>), Millie (<https://www.milliegiving.com/product/volunteer>), Goodera (<https://goodera.com/us>), Oracle Corporation (<https://www.oracle.com/corporate/citizenship/volunteering>), Galaxy Digital (<https://www.galaxydigital.com>) y Samaritan Technologies (<https://samaritan.com>), entre otras. A continuación, se proveen cuadros de benchmarking de las características y de las propuestas de valor de la competencia, producidos por los autores.

Cuadro de Benchmarking - Características Básicas

	Es Plataforma	Opera en Arg.	Conexión entre ONG y empresa para V.C.	ERP/ CRM para ONG	Recompensa a Voluntarios	Curador de actividades de V.C.	Pro-Bono	Voluntariado Virtual	Integración con ERPs & CRMs	Red Social	Medición de resultados / reportes	Especialista asignado a cliente	Donaciones	Cursos + Certificación V.C.
CooVoluntar	x	x	x		x	A futuro	x	x	x	x	x		x	
Fonselp	x	x	x				x				x		x	
United Way Argentina		x	x			x							x	
Alaya S.A.	x		x					x		x	x		x	
Benevity, Inc.	x			x	x			x		x	x	x	x	
Bright Funds, Inc.	x		x					x			x		x	
Maximus Life LLC	x		x		x					x	x		x	
Neighbourly Limited			x										x	
Oracle Corporation	x		x	x					x					
Blackbaud, Inc.	x			x	No por parte de la plataforma						x			
Goodera	x					x		x						
Galaxy Digital	x			x	Solo Diplomas		x	Solo Pro-Bono			x		x	
Samaritan Technologies	x			x							x	x		

Taproot	x					x	Solo Pro-Bono						
Catchafire	x					x	Solo Pro-Bono		x				
Pyxera Global						x	Solo Pro-Bono				x		
Voluntare		x	x										x
Consultoras de RSE		x				x			x	x			
Chezuba	x		x			x	x		x		x		
Millie	x		x				x		x		x		
Points of Light									x	x	x		x

Cuadro de Benchmarking - Propuesta de Valor

Propuesta de Valor	Fonselp	United Way Argentina	Alaya S.A. (Adquirida por Benevity)	Benevity, Inc.	Bright Funds, Inc.	Maximus Life LLC	Neighbourly Limited	Oracle Corporation	Blackbaud, Inc.	Goodera
1	Plataforma para "Proponer oportunidades de voluntariado a tus colaboradores"	Red internacional	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	ERP para ONG	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Voluntariado	Módulo de V.C.	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta
2	Trackeo de horas de voluntariado y reportes	Ofrece armado de VC a medida	Red social y proponer desafíos	Donaciones	Donaciones	Donaciones	Donaciones	Perfectamente integrado con su software de ERP	Trackeo de horas de voluntariado y reportes	Curador de actividades

3	Donación en especie y de residuos	-	Donaciones	Adquirió a Alaya	Workflow de presupuestos, reportes y autorizaciones	Red social y desafíos	Donaciones en especie	-	Recompensas (corren por parte del cliente)	Posibilidad de crear folletos de voluntariado para convocatoria de empleados
---	-----------------------------------	---	------------	------------------	---	-----------------------	-----------------------	---	--	--

Propuesta de Valor	Galaxy Digital	Samaritan Technologies	Taproot	Catchfire	Pyxera Global	Voluntare	Consultoras de RSE	Chezuba	Millie	Points of Light
1	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Solo Pro-Bono	Solo Pro-Bono Virtual	Red de VC	Red de VC	Especialistas asignados	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Plataforma de V.C.: Empleados se anotan en actividades por su cuenta	Red de VC
2	Trackeo de horas de voluntariado y reportes	Fácil visualización de calendario de actividades	Creación de programas de Pro Bono Corporativo a medida	Libertad de elección del empleado	Solo Voluntariado por Pro-Bono	Especialización en Certificaciones de VC	resolución de problemas específicos	Trackeo de horas de voluntariado y reportes	Trackeo de horas de voluntariado y reportes	Medición de Impacto Social
3	Varios canales de comunicación con Voluntarios	Verificación de antecedentes penales de Voluntarios	Crea "Workshops" o Eventos de Pro-Bono	Amplia variedad de opciones	Herramientas de medición de impacto	Networking	-	Personalización de la interfaz	Creación de eventos por parte de las empresas	Certificaciones de VC

Ambos cuadros de Benchmarking fueron confeccionados por los autores

San Andrés

Investigación de Mercado

Para poder entender cuál es la situación de nuestros potenciales clientes, se llevaron a cabo 7 entrevistas con empresas de distinto tamaño y distintas industrias, y 9 entrevistas con distintas ONG de distintos rubros en el período de marzo a septiembre de 2022, donde se indagó sobre voluntariado corporativo (Anexo 2). Entre las preguntas que se les realizaba a los entrevistados (Anexos 3 y 4) se buscaba conocer si ofrecían programas de voluntariado corporativo, por qué lo hacían o por qué no, cuáles eran las actividades ofrecidas, cómo las organizaban y con qué frecuencia se daban, ante qué dificultades se encontraban, qué tanta era la participación, y las opiniones de los empleados respecto a las actividades, entre otras cosas. Los cargos entrevistados eran variados: Gerentes de Recursos Humanos, Gerente de RSE (Responsabilidad Social Empresaria), Gerentes Generales, Gerente de Finanzas, Especialista en Voluntariado, entre otros.

En el caso de las empresas grandes, la mayoría ya contaba con un programa de voluntariado corporativo, pero según lo que fueron contando en algunos casos el mismo no tenía mucho éxito dentro de sus empleados ya que el porcentaje de empleados que asistía era muy bajo y además tampoco era común que los empleados vuelvan a participar. Creemos que esto puede ser en gran parte debido a que ofrecían pocas alternativas durante el año y que además eran siempre del mismo tipo. También comentaron en algunos casos que se encontraron con grandes dificultades en la pandemia ya que no supieron adaptar sus programas a la virtualidad. Por lo tanto, se cree que CooVoluntar, al ofrecer una mayor variedad de alternativas tanto en cuanto a tiempos como actividades, se adaptará mejor a sus necesidades y a los intereses de sus empleados, generando una mejor convocatoria entre los mismos y por ende llegando a mejores resultados.

Por otro lado, las empresas medianas con las que pudimos hablar no tenían un programa de voluntariado corporativo debido a que no contaban con los recursos necesarios para llevar a cabo uno. Si bien en algunos casos tuvieron algunas experiencias de voluntariado y resultaron positivas, no les dieron continuidad a las mismas ya que priorizaron crecer en otros aspectos de la

organización. Sin embargo, se mostraban interesados en los programas de voluntariado en sí ya que coincidían en que no solo sirve para ayudar a la comunidad, sino que también ayuda a fortalecer los lazos y la motivación dentro de la organización.

Las organizaciones sociales entrevistadas resaltaron su gran necesidad de voluntarios, y los potenciales beneficios que los voluntarios capacitados podrían brindarles. Explicaron que, a través de sus programas de voluntariado corporativo, buscan aumentar su exposición para conseguir mayores donaciones. También comentaron que el mayor problema con el que se encuentran es la irregularidad en número de voluntarios para sus programas. Este problema es consecuencia de que estas ONG suelen tener una alianza con pocas empresas, por lo que dependen fuertemente de la convocatoria que puede llegar a lograr la empresa como resultado de su propia divulgación interna. En adición, se encontraron con problemas para surgir con programas de voluntariado virtual. Por último, comentaron que las épocas en las que más voluntariado suelen recibir son en fechas festivas o cuando ocurre algún evento de gran magnitud (por ejemplo, inundaciones), dado que la gente se moviliza y busca por sí sola a las ONG, sin que estas tengan que depender de su propia exposición.

Además, a partir de las entrevistas, se identificaron los distintos actores clave de decisión dentro de la estructura organizacional de nuestros clientes. Los 3 principales actores clave de decisión suelen ser denominados como el “campeón”, el usuario final, y el comprador económico primario.

El “campeón” es aquella persona dentro de la empresa que quiere adquirir nuestro servicio, dado que puede observar fácilmente el valor agregado. En el caso de las empresas grandes y medianas con mayor cantidad de empleados, nuestro campeón serán los superiores de las áreas de recursos humanos y responsabilidad social empresarial (RSE), quienes se suelen encargar de gestionar los programas de voluntariado corporativo e iniciativas de impacto social, según lo indagado en las entrevistas. Esta persona es la que sugerirá la adquisición de nuestro servicio al comprador económico primario, y buscará convencer a los miembros de su organización del valor agregado de contar con una plataforma de voluntariado corporativo. En el caso de las empresas medianas con menor cantidad de empleados, puede ocurrir que el “campeón” y

el comprador económico primario sean la misma persona. En las ONG, nuestro “campeón” será la persona encargada de gestionar los programas de voluntariado corporativo, generalmente un director de operaciones.

El comprador económico primario es aquella persona dentro de la organización quien paga o autoriza la adquisición de un servicio. En general, suelen ser el CEO (*Chief Executive Officer*) o el CFO (*Chief Financial Officer*) de la empresa. Si bien no hay una transacción económica en el caso de las ONG, el director general de la ONG es quien posiblemente deberá autorizar la alianza con nuestra plataforma dentro de su organización.

El usuario final es cualquier empleado que utilice nuestro servicio para participar de actividades de voluntariado corporativo. En el caso de las ONG, los usuarios serán las personas que se encarguen de publicar las actividades de voluntariado corporativo dentro de nuestra plataforma.

Las entrevistas realizadas funcionaron para lograr armar el perfil del cliente. Debido a la gran similitud de respuestas entre las personas entrevistadas pertenecientes a empresas medianas y grandes, se determinó que sería posible visualizarlas dentro del mismo perfil de cliente, siempre en relación con su posición frente al voluntariado corporativo.

Pains, Customer Jobs y Gains

A partir de esta información, se analizaron los “*Pains*”, “*Customer Jobs*” y “*Gains*”; es decir, los problemas con los que se encuentran hoy en día, las necesidades de la entidad analizada, y los beneficios que percibirían al hacer uso de la plataforma CooVoluntar, por parte de las empresas y, por otro lado, de las organizaciones sociales.

Los *Pains* de las ONG son el escaso conocimiento del mundo empresarial, la falta de contactos dentro del mismo, la falta de voluntarios capacitados, la necesidad de más voluntarios, la gran cantidad de recursos necesarios para el armado de un programa de voluntariado corporativo de calidad y los altos costos de las campañas de exposición para conseguir voluntarios o donaciones, las cuales suelen llevar mucho tiempo con resultados inciertos.

Los *Customer Jobs* de las ONG son servir a su comunidad, la organización de programas con suficiente tiempo y evitando grandes costos, poder visualizar y

controlar los resultados, lograr exposición en la sociedad, atraer a un mayor número de voluntarios y donaciones, ahorrar tiempo y lograr un balance económico positivo.

Los *Gains* esperados de las ONG, gracias a formar parte de CooVoluntar, son generar un mayor impacto social logrando con ello una mayor exposición (y posibles donaciones), atraer a voluntarios o profesionales capacitados y generar un flujo de los mismos mejor distribuido durante el año recibiendo feedback de ellos, contar con soporte, reducir los costos, mejorar la imagen de la organización, ampliar sus redes de contactos, obtener reportes de voluntariado, y facilitarles un canal para ofrecer un voluntariado virtual.

Los *Pains* de las empresas son la falta de contactos y el escaso conocimiento acerca del voluntariado, los costos impredecibles del mismo, el tiempo y el dinero que conlleva realizar un programa de voluntariado corporativo, los resultados inciertos del armado de uno y la baja convocatoria que puede tener, y la insatisfacción por parte de los empleados.

Los *Customer Jobs* de las empresas son acercarse a su comunidad, mejorar su imagen, eficientizar sus costos para obtener una mayor rentabilidad, el control de los resultados de sus gastos, tener sus sistemas integrados, y atraer, retener, y lograr generar una mayor satisfacción tanto en sus empleados como en sus clientes.

Los *Gains* de las empresas son la facilidad del manejo del voluntariado corporativo, con costos predecibles y generando una optimización del uso de los recursos, la mejora de la imagen de la empresa logrando conectar con su comunidad, ampliar la red de contactos, atraer y retener empleados y clientes, mejorar los vínculos internos entre empleados, fiabilidad por parte de la aplicación, poder integrar sus sistemas, poder medir los resultados y generar reportes de voluntariado corporativo.

Empathy Map Canvas

En adición, se armó el “*Empathy Map Canvas*” (Anexos 5 y 6) de ambos segmentos (empresas y ONG): Este describe a la entidad analizada definiendo en primer lugar con quién estamos intentando empatizar (de quién se trata), y luego qué necesitan hacer, qué ven, qué dicen, qué hacen, qué escuchan, y, por último, qué piensan y sienten.

En el área de “con quién estamos intentando empatizar” se describe brevemente a la entidad analizada, en qué situación se encuentra, y cuál es su rol en la situación.

En el área “qué necesitan hacer” se menciona qué deberían hacer distinto de lo que hacen por el momento, que “*jobs*” (tareas) quieren o necesitan hacer, qué decisiones deberían tomar, y cómo sabrán si fueron exitosos con ellas.

En el área “qué ven” se debe analizar sobre qué ven en el mercado, qué ven en su ambiente inmediato, qué ven qué dicen y qué están haciendo otros, y a quiénes están viendo y leyendo.

En el área “qué hacen”, se explica qué hacen hoy en día, qué comportamiento hemos observado, y qué los imaginamos haciendo.

En el área “qué escuchan”, se presenta qué están escuchando de otros, qué escuchan de sus amigos (o en nuestro caso, aliados), qué escuchan de sus colegas, y qué escuchan de segunda mano.

Por último, pero como elemento central del análisis, se expone en el área “qué piensan y sienten” sus “*Pains*” y “*Gains*” (los mismos ya recolectados y explicados previamente).

Al investigar y crear el *Empathy Map* de las ONG (Anexo 5) se definió que:

Estamos empatizando con organizaciones sociales verificadas, que forman parte de una comunidad y que están interesadas en fortalecer su vínculo con la misma, que podrían beneficiarse de tener más voluntarios, y que tienen alto interés en generar impacto social.

Necesitan optimizar el uso de sus recursos, atraer nuevos programas de voluntariado generando una mayor convocatoria y convocando voluntarios calificados, obtener mayores donaciones, conectarse más con su comunidad, lograr un mayor impacto social, mejorar su exposición, medir los resultados, mejorar su organización y administrar fácilmente sus programas de voluntarios.

Ven tendencias de conexión con sus comunidades, el surgimiento del voluntariado virtual, las tendencias del voluntariado corporativo dado que las empresas están más incentivadas en potenciar la acción social, el incremento de voluntarios gracias al voluntariado corporativo, nuevas actividades de voluntariado y que las ONG se potencian notoriamente con el aporte de las empresas.

Dicen que tienen pocos voluntarios y que no logran conseguir un flujo de voluntarios constante, que si contaran con los mismos podrían potenciar su impacto social, que suelen tener contacto solo con algunas empresas y que este suele ser exclusivamente gracias a contactos personales, y que dependen de tener alguna alianza con alguna de ellas.

Hacen pocas actividades de voluntariado corporativo, en muchos casos se limitan a pedir donaciones, evitando armar programas, suelen tener contacto con tan solo algunas pocas empresas, y gastan pocos recursos en exposición generando resultados insatisfactorios.

Escuchan que la buena gestión de voluntarios es clave para el éxito de una organización social, que las donaciones no pueden ser el único método de financiación de una ONG hoy en día, que las ONG deben adaptarse las nuevas tecnologías para lograr el máximo impacto posible, y que el surgimiento del voluntariado virtual obliga la creación de nuevos programas de voluntariado corporativo.

Al investigar y crear el *Empathy Map* de las empresas (Anexo 6) se definió que: Estamos empatizando con empresas grandes y medianas, que tienen cierta libertad financiera, que tienen alto interés en su rentabilidad, competitividad e imagen, que forman parte de una comunidad y que están interesados en fortalecer su vínculo con la misma.

Necesitan mantener su rentabilidad económica, integrar sus distintos sistemas, conectarse con su comunidad, mejorar su imagen, poder medir los resultados y el impacto, administrar fácilmente los programas de voluntariado corporativo logrando una gran convocatoria por parte de sus empleados, atrayendo, motivando y reteniendo a los mismos.

Ven que hay tendencias de conexión con sus comunidades y de voluntariado corporativo, que los clientes son más propensos a comprarle a empresas con impacto social, que los empleados buscan trabajar en empresas que les permiten tener impacto social, y que las únicas opciones disponibles viables son armar su propio programa de voluntariado corporativo.

Dicen que cuentan con pocas opciones de voluntariado, que sus programas tienen una baja convocatoria, y que es muy costoso armar su propio programa de voluntariado corporativo.

Hacen donaciones en vez de voluntariados debido a su complejidad, evitan desarrollar programas de voluntariado corporativo o intentan y fracasan en el armado del mismo, destinan pocos recursos en voluntariado generando resultados ineficientes, y lo hacen con muy poca frecuencia.

Escuchan que la imagen de una compañía está fuertemente atada a su acción social, que las nuevas generaciones (tanto empleados como clientes) exigen impacto social, que los clientes empiezan a ver la conexión de las empresas con sus comunidades como un requisito, y que las compañías líderes mundiales realizan voluntariado corporativo en otros países.

Product - Market Fit

En consiguiente, se dispuso el servicio, es decir la plataforma de voluntariado corporativo “CooVoluntar” dividida en 3 partes: Los Productos y Servicios, los *Pain Relievers* (en otras palabras, qué tiene la plataforma para compensar los *Pains* del cliente), y los *Gain Creators* (ergo, aquellas ventajas que, a través de sus funcionalidades, la plataforma CooVoluntar logrará generar a sus clientes).

En la categoría de Productos y Servicios, se describió las características y funcionalidades básicas de la plataforma. Se trata de una plataforma de conexión entre organizaciones sociales y empresas, conformado por una aplicación móvil y una aplicación web, las cuales incluyen un mapa visualizable de las diferentes actividades de voluntariado, integrables con cualquier ERP (*Enterprise Resource Planning*, es decir, sistema de planificación de recursos empresariales), bases de datos u otros sistemas, gracias a la compatibilidad con APIs de terceros (más información en Plan Operativo). A su vez cuentan con una herramienta de reporte de voluntariado corporativo. Se podrá filtrar por actividades y ver actualizaciones de inscripciones en tiempo real. Además, para las organizaciones sociales es un lugar de exposición tanto para ellas como para sus programas y donde son libres de gestionar los cupos de sus actividades. Mientras que para las empresas se ofrece la posibilidad de inscripción por parte de los empleados como así también la invitación en grupo por parte de la empresa. En adición, dentro de la plataforma se podrá acceder a una red social para poder compartir su impacto social.

En la categoría *Pain Relievers* para las organizaciones sociales se destacó la conexión con las empresas, el uso de *feedback* para mejorar, la descripción de

las ONG y de sus actividades, la facilidad de gestionar y visualizar los resultados, la reducción de costos, la posibilidad de obtener donaciones a través de la plataforma, la simplificación de las inscripciones, y que se provee de voluntariado fácilmente.

Para las empresas, se destacó la conexión que se genera con las organizaciones sociales, que los programas de voluntariado corporativo son armados por especialistas, la gran variedad de opciones de programas, las descripciones de las ONG y de sus actividades, el uso del *feedback* de los empleados, ONG y empresas, la facilidad de gestión de la aplicación, que la suscripción mensual es accesible, y que CooVoluntar se encarga de la organización de las inscripciones y cupos.

En la categoría *Gain Creators* vemos cómo las funcionalidades de la plataforma y de la propuesta de valor generan valor adicional para las organizaciones sociales gracias a que la plataforma no implica incurrir en ningún costo adicional para las mismas, la facilitación de la organización y del uso de la plataforma, la generación de exposición y conexión, el ahorro de tiempo y dinero, y la sencillez del armado del resumen de actividad de cada programa de voluntariado corporativo.

Para las empresas, se genera valor adicional gracias a tratarse de un costo predecible, a la fácil organización ahorrando costos y tiempo, el contacto con ONG verificadas, la facilidad de uso de la plataforma para los usuarios y el hecho de que tienen la posibilidad de ver dónde se anotaron sus compañeros y de ese modo anotarse con ellos.

Por último, luego de plasmar el producto de plataforma “CooVoluntar” y ver cómo satisface a los *Pains*, *Customer Jobs* y *Gains*, se genera el *Value Proposition Canvas*, donde se puede observar el *Product - Market Fit*, es decir, cómo el producto responde y satisface las necesidades y deseos del cliente o mercado. El mismo se puede observar en los Anexos 7 y 8.

Tamaño de Mercado

Como se explicó previamente, nuestro modelo de negocio requiere de dos entes claves: Las compañías y las organizaciones sociales.

En primer lugar, recordemos que la clasificación actual de empresas en micro, pequeña, mediana o grande, en términos generales, se establece a partir de su cantidad de empleados. Para definir los toques de cada categoría se hizo un promedio ponderado de la cantidad de empresas en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y GBA (Gran Buenos Aires) según su rubro y tamaño (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, 2020). Estos resultados se cruzaron con la clasificación oficial de tamaño de empresa según su rubro (Ministerio de Producción, 2018). Dicho cálculo se encuentra en el Anexo 9. A partir de este cálculo, se destaca que las empresas entre 50 y 533 empleados son consideradas medianas, y las de más de 533 son consideradas empresas grandes.

Para nuestro proyecto, los segmentos objetivo principales son:

- Empresas medianas (a partir de 50 empleados hasta 533 empleados), con ánimos de ayudar y conectarse con su comunidad, sin grandes conocimientos sobre el voluntariado corporativo ni un programa para ello y con empleados abiertos a la idea de colaborar.
- Empresas grandes (más de 533 empleados) interesadas en acercarse a su comunidad, que cuenten o no con un programa de voluntariado corporativo pero el cual no sea efectivo y que tengan ánimos de realizar un cambio y mejorar en ese aspecto.

Elegimos estos segmentos debido a que creemos que en ambos casos hay una necesidad de ayuda a la hora de realizar voluntariado corporativo. En el caso de las empresas medianas para que puedan enfocar su tiempo y recursos en otros aspectos mientras nosotros les facilitamos la preparación de las actividades. Y en el caso de las grandes empresas, si bien muchas de ellas ya tienen programas desarrollados, nuestra propuesta solucionaría en gran medida los problemas de convocatoria que poseen.

Para las organizaciones sociales, se buscará integrar principalmente a aquellas organizaciones registradas en el registro de organizaciones sociales oficial de cada provincia.

En un principio, se focalizará en las compañías y organizaciones sociales ubicadas en el AMBA de Argentina. Como método de verificación de las ONG que deseen sumarse a nuestra plataforma, se ha decidido que, además de estar inscrita en el registro de organizaciones sociales correspondiente de su provincia, deberán formar parte de una entidad federativa, tal como la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) (<https://raci.org.ar/>) o el Foro del Sector Social (<https://forodelsectoresocial.org.ar/>), de manera que se pueda verificar la profesionalidad de la Organización Social. Para el caso de las ONG que no formen parte de una entidad federativa, nuestro equipo será el encargado de verificarlas.

No obstante, se espera que el descubrimiento real del mercado y la validación de los segmentos se de a partir del año 1, una vez que comencemos a vender nuestro servicio.

Así pues, a partir de la recolección de datos se concluye que:

En 2020 había 6.671 y 9.083 empresas medianas en las zonas de la Provincia de Buenos Aires integrantes del GBA y en CABA, respectivamente, totalizando 15.754 empresas medianas en el AMBA (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, 2020).

En el mismo año había 3.820 y 4.448 empresas grandes en las zonas de la Provincia de Buenos Aires integrantes del GBA y en CABA, respectivamente, totalizando 8.268 empresas grandes en el AMBA (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, 2020).

En complemento, hay 8.312 organizaciones sociales registradas en el AMBA; 4.500 en el Conurbano de la Provincia de Buenos Aires (Observatorio Metropolitano, 2020) y 3.812 organizaciones sociales en CABA (Ministerio de Desarrollo Social, 2022) .

En conclusión, el análisis **TAM SAM SOM** es el siguiente:

TAM (Total Available Market): 24.904 empresas grandes y 33.665 empresas medianas en Argentina, y cerca de 20.000 organizaciones sin fines de lucro.

SAM (Serviceable Available Market): 15.754 empresas medianas en el AMBA y 8.268 empresas grandes en el AMBA, y 8.312 organizaciones sociales oficiales registradas en el AMBA.

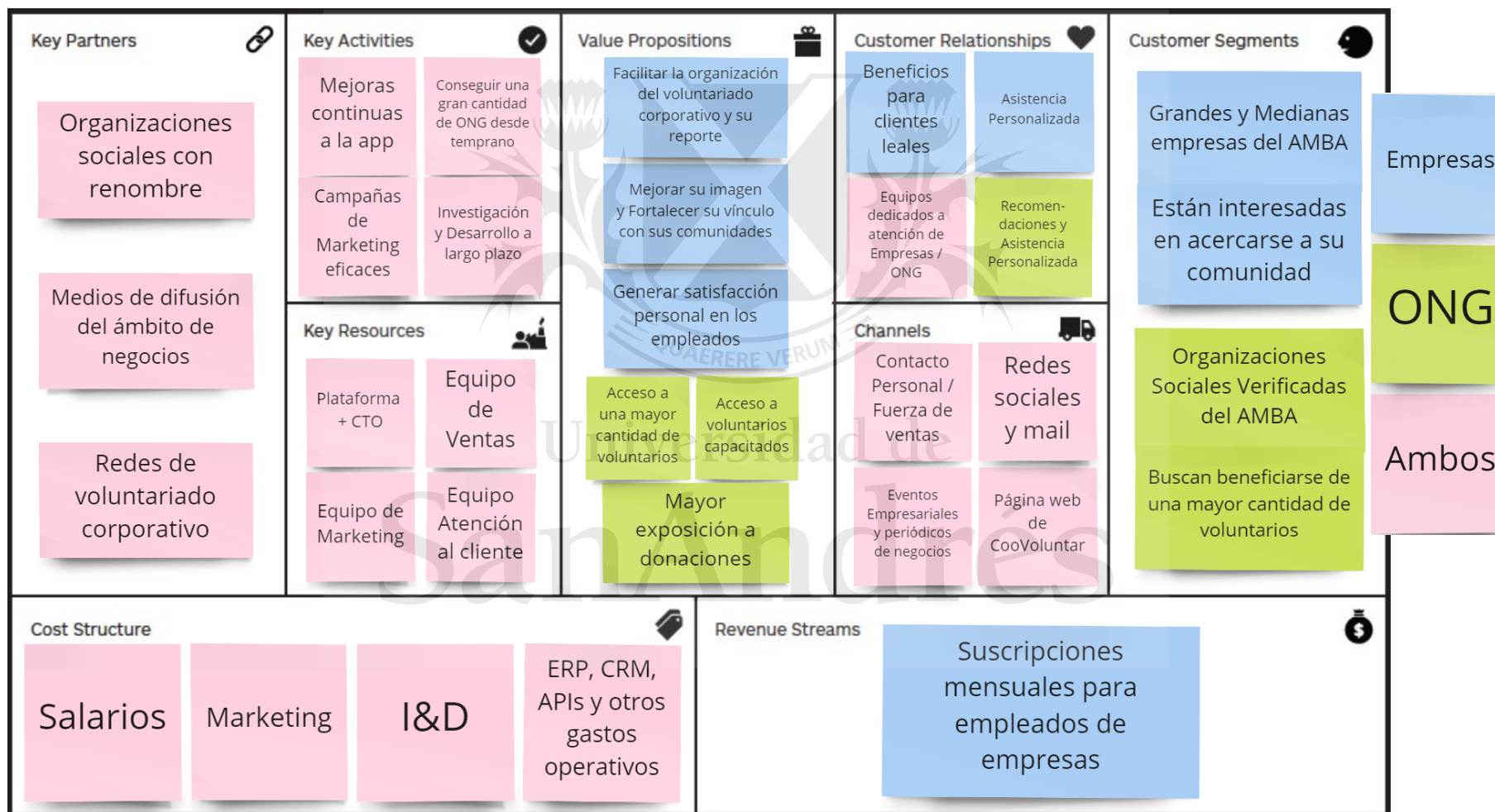
SOM (Serviceable Obtainable Market): 50 empresas grandes o medianas (al menos 17 de ellas grandes) y 50 organizaciones sociales en el primer año, y 455 empresas grandes o medianas (al menos 152 empresas grandes) y 455 organizaciones sociales hacia el cuarto año.

Utilizando nuestro promedio de ingresos anuales de \$5.079,60 por cada empresa adicional (Anexo F9), se obtiene el siguiente TAM SAM SOM, en términos económicos:



3. Modelo de Negocio

Business Model Canvas



Segmento de Clientes: Al ser una plataforma bilateral, se contará con 2 segmentos de clientes: Empresas y organizaciones sociales (ONG). En cuanto a las empresas, se apunta principalmente tanto a empresas grandes como medianas que estén interesadas en acercarse a su comunidad. En cuanto a las organizaciones sociales el segmento al que apuntamos es cualquier ONG que requiera gente para colaborar, que estén registradas en el registro de organizaciones sociales de su provincia y que reúnan los requisitos básicos a los que apuntamos. Igualmente, se las analizará individualmente para que sean validadas. En ambos, se comenzará en un principio con las organizaciones y empresas que se encuentren dentro del AMBA, y luego nos expandiremos a las principales ciudades del país, y eventualmente a los demás países de latinoamérica.

Propuesta de Valor: El problema con el que cuentan las empresas que quieren lograr impacto social es que deben armar sus propios programas de voluntariado, consumiendo extensos recursos y fallando en obtener los resultados esperados. Como respuesta, la propuesta de valor consiste en *facilitarles la organización de las actividades de voluntariado corporativo y sus reportes, al mismo tiempo mejorando su imagen, creando un mejor vínculo con sus comunidades e incrementando la atracción, retención y satisfacción de empleados y clientes.* Por su parte, el problema de las organizaciones sociales es la falta de recursos y voluntarios para lograr sus objetivos. La propuesta de valor de CooVoluntar es *otorgarles un mayor número de voluntarios calificados que estén dispuestos a colaborar con lo que ellas necesiten, e incrementar su exposición para potencialmente recibir donaciones.*

Canales: Los principales canales de venta serían mediante contacto personal, gracias a nuestro equipo de ventas, y nuestra página web. Llegaremos a nuestros clientes a través de congresos y eventos empresariales, redes sociales (principalmente LinkedIn y Facebook), periódicos de negocios (como *Ámbito Financiero* y *El Cronista*), difusión por mail y otras formas de exposición (más información en la sección de Plan de Marketing).

Relación con los Clientes: A las empresas se les darían beneficios para que se genere lealtad. Se ofrecerá un descuento por fidelidad: por cada año adicional de antigüedad de un cliente, se otorgará un 2% de descuento, acumulable hasta un 14%. En adición, se ofrecerá asistencia personalizada por

medio de nuestro equipo de atención y soporte al cliente para fortalecer y mantener el vínculo con los clientes. En cambio, con las organizaciones sociales se buscaría generar una relación de “socios” para poder otorgarle recomendaciones y asistencia, mediante nuestro equipo de atención y soporte a las ONG.

Ingresos: Los ingresos de CooVoluntar como negocio SaaS (*Software as a Service*) consistirían principalmente en las suscripciones mensuales que adquirirán las empresas para que sus empleados tengan acceso a la plataforma de CooVoluntar. Según la cantidad de usuarios que tenga la empresa, se les cobrará un precio diferencial, desde un precio base de \$1,50 dólares hasta un mínimo de \$0,75 por usuario.

Actividades Clave: Fundamentalmente, se debe contar desde un principio con una gran cantidad de organizaciones sociales para así poder ofrecerle a las empresas una amplia variedad de opciones y de este modo poder posicionarse dentro del ámbito de las empresas. Además, se deben realizar mejoras continuas en la app para poder ofrecer un mejor servicio. Por último, realizar campañas de marketing efectivas será crucial para lograr la rentabilidad esperada, así como la inversión en Investigación y Desarrollo, una vez que CooVoluntar ya haya logrado penetrar en el mercado.

Recursos Clave: Se debe contar con una plataforma a la altura de los estándares de los clientes (práctica, fácil de usar y de entender); en conjunto con un CTO (*Chief Technology Officer*) quien diseñará la arquitectura de la plataforma, tanto el *front end* como el *back end*, en adición de supervisar el mantenimiento y el desarrollo de actualizaciones. Además, debemos conformar un equipo de ventas y de marketing eficientes para poder promocionar nuestro servicio ante nuestros clientes, y uno de atención y soporte al cliente para dar apoyo tanto a las empresas como a las organizaciones sociales.

Alianzas Clave: La principal alianza clave que se debe lograr es con las organizaciones sociales de renombre, para de este modo poder sumergirse en el mundo de las ONG y así establecer el nombre de CooVoluntar dentro del rubro. Ellas tendrían como beneficio una mayor cantidad de voluntarios para sus proyectos y una mayor exposición a donaciones.

Por otro lado, aunque no sea de ninguna manera necesario para el desarrollo exitoso del negocio, se analizarán las siguientes alianzas a futuro:

Aliarnos con medios de difusión del ámbito de los negocios: Nosotros nos beneficiaríamos de la exposición en sus artículos, notas, etc., mientras que ellos aparecerán como nuestro sponsor, lo que mejorará su imagen (dado que nuestra plataforma está fuertemente correlacionada con la RSE) y posiblemente se les otorgue descuentos en nuestro servicio.

Aliarnos con una red de voluntariado corporativo: A través de esta alianza, buscaríamos beneficiarnos mutuamente a partir del intercambio de contactos y el aumento de exposición hacia partes interesadas en el voluntariado corporativo.

Estructura de Costos: Los costos principales estarán integrados por los salarios, los costos de Marketing, y, a largo plazo, los gastos en Investigación y Desarrollo. Otros gastos menores serán los gastos en APIs, ERP y CRM, y en menor medida otros gastos administrativos y operativos.

Minimum Viable Product (MVP)

Es importante notar que es posible e incluso esperado que se efectúen cambios a nuestro *Business Model Canvas* y nuestro MVP. Como está embebido dentro de la definición de MVP, se pondrán a prueba las hipótesis planteadas y se implementarán nuevos cambios a partir de la iteración del modelo de negocio y el MVP, gracias a los resultados que se observen y las respuestas que obtengamos de los clientes y prospectos.

Nuestro MVP (Producto Mínimo Viable) consiste en un modelo inicial del producto con sus características básicas que se utilizará para salir al mercado. Para ello, utilizando la plataforma MarvelApp (<https://marvelapp.com/>), se construyó un prototipo detallado de la aplicación que utilizarán los usuarios (tanto los empleados de empresas como los integrantes de ONG), la cual cuenta con más de 100 pantallas interconectadas que se despliegan de forma jerárquica, algunas de las cuales se pueden encontrar en el Anexo 10. Dentro del MVP de CooVoluntar se podrá encontrar y simular distintas interacciones y secciones, incluyendo la visualización de actividades de voluntariado corporativo en un mapa como en un listado, el sistema de filtros para las actividades, la descripción y misión de las ONG inscritas en la plataforma, el proceso de inscripción en una actividad, la inscripción de otros empleados

(suponiendo que la persona que utiliza la aplicación simulada tiene el permiso de su organización para ellos y por ello se le brindó acceso a esta función, que de otra manera no estaría disponible), la donación de un usuario a una ONG, la inscripción de grupos y la navegación dentro de la red social interna de CooVoluntar. Por otro lado, se puede visualizar la sección de perfil del usuario, donde podrá acceder a sus inscripciones, las ONG que ha marcado como favoritas, gestionar sus grupos, ver tanto su reporte de voluntariado corporativo como el de su empresa en general.

Al entrar a la aplicación como usuario de una ONG, podrá ver el proceso para crear una actividad de voluntariado (incluyendo título, descripción, fecha, hora de inicio y de fin estimada, cupo y ubicación de la actividad) y gestionar, editar la información básica de la ONG, añadir su logo, una descripción y su misión. Luego, podrán visualizar cuántas personas se han anotado en cada una de sus actividades.

Dentro del perfil, tanto de las empresas como de las ONG, el usuario podrá acceder a ajustes, cerrar sesión (donde también podrá cambiar de sección, para volver a la pantalla donde se decide si se desea entrar como empresa o como ONG), acceder a los términos y condiciones, la política de privacidad, las preguntas frecuentes y ayuda, y más información sobre nuestra empresa. Además, se recomienda utilizar la barra de navegación, la cual se encuentra en la parte inferior de las pantallas, subdividido en las secciones Mapa, ONG, Actividades, Social y Perfil, respectivamente.

Se espera constantemente mostrar este prototipo a los potenciales clientes antes de comenzar con las operaciones para poder capturar sus reacciones y opiniones, visualizar la facilidad de uso de la aplicación, evaluar si realmente le generaría valor al cliente y modificar lo necesario para generar un producto incremental, ultimando en una plataforma de la cual empresas y ONG quieran formar parte.

Se invita a fácilmente acceder al prototipo de la aplicación de CooVoluntar a través del link a continuación, o descargarse la aplicación de MarvelApp en su dispositivo celular o tablet y utilizar el mismo enlace para interactuar con la simulación de nuestra plataforma.

<https://marvelapp.com/prototype/64dh55h>

4. Plan de Marketing

Las variables de segmentación, características y funcionalidades del producto, la estrategia de marca, el precio, los canales (o “plaza”) y la promoción explicadas a continuación son hipótesis parcialmente validadas gracias a nuestra investigación de mercado. Sin embargo, se las irá confirmando o refutando y modificando a partir de la iteración de interacciones con prospectos y clientes, buscando una mejora continua, reduciendo la incertidumbre respecto a nuestros planes y aumentando la probabilidad de éxito.

Variables de Segmentación

Variables geográficas

En principio el servicio será ofrecido para empresas y organizaciones sociales interesadas que se encuentren dentro del AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), ya que la gran mayoría de nuestros potenciales clientes se localizan allí. Luego de un potencial crecimiento del servicio, se espera extenderse a otras ciudades y a otros países, siempre y cuando haya una gran cantidad de empresas y organización sociales en esas áreas.

Variables demográficas

El segmento al que se apunta es a organizaciones sociales y tanto a empresas medianas como a empresas grandes de cualquier rubro e industria.

Variables psicográficas

El servicio está pensado para las empresas que estén interesadas en acercarse a su comunidad y colaborar con la misma, por lo que entre las mismas debe haber un sentimiento de empatía y de hacer un bien por la sociedad. Además, estas características deben estar presentes en sus empleados, ya que son ellos los que brindaran su tiempo y su dedicación para colaborar con terceros. En cuanto a las ONG, estas deberán estar dispuestas a colaborar con empresas y mostrar empatía con los empleados, adaptando los programas de voluntariado corporativo de acuerdo a los cambios en sus preferencias.

Variables de comportamiento

Apuntamos principalmente a empresas y organizaciones sociales que busquen una solución a largo de plazo con respecto al voluntariado corporativo, es decir que no sea de una situación particular, por lo que el cliente valora un servicio consistente. Además, nuestro cliente querrá involucrarse y no se conformará únicamente con lo ofrecido, sino que buscará siempre mejoras y actualizaciones en el servicio. Por último, consideramos importante destacar que las empresas target buscan generar vínculos no solo con sus comunidades sino también fortalecer sus vínculos internos a través de los programas de voluntariado corporativo.

Presupuesto de Marketing

El presupuesto anual de marketing (Anexo F5) consistirá del 40% del incremento de ingresos esperados para el año siguiente: Si el año 1 esperamos ingresos por \$261.150, y el año 2 esperamos \$731.220 de ingresos, el presupuesto de Marketing total será del 40% de la diferencia: es decir, el 40% de \$470.070, ergo \$188.028 dólares. En el año 4 y a perpetuidad, para el marketing adicional (explicado en el siguiente párrafo), se utilizará el porcentaje de gastos en marketing promedio de la industria de SaaS B2B (*Business to Business*): 10,54% de los ingresos estimados del año (SaaS Capital, 2022).

Dividiremos nuestro presupuesto de marketing en 2 partes: Marketing Operativo y Marketing Adicional (Anexo F6). Dentro del presupuesto de Marketing Operativo se contabilizan los salarios del personal de Marketing y los gastos en MarTech en el software de CRM (*Customer Relationship Management*) ZohoCRM. El objetivo del MarTech es optimizar los esfuerzos de marketing, aprovechando la tecnología para planificar, ejecutar y medir las campañas y otras tácticas de marketing (Amazon Ads, 2022). A través de este software, se espera poder microsegmentar los segmentos de cliente, para poder identificar aquellos microsegmentos con mayor probabilidad de adquirir nuestro servicio e invertir más recursos de captación de cliente en estos clientes y menos en aquellos con bajas probabilidades de compra. El presupuesto de Marketing Adicional consiste de distintos tipos de canales de publicidad y marketing (como se verá en la sección Promoción a continuación).

Marketing Mix

1. Producto

Como se adelantó previamente, el producto se trata de una plataforma: más específicamente, una *Two Sided Platform*. Dentro de ella, se servirá tanto a empresas como a organizaciones sociales.

Esta plataforma contará con información sobre las organizaciones sociales y sus distintos programas de voluntariado corporativo, brindada por ellas. A partir de ello, se desarrollará una aplicación integrable con APIs de terceros (más información en el Plan Operativo) a la que podrán acceder las empresas que abonen un pack de suscripciones y sus usuarios autorizados por donde se planificarán los programas de voluntariado corporativo para las empresas, se las conectará con las organizaciones sociales y se les organizará la recolección de información necesaria.

Las empresas pueden optar por adquirir cualquier número de suscripciones, y su precio dependerá de la cantidad que adquieran (más información en la sección Precio).

A través de la aplicación, los empleados que cuenten con una suscripción (la cual estará vinculada a su correo electrónico de trabajo) podrán visualizar, informarse, elegir y anotarse en distintos voluntariados de diversas organizaciones sociales a elección. Asimismo podrán donar a la organización social o causa que deseen, y sus empleadores podrán optar por hacer “igualación de donaciones”, donde la compañía dona la misma cantidad de dinero que sus empleados a las mismas causas, logrando mejorar la relación tanto entre la empresa y su comunidad, como con sus empleados.

Dentro de la información que podrán visualizar se encontrará una breve descripción de la organización social junto con su misión y objetivos, la descripción de la actividad a realizar, su ubicación y su duración estimada, las habilidades clave que desarrollarán los participantes y qué otros usuarios de su empresa se anotaron al programa. Incluso podrán filtrar las actividades disponibles por horario, tiempo requerido, organización, distancia, categoría (educativa, constructiva, entre otros), temática (medio ambiente, establecimientos educativos, calidad de vida de los más necesitados, entre

otras) o excluir actividades por requisitos de actividad (trabajo de fuerza, mucho tiempo parado, u otras).

Además, los gerentes y líderes de grupos dentro de la empresa podrán armar y anotar equipos, incentivando al desarrollo de habilidades interpersonales y a mejorar la comunicación y las relaciones internas. La empresa contará con un registro de voluntariado de sus empleados y compañía, donde podrán visualizar la cantidad de horas que realizó cada empleado de voluntariado corporativo, en qué organización, qué intereses tiene y con qué otros empleados suele coincidir en las actividades, y otros datos analizables. De esta manera, la empresa podrá utilizar estos datos para su exposición, análisis y recopilación en los reportes de sustentabilidad.

Los usuarios también podrán ver su registro de voluntariado, para hacer un seguimiento de las horas y los lugares donde colaboraron. Podrán aun seleccionar qué datos y estadísticas respecto a su participación en actividades de voluntariado corporativo mostrar en su “perfil” dentro de la aplicación, el cual podrá ser visualizado por otros usuarios dentro de la compañía.

La plataforma contará con distintos “rankings” o tablas de clasificaciones mensuales y anuales, donde se podrá visualizar los usuarios que más horas aportaron dentro de su organización, los que más aportaron contando todos los participantes dentro de la plataforma, y el top 10 de empresas que más horas aportaron. A aquellas personas que se encuentren situadas en el puesto más alto de la clasificación a fin de mes y de año, se les otorgará un diploma y un premio (financiado por CooVoluntar), los cuales pueden variar desde una cena, entradas al cine o al teatro, entradas para un partido de fútbol, pasajes de avión, u otros. Potencialmente podríamos aliarnos con compañías de estos rubros para que aporten las recompensas, a cambio de la exposición que lograrán cuando anunciemos a nuestros usuarios que el premio es aportado por dicha empresa.

Para la empresa ganadora del ranking anual de horas donadas, se le dará la posibilidad de ser el principal sponsor de la cena de beneficencia con celebridades anual de CooVoluntar, sin tener que pagar un precio monetario por ser el sponsor del evento (más información en la sección Publicidad).

Por otro lado, dentro de la aplicación, se encontrará una red social para hacer publicaciones de incentivación al impacto social, donde los empleados,

empresas (con sus propios perfiles) y ONG podrán demostrar y compartir su aporte social y motivar a otros a trabajar por el bien común.

En el futuro, se espera lograr que CooVoluntar genere reportes completos de sustentabilidad, además de brindar la posibilidad de coordinar entre empresas que tengan ciertos materiales (como por ejemplo, muebles) para donar, con las organizaciones que los necesitan, y asistir a las ONG con la digitalización de sus actividades de voluntariado corporativo, considerando que, a partir de nuestro relevamiento de mercado, observamos que las empresas valoran cada vez más las actividades de voluntariado virtual.

Estrategia de Marca

La estrategia de marca será publicitarse y posicionarse como líder y especialistas en la gestión de voluntariado corporativo, proveyendo un producto simple de entender y utilizar. De tal manera, queremos lograr ser una herramienta fundamental y necesaria para la estrategia de RSE de las empresas y una herramienta de éxito para desarrollar y explotar el potencial de las organizaciones sociales.

2. Precio

Estrategia de Precio

Comenzaremos con precios promocionales, para incentivar a las empresas a probar nuestra plataforma y lograr establecernos en el mercado (más información en la sección “Promoción”).

Para establecer el precio, se deben considerar tanto los costos, el precio que está dispuesto a pagar el cliente y el precio de la competencia.

Costo de Servicio y Gastos en Marketing

Los principales costos del negocio serán los sueldos (más información de la nómina en Equipo), los gastos en marketing para lograr una rápida escalabilidad del negocio, y más adelante los gastos en Investigación y Desarrollo. Como principal costo variable se encuentra el “hosteo” (el almacenamiento de los datos) de la plataforma (más información en la sección Plan Operativo).

Comparación con la Competencia

Por otro lado, se analizará el precio de la competencia como *benchmark* para establecer nuestro precio.

Identificamos a la competencia en 3 categorías:

En primer lugar, dado que una empresa puede decidir montar y gestionar su propio programa de voluntariado corporativo, se considera que el precio que ofrecemos debe ser lo suficientemente accesible para que los clientes consideren que CooVoluntar les ofrece un gran valor a un precio justo, y que les resulte mucho más conveniente contratar a CooVoluntar en vez de montar su propio negocio. Si bien no hay un dato específico a nuestro mercado inicial inmediato, recordemos que el 43% de las empresas en latinoamérica que incurren en prácticas de voluntariado corporativo cuentan con un presupuesto anual de entre \$50.000 y \$200.000 dólares destinado a estos programas, mientras que para el 23,3%, el presupuesto es de más de \$200.000 dólares (Voluntare, 2020).

En segundo lugar, identificamos a algunos otros actores que ofrecen un concepto similar a nuestra plataforma. En Argentina, el único actor similar es Fonselp, el cual cuenta con aproximadamente 12.000 usuarios en iberoamérica. Su precio es de US\$25 por usuario por mes por su herramienta que realiza informes de las donaciones de la empresa y tienen otro precio, disponible únicamente una vez iniciado contacto con la empresa, por su gestión de RSE y voluntariado (Fonselp, 2022). Debido a que nuestra plataforma tendrá una calidad y sofisticación superior, además de prestaciones diferenciales, incluyendo, pero no limitado a la aplicación y especialización en voluntariado corporativo, nos posicionaremos como la opción superior a un precio mucho más económico (comparado al precio de la herramienta de informes de RSE ofrecido por Fonselp). Un gran número de plataformas de voluntariado corporativo identificadas como competencia, principalmente basadas en Estados Unidos y sin operaciones en Argentina, suelen no disponer de un precio público para el acceso a sus plataformas, por lo que solamente informan su precio a sus prospectos, luego de identificarlos como tal y estar en contacto. Sin embargo, Chezuba (<https://chezuba.net/>) tiene un precio de 2 dólares mensuales por suscripción, por usuario, y Millie (<https://www.milliegiving.com/pricing>) varía el precio por suscripción según la

cantidad de usuarios, teniendo un precio de 2,03 dólares mensuales por usuario para 145 usuarios y 1,57 dólares para 700 usuarios. Ambas empresas ofrecen una propuesta de valor similar a la nuestra (visualizable en los Cuadros de Benchmarking en la sección Análisis de la Industria).

Por último, se encuentran las Consultoras de RSE: ellas atienden y responden las consultas de las empresas, usualmente por un precio determinado por hora. No obstante, la investigación llevada a cabo muestra que no hay una gran cantidad de consultoras de RSE que se especialicen en voluntariado corporativo. La única que parece publicitar la creación de programas de voluntariado corporativo es Idea RSE Consultora. De todas maneras, se especializan más en consultoría y posiblemente sugerir conexiones entre ONG y empresa, a diferencia de ofrecer una plataforma. Como se detalló anteriormente en la sección de producto, lo que ofrece CooVoluntar es sumamente distinto.

Considerando todos estos factores, el hecho de que el poder adquisitivo de las empresas es menor en Argentina que en otros países, y a partir de las entrevistas mencionadas en la sección Investigación de Mercado, ofreceremos precios por suscripción dependiendo de la cantidad de suscripciones adquiridas: se establecerá un precio base de USD \$1,50 mensual por suscripción, 25% por debajo de la competencia internacional, hasta un mínimo de USD \$0,75 por suscripción:

Tabla 1: Precio por Suscripción

Rango de Cantidad de Licencias	Precio por licencia	Descuento % relativo
1 - 49	\$1,50	0
50-99	\$1,47	2
100-199	\$1,43	5
200-349	\$1,38	8
350-499	\$1,34	11
500-749	\$1,28	15
750-999	\$1,23	18
1000-1499	\$1,17	22
1500-1999	\$1,11	26
2000-3499	\$1,05	30
3500-4999	\$0,99	34

5000-7499	\$0,93	38
7500-9999	\$0,87	42
10000-19999	\$0,81	46
20000+	\$0,75	50

Para estimar los ingresos que vamos a percibir, se trabaja bajo el supuesto de que las empresas medianas (hasta 533 empleados) contratarán 145 suscripciones y las grandes (más de 533 empleados) contratarán 700 suscripciones, en promedio. Considerando la distribución de empresas por tamaño en el AMBA y en Argentina, la proporción supuesta bajo la que se trabaja es de que dos tercios de las empresas serán medianas y un tercio serán grandes. De esta manera, tomando en cuenta nuestras proyecciones de cantidad de empresas, la cantidad de suscripciones (o usuarios) e ingresos por año se pueden reflejar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Estimación de la Cantidad de Usuarios por Año

	A1	A2	A3	A4
Total Empresas	50	140	280	455
Medianas	33	93	187	303
Grandes	17	47	93	152
Usuarios	14.833	41.533	83.067	134.983
Ingresos	\$261.150	\$731.220	\$1.462.440	\$2.376.465

A partir de nuestro precio y estimaciones, se espera un costo promedio de \$5.223 dólares anuales para las empresas (anexo F9), fuertemente por debajo de los más de \$50.000 dólares anuales para el 43% de las empresas latinoamericanas con programas de voluntariado corporativo, y los más de \$200.000 dólares anuales para el 23% de estas empresas (Voluntare, 2020).

3. Plaza

Se contará con distintos canales de venta para facilitar el acceso a nuestros clientes. El principal canal de venta (en especial al principio, debido a la necesidad de salir a buscar clientes y no depender de que lleguen por su cuenta) será el equipo de ventas de Coovoluntar (más información en la sección Equipo). Este no solo se encargará de venderle a los prospectos interesados que se contacten con nosotros, sino que adicionalmente hará una

búsqueda y contacto activo con prospectos identificados por el equipo de marketing.

Por otro lado, también estará disponible el canal virtual: a través de nuestro sitio web (los cuales podrán acceder desde cualquier dispositivo móvil como desde cualquier computadora) los potenciales clientes podrán contactarse con nosotros y pedir todo tipo de información e incluso ahí mismo adquirir el servicio. Si lo desean, se los contactará con nuestro equipo de ventas para que hagan el cierre final de la venta.

Aquellas personas que se descarguen nuestra aplicación aunque no tengan un usuario activo en la plataforma encontrarán nuestra información de contacto en la pantalla de inicio y un link a nuestro sitio web.

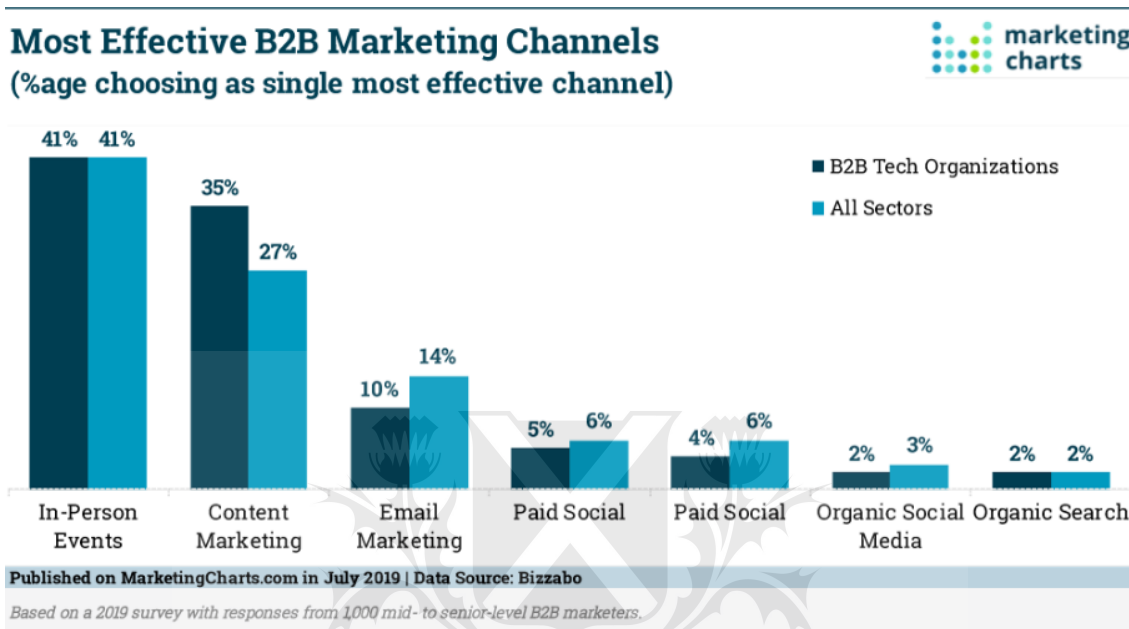
En adición y especialmente al comienzo de la operación, los fundadores participarán de manera activa para buscar y contactarse con los prospectos, despejar dudas y convencerlos, ya sea en persona, por llamada, o e-mail.

4. Promoción

Como el servicio que ofrecemos es innovador para el mercado tenemos que darle una gran importancia a la promoción, especialmente desde el lanzamiento hasta que contemos con cierto renombre. En primer lugar, nos enfocaremos en acercarnos a la mayor cantidad de organizaciones sociales posibles para mostrarles nuestro proyecto y poder contar con ellos a la hora del lanzamiento del servicio. Buscaremos que las empresas ya tengan desde un principio una gran alternativa de oportunidades de voluntariado, por lo que es vital hacer un buen trabajo de promoción con las organizaciones sociales. Luego, una vez que finalicemos esta etapa, nos enfocaremos en publicitar nuestro negocio a diversas empresas que creemos que pueden llegar a estar interesadas en adquirir el servicio. No obstante, debido a la metodología ágil de desarrollo de nuestra plataforma (más información en Plan Operativo), estaremos constantemente en contacto con ambas partes. Con el crecimiento del negocio, si bien se hará publicidad para ambos segmentos, se dirigirá una mayor proporción de la publicidad para el segmento de empresas dado que esperamos que la llegada a ONG sea más fácil debido a que tienen grandes incentivos para exponerse con CooVoluntar: no se les cobra por inscribirse en nuestra plataforma y se les genera una gran cantidad de beneficios.

Para lograr llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes, utilizaremos diversos canales de promoción. La distribución de efectividad por canal de promoción para empresas B2B de tecnología se muestra en el gráfico 3:

Gráfico 3: Canales de Marketing B2B más Efectivos (MarketingCharts, 2019)



A partir de la información relevada previamente, se asignaron los siguientes porcentajes a nuestro presupuesto de Marketing Adicional:

Tabla 3: Distribución del Presupuesto de Marketing Adicional

Canal	Porcentaje	Presupuesto Año 1
Marketing en Persona*	40,0%	\$44.941,52
Marketing de Contenidos	35,0%	\$39.323,83
Email Marketing	10,0%	\$11.235,38
Marketing Social	11,0%	\$12.358,92
LinkedIn	6,0%	\$6.741,23
Facebook Ads	1,0%	\$1.123,54
SEO / SEA (GoogleAds)	4,0%	\$4.494,15
Orgánico de Redes Sociales	2,0%	\$2.247,08
Búsqueda Orgánica	2,0%	\$2.247,08

*Este presupuesto incluye los descuentos por lealtad y promocionales.

Eventos en Persona, Promociones y Lealtad del Cliente

Los eventos en Persona incluyen tanto las convenciones de negocio (en especial aquellas relacionadas a RSE, motivación de los empleados y similares) como convenciones de ONG.

Este presupuesto, que consiste del 40% de nuestro presupuesto de Marketing Adicional, también se usará para las promociones para lograr lealtad del cliente: como se mencionó previamente, se ofrecerá un descuento del 2% anual acumulable hasta un 14%.

Se contabilizará dentro de este presupuesto el dinero que no se percibirá por otorgar el primer mes de uso de la plataforma de manera gratuita, para que nuestros clientes puedan probarla sin ningún costo ni obligación. Al mismo tiempo, se ofrecerá un 10% de descuento por los primeros 3 meses a los clientes adquiridos en el año 1.

Marketing de Contenidos

El marketing de contenidos consiste en la creación o participación en la creación de contenidos para llegar al público objetivo. Buscaremos financiar estudios, artículos, infografías, casos de estudio y reportes sobre voluntariado corporativo, fortaleciendo nuestra posición como especialistas en voluntariado corporativo e incrementando nuestra exposición.

Como se mencionó anteriormente, se desarrollará una cena anual de beneficencia, la cual será sponsorada (sin costo alguno) por la empresa que haya aportado más horas de voluntariado en nuestra plataforma. Al ser una cena de beneficencia, los costos de la organización de la misma se financiarán por medio de la cuota que deberán pagar los participantes de la cena. Sin embargo, toda ganancia se donará a las causas que se decidan como la temática de la cena. Se invitará a personas reconocidas a nivel país o *influencers* para lograr llamar la atención del público y atraer mayores donaciones. Los gastos en invitar a *influencers* y los gastos de publicitar la cena correrán por cuenta de CooVoluntar, y son considerados Marketing de Contenidos para nuestro presupuesto.

Email Marketing, Redes Sociales y Motor de Búsqueda

El Email Marketing consiste en una estrategia de comercialización a través de la cual una empresa puede compartir sus productos y servicios vía email con el objetivo de aumentar su base de clientes. CooVoluntar hará uso de este tipo de marketing para tener mayor llegada al cliente objetivo, ya que consideramos que es una gran oportunidad para que ellos nos puedan visualizar. Distintas empresas y empleados con puestos importantes dentro de las mismas recibirán estos mails donde nosotros promocionaremos nuestro servicio.

A su vez, CooVoluntar también hará presencia a través de distintas redes sociales para que nuestro servicio sea más visible. Las principales redes sociales en las que nos focalizaremos en hacer presencia es en LinkedIn (dado a su importancia en el área de negocios) y, en menor medida Facebook Ads.

Google Ads será otra herramienta la cual utilizaremos para ubicar nuestro servicio a la vista del cliente. La misma permitirá que CooVoluntar aparezca en la búsqueda de resultados del navegador cuando se busquen conceptos relacionados al voluntariado corporativo.

Marketing Orgánico

Como marketing orgánico se considera todo marketing que se desprende a partir de lo creado por parte de la empresa de manera “natural”: por ejemplo, el marketing orgánico de redes sociales ocurrirá cuando CooVoluntar suba a sus redes sociales imágenes y publicaciones mostrando el éxito de la plataforma y comentando sobre temas afines al voluntariado corporativo en los medios. Se asignará un 2% del presupuesto de marketing adicional para la contratación de “community managers” que se encarguen de gestionar nuestras redes sociales.

Estrategia de Penetración de Mercado y Expansión

El producto, como se mencionó anteriormente, primero será introducido en el AMBA de Buenos Aires, Argentina. Esta elección se justifica a partir de que es un mercado con gran potencial contando tanto con un gran número de empresas como de organizaciones sociales, además de que ya contamos con amplio conocimiento del mercado y sus distintos actores. Sin embargo, este negocio tiene la potencialidad e intención a futuro de expandirse a otras zonas

y países, siempre y cuando cuenten con gran cantidad de empresas y organizaciones sociales. Una vez que el producto esté establecido y tenga cierto nivel de reconocimiento en el AMBA, se expandirá a otros mercados, apalancándose de la reputación para cautivar fácilmente a las organizaciones sociales y empresas en otros territorios.

Para lograr una penetración de mercado sólida, satisfactoria y duradera, se optará por una estrategia de expansión territorial. En esta, CooVoluntar se introducirá inicialmente en dos puntos focales: la Comuna 1 (principalmente conformada por la zona denominada *microcentro* en CABA), y la zona de Pilar, en la Provincia de Buenos Aires. Esta elección se justifica a partir de que ambas zonas cuentan con una gran concentración de tanto empresas como organizaciones sociales: En el año 2022 había 1378 empresas medianas y 108 empresas grandes (Ministerio de Economía, 2022) y hacia 2016, habían 109 ONG en la Comuna 1 (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2016). Hacia el año 2019, en Pilar se encontraban 595 empresas grandes y 444 empresas medianas (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2019).

De esta manera, al delimitar un área geográfica y poder concentrar nuestros esfuerzos de captación en ella, se logrará un servicio completo, conectando a un gran número de empresas y sus empleados con ONG de su zona desde un primer momento, y que no les ocurra de estar inscriptos en la plataforma de CooVoluntar pero no tener suficientes organizaciones para que valga la pena la suscripción de parte de las empresas, y el tiempo y organización de parte de las ONG.

Desde un año previo al lanzamiento oficial de la plataforma CooVoluntar, se contactará a las ONG y se harán los esfuerzos necesarios para lograr sumar la mayor cantidad de ONG de nuestras zonas iniciales posibles, con la expectativa de sumar 10 y 7 ONG ubicadas en microcentro y en Pilar respectivamente dentro de los primeros 6 meses, y 20 y 15 ONG ubicadas en microcentro y en Pilar respectivamente dentro del año.

En cuanto a empresas, se espera que sean más propensas a contratar a CooVoluntar una vez que se cuente con ONG dentro de la plataforma, por lo que, si bien se trabajará en captivar clientes desde el primer momento, estos esfuerzos se duplicarán desde los 6 meses del año de preparación antes de

salir al mercado oficialmente. Para el lanzamiento oficial, se espera contar con al menos 10 empresas en cada zona.

La estrategia que se llevará a cabo para seducir a las ONG y a las empresas será la de **cartas de intención**: luego de mostrarles nuestro MVP o plataforma (hasta el punto que esté desarrollada), se le pedirá que firme una carta de intención de compra (para las empresas) o intención para sumarse a la plataforma (a las ONG). Esta carta de intención será completamente libre de obligación de compra. Su propósito será que sirva para incentivar al lado opuesto de la plataforma a sumarse a la plataforma (dado que una empresa tendrá mayores probabilidades de sumarse si se cuenta con varias cartas de intención de parte de ONG, y viceversa). Además, tendrá un gran valor al momento de buscar inversores ángeles, debido a que es una manera de mostrar la potencialidad del negocio y demostrar que realmente contamos con la potestad de capturar valor (más información en la sección de Finanzas).

Una vez que CooVoluntar sea introducida en el mercado, se buscará fortalecer la cantidad de ONG y asegurarse de poder sortear cualquier imprevisto, adaptación, actualizaciones o mejoras necesarias para lograr la máxima satisfacción del cliente y posicionarse como un servicio sumamente confiable, práctico y revolucionario. Al alcanzar los 20 clientes totales y 20 ONG, se procederá a expandir a otras zonas de alta concentración de empresas y ONG, tales como Vicente López, San Fernando, Tigre y San Isidro en Provincia de Buenos Aires y Palermo en CABA. Una vez alcanzadas las 50 empresas y ONG para fin del primer año, continuaremos con la expansión al resto del AMBA.

A partir del quinto año CooVoluntar se expandirá a otras ciudades principales del país, tales como Córdoba, Mendoza y Rosario. A futuro CooVoluntar se expandirá a las ciudades principales de otros países de Latinoamérica, tales como Montevideo, Río de Janeiro y San Pablo, Santiago de Chile, Asunción o Lima. No obstante, estas decisiones se planificarán, evaluarán y se decidirán con antelación desde 2 años antes de que se lleven a cabo. De encontrarlo factible, es posible que nos expandamos antes de lo planificado.

Atracción y Retención de Clientes Adicional

Efectos de Red

En adición a los esfuerzos de marketing, se espera beneficiarse de los efectos de red para atraer y retener clientes. Dado a que todavía no hay un mercado local establecido para el servicio que ofrece CooVoluntar, será posible lograr efectos de red; fenómeno que consiste en que el valor de un producto depende de los usuarios que conforman su red (NFX, 2022). De esta manera se genera “*stickiness*”, es decir que los clientes quedan “atados” al servicio dado que el mercado ya está concentrado en nuestra plataforma. Por lo tanto consideramos que es vital atraer la mayor cantidad de empresas y organizaciones sociales durante los primeros años dónde no hay muchos competidores, para que así una vez que nuevos jugadores quieran entrar al mercado ya habremos conformado una barrera de entrada a través de estos efectos de red. Al mismo tiempo, la concentración de entidades de ambos lados de la plataforma genera un valor agregado a los clientes, potencialmente generando lo que se denomina un ecosistema (NFX, 2022). Si las ONG y las empresas conviven, se retroalimentan, se complementan y crecen dentro de nuestra plataforma de manera balanceada, se podrá decir que se creó exitosamente un ecosistema autosustentable, lo cual resultaría en una reducción en costos de venta y marketing: los potenciales clientes vendrán a nosotros y tendremos que gastar menos en lealtad del cliente.

5. Plan Operativo

La plataforma de CooVoluntar se trata de un servicio, por lo que las operaciones de producción no serán de productos físicos, y los principales costos son los relacionados a los de un modelo de negocio SaaS.

Los principales costos operativos del negocio son los salarios, las actualizaciones y mantenimiento de la plataforma, los costos de las suscripciones de ERP y CRM, los costos por gestión de APIs, otros costos de software menores, el asesoramiento legal y tributario, y costos administrativos menores.

Subcontrataremos el desarrollo inicial de la *Mobile App*, *WebApp*, y página web, los softwares de gestión de APIs, ERP y CRM, y otros softwares menores que mencionaremos a continuación.

Personal y Áreas Operativas

En el año 0 se contará con un equipo inicial constituido por los tres socios ocupando las posiciones de CEO, CFO y CTO. Luego, a medida que la empresa se vaya estableciendo en el mercado se irán contratando empleados y abriendo nuevas áreas de trabajo, llegando así a contar con sectores de Contabilidad, Administración y Finanzas, Marketing, Tecnología, Ventas, Legales, y Atención y Soporte al Cliente. CooVoluntar será una organización flexible donde cada área tendrá un líder y su equipo de trabajo, de acuerdo con la filosofía *ágil*. Para más detalle sobre los miembros del equipo, pasar a la sección “Equipo” del presente documento.

Desarrollo de la Plataforma *Cloud Native*

El desarrollo de la aplicación se tercerizará a un equipo profesional de desarrolladores reputable, quienes trabajarán en conjunto con nuestro CTO para que la plataforma cuente con todas las especificaciones necesarias. Deberemos desarrollar tanto una *Mobile App* (un aplicación diseñada para teléfonos celulares) como una *WebApp* (una aplicación para ser utilizada a través de sitios web), ambas integrables con APIs de terceros (más información en la subsección Gestor de APIs). Cabe destacar que nuestra plataforma deberá contar con 2 “*facetas*” interconectadas: Una donde las organizaciones

sociales pueden cargar sus datos y actividades y ver las personas inscritas a sus programas, y otra donde las empresas y sus empleados pueden ver e inscribirse en las actividades. Además, se optó por tercerizar el desarrollo de una landing page, es decir una página web donde se mostrará nuestro servicio y a través de la cual los usuarios de internet podrán saber de CooVoluntar. Para poder estimar los costos de las mismas nos contactamos con distintos desarrolladores reputables para poder presupuestarlas, como QKStudio (<https://www.qkstudio.com/>), Matellio (<https://www.matellio.com/>), Velvetech (<https://www.velvetech.com/>), Movapps (<https://www.movapps.com.ar/>), Koombea (<https://www.koombea.com/>) y Troop Software Factory (<https://www.troopsf.com/>).

Ambas aplicaciones serán *Cloud Native*². Por ello, el desarrollo de las aplicaciones no será inmediato, sino que se irá desarrollando a lo largo del año 0 a través de una metodología *ágil*, donde a partir de las reacciones y comentarios de los prospectos a quienes se les hace una demostración del producto se realizarán cambios y se irá construyendo un producto incremental. De esta manera, se conserva la flexibilidad para poder experimentar distintas funcionalidades de la plataforma y lograr una plataforma que satisfaga a los clientes, a partir del constante descubrimiento de sus preferencias.

Una vez que tanto las aplicaciones como la landing page ya hayan sido desarrolladas y que nuestra operación ya esté en curso, se incurrirá en gastos de mantenimiento y actualizaciones de la plataforma a través de Software Factories de *Back End* y de *Front End* (de experiencia de usuario o *User Experience (UX)*). El Personal de Sistemas, gestionados por el CTO a través de una metodología *ágil (agile)*, se encargará de integrar lo producido por las *Software Factories* y trabajar constantemente en el mantenimiento y actualizaciones que mejoren el servicio ofrecido a través de las aplicaciones.

Subcontrataciones Tecnológicas

Tanto para la utilización de ERP, CRM y la base de datos como para el desarrollo de otros tipos de software, se decidió optar por opciones **SaaS**

² Para más información sobre qué significa que una plataforma sea Cloud Native, visitar <https://www.ibm.com/ar-es/cloud/cloud-native>

(Software as a Service), con el propósito de ahorrar infraestructura y costos, gracias a la relativa simplicidad de nuestra operación.

Hosting

Para el almacenamiento de datos de nuestra plataforma y rápido acceso a los mismos, se optará por el servicio de Amazon Web Services (AWS) (<https://aws.amazon.com/es/>). Si bien otra opción viable sería el servicio de almacenamiento de datos de Oracle (<https://www.oracle.com/ar/cloud/>), el precio flexible de AWS, su reputación y su confiabilidad fueron factores determinantes para su elección. Dentro de los servicios de AWS utilizaremos EC2 (Servidor Web), RDS (servicio de base de datos) y S3 (almacenamiento).

ERP

Luego de investigar el amplio mercado de opciones de software de ERP (sistema de planificación de recursos empresariales), se realizó una preselección de potenciales proveedores a elegir. La siguiente preselección considera que la gestión de CooVoluntar no requerirá de módulos de manufactura al tratarse de un negocio de servicios tecnológicos. Buscamos un ERP estable, confiable, con actualizaciones y mantenimiento constante, de nivel profesional y que soporte las operaciones diarias del negocio, sin la necesidad de incurrir en gastos exorbitantes, invirtiendo únicamente en lo necesario y justificado. En general, se encontró que las empresas de software ERP ofrecen sus productos a través de un modelo de suscripción por usuario. Debido a que todos los miembros de la organización necesitarán utilizar el ERP, ya sea para cargar, visualizar, o analizar los datos, debemos considerar un ERP que pueda satisfacer nuestras necesidades de gestión operativa.

Los principales potenciales proveedores de ERP para CooVoluntar considerados son Oracle Fusion Cloud ERP (<https://www.oracle.com/ar/erp/>), Workday (<https://www.workday.com/es-es/homepage.html>), Oracle Netsuite (<https://www.netsuite.com/portal/products/erp.shtml>), SAP (<https://www.sap.com/latinamerica/index.html>) (con ambas opciones S4/HANA y SAP Business ByDesign), Microsoft Dynamics (<https://dynamics.microsoft.com/en-us/>), Sage Intacct

(<https://www.sageintacct.com/>), SYSPRO (<http://www.syspro.com.ar>), Deltek (<https://www.deltek.com/en-gb>), Financial Force (<https://www.financialforce.com/>), OdooERP (https://www.odoo.com/es_ES) y Acumatica (<https://www.acumatica.com/>). Para el análisis de qué ERP es el más adecuado para nuestro negocio también se utilizaron los reportes de Gartner (Gartner, 2021), Nucleus Research (Nucleus Research, 2021) y la página web de comparación de software SelectionHub (SelectHub, 2022).

Tras un profundo análisis de prestaciones contra precios, se optó por el plan “Personalizado” de OdooERP. Este plan no solo cuenta con asistencia ilimitada y módulos de ventas, contabilidad, marketing, firmas (de contratos) y legales, recursos humanos y proyectos, sino que además cumple con los requisitos planteados: ser de modalidad SaaS con *hosteo* en la nube (el *hosteo* es en sus propios servidores). Adicionalmente, cuenta con la disponibilidad de integrarse a otras aplicaciones a través de APIs externas, lo cual es fundamental para nuestro negocio. El precio, como puede visualizarse en el anexo F7, es ampliamente inferior a los costos de SAP ByDesign, referente en el segmento de empresas medianas con escalabilidad, a una casi igualdad de prestaciones, donde OdooERP logra cubrir todos los básicos necesarios y más, por tan solo \$25,40 dólares por usuario, en contraste a los cientos de dólares exigidos por los otros proveedores. OdooERP pareciera ofrecer un descuento del 20% durante los primeros 12 meses, el cual ayudaría enormemente a sortear la etapa inicial de una StartUp en la cual no se es rentable, antes de lograr crecimientos exponenciales.

CRM

Como potenciales proveedores de CRM (sistema para gestionar las relaciones con el cliente) que podrían satisfacer nuestras necesidades y aportar valor a nuestro negocio se identificaron SAP Sales Cloud (<https://www.sap.com/products/crm/sales-cloud.html>), Salesforce Cloud (<https://www.salesforce.com/mx/?ir=1>), Microsoft Dynamics 365 For Sales (<https://dynamics.microsoft.com/es-es/crm/crm-system/>), Oracle CX Sales Cloud (<https://www.oracle.com/ar/cx/>), ZohoCRM (<https://www.zoho.com/es-xl/crm/>), SugarCRM (<https://www.sugarcrm.com/>) y

HubSpot (<https://www.hubspot.es/products/crm>). Utilizamos SelectHub (SelectHub, 2022) para una mejor visualización de alternativas.

Si bien Salesforce dice contar con las últimas tecnologías, herramientas y actualizaciones para poder maximizar las relaciones con los clientes, y es el líder del mercado (con un 33% de participación en 2021) (TrustRadius, 2021), su precio simplemente no se justifica.

Se encontró que la suscripción “Empresa” de ZohoCRM pareciera lograr los mismos beneficios en la gestión de clientes por un precio mucho menor (\$35 dólares por usuario, en comparación a los cientos de dólares exigidos por otros proveedores de CRM), como puede visualizarse en el Anexo F7. La suscripción “Empresa” cuenta con Embudos de Marketing, Analytics, amplia disponibilidad de interacciones con APIs y segmentación de clientes, entre otras cosas. Además, dentro de las integraciones, se integra perfectamente con Zapier, nuestro gestor de APIs seleccionado (más información en breve).

Es importante destacar que el software de CRM no será contratado para todos los sectores de la compañía, sino que será utilizado principalmente por el personal de las áreas de ventas, cobranzas y marketing, además de por la cúpula directiva de socios.

Microsoft 365 Business Basic

Para el software de comunicación se utilizará Microsoft 365 Business Basic (<https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/business/microsoft-365-business-basic?activetab=pivot%3aoverviewtab>). A través del mismo el equipo de trabajo de CooVoluntar se podrá comunicar a través de los servicios Outlook (email) y Microsoft Teams. Se hizo elección de este proveedor por encima de otros competidores como Google Workspace (https://workspace.google.com/intl/es-419_ar/), dado a la facilidad de uso de sus servicios como así también por su relación precio-calidad (menos de 4 dólares por usuario, incluyendo dirección de mail profesional para todos los usuarios, Suite de Microsoft 365 (Word, Excel, etc.), Outlook, y Microsoft Teams, cuando Google Workspace cuesta \$4,20 dólares (antes de impuestos) por usuario en su plan equivalente).

Adobe Standard

Se contratará el software Adobe para poder crear, convertir, editar, compartir y firmar contratos y archivos “pdf” (Formato Portátil de Documento) de forma segura. Dentro de sus soluciones optamos por contratar Adobe Standard (<https://www.adobe.com/la/acrobat/acrobat-standard.html>).

Gestor de APIs

Una vez que se cuenta con distintas “aplicaciones” o plataformas, tales como softwares de ERP, CRM, o nuestra propia plataforma desarrollada (la cual será compatible con APIs de terceros), se necesita de un software gestor de APIs para lograr la integración entre ellas. En resumen, un gestor de APIs se encarga de lograr la interacción entre aplicaciones, de manera que los datos de una aplicación puedan ser reflejados directamente en otra, sin la necesidad de cargar los datos en ambos lugares.

Dentro de los gestores de APIs se consideró a Tray.io (<https://tray.io/>), Integry (<https://www.integry.io/>), Apify (<https://apify.com/>), Zapier (<https://zapier.com/>) y PhantomBuster (<https://phantombuster.com/>). Finalmente se seleccionó la suscripción “Team” de Zapier, el cual cuenta con un precio menor a la competencia, muy buena reputación, verificación automática y actualización de nueva información cada tan solo 1 minuto, usuarios ilimitados, y planes dependiendo de la cantidad de interacciones entre aplicaciones, los cuales se pueden ir incrementando a medida que incrementa el tamaño de nuestro negocio y, en consonancia, incrementan las transacciones internas entre plataformas.

Otros costos administrativos y operativos

Otros costos en los que incurriremos pero de menor importancia son el asesoramiento legal y tributario, el servicio premium de LinkedIn para el reclutamiento y selección del personal, las tarifas de App Store y Google Play para que nuestra aplicación esté disponible para cualquier smartphone, y la tasa de Inspección General de Justicia Argentina anual, la cual deberemos pagar debido a nuestra estructura societaria.

Proceso de Onboarding de clientes y ONG

Cuando una empresa quiere comenzar a utilizar la aplicación, la misma deberá ser registrada por uno de sus miembros, especificando sus datos personales y algunos datos de la empresa. Además deberá detallar cuál es la cantidad inicial de usuarios que requiere. Una vez que se completen estos datos, un integrante de nuestro equipo se contactará vía mail o teléfono (como ellos elijan) con ellos para continuar con la inscripción, detallando en qué consistirá el acuerdo y el servicio, y enviando los términos y condiciones para que, de ser aceptados por la empresa, el usuario se ponga en funcionamiento. Luego, una vez creado el perfil, la empresa ya podrá navegar libremente tanto por la aplicación como por la página web, y sus empleados podrán unirse a la misma a través de los links que serán compartidos por su empresa, según la cantidad de usuarios que tengan disponibles. Una vez que los empleados abran este link, deberán registrar su perfil y una vez aceptados los términos y condiciones, podrán tener uso libre del servicio.

Para el caso de las organizaciones sociales, estas también deberán ser registradas a través de la página web por uno de sus miembros, poniendo algunos datos personales y de la organización y detallando cuál es su misión. Una vez que estos datos son completados, un integrante de CooVoluntar se contactará por mail o vía telefónica con la organización para coordinar el proceso de onboarding y aclarar cualquier duda que puedan llegar a tener. Luego la organización podrá continuar con la creación del perfil y comenzar a utilizar libremente la aplicación.

6. Costos, Finanzas e Inversión

Para todas las tasas y tipo de cambio se utilizó su valor al 7 de Octubre de 2022. En este día, el tipo de cambio paralelo (considerado el más realista para poder evaluar de la mejor manera el proyecto) era de 1 dólar = 275 pesos argentinos (Clarín, 2022). Si bien siempre se utilizaron los valores exactos para los cálculos, se han redondeado todos los valores al dólar entero más cercano y las tasas a dos lugares decimales en los estados contables, para una mayor claridad de lectura.

Costos

Dado que CooVoluntar es un servicio de plataforma tecnológica, no se cuenta con costos unitarios directos.

El costo variable principal es el *Hosting* por parte de AWS. Dado que el costo del *Hosting* se factura por GB usado, mientras más usuarios tenga la plataforma, mayor será el costo. En el Anexo F1 se encuentran las estimaciones y suposiciones utilizadas para este cálculo.

Los costos más altos serán los salarios. Comenzaremos con una estructura de 9 personas al año 1 (incluyendo a los 3 fundadores) y contaremos con una nómina total de 31 empleados para el año 4 (Anexos F2, F3 y F4). Cabe destacar que durante el año 0 los socios fundadores serán los únicos empleados y no cobrarán sueldos. A partir del año 1 cobrarán 250 dólares por mes sin aumentos y sin bonos (o gratificaciones). Para estimar el resto de los salarios se utilizaron distintas fuentes como Glassdoor (<https://www.glassdoor.com.ar>) y la encuesta de 2022 de Openqube (Openquebe, 2022). Para todos los empleados, se contratará una suscripción de Microsoft 365 Business Basic, a 4 dólares por usuario.

En especial durante los primeros años donde tenemos que hacer un gran esfuerzo para llegar a los clientes e incrementar nuestra exposición, tendremos altos costos de marketing. En el Anexo F6 es posible ver la composición del presupuesto de marketing, pero es importante remarcar que se consideraron los gastos en salarios del área de marketing y los gastos en CRM (Anexo F7) como parte del presupuesto de marketing, y lo restante se clasificará como “Marketing Adicional” en el Estado de Resultados y Flujo de Fondos a continuación.

A partir del año 3, se designará un presupuesto adicional a Investigación y Desarrollo, comenzando en un 10% de los ingresos al año 3 e incrementando hasta un 22% de los ingresos a partir del año 4 en adelante (Anexo F8). Se decidió mantener un 22% constante debido a que este es el porcentaje de sus ingresos que las compañías SaaS B2B suelen reservar para este propósito (SaaS Capital, 2022).

Otros gastos incluyen los gastos por asesoramiento legal y tributario estimados inicialmente en 3500 dólares por año (los cuales se irán reduciendo a medida que contemos con nuestro propio personal), gastos en LinkedIn Pro para el reclutamiento de talentos (30 dólares por mes), los cargos por estar en AppStore (100 dólares anuales) y en Google Play Store (25 dólares por única vez), los gastos de Adobe Standard (aproximadamente 3,19 dólares por suscripción) y 2500 pesos anuales (menos de 10 dólares) para la tasa anual para empresas inscriptas en la IGJ del tipo S.A.

Por último, se contempló los impuestos a los Ingresos Brutos (IIBB) y a las Ganancias (IG) con una alícuota del 3,5% y 35% respectivamente. Se encontrará información más detallada sobre este tema en el área de Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios. Se asume un balance de Impuesto al Valor Agregado (IVA) en 0, debido a la casi nula adquisición de bienes y por practicidad del cálculo de rentabilidad a continuación. Se espera que la condición de cobro sea de 30 días como máximo a partir de la fecha de factura. Debido a que se facturará a principio de mes, se cobrará el IVA de los clientes antes de tener que pagárselo a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) (lo que ocurre alrededor del 20 del mes siguiente), por lo que no nos afectará nuestro Flujo de Fondos.

Capital de Trabajo

Debido a que se factura a principio de mes y se pagan los salarios y suscripciones a fin de mes, se trabaja bajo el supuesto de que no se requiere un capital de trabajo al mes previo, sino que se utilizará lo recaudado en el periodo para saldar las cuentas. Además, el primer mes de suscripción de nuestros proveedores de software es sin costo, por lo que no necesitaremos de una inversión en capital de trabajo justo antes de comenzar las operaciones.

Estado de Resultados (expresado en dólares)

Año	0	1	2	3	4
Ingresos por Ventas	\$0	\$261.150	\$731.220	\$1.462.440	\$2.376.465
Costos Variables	\$0	-\$17.807	-\$38.681	-\$71.151	-\$111.740
IIBB	\$0	-\$9.140	-\$25.593	-\$51.185	-\$83.176
Hosting		-\$8.666	-\$13.088	-\$19.966	-\$28.563
Ganancia Bruta	\$0	\$243.343	\$692.539	\$1.391.289	\$2.264.725
Gastos Operativos	-\$3.655	-\$343.180	-\$622.226	-\$1.034.322	-\$1.529.076
Amortizaciones	\$0	\$0	-\$3.000	-\$2.333	-\$3.000
Sueldos	\$0	-\$210.107	-\$383.874	-\$667.981	-\$785.365
Mantenimiento Plataforma	\$0	-\$5.500	-\$5.500	-\$5.500	-\$5.500
Microsoft 365 Business Basic	\$0	-\$432	-\$768	-\$1.200	-\$1.488
Marketing Adicional	\$0	-\$112.354	-\$209.764	-\$250.648	-\$250.479
I&D Adicional				-\$84.141	-\$457.719
ERP	\$0	-\$2.693	-\$4.896	-\$7.650	-\$9.486
CRM	\$0	-\$3.360	-\$5.460	-\$7.560	-\$9.240
API	\$0	-\$4.788	-\$4.788	-\$4.788	-\$4.788
Otros	-\$3.655	-\$3.946	-\$4.176	-\$2.520	-\$2.011
Resultado Operativo	-\$3.655	-\$99.836	\$70.313	\$356.967	\$735.649
Imp. a las ganancias / Quebranto	\$1.279	\$34.943	-\$24.610	-\$124.939	-\$257.477
Utilización Quebranto			\$24.610	\$11.612	\$0
Beneficio Neto	-\$3.655	-\$99.836	\$70.313	\$243.641	\$478.172

LTV, CAC, Churn, y Otras Métricas Relevantes

ARPC

Ingresos promedio por cliente (de sus siglas en inglés, *Average Revenue Per Customer*). Recordemos que nuestro ARPC anual es de \$5.223,00.

Churn

Este término refiere al porcentaje de clientes que se pierde en un periodo de tiempo, en nuestro caso, por mes. Se espera un *churn* de 4,69% mensual; porcentaje estimado para empresas B2B con un modelo SaaS (Recurly Research, 2022). Si bien las StartUps suelen tener un *churn* mayor a lo esperado (Cobloom, 2020), el *churn* es menor para los servicios con un precio de menos de \$10 dólares por usuario (Recurly, 2022). Además, se espera reducir el *churn* a partir de lograr efectos de red y *stickiness* (explicados en detalle previamente), donde los clientes sean menos propensos a cancelar sus suscripciones o cambiarse a otra plataforma debido a que nuestro servicio cuenta con el valor agregado de que la gran cantidad de principales empresas y ONG ya se encuentran en nuestra plataforma.

Ciclo de Vida de Cliente

Se puede calcular a partir de la fórmula $1 / (1 - churn)^{12}$. El resultado es la cantidad de tiempo que se espera que un cliente permanezca como cliente, expresado en años. De esta manera, se estima nuestro ciclo de vida de cliente en 1,78 años.

LTV

El valor del ciclo de vida (de sus siglas en inglés, *Life Time Value*), indica el valor que se espera obtener de un cliente a través de su ciclo de vida, es decir, cuánta plata se espera obtener a través de la cantidad de tiempo que permanece como cliente. El cálculo utilizado para estimar el LTV promedio de nuestro negocio es $ARPC * Ciclo\ de\ Vida\ de\ Cliente$. Aplicando la fórmula a nuestro negocio, obtenemos un LTV de \$9.295,19.

Resumiendo:

ARPC	\$5.223,00
Churn mensual	4,69%
Ciclo de Vida de Cliente	1,78
LTV	\$9.295,19

CAC

El Costo de Adquisición de un Cliente (CAC) son aquellos costos en ventas y en marketing requeridos para obtener cada cliente. Debido a que el gasto en Marketing como proporción de los ingresos se reduce a través de los años gracias al incremento en la eficiencia de los recursos a raíz de las economías de escala, el CAC también se reduce a través de los años, como se puede apreciar en la tabla a continuación. Cabe recordar que, a partir del año 4 en adelante, los gastos en marketing como porcentaje de los ingresos se mantienen fijos, por lo que se espera que el CAC también se mantenga, *ceteris paribus*. Los gastos en marketing y ventas incluyen aquellos gastos requeridos para conseguir cada ONG. Sin embargo, se asume que el costo de adquirir una ONG es parte del costo de adquirir a una empresa, ya que sin una ONG, no habría una empresa que pague el servicio. En adición, cabe recordar que se asume un ratio 1:1 de empresas a ONG durante el presente plan de negocios. La fórmula para el cálculo del CAC anual es:

$$\frac{(\text{Gastos en Marketing anuales} + \text{Gastos en Ventas anuales})}{\text{Incremento en empresas, con respecto al año anterior}}$$

Incremento en empresas, con respecto al año anterior

La siguiente tabla muestra el CAC de cada año de operaciones.

Año	1	2	3	4
Marketing	\$188.028,00	\$292.488,00	\$365.610,00	\$373.760,30
Ventas	\$19.937,50	\$82.312,50	\$121.375,00	\$152.250,00
Ventas + Mkt	\$207.965,50	\$374.800,50	\$486.985,00	\$526.010,30
Incremento en Empresas	50	90	190	265
CAC	\$4.159,31	\$4.164,45	\$2.563,08	\$1.984,94

LTV / CAC

El ratio LTV / CAC es una métrica comúnmente utilizada para analizar la creación de valor de una empresa de SaaS, a partir de la medición de la efectividad de los esfuerzos de marketing y ventas. Si el ratio es menor a 1, se está destruyendo valor. Si el ratio es mayor a 1, se puede estar creando valor. La regla general indica que un ratio de al menos 3:1 es idóneo. Un ratio de 5 o más, si bien muestra una gran rentabilidad, suele significar que se debe incurrir en mayores gastos en marketing, debido a que hay una gran potencialidad de captar más clientes y aprovechar más eficientemente los recursos (Leblanc, 2022).

LTV	\$9.295,19	\$9.295,19	\$9.295,19	\$9.295,19
CAC	\$4.159,31	\$4.164,45	\$2.563,08	\$1.984,94
LTV / CAC	2,235	2,232	3,627	4,683

Periodo de Recupero del CAC

El periodo de recupero del CAC indica en cuánto tiempo se recuperan los costos de adquisición de cliente, a partir de la fórmula $CAC/ARPC$. Mientras más bajo este valor, menor financiación se necesita: por ejemplo, si este valor fuese 0,25, significaría que se necesitan 4 meses para recuperar la inversión en la adquisición de un cliente, por lo que, hasta que no transcurra este periodo, técnicamente no se estarían percibiendo ganancias por la adquisición de ese cliente. En otras palabras, se debería financiar estos 4 meses de pérdida hasta que los ingresos por ese cliente superen el costo de adquirir el mismo.

Recordemos que nuestro CAC disminuye a partir de las eficiencias percibidas como resultado del crecimiento del negocio.

La siguiente tabla ilustra el periodo de recupero del CAC, expresado en años.

ARPC	\$5.223,00	\$5.223,00	\$5.223,00	\$5.223,00
CAC	\$4.159,31	\$4.164,45	\$2.563,08	\$1.984,94
Periodo de Recupero del CAC	0,45	0,45	0,28	0,21

Tasas y Supuestos

Para los cálculos de la tasa del costo del capital (también conocido como K_e) se utilizó el modelo *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. Sin embargo, se le ha sumado el riesgo país histórico de Argentina, para poder conferir un cálculo realístico de la rentabilidad del negocio. De esta manera, se llega a la siguiente ecuación:

Tasa libre de riesgo (rf) + Beta(Tasa de Mercado - Tasa libre de riesgo) + Riesgo país histórico = Tasa de descuento.*

CooVoluntar no tiene en sus planes tomar deuda por el momento. Esto es coherente con el criterio de empresas tecnológicas de mantener niveles bajos de deudas, debido a su falta de activos tangibles utilizables como garantías en los préstamos. Gracias a ello, se determina que el costo del capital (K_e) es igual al *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* o costo medio ponderado de capital. Se utilizará esta tasa para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Para la tasa libre de riesgo se utilizó el rendimiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años; debido a que las inversiones tecnológicas suelen ser inversiones a mediano o corto plazo, se estima una duración del proyecto de aproximadamente 10 años. Al 7 de Octubre de 2022, esta tasa es de 3,89% (U.S. Department of Treasury, 2022).

Para la Beta de nuestro proyecto, se consideraron compañías comparables que coticen en la bolsa de valores de Nueva York (NASDAQ). Se utilizaron los datos recuperados de *Yahoo! Finance* el 7 de Octubre de 2022 (Yahoo! Finance, 2022). Si bien sería ideal utilizar las Betas de compañías más similares (por ejemplo, de otras plataformas de voluntariado corporativo a nivel global) para el cálculo de nuestra Beta, no se dispone de esta información, debido a que dichas plataformas se encuentran financiadas por capitales privados y no cotizan en una bolsa de valores. Por ende, se consideró como compañías similares a aquellas empresas *Business to Business (B2B)* de servicios tecnológicos de software en la nube (SaaS) especializadas en *recursos humanos*, debido a que gran parte de su propuesta de valor suelen ser sus programas de motivación y retención de empleados. Se ha desapalancado sus Betas según su nivel de deuda y, debido a que CooVoluntar

no planea tomar deuda por el momento, se utilizó el promedio de las Betas desapalancadas.

Compañías	Beta	Market Cap. (V)	Deuda	E	D/V	Beta Desapalancada
TNET	1,13	4400	552	3848	12,55%	1,034
CDAY	1,47	10310	1260	9050	12,22%	1,348
ADP	0,83	109490	3590	105900	3,28%	0,812
NSP	1,32	4490	425,09	4064,91	9,47%	1,236

La Valuación de Mercado (V), Deuda (D) y Patrimonio Neto (E) están representados en 1 = 1.000.000.000 dólares.

Beta de CooVoluntar = Beta Desapalancada Promedio = 1,107.

Para la tasa de Rendimiento de Mercado, se utilizó el rendimiento histórico promedio del índice S&P 500 a 30 años (Investing.com, 2022), uno de los más utilizados por inversores para la valuación de empresas por considerarlo uno de los más representativos del mercado (The Balance, 2022). De esta manera, se consideró que el rendimiento de mercado es de un 11,9756%, resultando en una prima de mercado (rendimiento de mercado - tasa libre de riesgo) del 8,086%.

El riesgo país histórico de Argentina de los últimos 15 años (dato más abarcativo y confiable conseguido) es del 10,1199% (Invenómica, 2022). Si bien el riesgo país de Argentina suele contemplar a la tasa libre de riesgo de Estados Unidos (debido a que Argentina suele tomar deuda en dólares), se optó por utilizar la tasa sin ningún tipo de compensaciones para no arriesgar castigar los rendimientos del proyecto de menos, tomando una postura conservadora.

De esta manera, se concluye que:

$$K_e = WACC = 3,89\% + 1,107 \cdot (11,9756\% - 3,89\%) + 10,1199\% = 22,96\%.$$

Para estimar el crecimiento a perpetuidad de los Flujos de Fondos Libres (g), se utilizó la tasa de crecimiento anual compuesta estimada (Compound Annual Growth Rate o CAGR) para la industria del SaaS B2B (Grand View Research, 2020).

Flujo de Fondos Libres y Valor Actual Neto (VAN) (expresado en dólares)

Año	0	1	2	3	4
EBITDA	-\$3.655	-\$99.836	\$73.313	\$359.301	\$738.649
Amortizaciones	\$0	\$0	-\$3.000	-\$2.333	-\$3.000
EBIT	-\$3.655	-\$99.836	\$70.313	\$356.967	\$735.649
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$0	\$0	\$0	-\$113.326	-\$257.477
Ingresos Netos	-\$3.655	-\$99.836	\$70.313	\$243.641	\$478.172
Inversiones	-\$75.002	-\$9.000	-\$7.000	-\$9.000	-\$15.000
Amortizaciones	\$0	\$0	\$3.000	\$2.333	\$3.000
Flujo de Fondos Libres	-\$78.657	-\$108.836	\$66.313	\$236.974	\$466.172
Tasa de Descuento	22,96%				
Factor de Descuento	1	0,813	0,661	0,538	0,437
Flujos Descontados	-\$78.657	-\$88.510	\$43.858	\$127.458	\$203.907
Suma Flujos Descontados	\$208.055				
Crecimiento a Perpetuidad	11,7%				
Flujos Perpetuos (al año 4):	\$4.138.549				
VA Flujos Perpetuos al año 0:	\$1.810.232				
VAN	\$2.018.287				

Tasa Interna de Retorno

A partir del flujo de fondos se obtiene que el proyecto de CooVoluntar tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del **89,43%**, lo cual es coherente con la obtención de un VAN positivo al usar una tasa de descuento del 22,96%, menor a la TIR.

Punto de Equilibrio

A partir de los Flujos de Fondos Libres, se puede visualizar que el punto de equilibrio se da en el año 2; año donde se logra el primer balance positivo. Estimando los ingresos promedio por empresa en \$5.223,00 por año (Anexo F9) y los únicos costos variables siendo el Hosting (Anexo F1) y el Impuesto a los Ingresos Brutos (3,5% de los ingresos), se obtiene la siguiente ecuación para encontrar el punto de equilibrio:

$$\text{Resultado Neto} = 0$$

$$\text{Resultado Neto} = \text{Ingresos} - 0,035 * \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

$$0,965 * \text{Ingresos} - \text{Hosting} = \text{Gastos Operativos (Anexo F10)} - \text{Amortizaciones}$$

$$\text{Hosting} = ((\text{Costo base Hosting} + \text{Usuarios} * \text{Costo por Usuario}) * 12) * 1,15$$

Las amortizaciones no se utilizan para el cálculo del punto de equilibrio financiero. Recordemos que la composición del costo de Hosting se encuentra en el anexo F1.

El punto de equilibrio es de 126 empresas:

Empresas	126
Empresas Medianas	84
Empresas Grandes	42
Usuarios	41580
Ingresos	\$658.098,00
IIBB	-\$23.033,43
Hosting	-\$13.095,65
0,965*Ingresos - Hosting =	\$621.968,92
Gastos Operativos - Amortizaciones	-\$619.225,91
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$960,06
Resultado Neto =	\$1.782,96

Si bien el Resultado Neto es levemente mayor a 0, tener 125 empresas resultaría en una pérdida de \$2.242,53.

Periodo de Recupero de la Inversión

Utilizando la información del Flujo de Fondos Libres mostrado previamente, se puede concluir que el Recupero de la Inversión se da hacia el final del año 3 de operaciones. A ello le deberemos sumar 1 año para contemplar al año 0, donde no hay operaciones pero ya se comienza a utilizar una parte de la inversión.

Para calcular el periodo de recupero de la inversión, se debe considerar los flujos descontados acumulados del año donde por primera vez estos flujos acumulados son positivos (es decir, el año 3), y el flujo descontado total de este año.

$$\text{Flujos descontados acumulados al año 3} = \$4.147,69$$

$$\text{Flujo del año 3} = \$127.458$$

$$\text{Ingresos promedio por día del año 3} = \text{Flujo del año 3} / 365 = \$349$$

Considerando el saldo positivo de \$4.147,69 de los flujos acumulados del año 3, podemos observar cuántos días se necesitan para generar este valor. De esta manera, vemos la cantidad de días que “sobran” al final del año 3 para que el valor de los flujos descontados sea 0. Restando estos días que “sobran” al total de los años acumulados hasta ese momento, se puede obtener el periodo de recupero exacto.

$$\text{Días que "Sobran"} = \text{Flujos desc. acumul. al año 3} / \text{Ingresos por día del año 3}$$

$$\$4.147,69 / \$349 = 11,88 \approx 12$$

$$\text{Periodo de Recupero de la inversión} = 3 \text{ años de operación} + \text{año 0} - 12 \text{ días}$$

$$\text{Periodo de Recupero de la inversión} = 3 \text{ años, 11 meses y 19 días.}$$

Inversión Inicial

Para comenzar con las operaciones, se necesitará desarrollar las aplicaciones Web y *Mobile* para la utilización de los usuarios, una landing page para atraer y acercarnos a clientes potenciales. Luego se deberá contar con un equipo de trabajo apto para atraer clientes y ONG a nuestra plataforma, resolver las consultas y asegurarse de proveer el mejor servicio posible.

En adición, se deben considerar otros costos, como la adquisición de un dominio, el registro de la sociedad, la tasa de justicia, otros gastos administrativos y el registro de marca. De estos costos, el registro de marca es el mayor: se estima que el registro de marca en Argentina con todas las bases legales a futuro cubiertas puede llegar a salir hasta 3000 dólares. También se hará el registro de marca en otros países de latinoamérica cercanos a donde CooVoluntar se expandirá en un futuro para evitar disputas legales a futuro, como se mencionó previamente. El registro de marca puede llegar hasta un máximo de 5000 dólares en Brasil, y para el resto de los países un máximo de 2500 dólares por país, en promedio, incluyendo cualquier tipo de gastos por disputas legales llegado el caso de que nuestra marca tenga una similitud importante con otra ya existente. De esta manera, considerando Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Perú, los costos por registro de marca, agregándole los costos de protección de propiedad intelectual mundial, se estiman en 17.000 dólares. Por su parte, los costos de constitución en Argentina y otros similares podrán cubrirse fácilmente con 500 pesos argentinos, es decir, menos de 2 dólares.

Adicionalmente, debido a que la rentabilidad del proyecto no se dará hasta que transcurra un cierto periodo de tiempo para lograr la masa crítica, como suele ocurrir en StartUps de alta rentabilidad con crecimiento exponencial, se deberán cubrir los años de pérdida con la inversión inicial. Dicho esto, la inversión para cubrir la pérdida de cada año no debe ser necesariamente al principio del año 0, sino que puede realizarse al principio de cada año en el que se estime un balance negativo, para no inmovilizar una gran suma de dinero años antes de su utilización.

Finalmente la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto se estima en 190 mil dólares, que se dividirá en 80 mil para el año 0 y 110 mil para el año 1. A continuación se detalla la inversión necesaria para cada cuatrimestre del año 0.

Año 0				
Gastos / Qs	Q1	Q2	Q3	Q4
Desarrollo de App	-\$10.000	-\$15.000	-\$7.500	-\$7.500
Desarrollo de WebApp	-\$3.750	-\$5.625	-\$2.813	-\$2.813
Desarrollo Landing Page	-\$1.000	-\$2.000	-	-

Registro de Marca y otros gastos Adm. iniciales	-\$5.752	-\$5.750	-\$2.750	-\$2.750
APIs	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Asesoramiento Legal y Tributario	-\$875,00	-\$875,00	-\$875,00	-\$875,00
Otros Gastos				-\$155
Total	-\$21.377	-\$29.250	-\$13.938	-\$14.093

Financiamiento

Para recaudar los 190 mil dólares necesarios para desarrollar el negocio se utilizarán distintos métodos de financiamiento. En primer lugar, cada socio realizará un aporte de capital de 10 mil dólares, los cuales serán usados principalmente para el desarrollo inicial de la plataforma. Luego, se buscará juntar aproximadamente 50 mil dólares a través de amigos, familiares y conocidos (Friends and Family), con los que podremos afrontar todos los costos necesarios del año 0. Para este financiamiento se utilizará el instrumento de inversión “SAFE” (*Simple Agreement for Future Equity*, en español Acuerdo Simplificado sobre Acciones Futuras), que es un acuerdo mediante el cual los inversores reciben a cambio de su aporte la posibilidad de recibir en la siguiente ronda de inversión (o venta de la compañía) una parte del capital de la empresa a través de acciones. El porcentaje de acciones que recibirán se estima que sería de hasta un 5%, aunque dependerá del valor de la empresa en ese momento. Finalmente, para financiar los 110 mil dólares que se necesitan para el año 1 se buscará atraer inversores ángeles a través de aceleradoras de startups, las cuales suelen conectar a empresas emergentes con inversores interesados. Considerando las características de nuestro negocio, algunas de estas aceleradoras podrán ser Globant Venture (<https://www.globantventures.com/>), Wayra (<https://hispanam.wayra.com/>), Creatrabe (<https://www.creatrabe.com.ar/aceleradora>) y NXTP Labs (<https://www.nxtp.co/>). Las inversiones de los ángeles también se harán mediante el instrumento “SAFE”, y el porcentaje de acciones que se estima que recibirían a cambio de su financiamiento es de entre un 15% y un 20% de la empresa, entre todos ellos.

7. Equipo

Socios

CooVoluntar contará con 3 socios principales. Cada socio, además de contar con una participación inicial del 33% del negocio, cumplirá un rol clave en la organización.

Matías Esteban Macek será el CEO (*Chief Executive Officer* o Director Ejecutivo) de CooVoluntar dado a que cuenta con una mirada estratégica y global que será de gran importancia a la hora de llevar a cabo el proyecto. También cuenta con grandes conocimientos en las distintas áreas de los negocios y posee habilidades directivas que facilitarán la toma de decisiones. Además Matías cumplirá el rol de Project Manager ya que estará a cargo de la planificación y la gestión de los proyectos dentro de la empresa.

Por otro lado, Tomás Fernandez Simonetti ocupará el cargo de CFO (*Chief Financial Officer* o Director de Finanzas) de la empresa ya que tiene un gran habilidad en el área de finanzas, en la gestión de los presupuestos y en el manejo eficaz de los recursos, en adición a su gran atención al detalle. Tomás, en su posición de CFO, estará a cargo de las áreas de cobranzas, contabilidad y relación con los inversionistas.

Por último, el tercer socio ocupará la posición de CTO (*Chief Technology Officer* o director de Tecnología) dentro de la empresa. En este rol clave, coordinará los esfuerzos de constante desarrollo, actualización y mejoras de la plataforma a través de una metodología ágil. En consecuencia, deberá tener los conocimientos y habilidades necesarias para dirigir al personal de sistemas y actuar en concordancia a las estrategias globales de la empresa.

Si bien no está definido quién ocupará esta posición, en este momento se están investigando distintas opciones para poder encontrar un socio que comparta con los fundadores la cultura de trabajo, los lineamientos éticos y la pasión por hacer una mejora permanente y continua en la sociedad, además de contar con las calificaciones y características deseadas. De esta manera, se reconoce la gran importancia que tiene que al menos uno de los socios principales de un negocio SaaS sea un experto en tecnología, tanto para las operaciones del día a día como para atraer inversores.

Sin embargo, los fundadores no se limitarán únicamente al trabajo de sus puestos, sino que darán apoyo a todas las áreas de la empresa. Esto será así principalmente durante los primeros años en los que el equipo no esté del todo conformado realizando tareas diversas y ajenas a sus puestos, tales como el reclutamiento y la selección de personal. Además, los tres fundadores tendrán también el rol de actuar como principales vendedores del negocio, ya que desde un comienzo estarán a cargo de presentar el proyecto ante los potenciales clientes. A medida que el negocio crezca, se pasará paulatinamente la responsabilidad total de las ventas al equipo de ventas.

Empleados

A partir del año 1 se comenzará a contratar empleados para trabajar en CooVoluntar. En primer lugar se buscará contar con un un especialista en Marketing que ocupará el cargo de CMO (*Chief Marketing Officer* o Director de Marketing) ya que consideramos vital desarrollar buenas estrategias de publicidad y de comercialización. A medida que la empresa vaya creciendo también incorporaremos más empleados para que trabajen en este sector junto al CMO.

Además, se incorporará un gerente de atención y soporte al público, un manager de atención y soporte al cliente empresa, y uno de atención y soporte a ONG, que estarán a cargo de atender todas las inquietudes que tengan las dos entidades que forman parte de la plataforma.

Luego, la incorporación de un equipo de ventas será muy importante ya que junto a los socios serán los encargados de presentar el proyecto tanto a las organizaciones sociales como a las empresas, para de este modo poder atraer a la mayor cantidad posible. Dentro del equipo de ventas, habrá vendedores especializados para las empresas y otros para las organizaciones sociales.

Por último, a medida que incremente la facturación y el personal contratado, se incorporará gente para cubrir las áreas de contabilidad y administración, cobranzas, legales, recursos humanos (RRHH) y sistemas. Estimamos contar con un equipo de 31 empleados para el año 4.

8. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Aspectos Legales

Como se mencionó previamente, se registrará la marca CooVoluntar tanto en Argentina como en otros países de Latinoamérica, con el objetivo de evitar disputas legales a futuro y poder ejercer las defensas necesarias llegado el caso que alguien más quiera usar la misma marca sin autorización. El registro de marca tiene un plazo de 10 años, pero puede renovarse indefinidamente (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual, 2022). En adición, debido a que en Argentina no se puede patentar el software, la mejor estrategia posible es inscribir nuestra plataforma bajo *Derechos de Autor*, para evitar potenciales plagios.

Tipo Societario

Para poder poner en marcha el negocio, CooVoluntar debe constituirse como Persona Jurídica. Dado que el proyecto requerirá de financiamiento externo, la empresa se conformará como una Sociedad Anónima (S.A.), pudiendo así ofrecer acciones a terceros ajenos a la empresa a cambio de capital. Además en este tipo de sociedad, la responsabilidad de los accionistas se limita únicamente al aporte realizado.

Aspectos Impositivos

Los impuestos que afectarán directamente al proyecto de CooVoluntar son el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto a los Ingresos Brutos. Las empresas de plataforma tecnológica como CooVoluntar son consideradas dentro de la categoría de 35% para Impuestos a las Ganancias. En adición, para la distribución de dividendos se debe tener en cuenta la Retención a los Dividendos, actualmente pautada en 7% (Art. 48 Ley 27.541) (AFIP, 2022). Como se mencionó previamente, se asume un balance de Impuesto al Valor Agregado (IVA) en 0. Es importante remarcar que a nuestro precio, nuestros consumidores deberán sumarle el 21% de IVA.

9. Plan de Implementación y Riesgos

Plan de Implementación

A continuación podemos observar el plan de implementación detallado mes por mes para el año 0 del proyecto, comenzando con los aspectos legales y formales, así como también con el desarrollo de las plataformas y de la *landing page*. Tanto el desarrollo de las plataformas como el contacto con ONG y empresas (que iniciará a más tardar en el tercer mes) se realizará durante todo el año ya que como se explicó previamente se utilizará una metodología ágil, donde a partir de las respuestas que recibimos por parte de nuestros potenciales clientes se realizarán cambios en el desarrollo de las plataformas. A partir del octavo mes se comenzará a trabajar junto a aceleradoras quienes nos facilitaran la llegada de inversiones ángeles para poder obtener el financiamiento necesario una vez que comience el año 1. Luego se empezará a trabajar en el reclutamiento y la selección del personal para poder contar con el equipo necesario una vez que el negocio esté puesto en marcha. Por último durante los últimos meses del año 0, se contratarán todos los demás servicios necesarios para llevar a cabo el negocio y a su vez se realizará el presupuesto para el año 1.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución y Registro de la SA	■											
Desarrollo Landing Page	■	■	■	■	■							
Registro de Marca y Dominio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Desarrollo incremental de Plataformas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contacto con ONGs y Empresas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aceleradoras								■	■	■	■	■
Reclutamiento del Personal									■	■	■	■
Contratos con Proveedores de Software										■	■	■
Presupuesto y Estimaciones año 1											■	■

Riesgos

Para poder hacer un buen análisis de un negocio se deben tener en cuenta todos los riesgos que puedan afectar al mismo. En primer lugar debemos

considerar la situación económica del país donde nos encontramos, siendo la misma históricamente inestable. Esto presupone un gran riesgo ya que si las empresas incurren en malos resultados económicos dado a la situación del país, no realizarán una inversión en voluntariado corporativo. Es por esto que para realizar el análisis de rentabilidad del proyecto se tuvo en cuenta la tasa de riesgo histórica del país.

Otro riesgo que hay que considerar es el escenario donde no logremos contar con una gran cantidad de organizaciones sociales en el primer año para poder ofrecerle nuestro servicio a las empresas, ya que de no poder hacerlo las mismas no estarán tan interesadas en nuestra aplicación.

También tenemos que tener en cuenta que hay empresas que pueden ser reacias a los cambios, afectando principalmente a las que ya cuentan con un programa de voluntariado corporativo pudiendo estas tener una reacción negativa a adaptarse a un nuevo sistema en un principio. Para que esto no suceda resaltaremos todas las ventajas de nuestra aplicación y asistiremos a las empresas a que se adapten de manera efectiva al cambio.

Por otro lado, debemos tener presente la posibilidad de que algunas de las empresas que ofrecen este tipo de servicio en otros países decidan implementarlo en Argentina, siendo así una competencia para nuestra aplicación y por ende quitándonos parte del mercado estimado.

Estrategia de Salida

Es importante tener en cuenta el hecho de que debemos contar con un plan de salida. El mismo consistirá en vender la plataforma de CooVoluntar a alguna de las empresas que ofrecen servicios similares internacionalmente que no cuenten con una operación establecida en Latinoamérica, como por ejemplo Alaya o Goodera, y que tengan la intención de introducirse en la región. Para el mismo se evaluará la empresa al momento de la posible venta y se comparará las distintas alternativas que ofrecerán los potenciales compradores.

10. Conclusiones y Consideraciones Finales

A partir de lo analizado en este plan de negocios llegamos a la conclusión de que el desarrollo de una plataforma para conectar a empresas con organizaciones sociales, creando un ecosistema sustentable, es viable, y se demostró que es posible lograr una gran rentabilidad a través del desarrollo de la misma.

En primer lugar, encontramos que hay una oportunidad de negocio en el mundo del voluntariado corporativo debido a la tendencia por parte de la sociedad a acercarse a sus comunidades. Además, tanto los consumidores como los empleados se inclinan cada vez más por aquellas empresas con un mayor grado de concientización y acción social.

En consecuencia, las empresas buscan el acercamiento con su comunidad para crear una imagen de marca positiva, y una mayor atracción, retención, y satisfacción tanto de empleados como de clientes. El problema con el que se enfrentan las empresas que buscan lograr impacto social es que deben armar sus propios programas de voluntariado, consumiendo extensos recursos y fallando en lograr un impacto social significativo debido a sus bajas convocatorias. La falta de contactos, el escaso conocimiento acerca del voluntariado, los costos impredecibles del mismo, el tiempo y el dinero que conlleva realizar un programa de voluntariado corporativo, los resultados inciertos del armado de uno, la baja convocatoria que puede tener, y la insatisfacción por parte de los empleados, dan lugar a una oportunidad de negocio para crear una plataforma que eficiente y resuelva estos problemas. Consecuentemente, la propuesta de valor de CooVoluntar consiste en facilitarles la organización de las actividades de voluntariado corporativo y sus reportes, al mismo tiempo mejorando su imagen, creando un mejor vínculo con sus comunidades e incrementando la atracción, retención y satisfacción de los empleados y clientes.

Por otro lado, el problema de las organizaciones sociales es la falta de recursos y voluntarios para lograr sus objetivos. Su escaso conocimiento sobre el mundo empresarial, la falta de contactos dentro del mismo, y los altos costos que surgen a partir del armado de campañas en busca de exposición al público atentan contra la creación de programas de voluntariado corporativo exitosos.

La propuesta de valor de CooVoluntar hacia las organizaciones sociales es facilitar y ahorrar recursos en la organización de programas de voluntariado corporativo, otorgar un mayor número de voluntarios calificados, e incrementar su exposición para potencialmente recibir donaciones.

Adicionalmente, este negocio no está muy desarrollado en Argentina, y, si bien hay algunas empresas que buscan resolver el mismo problema que CooVoluntar, ninguna de ellas ha logrado una presencia significativa en el país, lo que genera una oportunidad única para el éxito de CooVoluntar.

Los segmentos a los que se apunta son las organizaciones sociales y las empresas grandes y medianas. En un principio se focalizará en las que estén ubicadas en el AMBA, luego potencialmente se expandirá el negocio a otras ciudades importantes de la Argentina y a otros países de Latinoamérica.

Se espera un costo promedio de \$5.223 dólares anuales para las empresas, fuertemente por debajo de los más de \$50.000 dólares anuales para el 43% de las empresas latinoamericanas con programas de voluntariado corporativo, y los más de \$200.000 dólares anuales para el 23% de estas empresas.

Luego de realizar el análisis financiero del proyecto se obtuvo un VAN de \$2.018.287 y una TIR de 89,43%. Para el desarrollo del negocio se requerirá una inversión total aproximada de \$190.000 dólares, diferida en 2 años, que tendrá un período de recupero descontado de 3 años con 11 meses. Se puede observar que, si bien estamos ante un proyecto riesgoso debido al riesgo inherente del país, el negocio sigue siendo atractivo para los inversionistas.

Consideramos que, previo a la implementación del proyecto, es necesario contar con un CTO calificado y alineado a la cultura y valores de CooVoluntar. Al mismo tiempo, se debe continuar realizando entrevistas con potenciales clientes, para terminar de validar nuestra hipótesis de precio antes de comenzar a desarrollar la plataforma y salir al mercado.

Luego de realizar un análisis profundo de todos los aspectos necesarios para el desarrollo del negocio, creemos que CooVoluntar tiene el potencial para no solo ser un negocio rentable, sino que también para convertirse en una herramienta clave para vincular y acercar cada vez más a las empresas con las organizaciones sociales, logrando acortar las distancias entre estas entidades y generando una mejora trascendental a la sociedad, impulsando el llamado a la acción social.

Bibliografía

- Alaya. (22 de septiembre de 2021). What is Corporate Volunteering? Benefits & costs in 2022. Recuperado el 8 de diciembre de 2022, de Alayagood: <https://alayagood.com/blog/what-is-corporate-volunteering-benefits/>
- AFIP. (25 de julio de 2022). *Régimen de Retención del Impuesto a las Ganancias - Pago de dividendos - Ley 20.628 - Art. 48 Ley 27.541*. Recuperado el 24 octubre de 2022, de AFIP: https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/abc/ABCpaso2.aspx?id_nivel1=563&id_nivel2=607&id_nivel3=723&p=R%C3%A9gimen%20de%20Retenci%C3%B3n%20del%20Impuesto%20a%20las%20Ganancias%20-%20Pago%20de%20dividendos%20-%20Ley%2020.628&f=1
- Amazon Ads. (2022). ¿Qué es MarTech? Guía de tecnología de marketing. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de Amazon Ads: <https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/what-is-martech>
- Benevity. (31 de mayo de 2018). Benevity Study Links Employee-Centric Corporate Goodness Programs to Big Gains in Retention. Recuperado el 20 de noviembre de 2022, de Benevity: <https://benevity.com/press-releases/benevity-study-links-employee-centric-corporate-goodness-programs-big-gains>
- Bucari, E. (20 de diciembre de 2020). *Voluntariado Record en Argentina*. La Nación.
- Bucari, E.; Ayuso, M. (1 de julio de 2019). El año del voluntariado: récord de argentinos que deciden ayudar. Recuperado de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/el-ano-del-voluntariado-record-argentinos-deciden-nid2263537/>
- Clarín. (7 de octubre de 2022). *Dólar blue hoy: a cuánto cotiza este viernes 07 de octubre*. Clarín.
- Clutch. (7 de enero de 2019). How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions. (T. A. Cox, Editor) Recuperado de Clutch: <https://clutch.co/pr-firms/resources/how-corporate-social-responsibility-influences-buying-decisions>

- Cobloom. (13 de julio de 2020). SAAS CHURN RATES: HOW HIGH IS TOO HIGH? A META-ANALYSIS OF 6 STUDIES. Recuperado de Cobloom: <https://www.cobloom.com/blog/churn-rate-how-high-is-too-high#>
- Deloitte. (2016). *Deloitte Impact Survey - Building Leadership through volunteerism*. De Deloitte Impact Survey - Building Leadership through volunteerism: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-deloitte-impact-survey.pdf>
- Fonselp. (Mayo de 2022). *Fonselp*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de Fonselp: https://fonselp.com/?page_id=314
- Gartner. (10 de mayo de 2021). *Magic Quadrant for Cloud Core Financial Management Suites for Midsize, Large and Global Enterprises*. De Gartner: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-262VW7M1&ct=210518&st=sb>
- Grand View Research. (2020). *Grand View Research*. Recuperado el 7 de Octubre de 2022, de Business Software And Services Market Size, Share & Trends Analysis Report By Software, By Service, By Deployment, By Enterprise Size, By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2022 - 2030: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-software-services-market>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2016). Guía de organizaciones no Gubernamentales y dispositivos gubernamentales de Niñez y Adolescencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. CABA: Dirección de Registro y Seguimiento de Organizaciones no Gubernamentales - CONSEJO DE LOS DERECHOS DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES. Recuperado de https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia_de ONGs.pdf
- Harvard Business School Online. (15 de junio de 2021). 15 EYE-OPENING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STATISTICS. (T. Stobierski, Editor) Recuperado de Business Insights: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>

- Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual. (2022). Marcas. Recuperado el 24 de octubre de 2022, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas#:~:text=El%20registro%20de%20una%20marca,similar%20que%20pueda%20crear%20confusi%C3%B3n.>
- Invenómica. (2022). *Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica*. Recuperado el 7 de octubre de 2022, de Invenómica: <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>
- Investing.com. (7 de octubre de 2022). *Investing - S&P 500 - Historical Data*. Recuperado de Investing.com: <https://www.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>
- Leblanc, D. (22 de noviembre de 2022). LTV:CAC Ratio [2022 Guide] | Benchmarks, Formula, Tactics. Recuperado de Daasity: <https://www.daasity.com/post/ltv-cac-ratio>
- MarketingCharts. (2019). *Most Effective B2B Marketing Channels*. Recuperado de MarketingCharts: <https://www.marketingcharts.com/charts/b2b-most-effective-marketing-channels>
- Ministerio de Economía. (5 de septiembre de 2022). Mapa Productivo - Laboral Argentino. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiM2Q4MjQ5ODctYzE5MS00MTAyLWlWI3YWEtMTUwYWMzNWVjZmQyIiwidCI6ImNiODg0ZGI1LTI0ODUtNGY5Yi05MzhILTNIjlxZjlyMjU3YiIsImMiOiR9>
- Ministerio de Desarrollo Social. (21 de febrero de 2022). Datos de las OSCs. Recuperado el 20 de noviembre de 2022, de Ministerio de Desarrollo Social: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs>
- Ministerio de Producción. (2018). Categorías PyMEs WEB. Recuperado de Categorización PYME: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2018/05/Categor%C3%81as-PyMEs-WEB.pdf>

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2019). Áreas Económicas Locales: Empleo, empresas y remuneraciones. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. Recuperado de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- NFX. (2022). The Network Effects Manual: 16 Different Network Effects – 2022. Recuperado de NFX: <https://www.nfx.com/post/network-effects-manual>
- Nucleus Research. (2 de junio de 2021). *ERP Technology Value Matrix 2021*. De Nucleus Research: <https://nucleusresearch.com/research/single/erp-technology-value-matrix-2021/>
- Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. (2020). *Boletín de Empresas por Provincia (Según Características de las Firmas)*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Observatorio Metropolitano. (9 de abril de 2020). Organizaciones Sociales en el Conurbano Bonaerense. Recuperado el 20 de noviembre de 2022, de Observatorio Metropolitano: <https://observatorioamba.org/noticias-y-agenda/noticia/organizaciones-sociales-en-el-conurbano-bonaerense>
- OdooERP. (2022). Pricing Plan. Recuperado el 8 de diciembre de 2022, de Odoo: https://www.odoo.com/es_ES/pricing-plan
- Osmia. (Junio de 2020). 2020. De Situación del Voluntariado Corporativo en Latinoamérica ante el Covid-19: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1qXMyKH-pe_jafRbJ68brToAeogxbaZm9
- Openquebe. (2022). RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SUELDOS - 2022.01 - DICIEMBRE - FEBRERO. Recuperado de Openquebe: <https://sueldos.openquebe.io/encuesta-sueldos-2022.01/>
- Porter, M. E. (Marzo - abril de 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. De Harvard Business Review: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Randstad. (14 de septiembre de 2018). *Informe: Alto interés de los trabajadores en el voluntariado corporativo*. De Randstad: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/informe-alto-interes-los-trabajadores-voluntariado-corporativo/>

Recurly. (2022). Understanding subscriber churn. Recuperado el 4 de diciembre de 2022, de Recurly - Churn Rate Guide: <https://recurly.com/content/churn-rate-guide/>

Recurly Research. (2022). What is a good churn rate? Recuperado de Recurly Research: <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>

SaaS Capital. (21 de noviembre de 2022). 2022 Spending Benchmarks for Private B2B SaaS Companies. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de SaaS Capital: <https://www.saas-capital.com/blog-posts/spending-benchmarks-for-private-b2b-saas-companies/>

Salesforce. (2022). *Salesforce Pricing*. Recuperado el 7 de octubre de 2022, de Salesforce: <https://www.salesforce.com/editions-pricing/sales-cloud/>

SAP. (2022). *SAP Business ByDesign Pricing Options*. Recuperado el 7 de octubre de 2022, de SAP Business ByDesign: <https://www.sap.com/products/erp/business-bydesign/pricing.html>

SelectHub. (23 de mayo de 2022). *Best ERP Software*. De SelectHub: <https://www.selecthub.com/erp-software/>

SelectHub. (23 de mayo de 2022). *SelectHub Comparison Report*. De SelectHub: <https://express.selecthub.com/#/scorecard>

The Balance. (4 de mayo de 2022). *The S&P 500 and How It Works*. Recuperado de The Balance Money: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-the-sandp-500-3305888#:~:text=The%20S%26P%20500%20is%20a.all%20other%20investments%20are%20compared.>

The Insight Partners. (Septiembre de 2020). *Corporate Volunteering Platform Market to Grow at a CAGR of 9.3% to reach US\$ 1359.7Million from 2020 to 2027*. De The Insight Partners: <https://www.theinsightpartners.com/reports/corporate-volunteering-platform-market/>

TrustRadius. (1 de julio de 2021). *50 Crucial CRM Statistics for the 2021 Market*. De TrustRadius: <https://www.trustradius.com/vendor-blog/crm-statistics-trends#marketsize>

U.S. Department of Treasury. (2022). *Daily Treasury Par Yield Curve Rates*. Recuperado el 7 de octubre de 2022, de U.S. Department of Treasury:

https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily_treasury_yield_curve&field=tdr_date_value=2022

Visión Sustentable. (2015). *Estrategia y Gestión en Voluntariado Corporativo*. De Estrategia y Gestión en Voluntariado Corporativo: <http://www.visionsustentable.com/wp-content/uploads/2018/03/vision2015-1.pdf>

Voluntare. (Octubre de 2020). *ESTUDIO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS - Latinoamérica y Europa*. De Voluntare, Informe 2020: <https://www.voluntare.org/wpdm-package/estudio-del-voluntariado-corporativo-en-las-empresas-latinoamerica-y-europa-2020/>

Yahoo! Finance. (7 de octubre de 2022). *Yahoo! Finance*. Recuperado de Yahoo! Finance: <https://finance.yahoo.com/>

ZohoCRM. (2022). Simple, straightforward pricing. Recuperado el 8 de diciembre de 2022, de ZohoCRM: <https://www.zoho.com/subscriptions/pricing/>



Universidad de
San Andrés

Otra Bibliografía Utilizada para el Análisis

Evaluación de la Oportunidad:

Bygrave, W.; Zacharis, A. (2011). Entrepreneurship: Opportunity recognition, shaping and reshaping. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Análisis de la Industria:

Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. Edición 38.

Plan de Marketing:

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing; Teoría y Experiencia. Buenos Aires: Granica.

Plan Operativo:

Krajewski, L; Malhotra, M; Ritzman, L. (2008). Administración de Operaciones. England: Pearson Education.

Laudon & Laudon (2020). Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 16th Edition. England: Pearson Education.

Costos, Finanzas e Inversión:

Brealey, R; Myers, S; Allen, F. (2010). Principles of Corporate Finance. Nueva York: McGraw-Hill.

Lavolpe, A. et al. (2010). Presupuestos y Gestión. Buenos Aires: La Ley. Edición 2.

Anexos

Anexo 1: Principales dificultades, riesgos y barreras del desarrollo de los programas de voluntariado corporativo en empresas latinoamericanas y europeas según encuesta a 103 empresas latinoamericanas y 122 europeas (Voluntare, 2020).

	GLOBAL	LATINOAMÉRICA	EUROPA
Dificultades, riesgos o barreras durante el desarrollo del último programa de VC	RELEVANCIA (Valorada del 1 al 5)		
Bajo nivel de participación de voluntarios	2,9	2,31	3,37
Dificultad para encontrar proyectos de interés	3,26	3,6	3
Falta de apoyo en la alta dirección	2,58	2,4	2,72
Falta de herramientas, métodos o capacidades de gestión del equipo responsable	3,18	3,47	2,96
Falta de recursos humanos para la gestión del programa de voluntariado	3,42	3,59	3,28
Falta de recursos económicos	3,1	3,24	2,99
Encontrar los socios del sector social adecuados	3,33	3,66	3,06
Desajuste entre las competencias pedidas por la ONG y las aportadas por los empleados	3,03	3,43	2,71
Incapacidad institucional, administrativa o económica de la ONG	3,02	3,37	2,75

Anexo 2: Tabla de entrevistas por empresa / organización, persona, puesto, y fecha

Empresa	Persona	Fecha
PWC	Lorena Gaiani, Senior Manager de Desarrollo Sostenible	29/3/22
Edenor	Guillermo Gustavo Arboleya, Director de RSE	3/5/22
Prisma	Micaela Magliola, Analista de Prensa y RSE	3/6/22
FiArgentina	Esteban Macek, CEO y Socio fundador	26/4/22
Macaio	Gastón Curi, Gerente Finanzas	14/9/22
Kalciyan	Federico Kalciyan, Project Manager	10/08/22
SAP	Micaela Fugardo, Communications - CSR Intern	19/09/22

ONG	Persona	Fecha
Aportes	Mirta Maletta, Comité Operativo	8/6/22
	Alicia J. Iglesias, Responsable de Voluntariado	9/6/22
Fundación Habitat	Marena Chong, Responsable de Voluntariado	31/8/22
	Gerardo Blitzer, Director Adjunto del área de Desarrollo y Operaciones	31/8/22
Expedición Sonrisa	Mariana Santagostino, Coordinadora General	31/8/22
Fundación Banco de Alimentos	Solange Basso, Responsable de RRHH y Sistemas de Calidad	24/8/22
CELS	Romina Rocca, Responsable de Voluntariado	24/8/22
Asociación Pilares	Agustina Magenties, Directora Ejecutiva	29/8/22
Fundación Cimientos	Mercedes Portos, Directora de Desarrollo Institucional	02/09/22

Anexo 3: Preguntas Modelo para Entrevistas con Empresas

1. Pregunta Inicial - Introdutoria: *Preguntar acerca de su día, su posición y sus responsabilidades diarias.*
2. ¿Tienen voluntariado corporativo?

Si tienen:

1. ¿Hace cuánto tiempo?
2. ¿Cuántos programas hacen por año? ¿En qué consisten?
3. ¿Cómo es la convocatoria y cuántos suelen ser?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la organización del mismo?
5. ¿Cómo llega el contacto con las ONG?
6. ¿En qué consiste el proceso de organización de una actividad de voluntariado corporativo? ¿Cuánto tiempo conlleva? ¿Cuáles son los recursos clave para un voluntariado corporativo exitoso?
7. ¿Qué dificultades encuentran o se han encontrado?
8. ¿Por qué su empresa elige hacer voluntariado corporativo?
9. ¿Obtienen feedback de los convocados?
10. ¿Están contentos con su programa? ¿Qué mejoras deberían implementar?
11. *Les contamos sobre CooVoluntar y les pedimos su honesta opinión y comentarios.*

Si no tienen:

1. ¿Por qué no?
2. ¿Pensaron alguna vez en tener? ¿Con qué dificultades se encontraron?
3. ¿Participaron de alguna actividad relacionado al voluntariado? ¿Qué resultados obtuvieron?
4. ¿Qué creen que podría aportarles tener un programa de voluntariado corporativo en su empresa?
5. ¿Qué piensan acerca de la opción de tercerizar el voluntariado corporativo?
6. *Les contamos sobre CooVoluntar y les pedimos su honesta opinión y comentarios.*

Anexo 4: Preguntas Modelo para Entrevistas con ONG

1. Pregunta Inicial - Introdutoria: *Preguntar acerca de su día, su posición y sus responsabilidades diarias.*
2. ¿Cómo gestionan el voluntariado en su organización?
3. ¿Hacen voluntariado corporativo?

De responder que sí:

4. ¿Por qué? ¿Qué buscan?
5. ¿Son siempre las mismas empresas? ¿Qué grado de interés tienen?
6. ¿Cuántos programas tienen por año?
7. ¿Con qué problemas se enfrentan a la hora de realizar voluntariado corporativo?
8. ¿Cómo organizan los programas?
9. ¿Cómo llegan a contactarse con las empresas?
10. ¿Creen que podrían beneficiarse de tener más voluntarios?
11. *Les contamos sobre CooVoluntar y les pedimos su honesta opinión y comentarios.*

De responder que no:

4. ¿Por qué no lo hacen?
5. ¿Pensaron en hacerlo alguna vez? ¿Con qué dificultades se encontraron?
6. ¿Qué beneficios creen que podrían tener si tuvieran voluntariado corporativo?
7. *Les contamos sobre CooVoluntar y les pedimos su honesta opinión y comentarios.*

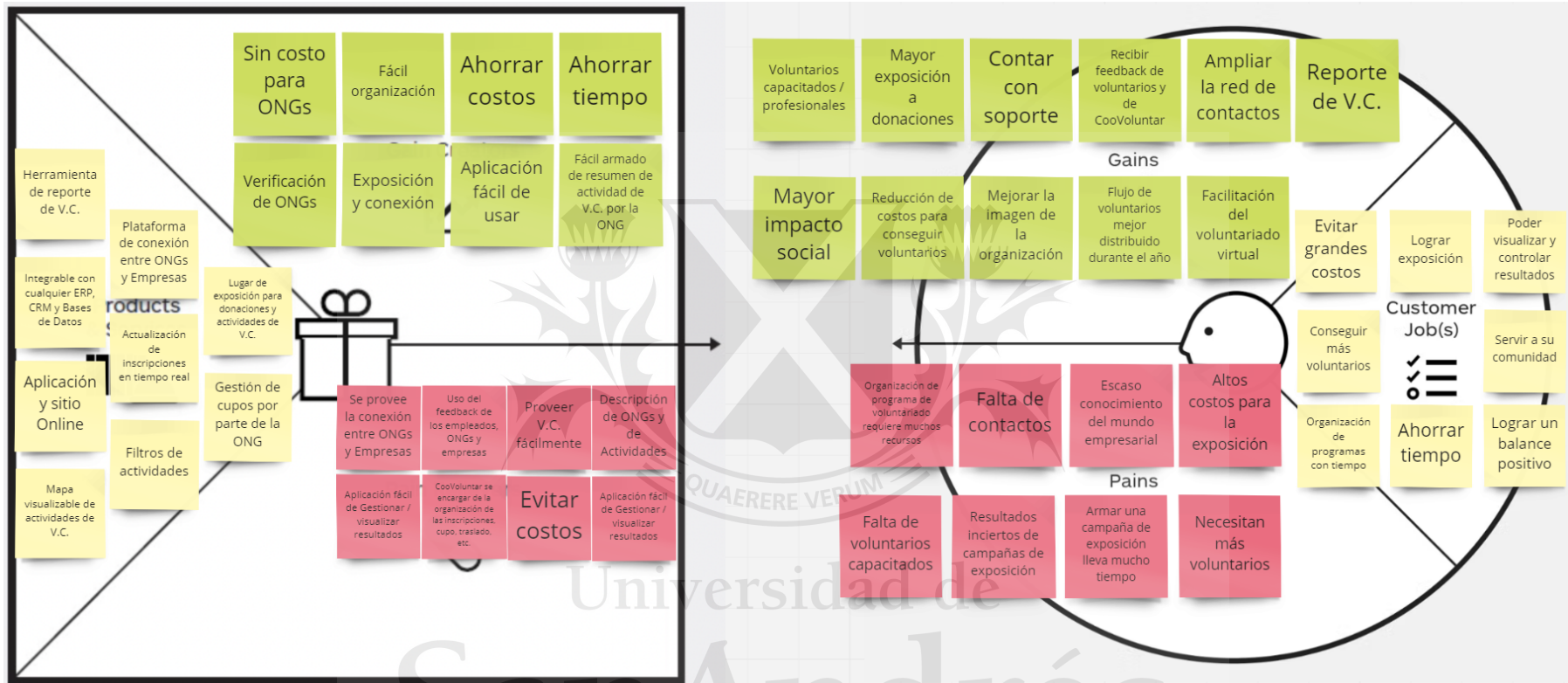
Anexo 5: Empathy Map de las ONG



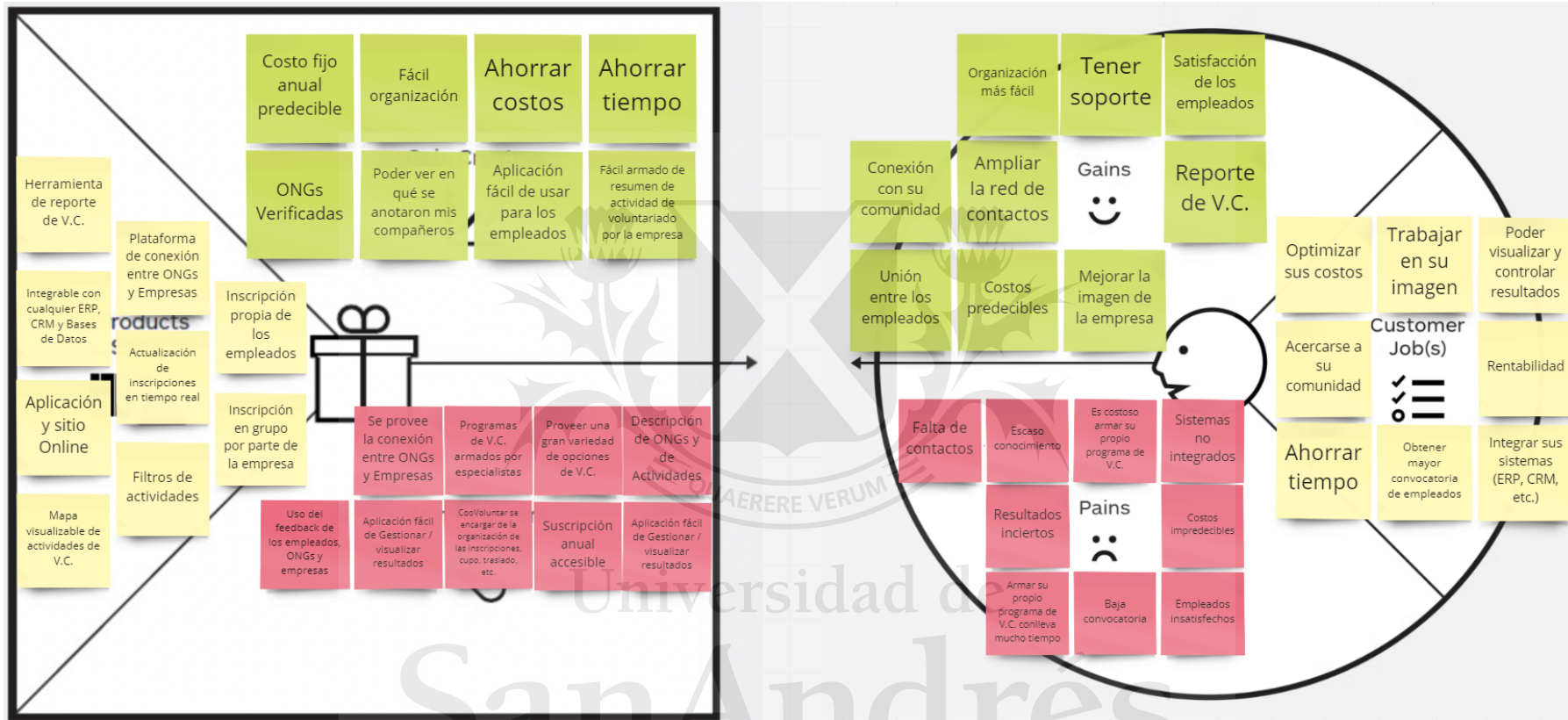
Anexo 6: Empathy Map de las Empresas



Anexo 7: Product - Market Fit con las ONG:



Anexo 8: Product - Market Fit con las Empresas:



Anexo 9: Cálculo de topes para la clasificación por tamaño de empresas

	Empresas Medianas en GBA	Empresas medianas CABA	Total	Tope de empleados por Rubro	Porcentaje de empresas sobre el total	Tope Ponderado
Industria	2,066	1,392	3,458	655	21.95%	144
Comercio	1,083	1,281	2,364	345	15.01%	52
Servicios	3,031	5,932	8,963	535	56.89%	304
Agropecuario	54	97	151	215	0.96%	2
Construcción	425	350	775	590	4.92%	29
Elec., Gas y Agua	4	7	10	535	0.07%	0
Minería	8	25	33	655	0.21%	1
Total	6,671	9,083	15,754	-	100.00%	533

Se obtiene que el tope para considerar una empresa mediana como tal es de 533 empleados.

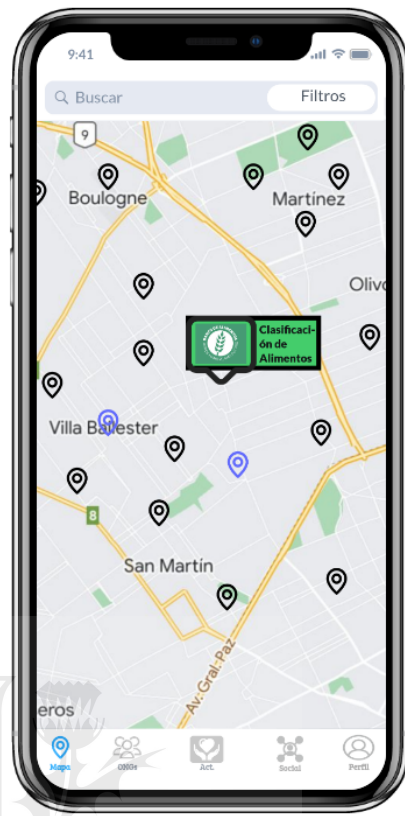
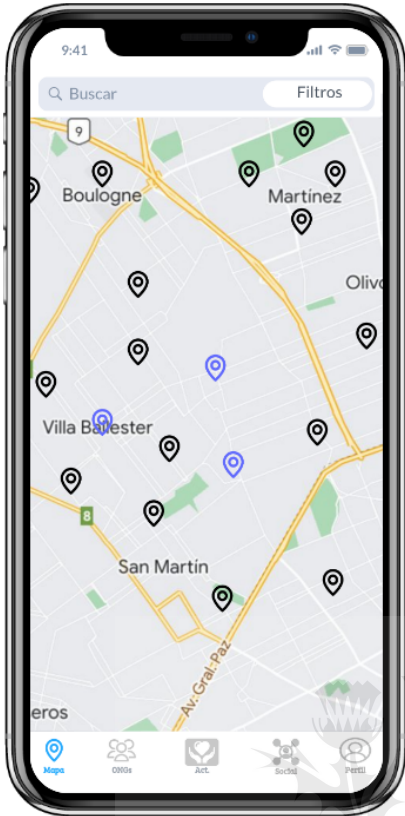
Anexo 10: Pantallas de MVP



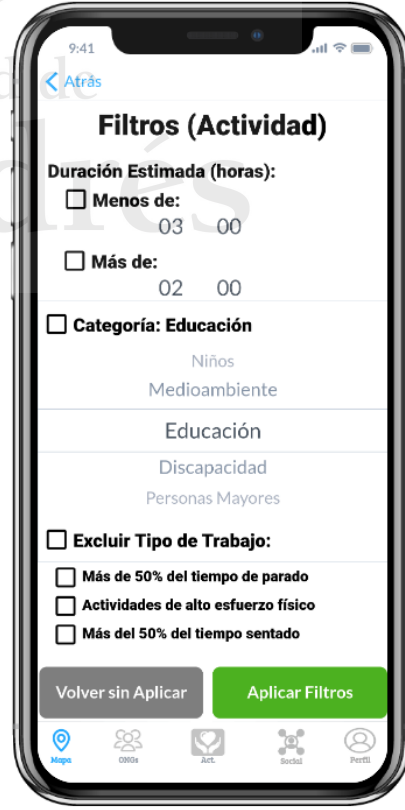
Pantalla de inicio de sesión, para empresas y miembros de ONG.



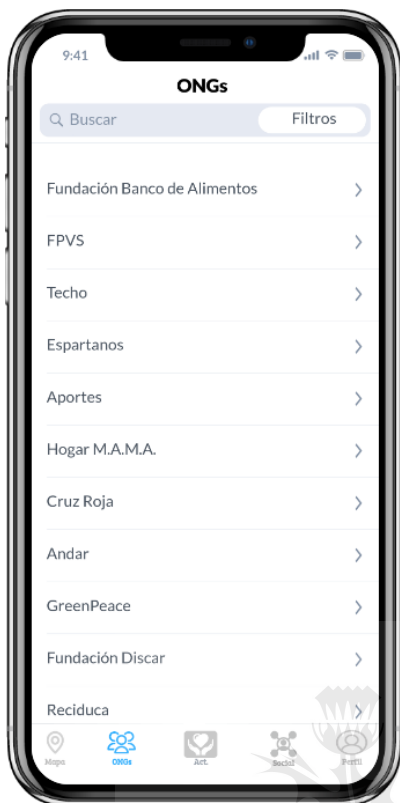
Pantalla de Navegación en la App / Ayuda de Navegación.



Pantallas de Mapa, mostrando distintas actividades y dónde se encuentran.



Pantallas de Filtros Básicos y de Actividad.



Pantalla de ONG disponibles.



Ejemplo de descripción de ONG.



Pantalla de donaciones.



Pantalla de Actividades.



Previsualización de Inscripción en una Actividad.



Inscripción de otros usuarios de la organización (solo usuarios autorizados).



Visualización de la red social interna de CooVoluntar.



Pantalla de Perfil del Usuario.



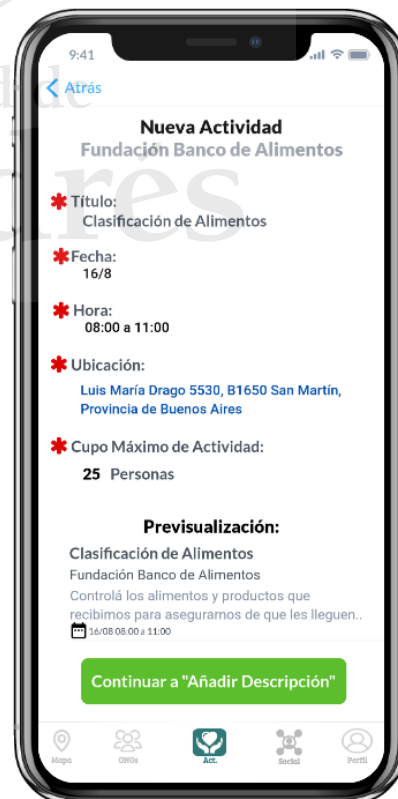
Pantalla de Perfil público de una ONG.



Edición de Perfil Público de una ONG.



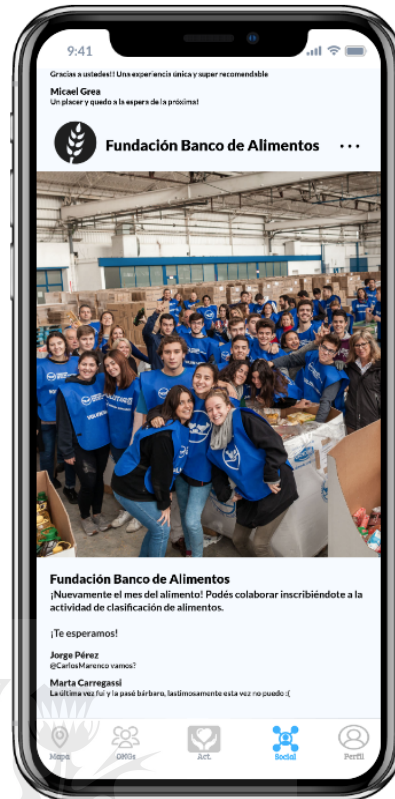
Pantalla de Actividades de ONG.



Creación de una nueva Actividad de Voluntariado (ONG)



Continuación de Creación de Actividad.



Visualización de la red social interna de CooVoluntar.



Página de Perfil de una ONG.



Barra de navegación de MVP.

Anexos Financieros

Todos los valores están redondeados al dólar entero más cercano, para una mayor claridad de lectura.

Anexo F1: Costos por Hosting anuales estimados:

Año	1	2	3	4
Usuarios por mes (empresas)	14833	41533	83067	134983

Costo Base	\$450,00
Promedio GB por Usuario Estimado	0,4 GB
Precio por GB	\$0,03
Costo por Usuario	\$0,12

	A1	A2	A3	A4
Total por Empresas	\$7.536	\$11.381	\$17.362	\$24.838
Total por ONG (15% de Total Empresas)	\$1.130	\$1.707	\$2.604	\$3.726
Total Hosting	\$8.666	\$13.088	\$19.966	\$28.563

Universidad de

Anexo F2: Nómina de empleados y salarios (en USD)*

Aumento Anual	Posición	Salario Inicial	Bono anual (cantidad de salarios)	A0	A1	A2	A3	A4
0	CEO	250	0		1	1	1	1
0	CFO	250	0		1	1	1	1
0	CTO	250	0		1	1	1	1
100	Personal de Sistemas	1500	2		1	2	2	2
100	Gerente de Contabilidad y Administración	2400	3				1	1
100	Senior Contable	1000	2,5				1	1
	Contador Junior	700	1,5			1	1	2
300	CMO	3000	3,5		1	1	1	1
100	Gerente de Marketing	2400	3					
100	Senior de Marketing	1000	2,5				1	1
	Junior Marketing	700	1,5		1	1	1	1

100	Manager de Cobranzas	1600	3				1	1
60	Senior de Cobranzas	1000	2,5				1	1
	Junior de Cobranzas	700	1,5			1		1
100	Gerente de Ventas	2400	3			1	1	1
100	Senior de Ventas	1000	2,5		1	1	2	3
	Junior de Ventas	700	1,5			1	2	2
100	Gerente de Atención y Soporte al Público	2400	3		1	1	1	1
100	Manager Atención y Soporte al Cliente	1600	3			1	1	1
100	Manager Atención y Soporte a ONG	1600	3		1	1	1	1
	Junior Atención y Soporte al Cliente	700	1,5			1	1	2
	Junior Atención y Soporte a ONG	700	1,5				1	2
50	Gerente RRHH	1600	3				1	1
50	Gerente de Legales	2000	3				1	1
	Junior de Legales	700	1,5					1

**Cabe destacar que los salarios están basados en el año 0, por lo que, como ejemplo, al año 3, el CMO cobrará $3000 + 300 \times 3$ USD de salario, es decir, 4100 USD. Esto es independiente del momento en el que el empleado ingresa a la compañía: por ejemplo, el Senior de Marketing, quien es contratado el año 3, comienza con un sueldo de $1000 + 100 \times 3$ USD, es decir, 1300 USD. Los aumentos tienen un tope en el año 4, por lo que los salarios del año 4 en adelante son iguales para una misma posición.*

Anexo F3: Gastos Salariales por Año

A0	A1	A2	A3	A4
\$0	\$210.107	\$383.874	\$667.981	\$785.365

Para el cálculo, se tomó en cuenta el tope de \$474.530,27 (en pesos argentinos) para cargas sociales. Al tipo de cambio 1 dólar = 275 pesos argentinos, esto da un tope de \$1.725,56 dólares por mes para cargas sociales. Al considerar las reducciones actuales, las cargas sociales + ART se supusieron al 25%, sin contar el Sueldo Anual Complementario dentro de ellas.

Anexo F4: Cantidad de empleados e incorporaciones por año

Año	0	1	2	3	4
Empleados	0	9	16	25	31
Incorporación de Empleados Interanual	0	9	7	9	6

Anexo F5: Presupuesto de Marketing para los años 1 a 3

	1	2	3
Incremento de ingresos para el año siguiente	\$470.070	\$731.220	\$914.025
Presupuesto de Marketing (40% del aumento)	\$188.028	\$292.488	\$365.610

Anexo F6: Conformación del Presupuesto de Marketing

	1	2	3	4
CRM	-\$3.360	-\$5.460	-\$7.560	-\$9.240
CMO	\$59.627	\$64.577	\$69.527	\$74.477
Gerente Mkt.	\$0	\$0	\$0	\$0
Senior Mkt.	\$0	\$0	\$25.188	\$26.877
Junior Mkt.	\$12.688	\$12.688	\$12.688	\$12.688
Mkt. Adicional	\$112.354	\$209.764	\$250.648	\$250.479
CRM + Salarios	\$75.674	\$82.724	\$114.962	\$123.281
Total:	\$188.028	\$292.488	\$365.610	\$373.760

Anexo F7: Cálculo de costos por suscripciones ZohoCRM (ZohoCRM, 2022) y OdooERP (OdooERP, 2022)

	Zoho CRM	Odoo ERP
CEO	\$35	\$25,5
CFO	\$35	\$25,5
CTO	\$35	\$25,5
Personal de Sistemas	\$0	\$25,5
Gerente de Contabilidad y Administración	\$0	\$25,5
Senior Contable	\$0	\$25,5
Contador Junior	\$0	\$25,5
CMO	\$35	\$25,5
Gerente de Marketing	\$35	\$25,5
Senior de Marketing	\$35	\$25,5
Junior Marketing	\$35	\$25,5

Manager de Cobranzas	\$35	\$25,5
Senior de Cobranzas	\$35	\$25,5
Junior de Cobranzas	\$35	\$25,5
Gerente de Ventas	\$35	\$25,5
Senior de Ventas	\$35	\$25,5
Junior de Ventas	\$35	\$25,5
Gerente de Atención y Soporte al Público	\$35	\$25,5
Manager Atención y Soporte al Cliente	\$35	\$25,5
Manager Atención y Soporte a ONG	\$35	\$25,5
Junior Atención y Soporte al Cliente	\$35	\$25,5
Junior Atención y Soporte a ONG	\$35	\$25,5
Gerente RRHH	\$0	\$25,5
Gerente de Legales	\$0	\$25,5
Junior de Legales	\$0	\$25,5

En comparación, se puede ver la diferencia en costos de haber utilizado Salesforce (Salesforce, 2022) y SAP Business ByDesign (SAP, 2022). Cada solución tiene precios diferenciales por suscripción, dependiendo de las capacidades que se requieren.

	Salesforce	SAP
CEO	\$25	\$192
CFO	\$150	\$192
CTO	\$75	\$192
Personal de Sistemas	\$0	\$19
Gerente de Contabilidad y Administración	\$0	\$192
Senior Contable	\$0	\$106
Contador Junior	\$0	\$106
CMO	\$300	\$192
Gerente de Marketing	\$75	\$106
Senior de Marketing	\$75	\$106
Junior Marketing	\$75	\$106
Manager de Cobranzas	\$150	\$192
Senior de Cobranzas	\$75	\$106
Junior de Cobranzas	\$75	\$106
Gerente de Ventas	\$300	\$106
Senior de Ventas	\$75	\$106

Junior de Ventas	\$75	\$106
Gerente de Atención y Soporte al Público	\$150	\$106
Manager Atención y Soporte al Cliente	\$150	\$106
Manager Atención y Soporte a ONG	\$150	\$106
Junior Atención y Soporte al Cliente	\$150	\$106
Junior Atención y Soporte a ONG	\$150	\$19
Gerente RRHH	\$0	\$106
Gerente de Legales	\$0	\$19
Junior de Legales	\$0	\$19

Anexo F8: Presupuesto de I&D (Investigación y Desarrollo)

	0	1	2	3	4
Ingresos	\$0	\$261.150	\$731.220	\$1.462.440	\$2.376.465
CIO	\$0	\$3.250	\$3.250	\$3.250	\$3.250
Pers. de Sistemas	\$0	\$29.177	\$61.353	\$64.353	\$67.353
Total Salarios	\$0	\$32.427	\$64.603	\$67.603	\$70.603
Mantenimiento		-\$5.500	-\$5.500	-\$5.500	-\$5.500
I&D Extra				\$84.141	\$457.719
Total Presup. I&D	\$0	\$26.927	\$59.103	\$146.244	\$522.822

Anexo F9: Ingresos promedio por cada empresa adicional

	Licencias por empresa	Precio mensual por licencia	Proporción estimada	Ingresos Anuales por cada empresa adicional estimados:
Empresa Mediana	145	\$1,43	2/3	\$5.223,00
Empresa Grande	700	\$1,28	1/3	

Precios mensuales por suscripción obtenidos del cuadro de precios en la sección "Plan de Marketing".

Anexo F10: Gastos Operativos del año 2 (sin considerar las Amortizaciones)

Gastos Operativos A2	-\$619.226
Salarios	-\$383.874
Mantenimiento de la Plataforma	-\$5.500
Microsoft 365 Business Basic	-\$768
Marketing Adicional	-\$209.764
I&D Adicional	
ERP	-\$4.896
CRM	-\$5.460
API	-\$4.788
Otros	-\$4.176



Universidad de
San Andrés