



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

**Plan de Negocios: Descuentos SociosPlus – Marketplace de beneficios  
para afiliados sindicales**

Autor: Samuel Gastón Berenstein

DNI: 30936729

Director del trabajo final de graduación: Enrique Hofman

## Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que contribuyeron para que yo pueda llevar a cabo esta maestría y concluir este trabajo, cuyo éxito no habría sido posible sin su apoyo y aliento.

En primer lugar, quiero agradecer a mi esposa, Laura, y a mi hija, Olivia, por su amor incondicional, comprensión y paciencia a lo largo de todo este proceso. Su apoyo constante y su capacidad para tolerar mis largas horas de cursada y trabajo fueron fundamentales para poder concluir esta instancia.

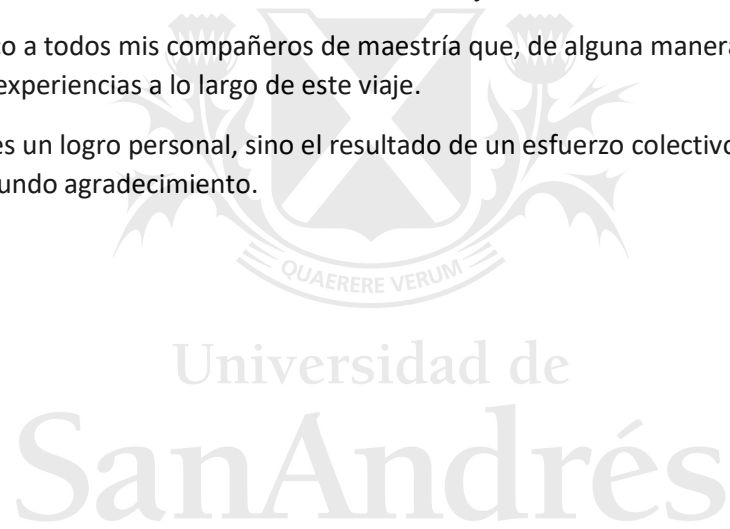
Un agradecimiento especial a mi tutor del trabajo, Enrique Hofman, cuya experiencia, sabiduría y orientación fueron clave para dar forma a este proyecto.

Agradezco también a los dirigentes sindicales que generosamente compartieron su tiempo, conocimientos y experiencias en las entrevistas, en especial a José Gonzalez. Su participación fue invaluable para comprender a fondo la dinámica sindical y las necesidades de los trabajadores.

No puedo dejar de mencionar a todos los profesores de las materias a lo largo de mi carrera, cuyas enseñanzas y conocimientos sentaron las bases de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros de maestría que, de alguna manera, contribuyeron con sus conocimientos y experiencias a lo largo de este viaje.

Este trabajo no solo es un logro personal, sino el resultado de un esfuerzo colectivo. A cada uno de ustedes, mi más profundo agradecimiento.



## Índice

Resumen Ejecutivo.....	6
Capítulo 1 .....	6
Definición del Problema.....	6
Detección de la oportunidad de negocio.....	9
Descripción de la industria.....	9
Situación actual y perspectivas futuras .....	11
Segmentación del mercado .....	15
Descripción de SociosPlus.....	19
Capítulo 2 .....	20
Benchmarking .....	20
Análisis del sector .....	23
Amenaza de nuevos competidores.....	23
Poder de negociación del cliente .....	23
Amenaza de productos sustitutos .....	23
Poder de negociación del proveedor.....	24
Rivalidad entre competidores existentes .....	24
Capítulo 3 .....	25
Modelo de negocio .....	25
Propuesta de valor.....	25
Sindicatos .....	25
Afiliados.....	26
Empresas.....	27
Tecnología que soporta la propuesta de valor .....	28
Plataformas .....	28
Efectos de red positivos .....	28
Crecimiento.....	29
Efectos de red negativos.....	30
Tipos de efectos de red.....	30
Capítulo 4 .....	31
Estrategia de Marketing.....	31
Audiencia .....	32
Métricas .....	32

Plataformas .....	33
Plan de marketing .....	34
Año 0: Lanzamiento y posicionamiento local .....	34
Año 1: Expansión y reconocimiento local .....	35
Año 2: Consolidación y crecimiento sostenible .....	35
Año 3: Fortalecimiento de la marca .....	35
Año 4: Expansión internacional .....	36
Año 5: Consagración y posicionamiento de líder.....	36
Plan operativo e internacionalización.....	37
Año 0: Lanzamiento y posicionamiento local en Argentina.....	37
Año 1: Expansión a Uruguay y Chile.....	38
Año 2: Expansión a Brasil .....	39
Año 3: Expansión a otros países de Latinoamérica.....	39
Año 4: Dominio en Latinoamérica .....	40
Año 5: Consolidación en Latinoamérica y exploración global .....	41
Plan financiero .....	42
Capítulo 5 .....	43
Estrategia metodológica .....	43
Encuesta a trabajadores.....	43
Entrevistas a Dirigentes Sindicales.....	47
Capítulo 6 .....	48
Conclusiones A .....	48
Aprendizaje del trabajo .....	48
Riesgos .....	48
Prevención .....	49
Conclusiones B .....	50
Perspectiva de crecimiento 5 años, que puede cambiar en el ecosistema, nuevas costumbres, nuevos productos .....	50
Bibliografía .....	51
Anexos.....	53
A. Interfaz de usuario para afiliados .....	53
B. Interfaz de usuario para empresas .....	57
C. Entrevista semiestructurada a dirigentes sindicales: .....	58

Modelo de entrevista.....	58
Respuestas de dirigentes .....	58

## Imágenes

Ilustración 1: Alineación de beneficios ofrecidos con las necesidades .....	7
Ilustración 2: Conocimiento de la oferta de beneficios del sindicato.....	7
Ilustración 3: Voluntad de afiliarse al sindicato si pueden acceder a descuentos .....	8
Ilustración 4: Niveles de densidad sindical por grupos de países según niveles de ingreso .....	12
Ilustración 5: Cantidad de sindicatos en Latinoamérica .....	15
Ilustración 6: Método de cuantificación del mercado TAM-SAM-SOM.....	16
Ilustración 7: Promedio mensual de salarios en Latinoamérica .....	18
Ilustración 8: Business Model Canvas de SociosPlus.....	25
Ilustración 9: Value Proposition Canvas para Sindicatos .....	25
Ilustración 10: Value Proposition Canvas para Afiliados .....	27
Ilustración 11: Value Proposition Canvas para Empresas.....	28
Ilustración 12: Efectos De Red Positivos De SociosPlus .....	29
Ilustración 13: Funnel de ventas .....	33
Ilustración 14: Interfaz web del afiliado, pantalla de inicio .....	53
Ilustración 15: Interfaz web del afiliado, navegación de una categoría .....	54
Ilustración 16: Interfaz web del afiliado, vista de un cupón .....	55
Ilustración 17: Interfaz web del afiliado, vista de compras realizadas .....	56
Ilustración 18: Interfaz web de la empresa, formulario de carga de cupón.....	57

## Resumen Ejecutivo

En un mundo en constante evolución, donde la economía y la tecnología juegan un papel cada vez más importante en la vida de los trabajadores, los sindicatos se enfrentan al desafío de satisfacer las necesidades cambiantes de sus representados.

Este trabajo explica cómo implementar una plataforma tecnológica en Latinoamérica que revoluciona la forma en que los trabajadores acceden a descuentos y servicios sindicales, basado en un problema habitual: la desalineación entre la oferta de beneficios sindicales y las necesidades dinámicas de los trabajadores.

En primer lugar, se identifica la brecha entre la oferta de beneficios de los sindicatos y cómo esto afecta a los afiliados. De ahí surge la oportunidad de negocio para abordar dicha problemática con SociosPlus.

Luego, se realiza un análisis comparativo de la competencia, donde también se la tipifica para una mejor comprensión del entorno competitivo. También, se analiza el panorama actual del sector y los desafíos que presentan los sindicatos en la entrega de beneficios.

Más adelante se describe el modelo de negocios planteado, con foco en la plataforma tecnológica. También, se explica la propuesta de valor de la plataforma para cada uno de los actores involucrados.

A continuación, se desarrolla la estrategia de Marketing para la adquisición y retención de nuevos sindicatos y afiliados. También, se explica cómo se alcanzarán los objetivos a través del plan de marketing, operativo y financiero.

Después, se detalla la metodología empleada para investigar y validar la problemática y necesidades de los afiliados y los sindicatos, a través de la realización de encuestas y entrevistas.

Finalmente, se resume todo el aprendizaje adquirido durante el desarrollo del presente trabajo, junto a los riesgos identificados y las medidas para mitigarlos. También, se incluye una perspectiva de crecimiento y evolución de la plataforma a cinco años.

A medida que el mundo laboral evoluciona, los sindicatos también deben evolucionar para seguir siendo relevantes y efectivos. SociosPlus es un ejemplo de cómo la tecnología y la innovación pueden ayudar a impulsar esta transformación, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y fortaleciendo la relación entre sindicatos y afiliados.

## Capítulo 1

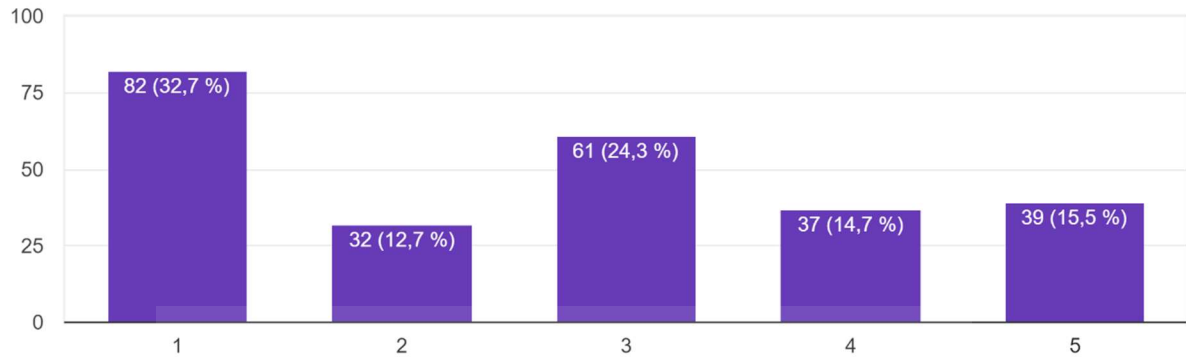
### Definición del Problema

Actualmente, los afiliados a los sindicatos en Latinoamérica no perciben un valor suficiente en la oferta de beneficios que estos les ofrecen, en relación con los aportes sindicales, como puede observarse en la encuesta realizada para este fin en el presente trabajo:

Ilustración 1: Alineación de beneficios ofrecidos con las necesidades

¿En qué grado considerarás que los beneficios ofrecidos por tu sindicato están alineados con tus necesidades?

251 respuestas



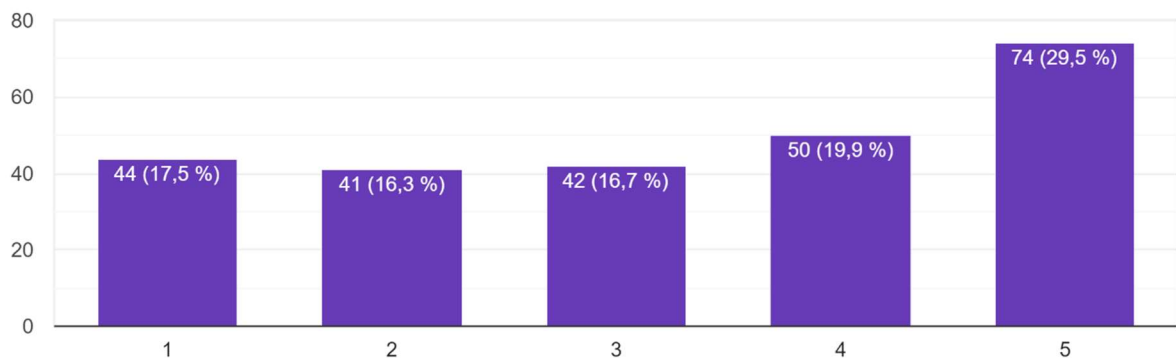
Fuente: Encuesta realizada para el presente trabajo con Google Forms (2023)

Esto ocurre, en gran medida, porque la oferta de beneficios es limitada, poco relevante o nula, y porque los beneficios ofrecidos no están actualizados, no son comunicados adecuadamente y no están alineados con las necesidades de los trabajadores, como puede verse reflejado en la encuesta mencionada anteriormente, en donde se observa que gran parte de los trabajadores encuestados desconoce o conoce parcialmente los beneficios que ofrece su sindicato:

Ilustración 2: Conocimiento de la oferta de beneficios del sindicato

¿En qué grado conocés la oferta de beneficios de tu sindicato?

251 respuestas

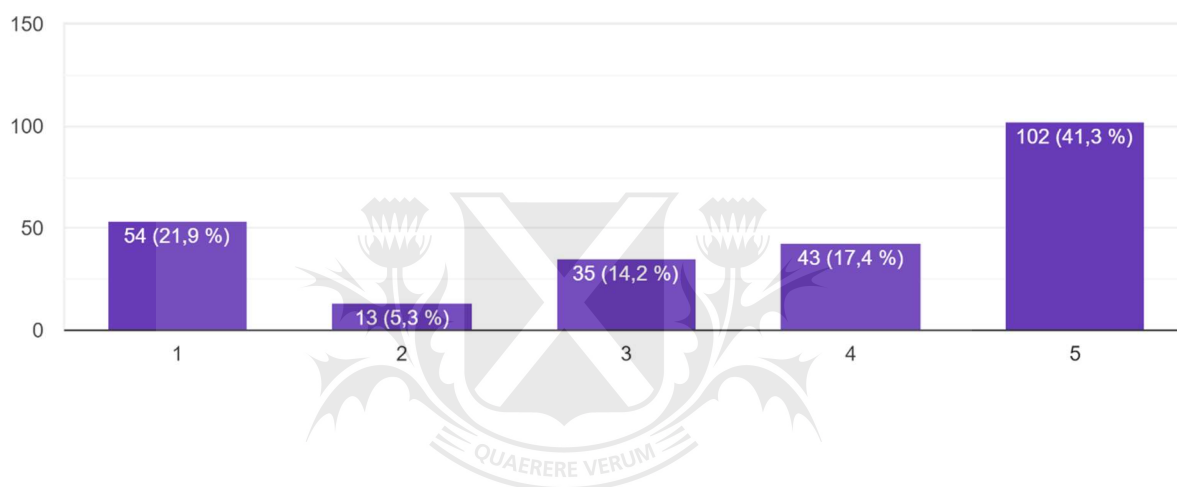


Fuente: Encuesta realizada para el presente trabajo con Google Forms (2023)

Sin embargo, la gran mayoría de los trabajadores encuestados informa que se afiliaría al sindicato que representa su actividad si pudiera acceder a importantes descuentos en rubros seleccionados:

Ilustración 3: Voluntad de afiliarse al sindicato si pueden acceder a descuentos

Si por estar afiliado/a al sindicato podrías acceder a importantes descuentos en comercios, turismo, locales gastronómicos y servicios financier...l país. ¿Qué tan probable es que decidas afiliarte?  
247 respuestas



Fuente: Encuesta realizada para el presente trabajo con Google Forms (2023)

En la dimensión tecnológica, los beneficios son comunicados por los sindicatos sin el aprovechamiento de la tecnología disponible, y se limitan a mostrar carteles colocados en diversos lugares que quedan obsoletos en el momento en que fueron impresos. Esto es así ya que los convenios que realizan con empresas para obtener descuentos cambian de forma muy dinámica, lo cual no se ve reflejado en un medio impreso. En algunos casos, utilizan las redes sociales para comunicar nuevos acuerdos, pero no hay claridad de si dicho acuerdo sigue o no vigente para los afiliados.

En la dimensión económica, el problema radica en la desalineación entre la propuesta de valor del sindicato y el aporte del afiliado. Por ejemplo, hay sindicatos que representan trabajadores que están por debajo de la línea de pobreza de su país; si estos sindicatos no le ofrecen servicios de primera necesidad a sus afiliados, que sean relevantes y suficientes, la voluntad de afiliarse decaerá, excepto en los casos en que la cobertura legal que le ofrezcan pueda suplir la ausencia de beneficios.

Con respecto a la dimensión legal, no existe una obligación del sindicato de ofrecer beneficios para sus afiliados, más allá de la cobertura legal y el asesoramiento gremial otorgado por sus especialistas.



En relación con la dimensión organizacional, resulta inviable para un sindicato de tamaño mediano a chico buscar, negociar, establecer y mantener un número relevante de convenios con empresas, ya que necesitarían contar con toda un área comercial, que no es el foco principal de estas instituciones.

Según lo explicado anteriormente, el problema resulta:

- Popular, ya que lo tiene prácticamente la totalidad de los afiliados sindicales de Latam.
- Urgente, ya que las tasas de afiliación tienden a disminuir, como así la recaudación.
- Obligatorio, ya que el sindicato dispone de la plataforma y no es posible usar otra.
- Frecuente, ya que los afiliados necesitan adquirir bienes y servicios a diario.

## Detección de la oportunidad de negocio

Descripción de la industria

### Legislación

En esta sección se describirá la legislación relacionada con el sindicalismo, la cual aplica al mercado objetivo. Según la Declaración Universal de Derechos Humanos (Naciones Unidas, 1948), cualquier persona puede afiliarse a un sindicato que le asegure la protección de sus derechos laborales. A su vez, los sindicatos tienen como objetivo que se cumplan los convenios colectivos de trabajo, incluyendo la negociación salarial colectiva (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1987) y, finalmente, otorgar servicios sociales o beneficios a sus socios (Bossio, 1989).

En Argentina, por ejemplo, los empleadores tienen la obligación de ser agentes de retención de una parte del sueldo del trabajador, el cual es luego transferido al sindicato que corresponda y/o a la seguridad social (Senén González et al., 2010). Existen cuatro tipos de descuentos que se realizan a los trabajadores:

1. Cuota de afiliación sindical: es la cuota que determina que un trabajador está afiliado a un sindicato. Esta cuota es optativa y es el trabajador quien decide afiliarse voluntariamente. Esta condición de afiliado le permite al trabajador acceder a ciertos beneficios extra, como por ejemplo participar políticamente en el sindicato, en las elecciones de este, acceder a descuentos, reintegros, eventos sociales y recibir presentes por parte del sindicato, como útiles escolares. Los trabajadores sólo pueden afiliarse al sindicato de primer grado que le corresponde según el rubro de su actividad laboral (Senén González et al., 2010).

2. Descuento por obra social: es un aporte obligatorio para todos los trabajadores, independientemente de si están o no afiliados al sindicato, cuyo destino es financiar las obras sociales sindicales para el trabajador y sus familiares (Senén González et al., 2010).
3. Cuota sindical solidaria: es un aporte obligatorio para la mayoría de los sindicatos. En general suele generar confusión al trabajador, llevándolo a pensar que por el pago de esta cuota el mismo ya está afiliado al sindicato, pero esto es un concepto erróneo. Es considerado una cuota en concepto de colaboración, pero de carácter obligatorio. Su fin suele ser justificado con la negociación salarial colectiva, de la cual todo trabajador de ese rubro se ve beneficiado (Senén González et al., 2010).
4. Aportes para seguros: con estos aportes se financia el seguro de vida, sepelio, etc. En algunos gremios es voluntario y, en otros, opcional (Senén González et al., 2010).

### *Proceso de entrega de beneficios actual*

Para que un afiliado obtenga un beneficio sindical, debe realizar una serie de actividades que varían entre sindicatos y que dependen del tipo de beneficio al que este desee acceder. También, suelen existir restricciones que limitan el acceso a estos beneficios, como la antigüedad en la afiliación y la cantidad de beneficios disponibles por unidad de tiempo. Por ejemplo, si se trata de un beneficio que es un regalo que realiza el sindicato a un afiliado, como una bolsa de pañales para su hijo, el SEC de Capital Federal (s.f.) pide que el afiliado realice los siguientes pasos:

1. Ingrese a la app que posee esta entidad.
2. Seleccionar el beneficio Pañales.
3. El sistema valida si es la primera vez y muestra solicitudes activas, si existen.
4. Presionar sobre Solicitar.
5. Seleccionar al hijo registrado.
6. Seleccionar turno para retirar.
7. Confirmar y esperar el mail de confirmación.
8. Ir personalmente a retirar en el turno asignado, llevando DNI del titular, carné de afiliado, último recibo de sueldo del titular y DNI o partida de nacimiento del bebé.

Otra situación distinta que puede ocurrir, por ejemplo, cuando el afiliado desea solicitar un reintegro por una compra realizada que el sindicato le cubre en su membresía, como es el caso del Centro Empleados de Comercio de Comodoro Rivadavia (s.f.), donde se cubre el 50% de la compra de lentes recetados. Ellos utilizan SociosPlus para, a través de la app, solicitar el beneficio y adjuntar toda la

documentación desde el dispositivo móvil, sin tener que ir personalmente al sindicato (Enfoque Sindical, 2022). En estos casos, la plataforma valida automáticamente el cumplimiento de las restricciones que impone el sindicato y, si el afiliado las cumple, le permite solicitar el beneficio; luego una persona del sindicato evalúa las solicitudes pendientes, las aprueba o rechaza según corresponda y, una vez aprobadas, una persona del sector tesorería realiza una transferencia a la cuenta informada por el afiliado.

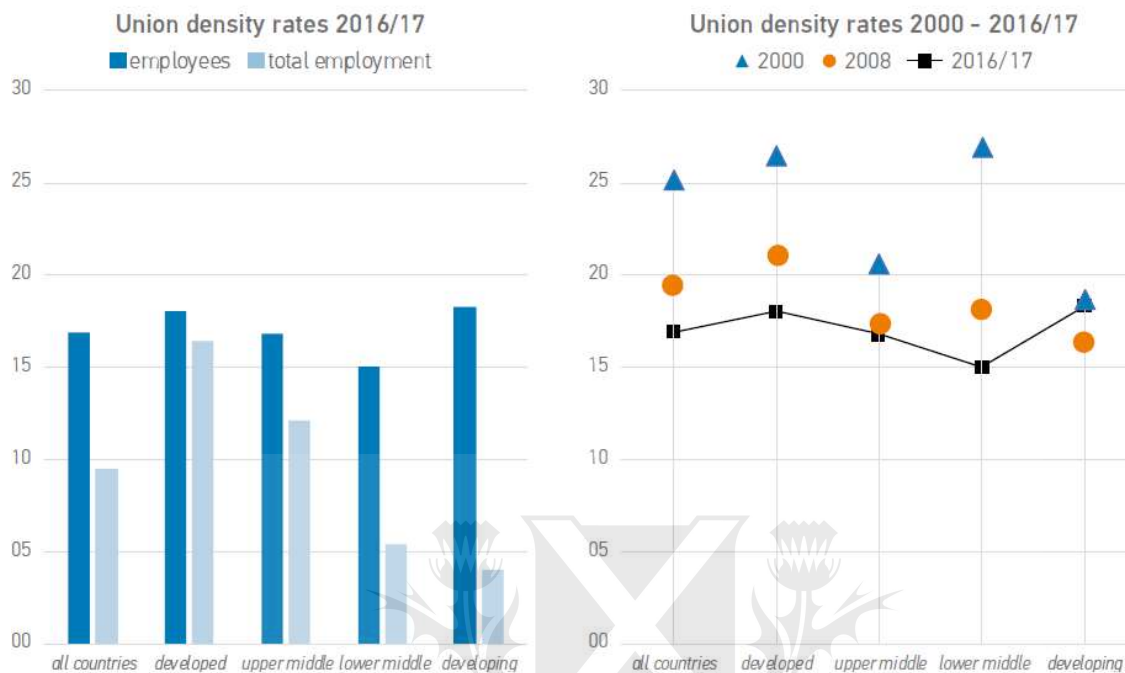
Como se puede observar, hay diversas formas en que un afiliado puede acceder a un beneficio y, en general, aunque dos sindicatos sean de la misma rama o actividad, la forma en que diseñan el proceso de otorgamiento de beneficios puede ser diferente.

Situación actual y perspectivas futuras

### *Sindicalismo mundial*

En el mundo, las tasas de afiliación no varían significativamente entre países desarrollados y en vías de desarrollo (Visser, 2019), es decir, la riqueza de un país medida por su PBI no impacta en la tasa de afiliación de este. Esto tiene dos razones principales: por un lado, en las últimas tres décadas, hubo una disminución considerable de las tasas de afiliación en países más desarrollados, como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Alemania, etc. Por otro lado, en los países en desarrollo, hay un índice muy bajo de trabajo formal, lo cual hace que la tasa de afiliación parezca mayor, ya que es una proporción del total de trabajadores registrados (Visser, 2019). Entonces, como indica Visser (2019), para que la comparación sea más realista, se deben considerar el total de trabajadores de un país, y no únicamente el total de empleados registrados. Esta comparación sí arroja una gran diferencia, donde los países más ricos poseen mayores tasas de afiliación, como se observa en la parte izquierda del gráfico a continuación.

Ilustración 4: Niveles de densidad sindical por grupos de países según niveles de ingreso



Fuente: Visser (2019)

También, puede observarse en el gráfico anterior cómo los índices de afiliación han ido cayendo a lo largo de los años.

### Sindicalismo regional

Argentina es el segundo país más sindicalizado de Latinoamérica, con un 28% de trabajadores registrados asociados a un sindicato, después de Uruguay con 30% (OIT, 2022b). Como contraposición, países más desarrollados poseen mayores tasas de afiliación sindical: Islandia 92%, Dinamarca 67%, Suecia 66%, Finlandia 65%.

Según una encuesta sobre la imagen pública de distintos sectores relacionados con la política, la imagen que tienen los sindicatos en Argentina es “muy mala” para un 52% de la población y “algo mala” para un 21% (Universidad de San Andrés, 2022).

En Uruguay, según una encuesta realizada por la consultora Opción Consultores (2017), un 39% de la población adulta expresó que el impacto de las acciones e iniciativas realizadas por los sindicatos no eran positivas para los trabajadores. Y, si se toma en cuenta únicamente a la población de nivel educativo alto, el porcentaje de personas en desacuerdo con estas acciones sube a 49%. Con respecto a

la gestión sindical, la encuesta arrojó que un 56% de la población desapruueba la misma, y un 68% de la población con nivel educativo alto. La encuestadora concluye que, aunque la central sindical evaluada haya multiplicado el número de afiliados en los últimos años, y siendo estas instituciones claves en el desarrollo de políticas públicas relacionadas con el mundo del trabajo, la imagen generalizada del sindicalismo es regular.

El caso de Colombia es particular, debido a que se han producido numerosos atentados contra la vida de trabajadores sindicalizados como así también de dirigentes sindicales a lo largo del tiempo (Guataquí et al., 2009). En el estudio realizado por Guataquí et. al (2009), donde se tomaron en cuenta los datos socioeconómicos de las encuestas de hogares, se concluye que, a pesar de los riesgos que conlleva ser parte de un sindicato, hay ciertos grupos que poseen mayor probabilidad de afiliarse. Estos son, en su mayoría, hombres con mayor escolaridad o experiencia, empleados públicos, obreros, empleados de grandes empresas y trabajadores con contratos a término indefinido. También, se deduce de esta encuesta que la probabilidad de afiliarse al sindicato aumenta con la edad del trabajador.

### *Motivos de afiliación y desafiliación sindical*

Entre los factores que afectan la afiliación sindical, se encuentran factores exógenos y endógenos (Senén González et al., 2010).

#### *Factores exógenos*

Según Gonzalez et. al (2010), los factores exógenos se corresponden con tendencias de afiliación alcistas derivadas de procesos inflacionarios, donde el sindicato juega un rol clave en la negociación salarial.

Por otro lado, indican que influyen negativamente en la afiliación los índices muy altos de desocupación, la disminución de trabajadores industriales tradicionales, la creciente demanda de trabajadores de servicios, el aumento de la mano de obra femenina y joven, los cambios en el nivel de educación y calificación y la creciente rotación regular de trabajadores.

También, como factor exógeno, nombran a la orientación política del gobierno que ejerza, donde los gobiernos con orientación de izquierda suelen fomentar el sindicalismo con acciones específicas, a diferencia de gobiernos más conservadores, que tienden a ejecutar acciones que debilitan al sindicalismo.

A su vez, existen factores legales e institucionales (Senén González et al., 2010), donde las estructuras sindicales fuertes, como en Alemania, se favorece la creación de sindicatos bien organizados, y en estructuras sindicales débiles, como en Reino Unido o en Estados Unidos, los gobiernos tienden a

generar sindicatos atomizados. Esto también impacta en el grado de representatividad de los sindicatos, donde los trabajadores no afiliados también son representados por el sindicato, por lo tanto, no sienten necesidad de afiliarse.

Finalmente, según el estudio mencionado, existen estrategias antisindicales que ejercen las empresas para desalentar la afiliación. En algunos casos esto es positivo, ya que ofrecen incentivos que se equiparan con los que ofrecen los sindicatos, y en otros casos es negativo, ya que ejercen presión para que los trabajadores no se afilien al sindicato.

#### Factores endógenos

Gonzalez et. al (2010) menciona varios autores que expresan que los sindicatos tienen la capacidad para promover la afiliación sindical, en cualquier tipo de entorno, a través de estrategias específicas para lograr aumentar la tasa de afiliación.

Como condición principal, el estudio menciona que debe existir un fuerte liderazgo nacional, orientado a que el sindicato crezca a través de técnicas de reclutamiento, una adecuada estructura del sindicato y una fuerte relación de negociación con el gobierno y los empleadores. Se hace hincapié a que esto debe ser llevado a cabo por sindicatos locales, ya que están más cerca del trabajador y afectan directamente la imagen que estos tienen del sindicato. La relación con el sindicato le genera un sentido de identidad al trabajador, además de que la no pertenencia le puede generar costos extra (Senén González et al., 2010).

Por otro lado, cobran importancia los incentivos o beneficios que el sindicato ofrece a sus afiliados y cómo su correcta selección afecta positivamente a la tasa de afiliación al mismo. Y también influyen positivamente en la afiliación la capacidad de movilización y huelga por una causa colectiva (Senén González et al., 2010).

Como complemento, se considera a la percepción social del sindicato como un factor condicionante de la afiliación al mismo. Hay diversas teorías que proponen distintas causas de esta percepción, por ejemplo, los que son partidarios de los factores exógenos indican que, a mayor mujeres y jóvenes afiliados, la tasa de afiliación es menor; pero los partidarios de los factores endógenos argumentan que los jóvenes suelen buscar trabajos que no les genera la oportunidad de ser parte de un sindicato. Con respecto a las mujeres sindicalizadas, por un lado, se justifica que hay menos cantidad de este género por su participación discontinua en el mundo laboral; pero por otro lado, las mujeres con obligaciones familiares suelen buscar más seguridad y tienden a afiliarse (Senén González et al., 2010).

## Segmentación del mercado

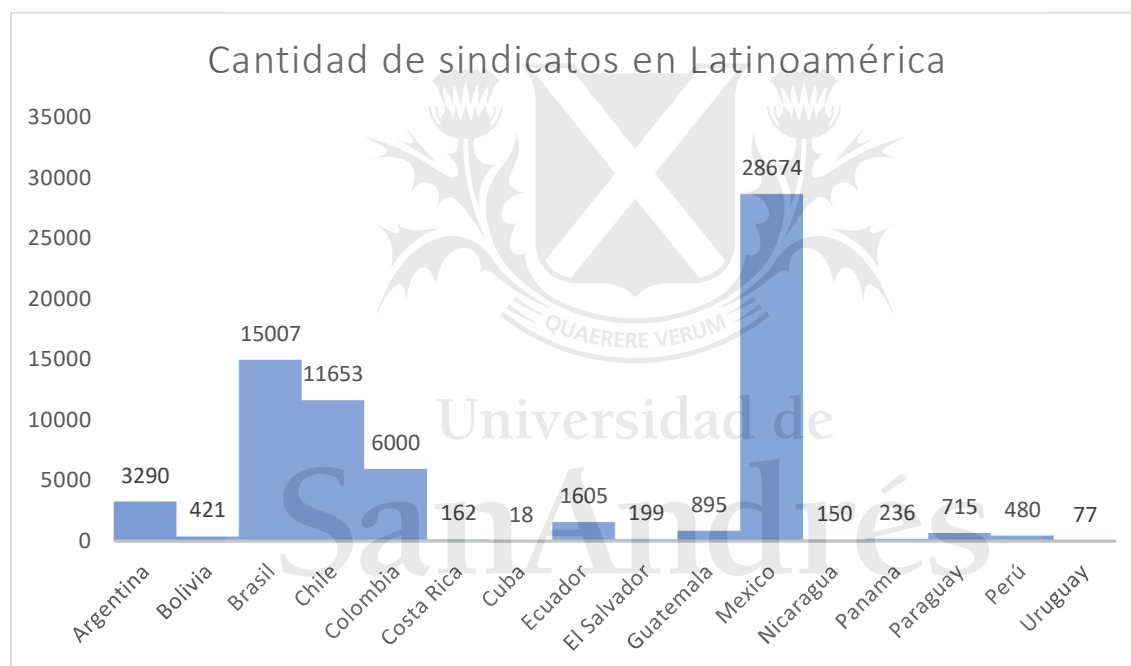
El mercado objetivo de SociosPlus está dividido en tres segmentos, que son los actores que interaccionarán en la plataforma:

- Sindicatos;
- Afiliados;
- Empresas.

### Sindicatos

La cantidad de sindicatos en Latinoamérica, separados por país, puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Ilustración 5: Cantidad de sindicatos en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia con datos de la OIT (2022)

En Argentina existen alrededor de 3290 sindicatos (Andrés Klipphan, 2020) en total. Estos sindicatos están repartidos a lo largo y ancho del país, y poseen estructuras y formas de gestión diversas entre sí.

Algunos sindicatos son gestionados por la federación a la que pertenecen y no poseen una libertad de acción que les permita administrar el presupuesto que es fruto de su propia recaudación, sino que esa recaudación es centralizada por estas federaciones quienes luego reparten, según algún criterio determinado, un porcentaje de la recaudación total entre sus filiales.

Otros sindicatos son administrados de forma independiente, lo que quiere decir que el fruto de su recaudación queda completamente en poder de estas entidades y pueden decidir sobre cómo gastar o invertir este dinero.

Ambos modelos de administración son relevantes para el modelo de negocios de SociosPlus. Mientras que el primero representa grandes volúmenes de afiliados que potencialmente serán usuarios de la plataforma, los segundos son más accesibles en cuanto a facilidad de establecer acuerdos comerciales y comprenden mejor la economía regional.

### *Afiliados*

Para contabilizar la cantidad de afiliados en cada sindicato es posible tomar los datos de la base de datos disponible en la Organización Internacional del Trabajo (OIT o *ILO*, por sus siglas en inglés). Con esta información, es posible aplicar el método de cuantificación del mercado TAM-SAM-SOM.

*Ilustración 6: Método de cuantificación del mercado TAM-SAM-SOM*



*Fuente: FCI (2022)*

#### TAM – Total Addressable Market

Según el Instituto de Finanzas Corporativas (*CFI*, por sus siglas en inglés), es el mercado total disponible y representa la oportunidad total de ventas existente si se alcanzara el 100% de participación del mercado (Corporate Finance Institute, 2022).

Según la OIT (2022a), existen alrededor de 57 millones de trabajadores asalariados en Latinoamérica. Estos son trabajadores cuyo salario está determinado por negociaciones colectivas por parte de un



sindicato (OIT, 2022a). Estos trabajadores son tomados en cuenta para la definición del mercado disponible ya que, como se deduce de la definición, están representados por un sindicato, por lo tanto, pueden estar o no afiliados al mismo, pero son propensos a llevar adelante el proceso de afiliación si así lo quisieran.

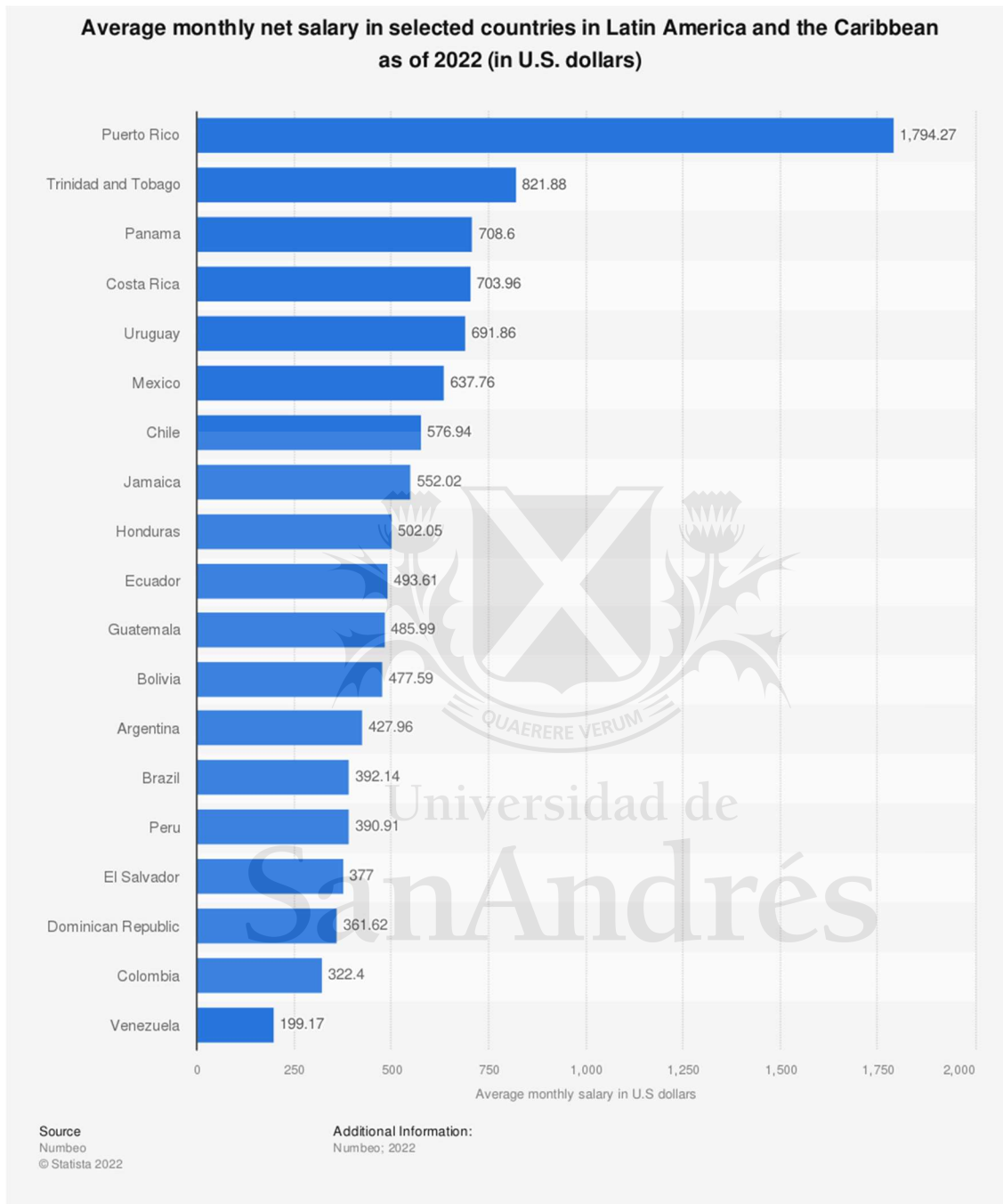
[SAM – Serviceable Available Market](#)

Según el CFI (2022), es la parte del mercado disponible que será servido por la compañía.

La base de datos de la OIT (2022b) indica que existen alrededor de 10 millones de trabajadores afiliados a sindicatos en Latinoamérica. Estos son todos los trabajadores que serán servidos si sus sindicatos contratan una membresía con SociosPlus. Los salarios promedio para estos trabajadores varían significativamente en cada país, como se muestra en el gráfico a continuación:



Ilustración 7: Promedio mensual de salarios en Latinoamérica



Fuente: Statista (2022)

Del sueldo de los trabajadores expresado en el cuadro anterior, es de esperar que un porcentaje sea destinado al consumo en la plataforma de productos y servicios relevantes para ellos.

Si expresamos el SAM en términos monetarios, podríamos obtener los ingresos totales de los afiliados a sindicatos, esto es la cantidad de afiliados total en Latinoamérica por el salario promedio de estos

afiliados. Esta multiplicación da como resultado un valor de aproximadamente U\$D 73 billones anuales. Un porcentaje de este monto será destinado al consumo en la plataforma, del cual será capturado por un *fee* transaccional.

#### SOM – Serviceable Obtainable Market

El CFI (2022) lo define como la parte del SAM que puede alcanzarse de forma realísticamente posible. En este trabajo, podría considerarse como el porcentaje de afiliados alcanzados por el porcentaje del gasto que los afiliados de esos sindicatos destinen a la plataforma por el *fee* a cobrar por cada transacción.

$$SAM = \%afiliados \times \%sueldo \text{ destinado a } SociosPlus \times fee \text{ transaccional}$$

Para el caso de SociosPlus, este número dependerá de distintos factores, como la competencia, fuerza de venta contratada, velocidad en el *onboarding*, etc. Será necesario estimar este valor, al menos de forma empírica, a partir de información sobre tasas de efectividad obtenidas en este tipo de ventas para industrias similares y análisis en profundidad de las instituciones.

#### Empresas

Dentro de este sector del mercado están comprendidas todas las empresas que brindarán productos y servicios a los afiliados a través de la plataforma, en verticales estratégicamente definidas según la necesidad de cada sindicato en cada país.

Será necesario prestar especial atención a que los rubros de las empresas se correspondan con las necesidades reales de los trabajadores, como así también que la calidad de los productos y servicios ofrecidos sea suficiente, a través de un estricto control de las empresas y sus ofertas publicadas.

A este segmento, también se le permitirá realizar publicidad dentro de la plataforma, lo que permitirá obtener ingresos extra por esta actividad.

#### Descripción de SociosPlus

En la actualidad, SociosPlus es un software web que permite digitalizar los principales procesos que se llevan a cabo en los sindicatos. Abarca la gestión del padrón de empleados (con su información demográfica, familiar, laboral y salarial), la gestión de los beneficios que se otorgan a estos afiliados y la gestión de la recaudación del sindicato a través de los distintos aportes y cuotas que pagan los afiliados.

Posee además una aplicación móvil desde donde se puede acceder a estos beneficios, mostrar una credencial digital para identificarse en una institución que posea convenios con el sindicato y acceder a

sus productos y servicios, realizar denuncias laborales por incumplimiento del convenio colectivo de trabajo y visualizar las declaraciones juradas presentadas por su empleador, entre otras funciones.

## Capítulo 2

### Benchmarking

En el mercado local, regional e internacional existen soluciones que, si bien no cubren todas las áreas que cubre el modelo de negocios planteado más adelante, pueden en algunos casos ser competencia de SociosPlus, o bien, servir como referencia de casos de éxito que funcionaron en otras regiones.

Principalmente, podríamos dividir a las soluciones existentes en tres categorías:

1. Sistemas para gestionar sindicatos.
2. Sistemas para proveer beneficios a afiliados en múltiples sindicatos.
3. Sistemas para proveer beneficios a empleados.

A continuación, se muestra una tabla que resume y compara las capacidades de las soluciones existentes con la propuesta de esta tesis para SociosPlus:

Solución	Categoría	Gestión del sindicato	Gestión de beneficios	Ofrece Beneficios	Mercado
<i>Dynamiclce</i>	1	SI	NO	NO	AR
<i>SindicaMe</i>	1	SI	SI	NO	AR
<i>Unit Workers</i>	1	SI	NO	NO	US
<i>UnionPlus</i>	2	NO	NO	SI	US
<i>Parliament Hills</i>	2	NO	NO	SI	UK
<i>Member Advantage</i>	2,3	NO	NO	SI	AU, NZ
<i>Felicity360</i>	3	NO	NO	SI	CL
<i>Sodexo</i>	3	NO	NO	SI	ES
<i>Cuponstar</i>	3	NO	NO	SI	LATAM
<b>SociosPlus</b>	1,2	SI	SI	SI	LATAM

Tabla 1 - Comparación entre algunas de las soluciones existentes y SociosPlus – Elaboración propia

A continuación, se detallan las características principales de cada solución estudiada:

- *Dynamiclce (Dynamiclce, s.f.):* Es una empresa de diseño y desarrollo de software para empresas y sindicatos. Su software sindical web permite gestionar la recaudación, los afiliados, posee una app sindical y una credencial digital.
- *SindicaMe (Software de Gestión Para Sindicatos & Asociaciones - SyndicaMe, s.f.):* Es un software web para gestionar sindicatos y asociaciones. Permite gestionar la recaudación,

elecciones, contabilidad integral, facturación electrónica, beneficios, afiliaciones, extraer reportes y realizar presentaciones AFIP.

- Unit Workers (*Unit Workers, s.f.*): Es una Plataforma de Estados Unidos que permite a los trabajadores formar un sindicato laboral independiente para empresas menores a 200 empleados. Ofrecen capacitación sobre cómo organizarse y herramientas para gestionar campañas y garantizar contratos laborales justos.
- UnionPlus (*Union Plus, s.f.*): Es una organización sin fines de lucro fundada por la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) para brindar beneficios exclusivamente a afiliados de sindicatos, y sus familiares. Los servicios que brindan están organizados por categorías:
  - Dinero: tarjeta de crédito, préstamos personales.
  - Casa y Autos: compra de autos, reintegros inmobiliarios.
  - Compras y Descuentos: restaurantes, telefonía.
  - Seguros: del automotor, de la propiedad, de vida.
  - Salud: odontología, oftalmología.
  - Educación: colegios gratuitos, becas.
  - Viajes: hoteles, atracciones.
  - Cobertura: por huelgas, por despidos.
- Parliament Hill Ltd (*Parliament Hill - The Benefit Management Specialists, s.f.*): Es una empresa de beneficios para el sector de las membresías, que ayudan a sus clientes a agregarle valor a sus afiliados. Utilizan su poder de compra colectiva, con una base de 7 millones de afiliados para negociar términos favorables de productos y servicios relevantes para los afiliados. Tienen clientes de diversos sectores, como sindicatos, mutuales, federaciones, clubes deportivos, etc. Ofrecen beneficios que sus clientes pueden personalizar, en las siguientes categorías:
  - Compras: tiendas minoristas, informática, blanquería, libros.
  - Estilo de vida: descuentos en cines, en compra de teléfonos celulares, de autos.
  - Viajes: paquetes turísticos, alquiler de auto, seguros.
  - Salud y bienestar: descuentos en gimnasios, oftalmología.
- Member Advantage (*Member Advantage, s.f.*): Es un proveedor de beneficios para clientes, miembros y empleados de empresas para Australia y Nueva Zelanda. Poseen una base de 700 mil usuarios. Ofrecen programas personalizados para cada organización. Los descuentos se

aplican en el punto de venta, sin necesidad de comprar con anterioridad. Para afiliados a sindicatos ofrecen descuentos en supermercados, créditos hipotecarios, etc.

- *Felicity360 (Beneficios y Convenios Para Trabajadores - Felicity360, s.f.):* Es una plataforma que brinda soluciones de recursos humanos para empresas, ofreciendo también convenios y descuentos para sus trabajadores.
- *Sodexo (EMPLOYEE BENEFITS PLATFORM - Sodexo, s.f.):* Es una empresa mundial que ofrece servicios de calidad de vida, con una base de 100 millones de usuarios, cuyo costo corre a cargo de la empresa que los contrata. Entre los servicios que ofrecen, están:
  - Restaurante Pass: para abonar las comidas de los empleados.
  - Cheque Guardería Pass: descuento para abonar la guardería de hijos de empleados hasta 3 años.
  - Retribución flexible: permite a los empleados destinar hasta el 30% del salario a servicios cotidianos exentos de impuesto a la renta.
  - Transporte Pass: tarjeta Visa para pagar el transporte público para ir al trabajo, exento de impuesto a la renta.
  - Formación Pass: cheque virtual para acceder y pagar cursos, exento de impuesto a la renta.
  - Regalos a Medida Premium: plan de incentivos online para empleados.
- *Cuponstar (Cuponstar, s.f.):* Es una empresa latinoamericana de beneficios corporativos. Cuentan con 500 clientes, más de 100 millones de cupones entregados y más de 10 mil comercios con 2000 beneficios ofrecidos. También ofrece la posibilidad de comunicar novedades de la empresa, conocer beneficios internos de la empresa, participar de sorteos y realizar comunicaciones con el área de recursos humanos.

En lo descrito anteriormente se aprecia que, si bien existen empresas que ofrecen una amplia gama de beneficios relevantes para trabajadores, no existe ninguna solución que ofrezca los tres pilares mencionados para brindar una solución completa, que consisten en una gestión integral de los sindicatos en un mismo *software*, y que además permita gestionar los beneficios que ofrece la organización como así también ofrecer nuevos beneficios distintos y complementarios a los ya ofrecidos por los sindicatos.

También, existen sindicatos que ofrecen beneficios y se gestionan sin ningún software de gestión más que planillas de cálculo y documentación física.

## Análisis del sector

Para analizar el sector se tomará el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1979).

### Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras de entrada que dificultan la llegada de nuevos competidores ya que son consideradas ventajas competitivas.

Cuando un sindicato se asocia con SociosPlus, se vuelca en la plataforma información de todas las empresas y trabajadores del sector que representa dicha entidad. A partir de ahí, las empresas actuarán como agentes de retención y utilizarán SociosPlus para declarar los sueldos de sus trabajadores y abonar las contribuciones correspondientes. A su vez, los afiliados de ese sindicato tienen automáticamente acceso a la app de SociosPlus, pudiendo acceder a los beneficios que ofrece el sindicato y a otros recursos que este brinde en dicho canal.

De esta manera, el ingreso de un nuevo competidor demandaría comunicar y educar a todas las empresas del sector sobre el uso de dicho sistema de recaudación, también demandaría capacitar a los afiliados del nuevo sistema de acceso a beneficios y demás funciones y, por último, el personal del sindicato deberá aprender a usar una nueva herramienta de gestión. Por lo tanto, se puede considerar baja la amenaza de que ingresen nuevos competidores.

### Poder de negociación del cliente

Los clientes podrían no estar conformes con los beneficios ofrecidos en la plataforma, e incrementarían su poder si acceden a descuentos que consideren más relevantes a través de otro medio que no sea SociosPlus, teniendo en cuenta la gran competencia que existe entre plataformas, pero considerando si este es un público que accede a estas plataformas de forma regular.

### Amenaza de productos sustitutos

La idea principal de esta plataforma es que se creen convenios comerciales relevantes entre SociosPlus y las empresas que publiquen sus productos, con la premisa de que se enviarán grandes volúmenes de potenciales clientes a dichas empresas. En este sentido, se podrán lograr acuerdos comerciales que mejoren las ofertas actuales de la competencia.

Igualmente, será necesario realizar una serie de acciones para evitar la aparición de productos sustitutos:

- Realizar una inversión significativa en marketing para llegar al mayor porcentaje posible del mercado objetivo.
- Optimizar la experiencia del usuario en la plataforma.
- Curar la oferta de productos y servicios publicados.

#### Poder de negociación del proveedor

Esta plataforma llevará a cabo una selección de los productos y servicios que se ofrecerán, por lo tanto, es de esperar que exista un alto interés en ser parte de SociosPlus. Cuando una empresa no esté conforme con la propuesta de valor, se podrá sustituir con otra de similares características, lo que disminuirá el poder de negociación de los proveedores.

También, estando en países con altos índices inflacionarios y caídas en el consumo, el poder de negociación de los proveedores tiende a ser bajo.

Se buscará crear alianzas a largo plazo y diversificar la oferta de proveedores, pero cuidando que la competencia entre ellos sea baja o moderada.

#### Rivalidad entre competidores existentes

En base a las cuatro fuerzas estudiadas en los puntos anteriores, y como resumen:

- Amenaza de nuevos competidores: Baja
- Poder de negociación del cliente: Medio
- Amenaza de productos sustitutos: Baja
- Poder de negociación del proveedor: Baja

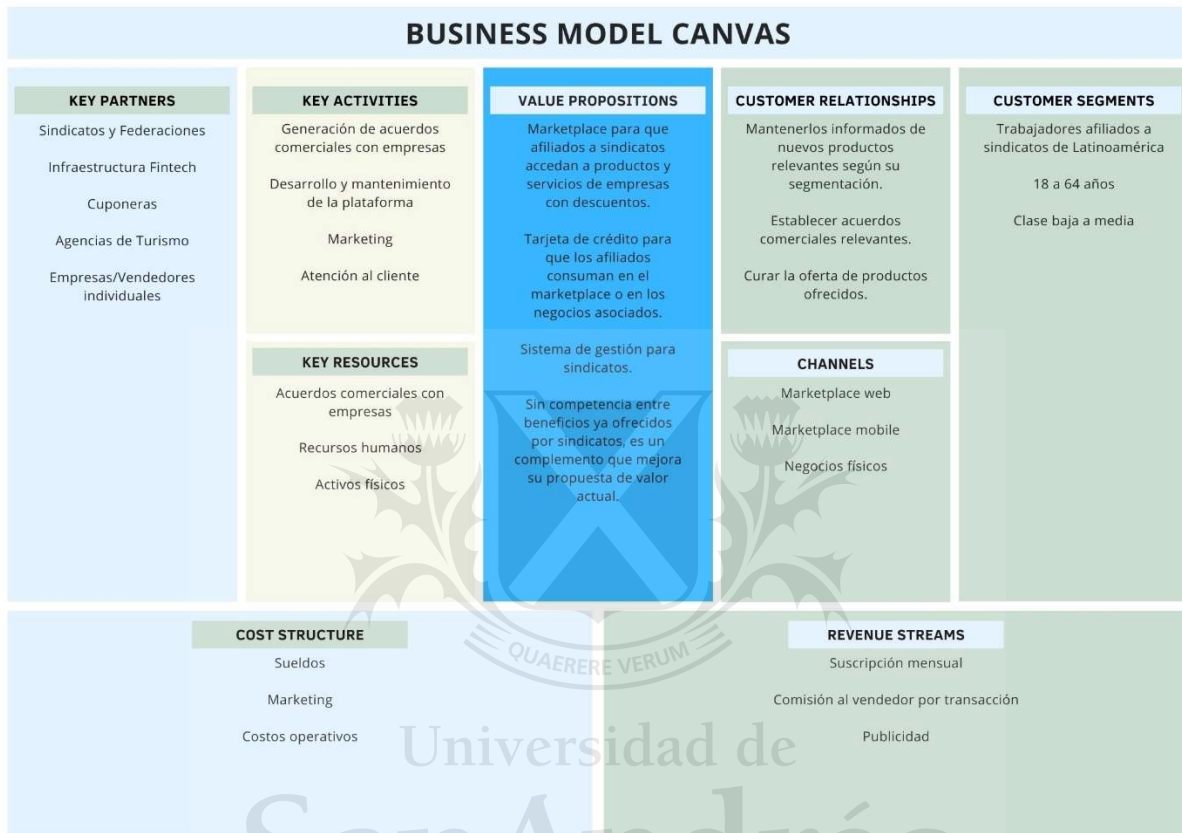
Podemos concluir que la rivalidad entre competidores existentes es baja.



## Capítulo 3

### Modelo de negocio

Ilustración 8: *Business Model Canvas de SociosPlus*



Fuente: *Elaboración propia*

### Propuesta de valor

Se divide la propuesta de valor en los tres actores de la plataforma: sindicatos, afiliados y empresas.

#### Sindicatos

*Statement:* Para los sindicatos de Latinoamérica, que están buscando mejorar su oferta de beneficios para sus afiliados, hemos desarrollado una plataforma que permite acceder a descuentos y promociones relevantes para ellos, a un bajo costo para el sindicato.

Ilustración 9: *Value Proposition Canvas para Sindicatos*

## Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

### Afiliados

**Statement:** Para los afiliados sindicales de Latinoamérica, que están buscando valorizar mejor sus aportes sindicales, hemos desarrollado una plataforma que permite acceder a beneficios relevantes para ellos.

Para validar la necesidad de este actor, se realizó una encuesta sobre satisfacción de beneficios sindicales, detallada en el anexo 1. En esta encuesta se obtuvieron 236 respuestas, principalmente de sindicatos en Argentina.

Ilustración 10: Value Proposition Canvas para Afiliados



Fuente: Elaboración propia

En el Anexo A pueden apreciarse los prototipos de interfaz del usuario para los afiliados.

## Empresas

*Statement:* Para las empresas de Latinoamérica, que están buscando acceder a un mercado mayor para vender sus productos y servicios, hemos desarrollado una plataforma que permite acceder a un volumen significativo de potenciales clientes segmentados.

Ilustración 11: Value Proposition Canvas para Empresas



Fuente: Elaboración propia

## Tecnología que soporta la propuesta de valor

### Plataformas

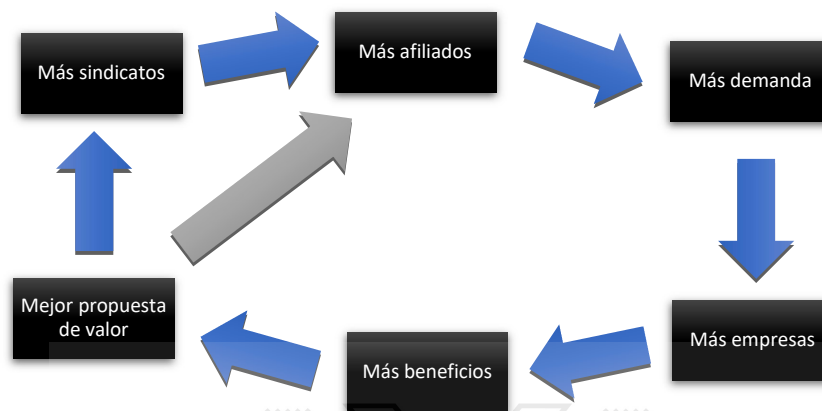
El modelo de negocios de esta solución está basado en plataformas. Las plataformas conectan a personas con organizaciones y productos o servicios a través de un ecosistema donde se crea e intercambia valor en una infraestructura participativa y abierta, con condiciones preestablecidas (Parker et al., 2016).

Para el caso de SociosPlus, la plataforma permitirá la interacción entre sindicatos, afiliados y empresas. Cada uno de estos actores obtendrá una propuesta de valor específica, detallada en el presente documento, en la sección **Error! Reference source not found.** Por esto, se tratará de una plataforma de tres lados.

### Efectos de red positivos

Como indica Parker et. al (2016), dentro de una plataforma ocurren efectos de red, los cuales describen el impacto que tiene el número de usuarios de la plataforma con el valor creado a cada uno de estos usuarios. Los efectos de red que se producen en SociosPlus están representados en el siguiente gráfico:

Ilustración 12: Efectos De Red Positivos De SociosPlus



Fuente: Elaboración Propia

El círculo virtuoso diagramado anteriormente se explica de la siguiente manera: cuando ingrese un nuevo sindicato a la plataforma, traerá consigo todos los afiliados de dicha institución, que inmediatamente tendrán acceso al *Marketplace* de beneficios de la plataforma. Estos nuevos afiliados serán consumidores que generarán un incremento de la demanda, por lo cual más empresas tendrán interés en pertenecer a SociosPlus, para ofrecer más beneficios. En la medida en que se incremente la cantidad de beneficios, la propuesta de valor que ofrece la plataforma para los sindicatos también se incrementará, lo cual generará un efecto primario de mayor interés en otros sindicatos en sumarse a la plataforma; y un efecto secundario relacionado con el aumento de la propuesta de valor para los mismos afiliados, permitiendo que más trabajadores se afilien al sindicato para acceder a este ecosistema de beneficios.

### Crecimiento

Como lo indica Parker et. al (2016) en su descripción sobre los otros modelos de crecimiento de negocios, resulta fundamental no confundir a los efectos de red con estos otros modelos que, si bien generan tráfico, no tienen la misma finalidad que los efectos de red. La viralidad, por ejemplo, atrae usuarios a la red, pero no los mantiene adentro ni aumenta el valor de los demás actores. Comprender y diferenciar estos modelos de crecimiento será necesario para que SociosPlus crezca exponencialmente.

Otro factor para tener en cuenta para que esta plataforma pueda crecer será el hecho de facilitar la entrada de nuevos sindicatos con la menor fricción posible. De esta manera, según Parker et. al (2016), si los usuarios pueden ingresar rápida y fácilmente a la plataforma, y comenzar a interactuar con los otros actores, el crecimiento será veloz. Para que esto suceda, se deberá crear un proceso de *onboarding* claro y ágil, en donde los sindicatos puedan registrarse, ingresar su base de afiliados y comenzar a utilizar la plataforma. Una vez que eso sucede, se podrán contratar los servicios extra que tienen que ver con la gestión sindical.

Existe otro factor que, según Parker et. al (2016), repercute directamente sobre el crecimiento de la plataforma. Es el hecho de que todos los actores de la plataforma crezcan proporcionalmente. Si existen demasiadas empresas que ofrecen beneficios y pocos afiliados sindicales, la propuesta de valor para las empresas será poco interesante. Lo mismo ocurre en el sentido contrario. En este caso, la cantidad de sindicatos no impactaría directamente en el valor agregado a los otros actores, aunque la llegada de nuevos sindicatos incorpora nuevos afiliados a la plataforma.

#### Efectos de red negativos

También, existen efectos de red negativos que pueden darse dentro de la plataforma y merecen igual atención para que el número de participantes continúe en crecimiento. Como indica Parker et. al (2016), estos efectos de red negativos ocurren cuando el aumento de usuarios que permite incrementar las transacciones entre actores también provoca que sea más complejo encontrar la mejor transacción. Para evitar que esto suceda, es fundamental realizar una curaduría de todo lo que sucede en la plataforma, esto es, el filtrado, control y límites de acceso a los usuarios y las transacciones que puedan realizar. Por ejemplo, para el caso de SociosPlus, como los sindicatos ya ofrecen beneficios a sus afiliados, será necesario que la oferta de beneficios de SociosPlus no colisione con esta oferta, sino que la complemente con beneficios que, si bien el sindicato aún no ofrece, sean de su interés para proporcionárselos a sus afiliados.

#### Tipos de efectos de red

Si consideramos únicamente la parte de la plataforma que tiene en cuenta las interacciones entre afiliados y empresas en el intercambio de bienes y servicios, podemos identificar cómo los cuatro tipos de efectos de red que menciona Parker et. al (2016) podrán llevarse a cabo en la plataforma SociosPlus para un posterior análisis en profundidad que permita, por ejemplo, mitigar los efectivos negativos y potenciar los positivos.

### *Efectos de red del mismo lado:*

- Efectos de afiliados sobre otros afiliados:
  - Positivos: sentido de grupo y pertenencia, y la posibilidad de consumir beneficios grupalmente. Leer calificaciones de otros afiliados sobre beneficios consumidos.
- Efectos de empresas sobre otras empresas:
  - Positivos: sentido de validación de la oferta de la plataforma.
  - Negativos: competencia.

### *Efectos de red cruzados:*

- Efectos de afiliados sobre empresas:
  - Positivos: más demanda.
- Efectos de empresas sobre afiliados:
  - Positivos: más opciones, por lo tanto, mayor valor de la plataforma y, por consiguiente, mayor valor hacia el afiliado con la membresía del sindicato. Mejores precios.

Negativos: Si se crea un volumen demasiado alto de proveedores, hará más difícil a los consumidores poder encontrar al proveedor ideal para transaccionar.

## Capítulo 4

### Estrategia de Marketing

Se realizarán tres tipos de campañas de marketing, cada una tendrá objetivos específicos:

1. Email-marketing:
  - a. Obtener leads de nuevos sindicatos.
  - b. Generar recomendaciones de productos personalizadas para afiliados.
2. Marketing digital:
  - a. Obtener leads de nuevos sindicatos.
  - b. Dar a conocer la plataforma a afiliados, que la consideren por encima de la competencia adquieran productos y servicios y la divulguen entre sus compañeros de trabajo y sindicatos.
  - c. Dar a conocer la plataforma a empresas y que la consideren para generar acuerdos comerciales por encima de la competencia.
3. Llamadas en frío:
  - a. Obtener leads de nuevos sindicatos.

## Audiencia

Para la campaña de email-marketing, se buscará información en sitios públicos y federaciones de la industria que representa cada sindicato. En este sentido, no se limitará la búsqueda, sino que se intentará abarcar la totalidad del mercado objetivo.

La campaña de marketing digital estará segmentada de la siguiente manera:

- Dirigentes sindicales: secretarios generales, secretarios adjuntos, tesoreros o secretarios de finanzas de cualquier sindicato.
  - Puesto actual: secretario general, secretario adjunto, tesorero, secretario de finanzas, delegado.
- Trabajadores sindicalizados viviendo en Argentina.
  - Edad: 18 a 64 años.
  - Intereses: Movimiento social, Organización, Cambio social, Deportes y actividades al aire libre o Temas políticos y sociales.
- Dueños o compradores en empresas de salud, educación, consumo y turismo.

Las llamadas en frío se realizarán a todos los sindicatos.

## Métricas

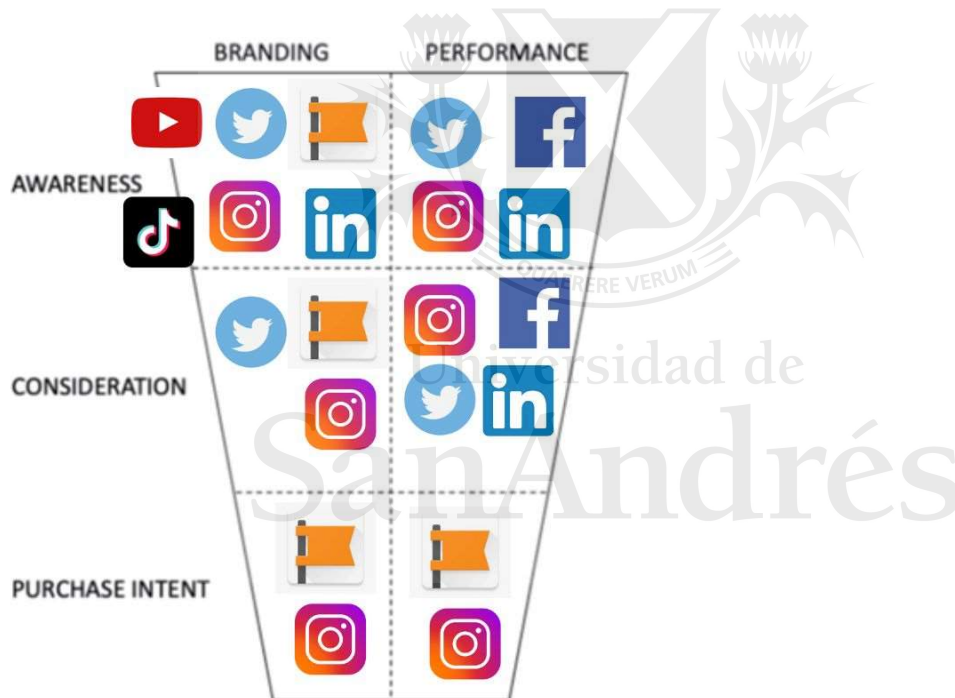
- En cuanto a la venta a dirigentes sindicales, las métricas a considerar serán:
  - Conversiones / origen del *lead* (contacto en frío, recomendación, campaña, banner en portal sindical, etc.)
  - Conversiones / zona geográfica.
  - Conversiones / tamaño del sindicato (cantidad de afiliados).
- En lo referido al interés y consideración de trabajadores sindicalizados, las métricas a considerar se usarán para medir el éxito de las campañas y tomar las acciones correctivas necesarias para optimizarlas al máximo, y serán:
  - *Engagement*:
    - *Likes*: de la cuenta y de las publicaciones.
    - Comentarios: en publicaciones.
    - Compartidos: de la cuenta y de publicaciones.
    - *Clicks* totales: en anuncios que apunten a la *landing page* de venta.
    - *Click-through Rate* (CTR): clicks/impresiones, para analizar el éxito de las campañas y entender qué funcionó y qué se debe mejorar o cambiar.



- Cantidad de mensajes privados: originados por un anuncio.
- *Awareness*:
  - Impresiones: para entender el potencial de visibilidad del contenido publicado.  
Alcance / seguidores.
  - Alcance: para saber si el contenido se viralizó o no.
- *Purchase Intent*:
  - Conversiones / origen del lead.
  - Conversiones / zona geográfica.
  - Conversiones / sindicato.

## Plataformas

Ilustración 13: Funnel de ventas



Fuente: Elaboración Propia

- **Branding**: se realizará en las páginas de empresa que SociosPlus tiene en cada plataforma.
  - *Awareness*: el objetivo de estas acciones será dar a conocer el *marketplace* a los trabajadores sindicalizados, a través de campañas de anuncios pagas en las plataformas mencionadas en el *funnel* y de publicaciones orgánicas con información relevante para el público.

- *Consideration*: será similar a *awareness*, pero se hará más hincapié en los diferenciales con respecto a la competencia.
- *Purchase Intent*: se publicarán contenidos de productos, servicios y nuevos acuerdos con el fin de mostrar las novedades y características.
- **Performance**: se realizará en los perfiles personales que el fundador posee en cada plataforma.
  - *Awareness*: se hará un *discovery* en cada una de las redes mencionadas en el *funnel*, con el fin de encontrar dirigentes sindicales que no usan el producto.
  - *Consideration*: en esta instancia, se volverá a contactar a los potenciales clientes, con el fin de proporcionarles información para el uso de una demo, se contarán los principales diferenciales con la competencia y se intentará concretar un llamado o, en el mejor de los casos, una reunión física con el fin de cerrar la venta.
  - *Purchase Intent*: se publicarán contenidos de productos, servicios y nuevos acuerdos con un *call-to-action* dirigido específicamente a la compra dentro de la plataforma o en el local físico. En el caso de los sindicatos, al ser una venta de tipo consultiva, la intención de compra se da luego de varios llamados y reuniones. Por lo tanto, no intervienen las redes sociales en esta instancia.

## Plan de marketing

A continuación, se detallan las acciones necesarias para ejecutar la estrategia de marketing durante los primeros cinco años:

### Año 0: Lanzamiento y posicionamiento local

- **Email-marketing**:
  - Diseñar las campañas de email para nuevos sindicatos, sindicatos actuales, afiliados, no afiliados y empresas.
  - Lanzar campañas para el primer sindicato.
  - Lanzar campañas para todos los sindicatos clientes.
- **Marketing digital**:
  - Diseñar anuncios para cada segmento.
  - Segmentar trabajadores sindicalizados.
- **Llamadas en frío**:
  - Iniciar contacto con todos los sindicatos.
- **Métricas**:
  - Medir engagement y el alcance de las campañas.

### Año 1: Expansión y reconocimiento local

- **Email-marketing:**
  - Continuar campaña de email y refinar estrategia en base a los resultados obtenidos.
  - Expandir campaña de email a Uruguay y Chile.
- **Marketing digital:**
  - Lanzar campaña para dirigentes sindicales.
  - Lanzar campaña para dueños de empresas.
  - Segmentar trabajadores sindicalizados por intereses e información demográfica.
- **Llamadas en frío:**
  - Mantener contacto con todos los sindicatos.
- **Métricas:**
  - Analizar CTR y conversiones según su origen. Ajustar según resultados.

### Año 2: Consolidación y crecimiento sostenible

- **Email-marketing:**
  - Expandir campaña de email a Brasil.
  - Continuar campaña de email y personalizar contenidos según la experiencia acumulada.
- **Marketing digital:**
  - Optimizar anuncios para dirigentes sindicales.
  - Foco en afiliados y dueños de empresas.
- **Llamadas en frío:**
  - Mantener contacto con todos los sindicatos.
- **Métricas:**
  - Evaluar engagement y analizar todas las métricas. Optimizar campañas según resultados.

### Año 3: Fortalecimiento de la marca

- **Email-marketing:**
  - Continuar campaña de email y personalizar contenidos según la experiencia acumulada.
- **Marketing digital:**
  - Lanzar campañas de *retargeting* para afiliados.
  - Lanzar campaña en todas las redes a Brasil.
- **Llamadas en frío:**

- Mantener contacto con todos los sindicatos y explorar sindicatos en rubros no abordados.
- *Eventos:*
  - Asistir a eventos sindicales con el branding de la marca.
- *Métricas:*
  - Analizar CTR y conversiones según zona geográfica. Ajustar según resultados.

#### Año 4: Expansión internacional

- *Email-marketing:*
  - Continuar campaña de email y refinar estrategia en base a los resultados obtenidos.
  - Expandir campaña de email a nuevos países.
- *Marketing digital:*
  - Optimizar campañas en cada red social, adaptada a cada país.
- *Llamadas en frío:*
  - Mantener comunicación constante con sindicatos clientes y no clientes.
- *Eventos:*
  - Organizar *webinars* sobre el uso de la plataforma.
- *Métricas:*
  - Evaluar CTR y conversiones según tamaño del sindicato. Ajustar según resultados.

#### Año 5: Consagración y posicionamiento de líder

- *Email-marketing:*
  - Reforzar campañas en mercados internacionales.
- *Marketing digital:*
  - Continuar estrategia de branding y awareness.
- *Llamadas en frío:*
  - Consolidar relación con sindicatos y federaciones más importantes.
- *Eventos:*
  - Organizar eventos sobre causas relacionadas con el sindicalismo que aporten un valor social.
- *Métricas:*
  - Evaluar el éxito general de las campañas y su contribución para los objetivos planteados. Ajustar donde sea necesario.

## Plan operativo e internacionalización

### Año 0: Lanzamiento y posicionamiento local en Argentina

- *Operaciones:*
  - Establecer políticas de operación y procesos iniciales.
  - Definir un flujo de trabajo básico para la gestión de empresas que publicarán cupones.
  - Implementar herramientas de análisis de datos y métricas para evaluar el rendimiento del Marketplace y de las campañas.
  - Desarrollar un plan de contingencia para hacer frente a posibles desafíos tecnológicos iniciales.
- *Acciones de mercado:*
  - Identificar sindicatos líderes y centrales de trabajadores en Argentina para posibles colaboraciones, acuerdos iniciales y asociaciones estratégicas.
- *Recursos Humanos:*
  - Contratar equipo clave:
    - 1 asistente comercial
    - 2 programadores
    - 1 diseñador gráfico
    - 1 especialista de marketing
    - 1 empleado administrativo
    - 1 agente de soporte técnico y onboardings
- *Recursos tecnológicos:*
  - Adquirir computadoras para cada integrante del equipo.
  - Adquirir licencias de software para desarrollo y diseño.
  - Contratar espacio de coworking.
  - Contratar servicio de Cloud Computing.

- *Asuntos legales y fiscales*
  - Establecer la empresa en Argentina.
  - Registrar la marca en el registro de propiedad intelectual.
  - Cumplir con los impuestos locales.
  - Crear los términos y condiciones de uso de la plataforma.

#### Año 1: Expansión a Uruguay y Chile

- *Operaciones:*
  - Optimizar procesos internos para la gestión eficiente de más sindicatos y afiliados.
  - Establecer alianzas estratégicas con compañías locales de publicidad y marketing digital.
- *Acciones de mercado:*
  - Identificar sindicatos líderes y centrales de trabajadores en Uruguay y Chile para posibles colaboraciones, acuerdos iniciales y asociaciones estratégicas.
  - Diversificar la plataforma con la incorporación de nuevas categorías de productos y servicios en cada país.
  - Colaborar activamente con sindicatos y empresas para ampliar el alcance geográfico y la diversidad de ofertas.
  - Refinar estrategias de recomendación personalizada para afiliados.
- *Recursos Humanos:*
  - Contratar personal local en Uruguay y Chile:
    - 1 asesor comercial en Uruguay
    - 1 asesor comercial en Chile
- *Recursos tecnológicos:*
  - Adaptar la plataforma para los nuevos mercados
  - Ampliar capacidad del servicio de Cloud Computing
  - Adquirir computadoras para los nuevos integrantes del equipo
  - Adquirir licencias adicionales
- *Asuntos legales y fiscales*
  - Establecer la empresa en Uruguay y Chile.
  - Cumplir con los impuestos locales de cada país.
  - Ajustar los términos y condiciones de uso de la plataforma para los nuevos mercados.

## Año 2: Expansión a Brasil

- **Operaciones:**
  - Establecer políticas de adquisición de empresas más sólidas para garantizar la calidad de los cupones.
  - Refinar procesos de atención al cliente y soporte técnico para satisfacer la demanda creciente y escalar más eficientemente.
  - Establecer alianzas estratégicas con compañías locales de publicidad y marketing digital.
- **Acciones de mercado:**
  - Identificar sindicatos líderes y centrales de trabajadores en Brasil para posibles colaboraciones, acuerdos iniciales y asociaciones estratégicas.
  - Continuar evaluando la adquisición de competidores regionales.
  - Aumentar la presencia en eventos y ferias sindicales para fortalecer relaciones con sindicatos.
  - Reforzar las estrategias de retención de usuarios y fomentar la lealtad de los afiliados.
- **Recursos Humanos:**
  - Contratar personal local en Brasil:
    - 2 asesores comerciales
    - 1 agente de soporte técnico
    - 1 especialista en marketing
  - Ampliar equipo de desarrollo en sede central, sumar 1 programador.
- **Recursos tecnológicos:**
  - Contratar espacio de coworking en Brasil
  - Adaptar la plataforma para el mercado de Brasil
  - Ampliar capacidad del servicio de Cloud Computing
  - Adquirir computadoras para los nuevos integrantes del equipo
  - Adquirir licencias adicionales
- **Asuntos legales y fiscales**
  - Establecer la empresa en Brasil
  - Cumplir con los impuestos locales de cada país.
  - Ajustar los términos y condiciones de uso de la plataforma para los nuevos mercados.

## Año 3: Expansión a otros países de Latinoamérica

- **Operaciones:**

- Refinar el Marketplace para adaptarse a las necesidades específicas de nuevos mercados.
- Ajustar los estándares de calidad para garantizar la calidad de los cupones ofrecidos.
- Dedicar parte del tiempo del equipo comercial a la gestión de relaciones con sindicatos y proveedores.
- *Acciones de mercado:*
  - Evaluar la adquisición de startups regionales que complementen los servicios de SociosPlus.
  - Evaluar la expansión global, considerando mercados similares a Latinoamérica.
  - Explorar oportunidades de asociación con empresas líderes para publicar masivamente sus productos y servicios en SociosPlus.
  - Reforzar las estrategias de fidelización de empresas y afiliados.
- *Recursos Humanos:*
  - Contratar personal local en cada país, según viabilidad y conveniencia. Se estiman 2 nuevos países para este año.
  - Ampliar equipo de soporte en sede central, sumar un agente.
  - Ampliar equipo de diseño en sede central, sumar un diseñador web.
- *Recursos tecnológicos:*
  - Adaptar la plataforma para cada mercado nuevo.
  - Ampliar capacidad del servicio de Cloud Computing
  - Adquirir computadoras para los nuevos integrantes
  - Adquirir licencias adicionales, según necesidad
- *Asuntos legales y fiscales*
  - Establecer la empresa en nuevos países.
  - Cumplir con los impuestos locales de cada país.
  - Ajustar los términos y condiciones de uso de la plataforma para los nuevos mercados.

#### Año 4: Dominio en Latinoamérica

- *Operaciones:*
  - Contratar estudio de abogados para asuntos legales y fiscales internacionales.
- *Acciones de mercado:*
  - Explorar alianzas con sindicatos globales y organizaciones sindicales internacionales.



- Investigar la adquisición de competidores regionales para acelerar la expansión en Latinoamérica.
- *Recursos Humanos:*
  - Contratar asesores comerciales locales en nuevos países. Se estiman 2 nuevos países para este año.
- *Recursos tecnológicos:*
  - Ampliar capacidad del servicio de Cloud Computing, según necesidad.
  - Adquirir computadoras para los nuevos integrantes
  - Adquirir licencias adicionales, según necesidad
- *Asuntos legales y fiscales*
  - Establecer la empresa en nuevos países
  - Cumplir con los impuestos locales de cada país

#### Año 5: Consolidación en Latinoamérica y exploración global

- *Operaciones:*
  - Reforzar la seguridad de la información y de la plataforma, protegiendo la información sensible que maneja la empresa.
- *Acciones de mercado:*
  - Colaborar con gobiernos y organizaciones internacionales para promover el trabajo digno y el acceso de los trabajadores a descuentos y beneficios.
- *Recursos Humanos:*
  - Dividir el área administrativa/contable en dos, y tomar un empleado nuevo para una de las áreas:
    - Administración
    - Contabilidad
  - Dividir el área comercial en dos, y tomar un asesor por cada área:
    - Customer acquisition.
    - Customer journey.
- *Recursos tecnológicos:*
  - Continuar mejorando y actualizando los recursos tecnológicos y de software existentes.
  - Aumentar la capacidad de almacenamiento y recursos según el crecimiento sostenido.
- *Asuntos legales y fiscales*
  - Mantener la figura legal en todos los países abarcados.

- Continuar el cumplimiento continuo de impuestos locales en los países abarcados.

## Plan financiero

Este plan busca reflejar el crecimiento económico de SociosPlus a lo largo de los cinco años considerados.

A continuación, se muestra el cuadro de finanzas, donde puede observarse un Valor Presente Neto por encima de los USD 680.000, a cambio de una inversión inicial de alrededor de USD 100.000. Se tomó en cuenta un crecimiento anual del 70% en cuanto a cantidad de sindicatos que contraten la plataforma, tanto el ERP como el Marketplace. Este crecimiento será posible gracias a la fuerza de ventas que se contratará para llegar a dichas entidades, y al agente de soporte y *onboardings*, que permitirá llevar a cabo un alta rápido de nuevos clientes. En el año cero, se tomó en cuenta la situación actual de la empresa, que cuenta con 16 sindicatos en Argentina, y aún no genera ingresos por transacciones en el Marketplace.

año		0	1	2	3	4	5
Sindicatos		16	27	46	79	134	227
Afiliados		24.000	40.800	69.360	117.912	200.450	340.766
Salarios		\$12.000.000	\$20.400.000	\$34.680.000	\$58.956.000	\$100.225.200	\$170.382.840
<i>Ingresos</i>							
GMV		\$0	\$2.448.000	\$4.161.600	\$7.074.720	\$12.027.024	\$20.445.941
Fee transacción		\$0	\$122.400	\$208.080	\$353.736	\$601.351	\$1.022.297
ERP		\$3.200	\$5.440	\$9.248	\$15.722	\$26.727	\$45.435
Ads		\$0	\$4.896	\$8.323	\$14.149	\$24.054	\$40.892
<b>TOTAL</b>		<b>\$3.200</b>	<b>\$132.736</b>	<b>\$225.651</b>	<b>\$383.607</b>	<b>\$652.132</b>	<b>\$1.108.624</b>
<i>Costos</i>							
Salarios		\$93.600	\$122.400	\$172.800	\$194.400	\$223.200	\$261.600
Equipamiento		\$7.000	\$2.000	\$4.000	\$4.000	\$2.000	\$3.000
Software, licencias, cloud		\$1.000	\$1.700	\$2.890	\$4.913	\$8.352	\$14.199
Marketing		\$2.000	\$3.400	\$5.780	\$9.826	\$16.704	\$28.397
Coworking		\$1.500	\$1.500	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$105.100</b>	<b>\$131.000</b>	<b>\$188.470</b>	<b>\$216.139</b>	<b>\$253.256</b>	<b>\$310.196</b>
<b>EBIT</b>		<b>-\$101.900</b>	<b>\$1.736</b>	<b>\$37.181</b>	<b>\$167.468</b>	<b>\$398.876</b>	<b>\$798.429</b>
Necesidad de inversión	<b>-\$101.900,00</b>						
VPN	<b>\$681.344,20</b>	-\$92.636,36	\$1.578,18	\$33.801,09	\$152.243,67	\$362.614,24	\$725.844,21

Datos considerados:

- Crecimiento YoY: 70%
- Salario promedio Latam: USD 500

- Afiliados por sindicato promedio: 1500
- Porcentaje del sueldo transaccionado por afiliado: 1% ~ 5usd mensuales
- Fee x transacción: 5%
- Fee mensual ERP: USD 200
- Ads % revenue TGMV: 1%
- Tasa VPN: 0.2

## Capítulo 5

### Estrategia metodológica

Para conocer el mercado en detalle, investigué en profundidad a los sindicatos existentes en la región, a través de la Organización Internacional del Trabajo, los sitios web de las federaciones, agrupaciones, asociaciones y confederaciones, y sus redes sociales. En este sentido, en base a la información obtenida, caractericé a la mayoría de los sindicatos de la región y su oferta de beneficios vigente.

### Encuesta a trabajadores

Para validar los *pain points* realicé una investigación de tipo cuantitativa basada en una encuesta de GoogleForms divulgada a través de las redes sociales personales y de la empresa, y compartida con familiares, amigos y con los dirigentes de los sindicatos que son clientes actualmente, para que la compartan en las redes sociales de los sindicatos a los que pertenecen y en los grupos de WhatsApp en los que están junto a miembros del sindicato. Se obtuvieron 252 respuestas al momento de escribir este capítulo y, a continuación, detallo las preguntas realizadas, las respuestas obtenidas y mis consideraciones:

1. ¿En qué área te desempeñas laboralmente?
  - a. Como la mayor cantidad de clientes actuales del sistema de gestión de SociosPlus son del rubro “empleados de comercio y servicios”, la mayoría de los encuestados son trabajadores de este rubro 93 (36,9%), 36 (14,3%) son de “administración pública”, 34 (13,5%) de “educación”, 9 (3,6%) de “informática”, 8 (3,2%) de “maestranza”, 7 (2,8%) de “transporte” y el resto son de “medicina”, “bancos”, “petróleo”, “energía”, “gastronomía” y otros.
  - b. Si bien no fue necesario para este trabajo el análisis de cómo responde cada rubro ante cada una de las otras preguntas, resulta interesante realizar tal estudio con el fin de tener un mejor entendimiento de qué problemas y necesidades específicas enfrenta cada rubro y qué oferta de beneficios es la que probablemente tenga mayor impacto en

las ventas. Esta oferta podrá luego segmentarse también según el poder adquisitivo que puedan tener los trabajadores de cada rubro.

2. ¿Tenés uno o más hijos?

- a. 202 (80,2%) trabajadores tiene al menos un hijo, mientras que 50 (19,8%) no posee hijos.
- b. Este dato resulta relevante para comprender mejor las necesidades de los trabajadores con y sin hijos, y adaptar la recomendación de descuentos según este dato.

3. ¿Cuál es tu edad?

- a. El mayor número de respuestas se obtuvo de trabajadores entre 40 y 47 años, fueron 57 respuestas (22,6%), sigue 49 respuestas (19,4%) de 32 a 40 años, 36 respuestas (14,2%) de 47 a 54 años, 35 respuestas (13,8%) de 54 a 61 años, 33 respuestas (13%) de 61 a 69 años y 29 respuestas (11,5%) de 25 a 32 años.
- b. También, este dato resulta fundamental para adaptar las recomendaciones de cupones en base al rango etario del trabajador. Los rangos en los que exista mayor volumen serán clave para potenciar la búsqueda de empresas que ofrezcan descuentos en productos y servicios acordes.

4. ¿Estás afiliado/a al sindicato de tu actividad y zona geográfica?

- a. De los encuestados, 179 trabajadores (71%) respondió que está afiliado a su sindicato, mientras que 71 (28,2%) no lo está. Hay 2 trabajadores (0,8%) que no sabe si está o no afiliado a su sindicato.
- b. Este dato en sí no refleja la realidad si lo contrastamos con los datos de la OIT detallados anteriormente, donde se indica que en Argentina el 28% de los trabajadores está afiliado a su sindicato. La diferencia puede deberse a que, en su mayoría, las personas que siguen a cuentas sindicales en las redes sociales en donde se compartió la encuesta son, justamente, afiliados a dicho sindicato.

5. ¿Cuáles son los principales motivos de tu respuesta anterior?

- a. Se obtuvieron 104 respuestas (41,3%) que indicó que está o no afiliado por “seguridad laboral”, 66 (26,2%) por la oferta de beneficios, 53 (21%) por la imagen del sindicato ante la sociedad, 30 (11,9%) por recomendación de un compañero de trabajo, amigo o familiar, 28 (11,1%) por afinidad política y el resto de las respuestas obtuvieron una sola respuesta, con motivos variables como inseguridad de cómo se utilizan los fondos, la empresa no les permite afiliarse, sin interés de afiliarse, se encuentran jubilados o sin un

convenio que los represente, como el caso de los trabajadores autónomos, entre otros motivos.

- b. De esta pregunta, resulta relevante para el presente trabajo que un 26,2% considera que la oferta de beneficios es importante al momento de tomar la decisión de afiliarse o desafiliarse de un sindicato, ya que justamente lo que se busca con esta plataforma es potenciar la oferta de beneficios de los sindicatos. Con respecto a la seguridad laboral, ese punto hace referencia a que por el hecho de estar afiliado a un sindicato, el trabajador sienta cierta confianza de que no va a perder el trabajo, o al revés, que genere un impacto negativo en su empleador y este decida discontinuar la relación laboral; en ambos casos dependerá del poder de negociación del sindicato con el empleador.
6. ¿En qué grado conocés la oferta de beneficios de tu sindicato?
- a. De los encuestados, 74 (29,4%) respondieron que conocen exactamente y de forma actualizada todos los beneficios que ofrece su sindicato, que fue el valor 5 en la escala de 1 a 5 utilizada. 50 (19,8%) optaron por la opción 4, 43 (17,1%) por la opción 3, 41 (16,3%) por la opción 2 y 44 (17,5%) por la opción 1 que indica que no conocen en absoluto los beneficios que tienen o tendrían si estuviesen afiliados.
  - b. Esta información resulta útil para entender la problemática de cómo se comunican los beneficios de cada sindicato. El resultado de la encuesta informa que más de la mitad desconoce total o parcialmente la oferta de beneficios, y esto puede deberse a varios factores, pero en principal porque no existe ninguna comunicación al respecto, porque la comunicación no es efectiva o porque sí se comunican pero no se actualizan los beneficios disponibles, y al momento de querer consumirlos, los mismos ya no están vigentes.
7. ¿En qué grado considerarás que los beneficios ofrecidos por tu sindicato están alineados con tus necesidades?
- a. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 significa que los beneficios ofrecidos no están para nada alineados con las necesidades y 5 que los beneficios que ofrece el sindicato son exactamente los que necesita el trabajador. 82 (32,5%) respondieron la opción 1, 32 (12,7%) la opción 2, 62 (24,6%) la opción 3, 37 (14,7%) la opción 4 y 39 (15,5%) la opción 5.

- b. En base a las respuestas obtenidas, podemos determinar que la gran mayoría de los trabajadores no percibe un valor significativo en la oferta de beneficios actual de su sindicato.
8. ¿Cuál de los siguientes beneficios sindicales es más probable que consumas?
- a. Se ofrecieron varias opciones, con la posibilidad de seleccionar las que el encuestado quiera, incluyendo la opción “otros”. Los más seleccionados fueron “reintegros (en farmacias, ópticas, librerías)” con 157 respuestas (62,3%), “descuento en turismo (hotel, pasaje, atracciones)” con 129 (51,2%), “kit escolar gratuito” con 87 (34,5%), “descuentos en comercios adheridos” con 67 (26,6%), “caja navideña gratuita” con 54 (21,4%), “fiesta del día de las infancias” con 52 (20,6%) y “préstamo de dinero” con 37 (14,7%).
- b. En este punto cabe separar las opciones en dos grupos. Por un lado, las que puede ofrecer el sindicato correspondiente, o bien que ya ofrece. Estos son beneficios que son gratuitos para el afiliado, como reintegros, kit escolar, caja navideña o eventos como el festejo por el día de las infancias. Por otro lado, los que puede ofrecer la plataforma de beneficios presentada en este trabajo, que son principalmente descuentos en comercios adheridos, en turismo y préstamo de dinero a través de una empresa crediticia.
9. Si por estar afiliado/a al sindicato podrías acceder a importantes descuentos en comercios, turismo, locales gastronómicos y servicios financieros, en todo el país. ¿Qué tan probable es que decidas afiliarte?
- a. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 es “nada probable” y 5 es “muy probable”. El resultado fue que 54 (21,8%) respondió la opción 1, 13 (5,2%) la opción 2, 35 (14,1%) la opción 3, 44 (17,7%) la opción 4 y 102 (41,1%) la opción 5.
- b. En base a este resultado, podemos deducir que la mayoría de los trabajadores se afiliaría a su sindicato si tendría disponible una oferta de descuentos que sea relevante para ellos, lo cual mejoraría las tasas de afiliación para los sindicatos y, por consiguiente, el consumo de descuentos dentro de la plataforma.
10. ¿Cuál de los siguientes descuentos sindicales es más probable que consumas?
- a. Se ofrecieron varias opciones, con la posibilidad de seleccionar exactamente 3, incluyendo la opción “otros”. La opción más elegida fue “20% de descuento en un paquete turístico con traslado, estadía y atracciones” con 156 respuestas (61,9%), “20% de descuento en la cuota de una institución educativa” con 104 respuestas (41,3%), “Crédito personal a tasa diferencial” con 100 respuestas (39,7%), “20% de descuento en

un kit escolar completo” con 71 respuestas (28,2%), “20% de descuento en el alquiler de un salón para eventos” con 65 respuestas (25,8%), “20% de descuento en la cuota de un gimnasio” con 41 respuestas (16,3%), “20% de descuento en entradas para el cine” con 37 respuestas (14,7%), “20% de descuento en una caja de herramientas completa” con 35 respuestas (13,9%), “20% de descuento en entradas para un recital” con 24 respuestas (9,5%), entre otras.

- b. Los descuentos más solicitados pueden ser ofrecidos por la plataforma, con sus particularidades que habrá que tener en cuenta al momento de realizar los convenios correspondientes. Por ejemplo, en lo referido a turismo, y debido al bajo margen de ganancia que poseen las agencias para la venta de pasajes, traslados o estadías, será necesario buscar estrategias que sirvan para ambos participantes de la plataforma. Una estrategia podría ser organizar salidas en fechas específicas, sujetas al cumplimiento del cupo mínimo, que no sean en los momentos de máxima afluencia turística, pero tampoco que sea completamente fuera de la temporada del destino. Con respecto al descuento en educación, podría buscarse instituciones online para realizar cursos específicos tanto para los afiliados como para sus hijos, o bien asociarse con escuelas locales de idiomas, música o distintas profesiones, para establecer un descuento importante para los afiliados que concurren. Con respecto a los créditos personales, es posible asociarse con empresas crediticias para establecer un mecanismo donde se pueda validar el puntaje crediticio de cada afiliado en base a la información que posee la plataforma y, en base a eso, ofrecer un crédito acorde a sus posibilidades. Cabe destacar que, al menos en Argentina, no es posible descontar mediante DEBIN la cuota de un crédito.

#### Entrevistas a Dirigentes Sindicales

A su vez, realicé entrevistas semiestructuradas a dirigentes sindicales de Argentina, con el objetivo de analizar la posibilidad y viabilidad de implementar una solución como la planteada en este plan de negocios, y también para comprender cómo se entregan los beneficios en la actualidad en sus filiales. Comencé por los que ya son clientes de SociosPlus y utilizan el sistema de gestión. En los casos en los que no pude acceder al secretario general de la institución, intenté llevar adelante la entrevista con alguien de la comisión directiva, preferentemente del área de beneficios o de acción social. La metodología fue cualitativa, ya que se buscó saturar las respuestas. En el Anexo B se encuentra el modelo de entrevista.



En base a lo conversado en las distintas entrevistas, puede observarse un interés en implementar esta plataforma en los distintos sindicatos, con dudas respecto al costo de la misma, la seguridad de la información y la actualización de los precios por parte de las empresas, entre otras.

## Capítulo 6

### Conclusiones A

#### Aprendizaje del trabajo

Durante la investigación y el desarrollo de este trabajo, comprendí la importancia de atender las necesidades y desafíos específicos tanto de los sindicatos como de sus afiliados, en los diversos sectores laborales.

También, amplíé mis conocimientos sobre la implementación de una solución tecnológica como es una plataforma que mejore la calidad de vida de los trabajadores brindándole servicios realmente relevantes para ellos.

Entendí que es fundamental una comunicación clara y efectiva con cada una de las partes que forman esta plataforma: sindicatos, empresas y afiliados. De esto dependerá el éxito de SociosPlus.

Finalmente, durante el desarrollo de este trabajo, fui contactado por la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) ya que el proyecto es de su interés y me informaron que están dispuestos a incluirme en su proceso de incubación con el fin de ayudarme en la internacionalización de Descuentos SociosPlus. Ya empezamos dicho proceso y me llena de orgullo formar parte de un programa como tal.

#### Riesgos

El principal riesgo que pude identificar es la resistencia al cambio de algunos miembros sindicales, que podrían ser reticentes a adoptar una solución tecnológica para abordar el problema de la escasez de beneficios para sus afiliados.

A su vez, entendí la importancia de maximizar las medidas de seguridad de SociosPlus para proteger los datos personales de los usuarios de esta plataforma.

Existe un riesgo asociado a que las empresas no cumplan con el compromiso asumido al publicar un cupón de descuento, y que el afiliado se encuentre con un cupón que reservó pero que no lo pueda canjear.



Por último, hay una posibilidad importante de que las empresas encuentren poco interesante publicar sus productos y servicios en la plataforma según el modelo de negocios actual. Esta situación puede verse potenciada en un momento con alta inflación como el actual. El motivo de esto es que si una empresa publica un cupón de descuento a un precio determinado, ese precio con descuento puede ser posible de publicar al momento de la creación del cupón, pero puede no ser conveniente para la empresa después de un tiempo de publicado, ya que seguramente, pasado ese tiempo, tuvo que adaptar sus precios al nuevo contexto.

### Prevención

Para hacer frente a la resistencia al cambio, es fundamental llevar a cabo una estrategia de comunicación efectiva a cada una de las partes interesadas, donde se haga hincapié en la simplicidad de la solución y los beneficios que esta brindará para cada usuario.

Se deberán aplicar las mejores prácticas en cuanto a seguridad de la información, y cumplir con la legislación vigente en cada país sobre protección de datos personales.

También, será clave mantener una comunicación clara en cada etapa del proceso de publicación y compra de cupones en la plataforma, a través de mails automáticos informativos sobre el estado del cupón dirigido a cada usuario de la plataforma. Se deberá atender a los reclamos con celeridad y tomar acciones contra empresas y afiliados que no cumplan con las condiciones pautadas.

Para atraer a las empresas a que publiquen sus productos con precio prefijado, aún en el contexto inflacionario actual, será necesario facilitar un sistema de actualización de precios simple y dinámico, y ser claros en los términos y condiciones de la plataforma en lo referido a la actualización de precios y vencimientos de los plazos de canje. En el caso de cupones de servicios, cuando corresponda, se intentará publicar descuentos únicamente en el costo de la mano de obra y no de los materiales necesarios para llevar a cabo la reparación. En el caso de cupones de productos, se utilizarán fechas de vencimiento cercanas y se ofrecerá la posibilidad de automatizar el ajuste de precios según un índice prefijado. Con respecto a la comunicación de los cupones, se brindarán placas gráficas a los distintos sindicatos para que las publiquen en sus redes sociales, las cuales contendrán toda la información del cupón, con excepción del precio, que será visualizado únicamente en la app de forma actualizada al momento de la consulta.

## Conclusiones B

Perspectiva de crecimiento 5 años, que puede cambiar en el ecosistema, nuevas costumbres, nuevos productos

A medida que la tecnología avance, es probable que SociosPlus pueda ofrecer una experiencia aún más personalizada y conveniente para los afiliados y para las empresas, adaptándose a sus preferencias y necesidades individuales. Cada vez más personas se orientarán al comercio electrónico, esto impulsará favorablemente el uso de SociosPlus, y la plataforma se adaptará para satisfacer esta tendencia.

La plataforma podría expandirse para incluir una mayor variedad de descuentos y servicios, incluyendo servicios financieros como créditos personales, tarjetas de crédito y débito o billeteras digitales para los afiliados.

Cada vez existe mayor preocupación en el mundo sobre los derechos laborales, lo que implicaría a futuro un incremento en la participación sindical, esto podría resultar en una mayor masa de afiliados, y, por lo tanto, mejores condiciones de negociación con las empresas que publiquen cupones.

En el ámbito geográfico, la cuponera de descuentos sindicales de SociosPlus bien podría expandirse por fuera de Latinoamérica y alcanzar un nivel global, ofreciendo descuentos a afiliados de todo el mundo.

Referido a la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, realidad virtual o aprendizaje automático; estas podrían tenerse en cuenta desde dos perspectivas.

- En primer lugar, desde el desarrollo de la tecnología para la plataforma, para un mejor aprovechamiento de los datos generados. Por ejemplo, recomendando cupones más relevantes a los afiliados.
- En segundo lugar, ofreciendo cupones con experiencias más avanzadas, como el uso de realidad virtual para entrenamiento.

En lo referido a las nuevas costumbres que comienzan a observarse, es indispensable tener en cuenta la adopción del trabajo remoto en las empresas, lo que podría marcar un crecimiento en la demanda de cupones relacionados con el hogar. A su vez, existe una creciente conciencia ambiental, lo que podría aumentar el interés en descuentos relacionados con productos ecológicos u orgánicos. Finalmente, cada vez más personas deciden llevar una vida más saludable, sobre todo impulsado con la pandemia del COVID-19, lo que induce a un interés en ofertas relacionadas con la salud mental y servicios médicos.

En los últimos tiempos, nuevos productos y servicios comenzaron a tomar más relevancia, y es de suponer que cada vez tomarán más importancia en la vida de las personas en general, y de los afiliados en particular. Algunos ejemplos de cómo estos nuevos paradigmas podrían ser parte del crecimiento de SociosPlus:

- E-Learning: SociosPlus podría ofrecer descuentos en instituciones de educación on-line.
- Delivery: SociosPlus podría colaborar con aplicaciones de *delivery* para ofrecer descuentos en alimentos y otros productos.
- Entretenimiento en casa: SociosPlus podría ofrecer descuentos en empresas de *streaming* y videojuegos.
- Finanzas personales: SociosPlus podría aliarse con una billetera virtual y tarjetas de débito, para ofrecer mejores convenios de descuentos a los afiliados.

Con respecto al modelo de negocios actual de Descuentos SociosPlus, y teniendo en cuenta el riesgo antes mencionado de que algunas empresas encuentren poco atractivo publicar este tipo de cupones de descuento, es de esperar que se cambie en un futuro cercano desde el modelo de cupones de descuentos con precio precargado a un modelo de tarjeta de débito propia con acuerdos de descuentos en todos los productos que ofrecen las empresas, y no solo en productos específicos. Para esto, se analizará la posibilidad de crear una alianza con una billetera virtual que también provea tarjetas de débito.

## Bibliografía

Andrés Klipphan. (2020, January 25). *Crece la tensión por la autorización del Gobierno a nuevos sindicatos que compiten con los de Moyano y Palazzo.*

*Beneficios y convenios para trabajadores - Felicity360.* (s.f.). Retrieved May 30, 2022, from <https://felicity360.com/soluciones/beneficios-y-convenios-trabajadores/>

Bossio, J. C. (1989). Los Servicios Sociales De Los Sindicatos: Experiencias Y Perspectivas En América Latina. *Revista Internacional Del Trabajo*, 108(1).

Centro Empleados de Comercio de Comodoro Rivadavia. (s.f.). *Beneficios.* Retrieved July 9, 2020, from [ceccriv.org](http://ceccriv.org)

Corporate Finance Institute. (2022, September). *Total Addressable Market (TAM).*

Cuponstar. (s.f.). Retrieved July 8, 2022, from <https://cuponstar.com/>

dynamiclce. (s.f.). Retrieved May 30, 2022, from <https://www.e-dynamic.com.ar/>

EMPLOYEE BENEFITS PLATFORM - Sodexo. (s.f.). Retrieved May 30, 2022, from <https://www.sodexoengage.com/employee-benefits-platform>

Enfoque Sindical. (2022, January 10). *Sindicatos y nuevas tecnologías*.

Guataquí, C. J., Rodríguez, A., & García, A. F. (2009). *DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA SINDICALIZACIÓN EN COLOMBIA*.  
<http://ssrn.com/abstract=1502959>Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1502959>  
<https://ssrn.com/abstract=1502959>

Member Advantage. (s.f.). Retrieved July 8, 2022, from <https://memberadvantage.com.au/>

Naciones Unidas. (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*.

OIT. (2022a). *Collective Bargaining Coverage Rate*.

OIT. (2022b). *Trade Union Density Rate*.

Opcion Consultores - Portal de Opinión Pública. (2017). *Informe: Imagen Sindicatos – Octubre 2017*.  
<https://www.opcion.com.uy/opinion-publica/informe-imagen-sindicatos-octubre-2017/>

Parker, G. G., van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution - How Networked Markets Are Transforming The Economy And How To Make Them Work For You* (1st ed.).

Porter, M., (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, marzo/abril, 87 – 94

Parliament Hill - The Benefit Management Specialists. (s.f.). Retrieved May 25, 2022, from <https://parliament-hill.co.uk/>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (1987). *Ley 23546 - Convenciones Colectivas De Trabajo*.

Senén González, C., Trajtemberg, D., & Medwid, B. (2010). Tendencias actuales de la afiliación sindical en Argentina: evidencias de una encuesta a empresas. *Relations Industrielles*, 65(1), 30–51.  
<https://doi.org/10.7202/039526ar>

Sindicato de Empleados de Comercio de Capital Federal. (s.f.). *Pañales - Beneficios - SEC*. Retrieved July 9, 2022, from <https://beneficios.sec.org.ar/Panales>

*Software de Gestión para Sindicatos & Asociaciones - SyndicaMe*. (s.f.). Retrieved May 30, 2022, from <https://www.confluenciafto.com.ar/sindicame/>

Statista. (2022). *Average monthly net salary in selected countries in Latin America and the Caribbean as of 2022*.

*Union Plus*. (s.f.). Retrieved May 25, 2022, from <https://www.unionplus.org/>

*Unit Workers*. (s.f.). Retrieved April 29, 2022, from <https://unitworkers.com/es/>

Universidad de San Andrés. (2022). *Encuesta De Satisfacción Política Y Opinión Pública*.

Visser, J. (2019). *Trade Unions in the Balance*.

## Anexos

### A. Interfaz de usuario para afiliados

Para los fines de este trabajo, se muestra únicamente la versión web, pero desde la app se podrá acceder al mismo contenido, adaptado para celulares, es decir, responsivo.

*Ilustración 14: Interfaz web del afiliado, pantalla de inicio*



Fuente: Captura de pantalla de SociosPlus (2023)

Ilustración 15: Interfaz web del afiliado, navegación de una categoría



Fuente: Elaboración propia con Adobe Illustrator (2023)



Ilustración 16: Interfaz web del afiliado, vista de un cupón

The screenshot shows a web interface for a coupon platform. At the top, there is a search bar with the text "¿Qué estás buscando?" and a navigation menu with categories like "CATEGORÍAS", "DESTACADOS", "ÚLTIMOS DÍAS", "MÁS VENDIDOS", "PREGUNTAS FRECUENTES", and "TÉRMINOS LEGALES". The main content area features a large coupon for a 30% discount on a large pizza and 2 liters of soft drink. The coupon is valid until 30/02/2023 and has a value of \$1750. Below the coupon, there is a description of the benefit and the location of the participating business, Pizzería Jorgito. At the bottom, there is a section titled "Quienes reservaron este beneficio también les interesó" which displays four related offers from different businesses: Pizzería Jorgito (30% discount), UÑICAS (15% discount), OASIS DEL JUGUETE (35% discount), and EL MOLINO (30% discount).

**CUPONERA**

CATEGORÍAS ▾ DESTACADOS ÚLTIMOS DÍAS MÁS VENDIDOS PREGUNTAS FRECUENTES TÉRMINOS LEGALES ▾

## Gastronomía


VENCE EL 30/02/2023 [AGREGAR A FAVORITOS](#)

~~\$2500~~  
**\$1750**

**30% de descuento en una pizza grande de muzzarella y una gaseosa de 2 litros.**

Válido todos los días

[RESERVAR CON \\$50](#)



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas tempus purus sed sapien scelerisque fermentum. Etiam non commodo ligula, sit amet finibus massa. Aliquam erat volutpat. Ut egestas, erat non facilisis ultricies, risus lacus pellentesque sapien, pharetra commodo ipsum turpis nec diam. Sed laoreet pellentesque odio. Morbi vel sapien a lorem placerat condimentum. Nulla mattis feugiat mi, vitae semper libero venenatis sit amet.

### Descripción del beneficio

30% de descuento en la consumisión en el local

Incluye bebidas: SI

Tope del beneficio: \$3000

Válido de lunes a viernes mediodía o noche

VIGENCIA: 30 DE ENERO HASTA EL 30 DE FEBRERO DE 2023

[RESERVAR CON \\$50](#)

[CÓMO FUNCIONA](#)

### Dónde

Pizzería Jorgito  
Dirección 9090 - Villa Dálmine  
Tel: 0291 5555-5555

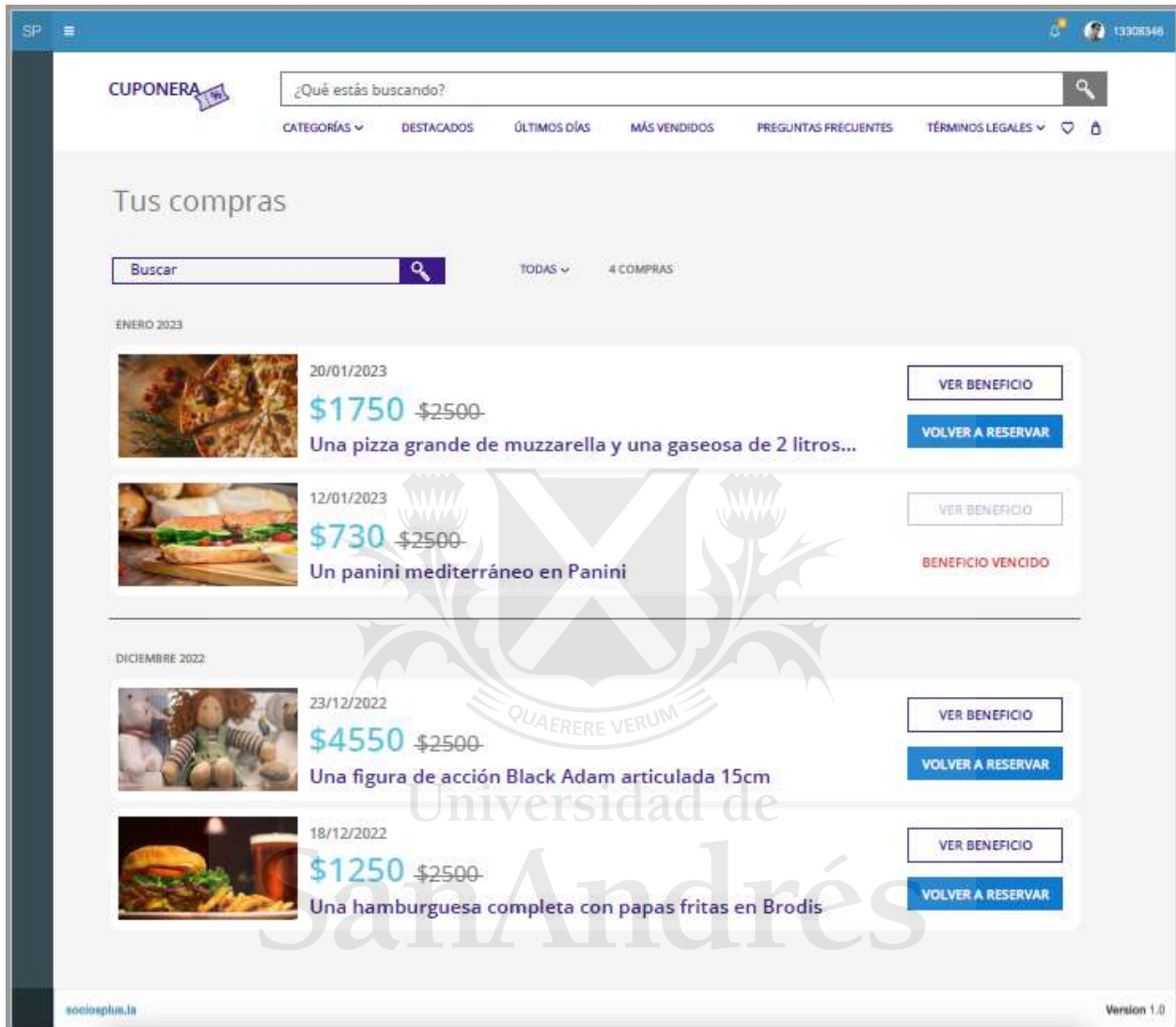
[VER EN EL MAPA](#)

### Quienes reservaron este beneficio también les interesó

Business	Discount	Validity
PIZZERÍA JORGITO	30%	HASTA EL 28/02
UÑICAS	15%	HASTA EL 15/02
OASIS DEL JUGUETE	35%	QUEDAN 3 DÍAS
EL MOLINO	30%	HASTA EL 31/03

Fuente: Elaboración propia con Adobe Illustrator (2023)

Ilustración 17: Interfaz web del afiliado, vista de compras realizadas



Fuente: Elaboración propia con Adobe Illustrator (2023)



## B. Interfaz de usuario para empresas

Ilustración 18: Interfaz web de la empresa, formulario de carga de cupón

**Nuevo descuento**

Título  
0 de xx caracteres.

**ESTADO DEL BENEFICIO**

Pendiente de aprobación  Aprobado  Rechazado  Borrador  Vencido

Precio original: \$  Precio con descuento: \$  Porcentaje de descuento: %  Precio de Reserva: \$

Vigencia del beneficio: Desde:  AAAA-MM-DD Hasta:  AAAA-MM-DD Cantidad de descuentos disponibles:  cupones Duración del descuento una vez reservado:  días

Validez

Días:  todos los días  lunes a viernes  sábados, domingos y feriados

Horarios:  sin restricción de horario

de 00:00 hs a 00:00 hs

Descripción  
0 de xxx caracteres.

Foto del beneficio

El beneficio es válido para:  Selección múltiple

Tipo de beneficio:  Físico  Digital / Virtual

Información del comercio:  Todas las sucursales  Sucursal  Calle Dirección 9090 Barrio San Cayetano Tel: 0201 5555-5555

Fuente: Elaboración propia con Adobe Illustrator (2023)

### C. Entrevista semiestructurada a dirigentes sindicales:

#### Modelo de entrevista

Objetivo: evaluar la posibilidad y viabilidad de implementar la plataforma de beneficios sindicales en su sindicato.

Pregunta 1: ¿Cuál es su rol en el sindicato y qué tareas desempeña?

Pregunta 2: ¿Tuvo alguna experiencia previa utilizando convenios de descuentos con empresas o sistemas de cupones de descuento para sus afiliados?

Pregunta 3: ¿Cuáles son las necesidades y desafíos que presenta el sindicato en la actualidad?

Pregunta 4: ¿Cuáles de esas necesidades y desafíos podrían abordarse mediante la implementación de una solución como la propuesta?

Pregunta 5: ¿Cuál es su percepción sobre la viabilidad de implementar una solución como la planteada?

Pregunta 6: ¿Qué tipo de descuentos le parece que serían relevantes para ofrecer a sus afiliados a través de SociosPlus?

Pregunta 7: ¿Qué estrategias de comunicación considera efectivas para informar a los afiliados sobre la disponibilidad de descuentos en SociosPlus?

Pregunta 8: ¿Cómo cree que los afiliados responderán a la idea de tener acceso a una plataforma de beneficios sindicales como SociosPlus?

Pregunta 9: ¿Ve posibles desafíos u obstáculos que puedan surgir en la implementación de esta solución?

Pregunta 10: ¿Hay algo más que le gustaría agregar antes de finalizar esta entrevista?

#### Respuestas de dirigentes

- a. José Gonzalez – secretario general de Centro Empleados de Comercio de Comodoro Rivadavia y Secretario General Adjunto de la Federación de Empleados de Comercio y Servicios de la República Argentina (FAECyS):

1. Soy el secretario general de nuestro sindicato y lidero las negociaciones laborales y la representación de nuestros afiliados ante los empleadores y el gobierno. También, formo

parte de la FAECyS, por lo que mi trabajo también es llevar a cabo negociaciones salariales colectivas y de derechos laborales.

2. Sí, en el pasado realizamos acuerdos con empresas locales para ofrecer descuentos en servicios de salud, entretenimiento, compra de útiles y gastronomía para nuestros afiliados.
  3. Necesitamos sumar más beneficios para nuestros afiliados, en especial para el público joven que siempre estuvo relegado en la oferta de beneficios.
  4. SociosPlus podría ofrecer descuentos en los rubros que más requieren nuestros afiliados, sin que tengamos que salir a buscarlos nosotros, eso nos ahorraría tiempo y dolores de cabeza.
  5. Creo que es viable si se respetan los convenios que se realicen y se comunica adecuadamente a nuestros afiliados.
  6. Descuentos en restaurantes y cervecerías, canchas de fútbol, peloteros para festejar cumpleaños, hoteles de vacaciones, servicios profesionales, etc.
  7. Nuestro principal canal de comunicación son nuestras redes sociales, aunque aún tenemos pautas contratadas en diarios y radios locales que en algunos casos también nos funcionan.
  8. Creo que estarán más que predispuestos a comprar cupones de descuentos si ven que realmente pueden ahorrar dinero y mejorar su calidad de vida. Esto sucederá si la oferta de beneficios es relevante para ellos.
  9. La principal preocupación sería que los comercios mantengan actualizados los precios y respondan efectivamente ante la compra de los cupones.
  10. Nada que agregar, nos entusiasma esta solución para incrementar la cantidad de beneficios que ofrece nuestro gremio.
- b. Sandra Fuenzalida – secretaria general de la Asociación de Empleados de Comercio de Puerto Deseado:
1. Soy la secretaria general de nuestra asociación. Como somos un gremio pequeño, no tenemos demasiado personal, por lo que mi trabajo es bastante activo y directo en cada una de las secretarías que compone el sindicato.
  2. Hemos tenido acuerdos con farmacias, librerías y una verdulería, pero no de forma estructurada. La solución que nos plantean nos mejoraría mucho la gestión de descuentos.
  3. Un gran problema que enfrentamos actualmente es la inestabilidad económica y laboral, donde los salarios siempre quedan por debajo de los índices inflacionarios.
  4. Todo lo que sea descuentos es una gran ayuda para nuestros afiliados, en especial en los rubros que más necesitan. Nosotros como sindicato, y sobre todo por nuestro volumen, no

nos vemos en la posibilidad de salir a buscar convenios, y limitamos la oferta de beneficios a lo que nos es posible.

5. No veo restricciones en la implementación de la plataforma en nuestro sindicato, pero será necesario que lleven un control de la oferta de beneficios y que se cumplan las condiciones pactadas con nuestros afiliados.
  6. Lo que más nos demandan es lo relacionado con la salud, como atención con profesionales que no cubre nuestra obra social y farmacias. También, debido a que estamos en una ciudad pequeña, la oferta educativa se limita a unas pocas instituciones, por lo que hacer convenios con instituciones online ayudaría mucho a cumplir con esta demanda.
  7. Todo lo comunicamos a través de nuestras redes sociales y grupos de WhatsApp.
  8. La variedad de opciones y la calidad de los productos y servicios ofrecidos será clave para que los afiliados compren estos cupones.
  9. A veces la conexión a internet en nuestra zona no es la mejor, y entiendo que su solución es 100% online, es podría generar algún tipo de impacto. También, algunos afiliados no están familiarizados con el uso de apps nuevas, deberán mantener una interfaz sencilla y fácil de usar.
  10. No, estaremos esperando a ver cómo progresa y quedamos a disposición por si podemos ayudarlos en algo para agilizar la implementación.
- c. Sergio Martín – secretario general del Sindicato de Empleados de Comercio de Zárate:
1. Soy el secretario general del sindicato. También soy contador y lidero un estudio contable con múltiples profesionales. El sindicato abarca las ciudades de Zárate donde funciona nuestra sede, dentro de un edificio propio inaugurado hace unos 3 años, con algunos consultorios también propios donde brindamos atención médica de especialidades que no cubre la obra social de nuestro rubro. También tenemos oficinas en las ciudades de Capilla del Señor, Los Cardales entre otras.
  2. No hemos realizado convenios de descuentos con comercios locales, únicamente con una verdulería que se acercó a nuestro gremio y nos ofreció vender sus productos a precio diferencial para nuestros afiliados; pero este descuento no es gestionado por el sindicato, ni registramos la actividad de los afiliados en este comercio. La mayor parte de los beneficios que ofrecemos se basa en reintegros médicos, subsidios por diferentes motivos y acceso al Club Náutico Arsenal de forma gratuita para el socio y su grupo familiar.

3. Nuestro desafío principal en la actualidad es que la cuota sindical que abona el trabajador para ser parte de nuestra institución se paga de forma presencial en el gremio, y no es como en la mayoría de los sindicatos en donde se descuenta por recibo de sueldo. Esto hace que existan muchos deudores, y ese dinero que no ingresa en tiempo y forma dificulta la gestión de nuestro gremio. A su vez, el contexto inflacionario que nos toca atravesar no nos permite realizar grandes inversiones para el gremio, ya que los sueldos de nuestro rubro, en general, quedan desfazados con respecto a los niveles de inflación actuales. Yo como secretario general y demás por mi profesión, gestiono esta institución de una forma que priorice la protección del patrimonio, cuidando los gastos, negociando los mejores precios con los proveedores e intentando brindar la mayor cantidad de beneficios posible.
4. La posibilidad de ofrecer descuentos a nuestros afiliados, y que esto no signifique un costo extra para el sindicato, es una buena forma de beneficiar a nuestros socios cuidando la economía del sindicato, y, a su vez, mejorando nuestra oferta de beneficios actual.
5. Mi primera impresión es que esta solución es viable, y nosotros estamos siempre dispuestos a probar nuevas ideas que utilicen la tecnología y le mejoren la vida a nuestros afiliados de forma directa. Únicamente me preocupa el tratamiento que se le dará a los datos de nuestros afiliados, cómo se protegerán y con quién se compartirán. Esperamos que se cumpla la legislación vigente y se maximicen las medidas de seguridad para evitar inconvenientes en este sentido.
6. En general, el empleado de comercio demanda servicios de salud, ya que a veces la obra social se ve colapsada por diversos motivos. Por eso es por lo que abrimos nuestros propios consultorios, para hacerle frente a esta situación. También, hemos optado por no dar kit escolar al comienzo de clases, sino que le brindamos a nuestros socios un monto en pesos suficiente para que ellos mismos se armen su kit escolar de la forma que mejor le convenga a cada uno, esta decisión fue muy solicitada por ellos y así lo hicimos. Desconozco qué tipos de descuento podría interesarles a nuestros afiliados, pero estimo que todo lo relacionado con salud, gastronomía y vacaciones podría interesarle, sobre todo teniendo en cuenta que tenemos una gran comunidad de jubilados que forma parte de nuestro gremio.
7. Las redes sociales son nuestro principal canal de comunicación, aunque a veces sacamos avisos en los diarios y enviamos mensajes de WhatsApp a grupos de difusión para avisar de eventos importantes o saludar a los afiliados por su cumpleaños.

8. No tengo dudas de que, si la oferta de descuentos es variada y amplia, nuestros afiliados los consumirán con satisfacción. El afiliado de nuestro gremio es una persona que siempre está viendo qué beneficio nuevo le podemos brindar y suelen consumirlo, aunque este tenga un costo para ellos.
  9. Es importante que los beneficios ofrecidos sean acordes al bolsillo de nuestro rubro. Por supuesto, una correcta comunicación de estos beneficios será muy importante para que ellos se enteren de su existencia y los consuman. Nosotros ponemos nuestros canales a disposición, pero las placas deberá proveerlas SociosPlus, ya que no contamos con un equipo de diseño dedicado ni estamos en condiciones de contratarlo.
  10. Siempre nos hemos mostrado predispuestos a incursionar en soluciones tecnológicas que nos permitan brindar un mejor servicio, espero que esta sea una de ellas. Cuenten con nuestro apoyo en la implementación de esta solución.
- d. Francisco Frenna – secretario general de la Asociación de Trabajadores Auxiliares de Casas Particulares de la provincia de Santa Fe:
1. Soy el líder del sindicato y, a su vez, llevo a cabo las negociaciones salariales colectivas a nivel nacional para las empleadas domésticas.
  2. No hemos realizado convenios de descuentos.
  3. Tenemos un desafío que tiene que ver con la dificultad de movilizar nuestro gremio debido a la atomización de nuestras representadas. Teniendo en cuenta que cada empleador tiene una o, a lo sumo, dos empleadas domésticas, hace difícil que nuestro gremio posea un poder de movilización y huelga ante injusticias que pudieran ocurrir. También nos complica el hecho de que al ser muy cercana la relación entre las trabajadoras de casas particulares y sus empleadores, el acto de afiliación suele ser difícil de llevar adelante. A pesar de esto hemos podido lograr aumentos acordes a la inflación del país.
  4. Si bien este sistema no mejoraría la situación de la dificultad de afiliarse, sí podría incrementar el interés de las trabajadoras domésticas de adherirse a nuestro gremio al verse tentadas por esta oferta de descuentos.
  5. Veo difícil de implementar esta solución porque las personas que representamos, en general, no tienen estudios básicos ni conocimientos sobre tecnología. Además, por los sueldos que se manejan, no veo cómo podrían interesarse en acceder a descuentos que no se basen en sus necesidades básicas. Si estos dos puntos se abordan con inteligencia, pensando conscientemente en las trabajadoras de nuestro gremio, podría funcionar.

6. Como dije anteriormente, deberían ser descuentos que cubran las necesidades básicas de un trabajador o trabajadora de casas particulares, y deberían ser descuentos importantes.
7. Nuestras afiliadas, en general, se acercan al gremio para abonar las cuotas sociales. Si colocamos carteles que describan de forma clara la propuesta, creo que podría funcionar como medio de comunicación principal. En los casos en que el empleador es quien abona las cuotas sindicales, debería incluirse alguna publicidad o cartel informativo en la plataforma SociosPlus que es lo que utilizan los contadores y empleadores, para que estos les comenten a las trabajadoras sobre estos descuentos.
8. Nuestras representadas, en general, son personas con necesidades básicas no satisfechas, o satisfechas a medias. Si pueden acceder a adquirir productos y servicios que ayuden a mejorar su situación, creo que los utilizarán. Si reciben ofertas sobre productos que no pueden acceder, dudo que se interesen por utilizar esta plataforma.
9. El uso de la tecnología, si no es clara y amigable, puede significar un problema para el consumo de estas ofertas.
10. Gracias por acercarnos esta propuesta, nuestro gremio no podría desarrollar algo así y, si la oferta es la correcta, podría significar un gran avance para nuestro gremio.



Universidad de  
San Andrés