



**MAESTRÍA EN
MARKETING Y COMUNICACIÓN**

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Vinimay App: museo digital de exhibición, intercambio,
compra y venta de camisetas de fútbol oficiales.**

Maestrando: Blüthgen, Agustina María

Febrero 2021

Tutor: María de las Mercedes Gerding

Índice	
1.Introducción	4
2.Resumen Ejecutivo	5
3.Marco Teórico	7
3.1.Fútbol	7
3.2.Camisetas	8
3.3.Tecnología	13
3.4.Museos	18
4.Análisis de Situación	19
4.1. Análisis de Entorno	19
4.2. Análisis de Mercado	26
4.3. Análisis de Competencia	26
4.4. Análisis de Consumidor	27
4.5. Análisis de Empresa (Interno)	28
5.Estrategia	29
5.1. Análisis FODA	29
5.2. Matriz FODA	31
5.3. Fuerzas de Porter	34
5.4. Segmentación y targeting	37
5.5. Diferenciación y Posicionamiento	39
5.6. Propuesta de Valor y Modelo Canvas	42
6.Plan de Marketing	43
6.1. Objetivos y Metas	43
7.Modos de Acción (Mix de Marketing)	46
7.1.Producto	46
7.2.Producto- Marca	48
7.3.Precio	49
7.4.Distribución/ Canales	50
7.5.Comunicación	51
8.Cronograma de las acciones	54
9.Análisis económico financiero	55

10.Control y métricas	58
11.Conclusiones finales	59
12.Bibliografía	61
13.Anexos	64



Universidad de
San Andrés

1.Introducción

La siguiente presentación busca desarrollar un nuevo modelo de negocios de la aplicación para celulares *Vinimay*. **La misma surgió a partir del análisis de la pasión de los hinchas de fútbol por las camisetas y su interés por apreciarlas, exhibirlas, intercambiarlas o venderlas.**

El fútbol despierta pasión. No hace distinción de edad, género, país, estrato social. No tiene fronteras, su alcance llega mucho más lejos que un estadio, una cancha o una televisión.

“Pasión” es una palabra que se solía asociar antiguamente con la religión, pero se fue expandiendo en distintos sectores hasta que hoy ya se utiliza cada vez más en la cotidianidad. En su definición, “pasión” se refiere a “apetito de algo o afición vehemente a ello”¹, que deriva del latín “passio”, que refiere a la acción de padecer, sufrir. Así también, la Real Academia Española define la palabra pasión como “lo contrario a la acción” y “estado pasivo del sujeto”, lo que llevaría a reflexionar: ¿Cómo es posible que esta palabra que evoca movimiento, energía; en su etimología signifique justamente lo contrario?

Esto se explica en la medida en que nos damos cuenta que la pasión es algo que el hombre no puede controlar y lo supera. Se resigna a este sentimiento de gran intensidad, que lo domina y el cual termina “padeciendo”.

Este sentimiento puede ser motivado a partir de diversas cosas, entidades, personalidades y, así también, a partir de diversos deportes, en especial, del fútbol, que logró crear una multitud de hinchas, apasionados no sólo por el juego en sí y por su dinámica, sino también por todo lo que hay alrededor de la misma. Clubes de fútbol, jugadores, pelotas, hinchada, botines, y, por supuesto, camisetas.

Las camisetas son un componente importante de la vestimenta de los jugadores de fútbol. Dentro de la cancha cumplen la función de identificar a los jugadores, con nombre y número, pero también hay que destacar su relevancia fuera de la cancha. Los aficionados del fútbol adquieren las mismas por varias razones. Ya sea para utilizarlas para jugar partidos con algún equipo amateur del que son parte, o para utilizarlas durante los partidos de su equipo (y, con ello, por una parte, diferenciarse ante otros espectadores y, por otra, sentirse unido a otros espectadores del mismo equipo). Así también son utilizadas como artículos de colección y de distinción. Estas camisetas se convirtieron

¹Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea].

también en artículos de colección y de exhibición. Me cuesta identificar en algunos casos las razones por las que son valoradas, ya que en algún punto es algo subjetivo, pero descubrí que su valor es influenciado por una gran variedad de factores, como el club al que pertenecen, el año en que fueron creadas y usadas, el diseño, las personalidades que la usaron, los números y nombres que llevan, sin nombrar por supuesto si son camisetas que fueron verdaderamente utilizadas por jugadores o firmadas por ellos.

Las camisetas se identifican también como ícono de pertenencia, como símbolo de unión, al mismo tiempo que de identificación. Una camiseta nos ayuda a sentirnos parte de un equipo y nos ayuda al mismo tiempo a definirnos nosotros mismos individualmente, es mucho más que un pedazo de tela.

No puedo decir que soy una apasionada del fútbol, pero me gusta mucho y me interesa también todo lo que se crea a partir de ello. Es un fenómeno social que contribuye en la construcción de la personalidad, así como también en la manera de relación con otros.

El proyecto Vinimay me interesa también por el enfoque tecnológico que conlleva, por poder aprovechar las herramientas de nuestro mundo globalizado para seguir conectando a hinchas e interesados en camisetas de fútbol. El fútbol, como varios otros deportes, fue y sigue siendo gran protagonista en distintos dispositivos, y eso se tiene que aprovechar.

Por último me parece interesante el enfoque de museo. A mí personalmente me gustan mucho los museos y me parece interesante y un desafío la idea de llevarlos al mundo virtual. Debido a la pandemia actual, parece ser el momento adecuado para hacerlo, por eso evaluaré a lo largo de este trabajo como este nuevo concepto puede ser muy atractivo para los usuarios. Con respecto a este punto, surgen cuestionamientos que buscaré resolver: ¿es necesario el papel de curador dentro de Vinimay? ¿Se deberá contar con una autoridad o especialista dentro de una aplicación donde el contenido es generado por los usuarios? ¿O son los mismos usuarios los que dan valor a las distintas camisetas?

El proyecto fue lanzado hace pocos meses y está creciendo a un buen ritmo y los creadores del mismo tienen la intención de convertirlo en un éxito.

2. Resumen Ejecutivo

Los fanáticos del fútbol tienen diversos modos de entretenimiento y de socialización con otros fanáticos, pero aún no contaban con la posibilidad de poder hacerlo a través de las camisetas de fútbol y los dispositivos electrónicos.

Por un lado, las camisetas son valorizadas por toda la comunidad del fútbol y aficionados, por diversas razones; pero también, por otro lado, no había aún un lugar donde poder exhibirlas, intercambiarlas, venderlas o comprarlas; y a la vez interactuar con otros usuarios, conocer sus historias y establecer relaciones.

Vinimay se creó con este objetivo: poder brindar el espacio donde todo esto se pueda llevar a cabo. Un grupo de jóvenes visionarios detectaron esta necesidad no satisfecha en el mercado y decidieron empezar con el proyecto. En su comienzo no se detuvieron a elaborar un Business plan minucioso y detallado, evaluando en detalle el contexto y el mercado, sino que esbozaron diversas estrategias que se fueron actualizando durante todo el período de desarrollo de la aplicación y que luego se fueron definiendo cada vez más. Se consiguieron a lo largo de este proceso resultados positivos y una aceptación favorable por parte del mercado.

A veces uno tiende a quedarse en el mundo de las ideas, planeando, analizando y evaluando las oportunidades y desafíos al emprender un proyecto nuevo. Pero a veces uno tiene una idea y lo único que tiene que hacer es comenzar por algo e ir probando, evaluando a medida que avanza el proyecto, y hacer correcciones, a medida que se va definiendo el rumbo final del emprendimiento. Cuál es la mejor o peor estrategia no está del todo definido, cada una conlleva sus ventajas y desventajas, y cada una de ellas puede ser adecuada para un sector y mercado y no para otro. Además, hay que considerar la situación en el momento en que se decide implementar el proyecto. Sin lugar a dudas, hay diversos factores que afectan la correcta implementación de un proyecto y su consecuente adopción por parte de los usuarios. Lo que puede tener éxito en algún momento y lugar, puede ser un fracaso en otro contexto. Variables que quizás no solíamos considerar (como ser la posibilidad de una pandemia) pueden llegar a ser determinantes.

Algo que no se puede negar es que las innovaciones tecnológicas, principalmente en nuestros tiempos y aún más debido a la situación actual de COVID, son prometedoras y tienen muchas posibilidades de éxito, lo más importante es que estén bien gerenciadas y se sepan adaptar y modificar, hasta alcanzar una armonía con el público target.

La inversión necesaria para este proyecto radica principalmente en lo tecnológico, el equipo de desarrollo; y el marketing, para poder darlo a conocer en el mercado. El primer año fue un año de inversión (2020) para poder luego terminar de desarrollar el modelo de captación de beneficio.

Se estima que la aplicación va a tener mucho éxito dentro del mercado argentino y la idea a futuro es poder expandirlo también a otros países. Se procura hacer mucho trabajo e inversión durante los primeros tres años, para poder obtener, por un lado, una gran cantidad de usuarios y camisetas cargadas; y, por el otro, para conseguir empresas que estén interesadas en promocionar sus productos dentro de la plataforma, y estén dispuestas a pagar por publicidad y visibilidad dentro de la comunidad.

3. Marco Teórico

Según Kim y Mauborgne, la mejor herramienta para llegar al océano azul es la innovación. Esta estrategia que supone un cambio de paradigma en la manera de realizar los negocios propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido aprovechados comercialmente: los océanos azules.² En el mundo deportivo y en el mundo de la tecnología existen muchos océanos azules; y, más que nada, cuando está involucrada la pasión y las emociones.

- **3.1.Fútbol**

La actividad deportiva como espectáculo existe desde los orígenes de las civilizaciones, aunque recién a partir de la revolución industrial pasó de ser recreación lúdica de aristócratas a ser parte de la clase trabajadora y como medio de socialización y esparcimiento, distensión. En los barrios latinoamericanos comenzaron a surgir los **centros sociales y comunitarios, espacios que constituían sitios de encuentro, socialización, desarrollo humano tanto como físico, y hasta de asistencia social. Verdaderos núcleos de unión, que daban sentido de pertenencia a cada uno de sus miembros, principalmente para inmigrantes despojados de sus tierras, familias y hogar.** A partir de esto se desarrolló un ambiente de competencia y rivalidad entre los distintos clubes, que buscaban la gloria deportiva. Esta relación entre clubes y comunidad se atenuó con la creciente profesionalización deportiva. "Y así, lo que era antes una manifestación del dinamismo y el arraigo comunitario fue convirtiéndose en una demostración de la erosión de los lazos orgánicos de las comunidades. Para jóvenes atletas, el deporte profesional es la potencial ruta de escape de una juventud de miseria y delincuencia hacia el éxito global. Para las hinchadas que permanecen en las comunidades es la ocasión de reunirse para excesos etílicos, manifestaciones violentas y

² Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Estrategia del océano azul.

agresiones racistas, especialmente entre jóvenes desempleados y sin perspectivas de futuro.”³

Fútbol y Pasión

“**La ciencia comprobó que la pasión por el fútbol es similar al amor romántico**” anuncia un titular de Infobae. Es algo que quizás la mayoría de los argentinos daba por sentado, sin embargo, en este caso es algo comprobado por la ciencia, en particular la Universidad de Coimbra, de Portugal, donde un estudio llevado a cabo por los científicos Miguel Castelo-Branco, Catalina Duarte y Ricardo Cayolla y publicado en la SCAN, una de las revistas de neurociencia de las emociones más prestigiosas a nivel mundial, comprobó que el amor del enamorado y el amor del futbolero comprenden los mismo circuitos cerebrales y neurotransmisores. Así también expresaron “**El fútbol despierta emociones, a veces irracionales, que cruzan la frontera entre el amor tribal y el fanatismo**”⁴

Es importante mencionar también que se puede identificar una condición negativa a partir de la exageración o el fanatismo por el amor, del mismo modo que ocurre en una persona romántica en exceso con efectos de índole enfermiza, la pasión por el fútbol puede convertirse en obsesión y nublar el comportamiento racional.⁵

- **3.2. Camisetas**

¿Qué es lo que hace a una excelente camiseta de fútbol? ¿Será el diseño? ¿Será su aspecto? ¿Será por quién la usó? ¿Será por los títulos que consiguió un equipo al usarla? ¿Será por el año del que data? En verdad es todo ello y quizás también nada de ello a la vez, ya que las camisetas de fútbol son entidades muy subjetivas y difíciles de evaluar. Pero, aún así, pueden haber apreciaciones más o menos objetivas, y hasta rankings de las mismas.

En su libro *The Football Shirts Book*, Neal Heard dice que el valor de una camiseta reside más allá de su diseño. “**Para mí es más sobre compartir recuerdos con otras personas. Me gusta la idea de que alrededor del mundo puedes estar usando una**

³ <https://dialogopolitico.org/actualidad/futbol-y-comunidad/>

⁴ <https://academic.oup.com/scan/article/12/5/718/3051628?searchresult=1>

⁵ <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2017/03/26/la-ciencia-comprobo-que-la-pasion-por-el-futbol-es-similar-al-amor-romantico/>

camiseta y alguien puede frenarte para hacerte la pregunta: ¿Dónde has conseguido eso?”⁶

Nostalgia juega una parte importante en el amor y la pasión que los hinchas tienen por el club al que pertenecen y sus camisetas. A las personas les gusta recordar victorias pasadas, noticias pasadas, conectar con las raíces y conectar con los orígenes, y conectar con el pasado junto a otras personas, con una comunidad. Es por eso que no resulta extraño la valoración de las camisetas antiguas y clásicas. Permite conectar a las personas con gloriosas épocas pasadas.

Algo parecido sucede con la valoración de camisetas de equipos donde jugaron o juegan grandes figuras. Aquí no es el diseño lo que importa o lo que se valora, sino la asociación de esa camiseta con lo que se logró o se logra, con el prestigio. ⁷

El término “no son lo que solían ser” puede ser aplicado a muchas cosas en la vida, y sobre todo en la industria de las camisetas de fútbol. **Las camisetas clásicas se han convertido en los últimos años en una micro industria, donde se manejan hasta sumas exorbitantes de dinero por su intercambio.**⁸

En los record Guinness figura la camiseta nro. 10 utilizada por Pelé en la Copa Mundial de 1970 como la más cara de la historia. Fue vendida en una subasta en Christie’s, en Londres, el 27 de marzo de 2002 por USD 225,109.-, tres veces más que el precio estimado. El vendedor, Roberto Rosato, es un ex-jugador de fútbol italiano que intercambié su camiseta con el ídolo brasileño luego de la victoria 4-1 de Brasil en la ciudad de México. Pelé marcó el primer gol del partido.⁹

- Historia de las camisetas de fútbol.

*“El fútbol es una usina de **pasiones** y reliquias que su propia arqueología se encarga de esbozar. Allí donde “lo antiguo” cobra valor. No el valor material, sino el simbólico. Y cuanto más hacia atrás nos desplazamos en el tiempo, las emociones nos abrazan y nos susurran melodías de infancia. Bellos recuerdos. Nos desnuda la nostalgia.*

La camiseta de fútbol, para los futboleros de aquí, de allá y de toda la eternidad, es ese bien inmaculado que sintetiza todo: colores en geometrías que sobre una tela imprimen el alma del hincha. Le dan sentido. Pertenencia. Pasado y presente conecta y vibra.”¹⁰

⁶ <https://www.fourfourtwo.com/features/best-football-shirts-ever-retro-classic-all-time>

⁷ <https://www.nssmag.com/en/sports/22979/neal-heard-meyba>

⁸ <https://www.fourfourtwo.com/features/classic-football-shirts-retro-culture-milan-psg-bastia-fiorentina>

⁹ <https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/most-expensive-football-shirt-sold-at-auction>

¹⁰ <https://www.afa.com.ar/es/posts/por-amor-a-la-camiseta-y-a-la-historia-del-futbol-argentino>

El equipamiento de los futbolistas evolucionó significativamente con el correr de los años. En un comienzo los jugadores vestían gruesas camisas de algodón. Durante el siglo XIX, cuando comenzó el fútbol organizado, cada jugador jugaba con la vestimenta que tenía disponible, sin un color generalizado para todo el equipo, y se distinguían ambos equipos en la cancha mediante gorras o bandas en el pecho, lo que se volvió problemático.

Los primeros uniformes iguales comenzaron a aparecer alrededor de 1870, donde los colores comúnmente se asociaban a las escuelas u otras asociaciones deportivas de las cuales emergieron. Los equipos iban cambiando regularmente el color y diseño de sus equipamientos entre partidos. No existían números identificativos en sus camisetas, por lo que se buscaba diferenciar a los jugadores por otras características, como por ejemplo, el color de sus gorras o medias.

A partir de que el fútbol se fue haciendo cada vez más profesional, y pasara de ser practicado por amateurs adinerados a profesionales principalmente de clase obrera, los uniformes también cambiaron. Los jugadores ya no tenían influencia sobre los mismos, sino que eran diseñados y financiados por los clubes, que también comenzaron a combinar colores primarios para que los espectadores pudieran diferenciar a los jugadores dentro de la cancha, al contrario de lo que sucedía anteriormente con los colores pálidos. En 1890, se comenzó con la formalización y reglamentación de los uniformes, junto con otros aspectos del deporte.

En el siglo XX los avances de la producción textil y de estampa dieron lugar al uso de camisetas de fibras sintéticas livianas, con diseños más coloridos y complejos. Así también se comenzó a colocar en las mismas el logotipo de los patrocinadores. Se comenzaron a producir en masa, permitiendo que los seguidores pudiesen comprarlas también, generando ingresos para los clubes.¹¹

- Características y tipos de camisetas. Número y nombre.

Los jugadores por lo general llevan en la parte trasera de sus camisetas números identificativos. Antiguamente, un equipo utilizaba los números del 1 al 11, correspondiéndose con su posición dentro de la cancha, pero luego se suplantó por la numeración del equipo, donde cada miembro lleva un número fijo durante una temporada o competencia. Algunos clubes profesionales también suelen incluir el nombre, apellido o apodo del jugador.¹²

¹¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Equipamiento_de_los_futbolistas

¹² https://es.wikipedia.org/wiki/Equipamiento_de_los_futbolistas

Según el Reglamento de Equipamiento de la FIFA, se deben cumplir ciertas reglamentaciones con respecto a los colores, tamaño de los números y las letras, disposición de los logos y patrocinadores, entre otros, y los diseños deben ser enviados a la secretaría general de la FIFA una muestra de su equipamiento deportivo para su inspección.¹³

A pesar de que el pertenecer a un equipo de fútbol y compartir la misma camiseta con el resto de los integrantes otorga un sentido de comunidad, de pertenencia, comunicación y comunidad; **la camiseta otorga así también un sentido de individualidad**, a partir de que se incluyen el número y nombre del jugador en las mismas. Cada jugador, si bien pertenece a un equipo, es también un individuo, con sus capacidades y sus atributos y, si bien su rendimiento dentro de la cancha depende de todo el equipo (como bien se lo critica a Lionel Messi de no tener las mismas habilidades con el Barcelona como con el equipo de la selección argentina) no se puede negar que esas **habilidades o atributos identificativos de cada persona son inherentes a las personas como individuos y no como pertenecientes a una comunidad.**

Tal como establece la concepción de persona de Jacques Maritain: “La individualidad implica una unidad concreta, indivisa, y que remite a la capacidad de diferenciarse entre los seres, diferencia que acontece efectivamente en la existencia. Siguiendo este razonamiento, el hombre, cada hombre, es una unidad en sí mismo y por ello siendo individuo, posee esa capacidad de diferenciarse y separarse de los demás existentes e incluso de los iguales a él.”¹⁴ Las personas no sólo se distinguen unas a otras materialmente, sino que también es debido a la espiritualidad de cada uno.

- Valor de las camisetas.

No es fácil definir en dónde radica el valor exacto de las camisetas de fútbol, pero sí sabemos que hay factores que influyen en el mismo.

Como menciona Rifkin en su libro, *La era del acceso*, “*el capital intelectual es la fuerza motriz de la nueva era y lo más codiciado. Los conceptos, las ideas, las imágenes- no las cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana.*”¹⁵

¹³ Reglamento de equipamiento. Reglamento sobre el equipamiento deportivo en las competiciones de la FIFA. (2005)

¹⁴ <https://journals.openedition.org/polis/4874#:~:text=4La%20individualidad%20implica%20una,acontece%20efectivamente%20en%20la%20existencia.>

¹⁵ Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía.*



Imágen 1- Camiseta Rapid Bucharest 1960s

Fuente: <https://www.fourfourtwo.com/features/classic-football-shirts-retro-culture-milan-psg-bastia-fiorentina>

Por un lado, el equipo al que pertenecen. El mismo puede ser un equipo ganador, algún país o club que tenga renombre por sí sólo (como el Barcelona por ejemplo) o algún club que tenga trayectoria durante los años.

Luego tenemos el diseño. El mismo comprende el uso de los colores, el tipo de camiseta, el escudo, el tipo de cuello, mangas cortas o largas. Hasta existen camisetas que, debido a su diseño, podrían combinarse con jeans o shorts y estar “a la moda” (por ejemplo, la camiseta de Rapid Bucharest de 1960s).

Así también está la historia detrás de la camiseta. Por ejemplo, la camiseta de Alemania del Este del 1974. ¿Cuánto valor puede tener una camiseta de un país que ya no existe? ¿Puede la apreciación por la misma aumentar debido a esto?

Existen equipos de fútbol que se hacen conocidos debido a notoriedad mediática. ¿Es posible que la fama de un club se viralice debido a un evento que suceda fuera de la cancha y el ámbito del deporte? ¿Puede un equipo llegar a ser conocido por un éxito publicitario? Tal fue el caso de Yupanqui en 2001, cuando se asoció con la multinacional Coca-Cola y publicaron tres comerciales mostrando la pasión, fidelidad y perseverancia de un pequeño grupo de hinchas de un cuadro que arrastraba poco público y peleaba por mantenerse en la primera D del torneo argentino. Tal como dijo su presidente, Dante Majori: *“Aquella publicidad nos dio notoriedad mediática y los colores del equipo, nuestra camiseta, llegaron a todo el país. Era algo impensado por entonces que un club de Primera D tuviera tamaña trascendencia en la pantalla de televisión. Si hasta llegaban*

cartas en las que nos pedían banderines, llaveros, merchandising que nosotros jamás tuvimos”.¹⁶

- El negocio de las camisetas.

¿Qué hay detrás de una camiseta de fútbol? Los equipos de fútbol se esfuerzan en conseguir patrocinadores que les otorguen mayor cantidad de ingresos en búsqueda de mayor beneficio económico. Para ello, se incluyen los logos dentro de las camisetas de fútbol. Dentro de estos se encuentran las casas de apuestas que ocupan el 20% de las camisetas más importantes; las empresas automovilísticas y las aerolíneas acaparan a los equipos más valiosos. ¹⁷

Las camisetas de fútbol se renuevan año a año, y, mientras que a veces incluyen grandes cambios en el diseño, a veces no se identifican grandes diferencias, pero aún así promueven la compra de la “nueva camiseta” por parte de los aficionados.

- **3.3.Tecnología**

“El nuevo comercio se da en el ciberespacio, un medio electrónico muy alejado de las ataduras geográficas de los espacios del mercado. El traslado del comercio de la geografía al ciberespacio representa uno de los grandes cambios en la organización humana y es preciso comprenderlo adecuadamente, porque con él llegan importantes cambios en la misma naturaleza de la percepción y de las relaciones entre los seres humanos. Es probable que el ámbito en el cual esos cambios produzcan un impacto mayor sea sobre nuestras nociones de propiedad. Mientras que en una economía sustentada geográficamente los vendedores y los compradores intercambian bienes físicos y servicios, en el ciberespacio es más probable que los servidores y clientes intercambien información, conocimiento, experiencias e incluso fantasías. En la esfera anterior el objetivo era transferir la propiedad, mientras que en el nuevo ámbito el objetivo es suministrar acceso a nuestra propia existencia cotidiana.”¹⁸

- Avance de la tecnología en los últimos años. Desarrollo de apps.

Existen infinidad de aplicaciones móviles con diferentes funciones, por ejemplo entretenimiento, banca móvil, delivery de comida, turismo, comunicación, etc. Ya no sólo se circunscriben al espacio de la app en sí misma sino que también algunas se están

¹⁶ <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/la-formula-de-yupanqui-nid1954226/>

¹⁷ <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9154123/05/18/Que-hay-detras-de-las-camisetas-de-futbol-Asi-son-los-principales-patrocinadores-del-futbol-europeo.html>

¹⁸ Rifkin, J. (2000). La era del acceso: La revolución de la nueva economía.

convirtiéndose en los cerebros de los dispositivos y pantallas, donde podemos mencionar aplicaciones de streaming para controlar dispositivos como Apple TV o Chromecast o aplicaciones para controlar electrodomésticos de la casa, como aires acondicionados; o aquellas destinadas a dirigir funcionalidades de los autos.

¿Cuáles son las métricas que más se utilizan para evaluar una App? Por un lado está, por supuesto, la cantidad de usuarios, así como también el tipo de audiencia y su segmentación. Importante también es la adquisición de la app, es decir la cantidad de nuevas descargas. Así también, medir las duraciones de las sesiones, el tiempo que dedica el usuario a la misma, desde el momento que la abre hasta que la cierra; como también el intervalo entre sesiones, es decir, el tiempo entre las veces que abre, cierra y vuelve a abrir la aplicación. El tiempo de los usuarios dentro de la aplicación indica la relevancia de la aplicación con respecto al mercado.¹⁹

Es de vital importancia saber que cada aplicación móvil tiene indicadores y KPIs específicos, que son más o menos importantes, de acuerdo a la categoría. A grandes rasgos, es importante tener en cuenta la frecuencia de uso (puede ser por semana, por ejemplo); y su retención (por sobre 90 días por ejemplo). Flurry distingue a las distintas categorías con estos indicadores en el siguiente cuadro²⁰:

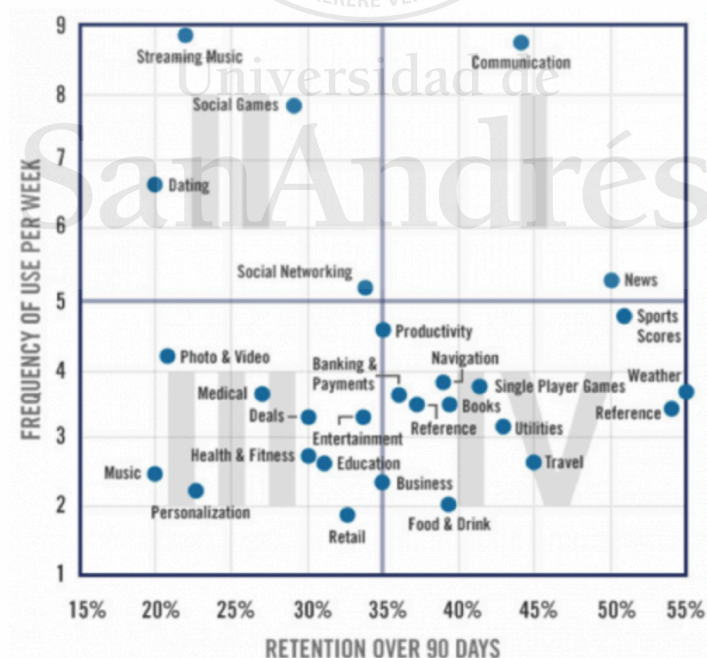


Imagen 2- Frecuencia de usos y retención, según tipo de app
Fuente: <https://www.yeeply.com/blog/7-metricas-para-apps-moviles/>

¹⁹ <https://www.iebschool.com/blog/metricas-mobile-marketing/>

²⁰ <https://www.yeeply.com/blog/7-metricas-para-apps-moviles/>

- Fútbol con la tecnología (TV- computadora- videojuegos- apps)

La tecnología fue una herramienta importante en la popularización del fútbol. La posibilidad de ver partidos en vivo, desde cualquier lugar; la repetición de partidos, la cámara lenta, los análisis de las jugadas; la incorporación de reacciones de jugadores y entrenadores, junto con el público; esto y mucho más colaboró con la popularización de este deporte y su lenguaje común en todo el mundo “pese a diferentes dialectos”.

Fútbol y televisión

El primer mundial transmitido por TV fue el Mundial de Suiza en el '54, luego de que en Estados Unidos ya se hubieran transmitido eventos deportivos, como el campeonato de la liga nacional de fútbol americano en 1940 y el campeonato mundial de béisbol en 1948.

Por los años 50 se continuó con cobertura regular de los partidos de liga en Italia, y también algunos de la liga inglesa. Estos fueron los primeros pasos de la televisión, que tardó varios años más en desplazar a la prensa y la radio, ya que el aparato mismo demoró en llegar a todos los hogares.

A finales de los 50 comenzaron a crecer más vigorosamente el número de televidentes, con más propietarios de aparatos, junto con más tiempo de transmisión. Durante este tiempo se transmitieron los partidos de los clubes europeos, principalmente los nuevos torneos organizados por la UEFA que se sumaron a los amistosos.

Luego llegaron los años 60, con grandes cambios sociales y un gran avance en el fútbol televisado. Los pioneros fueron Alemania y España, seguidos por Inglaterra. No sólo se filmaban los partidos, sino que también comenzaron a aparecer los comentaristas y los relatos alrededor del partido. Ya se empiezan a elaborar los relatos en torno al partido, la discusión, las opiniones, los intercambios. Así también, dentro de esta década, apareció una invención cuyo impacto en el fútbol fue importante: repetición en cámara lenta. Esto permitió a los televidentes tener una ventaja por sobre los espectadores en el estadio, al poder tener una repetición más clara y detallada de las jugadas importantes. Esto también colaboró al análisis de los partidos por partes de expertos antes de que finalizara la transmisión.

Esto fue ampliándose a nivel mundial, a pesar de que en Sudamérica la televisión aún no había logrado el alcance en los hogares al mismo nivel que en Europa y Estados Unidos. Aún así, la Copa Mundial de Chile '62 fue filmada y transmitida en Europa. En el siguiente año se comenzó el desarrollo en el continente a partir de la creación de una estación terrestre en Brasil.

A partir de ese momento se fueron realizando en los distintos países acuerdos televisivos para la transmisión de los partidos de las ligas, lo que hizo que los partidos de fútbol regionales se nacionalizaran y se convirtieran también en entretenimiento doméstico.

Tiempo después se internacionalizó la cobertura del fútbol, a partir del Mundial de Inglaterra de 1966, donde los partidos fueron transmitidos en todo el mundo. Sin embargo, no fue hasta 1970 (con la Copa Mundial en México) cuando el fútbol se impuso como producto televisivo universal, con la aparición de la televisión en colores y el amplio uso de los satélites de comunicación.

A partir de aquí la cobertura se consolidó y entró en una fase de decadencia, comenzando a ser más conservadora. Sin embargo, en América Latina existía una gran rivalidad entre las compañías, que colaboró a convertir el fútbol en componente clave para consolidar la integridad de cada nación.

Para reinventarse y crecer, durante los años ochenta se introdujeron nuevas técnicas de filmación, inicialmente por las compañías de TV estadounidenses con sus deportes domésticos y las de Australia con el críquet. Al mismo tiempo se dio la abolición de la reglamentación de la televisión europea. Con los avances tecnológicos de la época se introdujeron más cámaras y presentaciones más espectaculares, con música y montaje creativo. Así también se empezaron a mostrar escenas de reacciones inmediatas de jugadores y entrenadores, aumentando el agregado humano, pasional, de equipo. Del mismo modo comenzaron a aparecer programas sobre repetición de partidos, análisis de jugadas, verificación de decisiones fuera de juego.

Esto evolucionó también la transición hacia las transmisiones en directo y, con ello, se produjo un aumento en ingresos por derechos de transmisión que convirtió al fútbol en la fuente de ingresos más importante de la televisión. Si bien las transmisiones eran escasas y limitadas en un comienzo, luego se fueron desarrollando a pedido del público. Aumentaron las competiciones y los servicios de los medios informativos que se multiplicaron en todo el mundo. El fútbol se globalizó y se incrementaron los canales, publicidades y patrocinio, acabando con el monopolio del momento.

Estos nuevos servicios sanearon la situación económica, donde aparecieron derechos de suscripción. La excepción a esto son eventos de gran envergadura, como la Copa Mundial, que siempre se transmitió y lo seguirá haciendo en transmisiones gratuitas. Estos eventos de escala mundial unen a los distintos países y culturas, con su lenguaje común; aún en medio de problemas, guerras y disputas.²¹

²¹ <https://es.fifa.com/news/futbol-television-una-historia-gran-exito-76069>

Fútbol y videojuegos

El mundo del fútbol va mas allá de la cancha y la televisión. Ser espectador es sólo una parte, y ser jugador es a veces difícil por varios factores, ya sea por la destreza física, el tiempo, el clima, conseguir la cantidad de personas necesarias, etc. Debido a esto se creó una alternativa de juego que no requiere más que un dispositivo electrónico.

Desde sus orígenes con el Atari en 1978 que introdujo primer sistema para jugar conectando a televisiones, el fútbol tuvo un desarrollo importante en el ámbito de los videojuegos y la computación, entreteniendo a millones de usuarios en todo el mundo. Cabe destacar el FIFA, referente durante mucho tiempo, con su desarrollo durante los años y PES/Winning Eleven, su rival más fuerte.

Con el tiempo las gráficas fueron mejorando, los movimientos se volvieron más reales. Gracias a la inteligencia artificial, junto con los avances tecnológicos, se brindó la posibilidad de jugar con cualquier persona en cualquier lugar, ya sea con amigos como con desconocidos del otro lado del mundo.²²

Así también se desarrollaron juegos para aquellos que les gusta más el trabajo detrás de cámaras. PC Fútbol dio la posibilidad de poder sentirse un manager de fútbol y creció hasta niveles insospechados, brindando un equilibrio entre simulador y gestión del manager; mientras que Football Manager permitió jugar a ser managers con presupuestos millonarios.²³

Fútbol y apps

Si hablamos de tecnología hoy en día no podemos excluir a las apps que descargamos en nuestros smartphones, esenciales y fundamentales en nuestra vida diaria. Algo interesante sobre las mismas es que pueden tomar diversos formatos y satisfacer distintas necesidades con variadas funcionalidades.

Por una parte, tenemos las apps que permiten seguir los partidos de los distintos campeonatos. Desde poder verlos en vivo, ver resultados en tiempo real, noticias y demás información, atienden a aquellos que aprecian ser espectadores, tener información actualizada y estar al día con lo que sucede en el mundo de fútbol de las grandes ligas. One Football y Fotmob son ejemplos de este tipo de aplicaciones, la última también con una versión de pago que elimina los anuncios.²⁴ Otros ejemplos son Forza Football, Resultados del fútbol y 365 Scores.

²² <https://golyfutbol.com/2012/08/21/el-futbol-y-su-historia-en-los-video-juegos/>

²³ <https://eloutput.com/videojuegos/listas/mejores-juegos-futbol/>

²⁴ <https://andro4all.com/listas/apps-android/apps-para-ver-resultados-deportivos-sigue-partidos-estadisticas-y-mas>

Así también, se destacan las aplicaciones para jugar, si bien no son tan comunes como son los videojuegos.

Otro formato que existe es el de quiz, para poner a prueba el conocimiento del usuario sobre el mundo del fútbol, equipos jugadores; al mismo tiempo que mostrar ese conocimiento a los demás. Un ejemplo de este tipo de apps es Football Quiz.

Las apuestas deportivas online es otro tipo de aplicación móvil para aquellos que quieren aprender o usar su estrategia para ello. Bets Strategy es un ejemplo.

Así también, hasta las ligas y clubes tienen su propia app, con notificaciones, resultados en vivo, comentarios, noticias, información y recursos multimedia para sus fans y seguidores. Un ejemplo de esto es la app de La Liga.

- **3.4.Museos**

A raíz de la pandemia COVID-19, el turismo internacional se restringió y los museos tradicionales debieron cerrar sus puertas. Es así que museos de todo el mundo decidieron digitalizar su oferta y ofrecer recorridos virtuales. Los mejores museos del mundo, y tantos otros, se empezaron a poder recorrer desde las computadoras, smartphones, tablets, etc. De esta forma habilitaron un nuevo canal para llegar a los consumidores.

Los museos ofrecen colecciones en sus página web y visitas virtuales a través de sus redes sociales, mediante imágenes 360, fotos, videos y vivos de instagram. También utilizan herramientas como Google Arts & Culture y Street View ayudan a las instituciones culturales a compartir sus colecciones, incluso las que ya no están expuestas. Se pueden apreciar las obras desde la comodidad del hogar, con el valor adicional de poder también aprovechar las explicaciones de expertos que ayudan a entender los significados de las obras y conocer el contexto en el que fueron creadas.²⁵

Algunas funcionalidades a destacar de los mismos incluyen, por ejemplo, la posibilidad de crear tu propia ruta, tu propio recorrido, dentro del museo Rijksmuseum de Amsterdam: <https://www.rijksmuseum.nl/en/tours>. **Esto permite la posibilidad de personalizar la experiencia del usuario, que puede elegir las obras que le gustaría “visitar” y la aplicación diseña una ruta que las visita todas y luego hace una visita guiada paso a paso.**

Otra característica de los museos tradicionales es que cuentan con un grupo de especialistas, que son las autoridades dentro de los mismos en lo que refiere a las obras

²⁵ https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/museos-mundo-visita-virtual_13248/1

de arte, y que son las encargadas de decidir cuáles se exponen, cómo, definen las rutas de recorrido, y demás detalles. Así también, se encuentran los curadores de arte, cuyo papel es evaluar las obras, dar sus opiniones y críticas y dar valor y ordenarlas.

4. Análisis de Situación

- **4.1. Análisis de Entorno**

Político

La situación política de Argentina nunca fue estable ni sencilla. Una lucha entre oposiciones que parece no tener fin. Y lo que uno hace, el otro lo deshace, y reina la confusión. No son claras las regulaciones y las mismas cambian rotundamente.

La Argentina presencié varios cambios radicales en la política en los últimos años. Estos constantes cambios y oposiciones son a causa de grandes diferencias de pensamientos e ideologías que están presentes dentro de la población argentina y que producen una división marcada dentro del país. Luego de un gobierno de orientación de derecha dirigido por el expresidente Mauricio Macri, en el 2019 se volvió a un gobierno de orientación izquierda, popular, con el presidente Alberto Fernandez.

Una de las principales diferencias se dan con el enfoque de cada uno con respecto a la globalización y a la apertura hacia el exterior. Mientras que durante el gobierno del expresidente Macri se fomentó una apertura internacional, en la actualidad se puede evidenciar una postura proteccionista, de cierre con el exterior; que hoy en día se ve profundizado por la situación actual de pandemia. Con el gobierno oficialista actual se llevan a cabo estrictos controles para gestionar la presión cambiaria en medio de incertidumbres sobre la posición del financiamiento externo.

Se acercan las elecciones de mitad del período de octubre de 2021, lo que incrementa también los riesgos de estabilidad y gobernabilidad.²⁶

Económico

Argentina cuenta con una de las economías más grandes de Latinoamérica, con un PBI de US\$ 450 billones. Cuenta con abundantes recursos naturales y una industria agrícola y alimenticia desarrollada; junto con grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

²⁶ <https://country.eiu.com/argentina>

No obstante el desarrollo del país se vio frenado debido a la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales. Su impacto fue severo luego de dos años de recesión y fuerte debilidades económicas. **Durante el segundo trimestre del 2020 el país sufrió una caída del PBI del 16,2%, que constituye la mayor retracción de su historia.**

Así también, la pobreza urbana sigue en aumento, alcanzando el 40,9% de la población en el primer semestre del año, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil del 56,3%.

Las medidas adoptadas por el gobierno para poder hacer frente a esta situación tienen un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI.

La economía interna sigue en una situación crítica. La inflación anual es del 40%, a pesar de la intención sobre el control de precios por parte del gobierno.²⁷ Esta información así también nunca es del todo acertada y exacta, debido a la falta de información clara. En efecto, según el Fondo Monetario Internacional, la inflación alcanza un 53,5%.²⁸

La actual pandemia colaboró a este panorama, en la medida en que el país no estaba preparado para las medidas sociales y consecuentemente económicas que se tuvieron que llevar a cabo para evitar la propagación del virus.

Las autoridades del país siguen buscando apoyo del FMI para poder respaldar los planes del gobierno para hacer frente a los desafíos económicos y sociales agravados por la actual pandemia.²⁹

Social

Argentina es uno de los países más urbanizados de América Latina, más del 92% de la población reside en localidades de más de 2.000 habitantes. El crecimiento de las ciudades se ha desarrollado de forma expansiva, difusiva y con áreas de baja mixtura.

El BID (Banco de Desarrollo Iberoamericano) ayuda al país a implementar programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida, aumentar el trabajo participativo, abordar el tema de seguridad ciudadana y de mejora de la capital social.³⁰

Según estudios del BID, si bien Argentina, junto a otros países latinoamericanos, destina más del 5% de su PBI a educación y capacitación técnica (mismo porcentaje que

²⁷ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

²⁸ <https://www.imf.org/en/Countries/ARG#countrydata>

²⁹ <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/11/20/pr20352-argentina-imf-staff-statement>

³⁰ <https://www.iadb.org/es/noticias/argentina-promovera-la-integracion-social-y-urbana-con-apoyo-del-bid>

naciones más desarrolladas), los resultados obtenidos no son suficientes. Es por ello que el BID lanzó un sitio donde se analiza y sistematiza evidencia de cómo promover habilidades en diferentes etapas de la vida, para poder identificar programas técnicos que sean exitosos.³¹

La reciente pandemia ha evidenciado aún más los retrasos en conectividad y digitalización de nuestro país. El forzado cierre de comercios e instituciones incrementó la demanda de ciertas herramientas para poder continuar con las actividades educativas, sociales y, sobre todo, económicas. Es importante destacar el difícil acceso a la conexión en las áreas rurales, junto con la calidad de conectividad en todo el país. Así también debe considerarse que esta calidad se ve afectada en la medida en que todos los integrantes de todos los grupos familiares se vieron obligados a estar encerrados en sus casas y accediendo a internet simultáneamente, lo que también produjo un desafío.³²

Además de las diferencias y carencias técnicas que surgieron por la pandemia, también surgieron cuestiones sociales de importancia. La Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19, junto con el apoyo de CODESOC, ANFHE y CONICET, elaboró un informe en marzo 2020 del “Relevamiento del impacto social de las medidas del Aislamiento dispuestas por el PEN”. Dicho informe evaluó las distintas dificultades de la población argentina en el cumplimiento de la cuarentena y pautas de cuidado, así como también problemas derivados del aislamiento, de aquellos grupos sociales más vulnerables o que residen en áreas geográficas menos integradas; así como también las tendencias en las formas de comunicación, siendo WhatsApp una herramienta central. Además menciona el apoyo y fortalecimiento de estructuras organizacionales, el incremento del “intercambio”, de diversos recursos; así como también una cultura comunitaria y colaborativa en la sociedad.³³

Tecnológico

De acuerdo al Resumen Ejecutivo anual de 2020 State of Mobile, hubieron 204 billones de descargas de aplicaciones móviles durante el 2019, lo que constituyó un 45% de incremento mundial sobre el 2016. Esto se llevó a cabo principalmente en mercados emergentes, como India, Brasil e Indonesia.

³¹ <https://www.iadb.org/es/noticias/informe-del-bid-revela-brechas-en-habilidades-tecnicas-en-america-latina-y-el-caribe>

³² <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/infraestructura-digital-como-herramienta-social-y-economica/>

³³ Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19 (2020). Relevamiento del impacto social de las medidas del Aislamiento dispuestas por el PEN.

Así también hubo un gasto de los consumidores de 120 billones de dólares en el mercado mundial de aplicaciones móviles, donde las aplicaciones de entretenimiento ocuparon un 72%. Las suscripciones en aplicaciones que no son de entretenimiento tuvieron un incremento en su gasto de un 10% por sobre el 2016. Es importante destacar también que el usuario promedio pasa 3.7 horas por día en su dispositivo móvil, lo que constituye un 35% superior a los dos años anteriores.

Las empresas cuyo foco principal son las aplicaciones móviles detectaron un aumento de 825% promedio de oferta pública inicial (IPO), dentro de las cuales se encuentran las tres principales: Alibaba Group, Prosus & Naspers y Uber.

Las suscripciones dentro de las aplicaciones contribuyeron a un 96% del gasto en las principales aplicaciones que no son de juegos. Se están aprovechando las oportunidades de monetización expandida de suscripciones dentro de las aplicaciones.

Dentro del informe se da un especial foco a la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012). El 98% de ellos es dueño de un smartphone y se espera que para el 2020 supere a los Millennials como la mayor generación, siendo el 32% de la población. Para este segmento es imprescindible el desarrollo en mobile, ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder una generación de consumidores mobile-native. Es considerado que esta generación tiene 60% más sesiones por usuario en Top Apps que generaciones anteriores.

Es también importante mencionar el significativo aporte de la publicidad en las ganancias. Se estima que el gasto de publicidad en mobile alcanzaría 240 billones de dólares en 2020. El nuevo campo de batalla para desarrollar es el 5G.

En cuanto a retail, una tendencia de los últimos tiempos es la tendencia de los shoppers a utilizar el canal mobile para research, consideración, compra y fidelización. Se identifica un aumento en el tiempo que se transcurre dentro de apps de shopping, debido tanto a incremento tanto como de bases de usuarios como de engagement. Las descargas de app de shopping global creció de 20% en 2018 al 2019 sobre 5.4 billones, lo que evidencia una fuerte demanda. Con la tendencia de cada vez más empresas a adoptar plataformas móviles, las compañías están buscando mejorar las experiencias en su uso enfocándose en user experience, personalización y servicios ofrecidos. Mobile es crítico como canal de venta, así también como medio para satisfacer a los usuarios y ofrecerles servicios adicionales. La correlación entre el tiempo de las ventas retail, online como dentro de los locales, y el tiempo consumido en Shopping apps indica que no sólo los consumidores están utilizando más los dispositivos móviles para comprar, sino que

también los retailers están mejorando las experiencias móviles para proveer un mejor servicio en todas las etapas del buying journey.

Por ejemplo, de acuerdo a esto, vale destacar que en el Q3 de 2019, el negocio digital de Nike creció un 42%. La compañía se enfocó en aplicar funcionalidades innovativas en la app que mejoran significativamente la experiencia de compra, como reserva de productos y tecnología de scan de pie para poder ayudar a los consumidores a encontrar su talle de zapatilla.

El e-commerce en Argentina fue creciendo durante los últimos años y alcanzó cifras record durante el 2020, ya que se presentó como una herramienta clave para sostener a los comercios en tiempos de pandemia. Según la CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 76% en 2019 y tuvo un crecimiento interanual del 106%, según un reporte de la primera mitad del año 2020. También contó con un incremento del 63% en unidades y del 30% en órdenes de compra, claros indicadores de la expansión del canal. Otro dato importante a destacar sobre este reporte es que 8 de cada 10 sesiones fueron a través de dispositivos móviles. La tarjeta de crédito continuó siendo el medio de pago más utilizado, creciendo la participación de los gateways de pago.³⁴

En el rubro Social, cabe destacar que el 50% del tiempo consumido en los dispositivos móviles se desarrolla en las aplicaciones sociales y de comunicación. Esto se debe a que este sector fue el primero en ser desarrollado en estas plataformas y constituye una industria madura con hábitos arraigados por parte de los usuarios. Debido a innovaciones globales y a la creciente importancia del móvil en nuestra vida diaria, tanto para comunicación como para entretenimiento, los consumidores están aún descargando (9.5 billones sólo en 2019) y gastando un 25% más tiempo en aplicaciones sociales y de comunicación en el mundo en el 2019 versus 2017. Las aplicaciones sociales, principalmente aquellas populares dentro de la Generación Z, se están también fusionando con aplicaciones de entretenimiento.

Por último, otra tendencia del último tiempo es aquella que corresponde a las apps de deportes. El tiempo que se transcurre dentro de las mismas ha crecido un 30% desde el 2017 al 2019. Así también, durante el mismo período, el total de megabytes utilizados ha crecido un 80%, lo que indica que los fanáticos de los deportes están cambiando a los dispositivos móviles para hacer streaming de los partidos, ya sea desde un dispositivo

³⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Informe Kantar Mid Term, preparado especialmente para CACE. (2020): <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

conectado a la TV o en viaje a través de sus smartphones. Las aplicaciones ESPN y MLB.com at Bat son las dos principales aplicaciones en Estados Unidos; mientras que BBC Sports y Sky Sports lo son en UK y Sports Navi y DAZN lo son en Japón. La tecnología 5G implica grandes desarrollos en este segmento.³⁵

El 2020 fue sin duda un año de desafíos y cambios de paradigma. El COVID-19 alteró la economía y transformó la vida cotidiana y las personas de casi todo el mundo se apoyaron en los dispositivos móviles para conectarse, trabajar, comunicarse y hasta escapar de la rutina. **Se estima que el gasto total en las tiendas iOS y Google Play alcanzó un nuevo record, cerca de los \$ 112 millones, que implica un crecimiento del 25% con respecto al año anterior.**³⁶

En cuanto a la promoción de los medios digitales para instituciones y museos, organismos internacionales están interviniendo y fomentando el desarrollo tanto de infraestructura como de plataformas. Es así que, por ejemplo, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) ofreció recursos para museos en el marco de la crisis. Lo hizo a través del lanzamiento una plataforma virtual llamada "Open Museum", con el objetivo de apoyar la transformación digital de museos e instituciones culturales en América Latina y el Caribe.³⁷

Ecológico

El cuidado por el planeta y el medio ambiente es tenido cada vez más en consideración en nuestro mundo globalizado.

Con la pandemia y la profunda crisis económica como trasfondo, el gobierno que asumió en diciembre de 2019 vio alterados todos sus planes, incluso los relativos al medio ambiente. Es por eso que el 2020 fue un año donde destacaron los incendios y la sequía, así como también la pobreza y el desempleo, que requirieron mayor atención e inversión por parte del gobierno.

La situación ecológica en Argentina es preocupante, sobretodo porque la población no está del todo consciente sobre la importancia del reciclado, que comenzó a incorporarse desde hace algunos años pero no llega a compararse con otros países más desarrollados.

³⁵ App Annie. Informe State of Mobile. (2020): https://go.appannie.com/rs/071-QED-284/images/2001_State_of_Mobile_2020_Main_EN.pdf

³⁶ <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/2020-mobile-recap-how-to-succeed-in-2021/>

³⁷ <https://www.iadb.org/es/noticias/nueva-plataforma-del-bid-ofrece-recursos-para-museos-en-el-marco-de-la-crisis>

El reciclado no sólo aplica a los residuos cotidianos, sino que también tiene que poder aplicarse al resto de los bienes de la casa: electrodomésticos, artículos de librería, artículos deportivos, ropa, etc. Es por ello que se puede “dar un nuevo uso a las camisetas de fútbol que están en el placard”, no sólo en el sentido de poder venderlas o intercambiarlas, sino también de valorarlas y poder utilizarlas para algo más que una vez cada tanto cuando juega el equipo.

Legal

Para comenzar, es importante destacar la importancia de registrar la marca “Vinimay” dentro del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial de la República Argentina. “Una marca es un signo con capacidad distintiva que permite diferenciar de los demás aquellos productos o servicios que son propiedad de una persona o empresa. Registrarla te otorga el título de propiedad y derecho exclusivo sobre ella.”³⁸

Un punto a destacar dentro de este ámbito es la importancia de asegurar a los usuarios que las camisetas que se publican dentro de la aplicación son camisetas legales. Ante la creciente cantidad de falsificaciones, las grandes multinacionales de la industria del deporte como Nike y Adidas han tomado medidas para ayudar a identificar más fácilmente a las camisetas de futbol originales de las camisetas de futbol baratas o replicas. Además de diferencias en el diseño, telas y logos, las camisetas de Adidas y Nike oficiales y originales suelen poseer 4 o 5 etiquetas internas, donde están publicados: el país de procedencia, fecha de fabricación de la misma y el código de fabricación (que debe coincidir con la etiqueta de cartón externa que viene colgada en la camiseta).³⁹

Cuando se sube una camiseta nueva dentro de la aplicación se le pide al usuario que indique cuál es el código de fabricación de la misma, pero debido a que no está obligado a hacerlo y a que la camiseta puede ser más antigua que la incorporación de dicho código, se tuvo que crear también una verificación manual a través de un sistema web de back-office desarrollado por Vinimay, donde se realiza una moderación, tanto de camisetas como de comentarios. Así también, se habilitó la posibilidad de que los mismos usuarios denuncien camisetas que creen que no son originales dentro de la aplicación, para que luego se le pueda pedir más información y comprobar su autenticidad al usuario correspondiente.

Al ser una aplicación móvil, se tuvieron que verificar también requisitos legales y de privacidad de App Store y Google Play. Aquí hay que tener en consideración cuestiones

³⁸ <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

³⁹ <https://www.sologambeta.com/articulos/como-saber-si-una-camiseta-de-futbol-es-original/>

como representaciones de actividades o posturas sexuales o sugerentes; aparición de violencia o fomento de lesiones personales; protección infantil. Así también, al ser una aplicación donde el contenido es generado por los usuarios, se deben incluir dentro de la app mecanismos sencillos de denuncia y retirada, ya que las plataformas no permiten ningún contenido que infrinja sus políticas.

- **4.2.Análisis de Mercado**

Al analizar la población argentina actual se puede advertir un mercado de gran tamaño de personas apasionadas por el fútbol, no sólo por los partidos y los jugadores, sino también por todo lo que conlleva el mundo del fútbol, donde se encuentran las camisetas, entre otros.

Se advierte una necesidad no satisfecha en aquellas personas que tienen camisetas y desean mostrarlas. Puede ser una camiseta única, una camiseta usada por algún jugador importante, una camiseta firmada por algún jugador, o algo similar. Y, a partir de ello, surgen los museos, para que las mismas puedan ser “apreciadas” también por otros. Así también surge una nueva tendencia con estas camisetas, firmadas o únicas, que se pueden monetizar, vendiéndolas en un ambiente seguro y certificado.

- **4.3.Análisis de la Competencia**

Hoy en día, la competencia en el mercado de compra y venta de artículos usados está liderada principalmente por Mercado Libre, líder en e-commerce en Argentina. También existen otros e-commerce más pequeños, como Dafiti por ejemplo, empresa encargada de comercialización de variedad de accesorios, zapatos, ropa y ropa deportiva; pero que no tienen la magnitud de Mercado Libre, plataforma donde los usuarios pueden anunciar, pagar, comprar y vender productos y servicios online, de una variedad de rubros. Mercado Libre es la plataforma digital mas grande de Argentina, ya sea para la comercialización entre particulares como también de distintas marcas entre ellas deportivas, así como también de marcas deportivas; mientras que otros, como Dafiti, están más orientados a marcas de ropa nueva y, si bien pueden tener también ropa deportiva, no es lo principal, por lo que su mercado difiere del de Vinimay.

Así también podemos destacar las principales marcas deportivas que venden las camisetas de fútbol, como Adidas y Nike, así como también grandes tiendas de ventas de artículos deportivos, como Solo Deportes, Mega Sports, Stockcenter, Dexter. Estas marcas, si bien principalmente han llevado a cabo sus ventas de forma offline,

directamente en los locales, se han tenido que adaptar al modo online, aún más durante el período de pandemia. Si bien éstas plataformas venden camisetas de fútbol dentro de su catálogo, no están especializadas sólo en ellas, y su público es un poco más amplio que el de Vinimay, ya que apuntan a un mercado más masivo, principalmente para los practicantes de los deportes que acuden a comprar equipamiento, desde niños hasta personas adultas; mujeres y hombres; aficionados, jugadores; de gran variedad de deportes; por lo que tampoco constituyen una gran amenaza como competidores para Vinimay.

Por otro lado, existen también museos de los clubes de fútbol y museos privados de camisetas de fútbol, como por ejemplo River Plate, Boca Juniors o Barcelona, entre tantos otros. Lo que tienen estos museos es que son principalmente presenciales y de pago, y requieren que el usuario se traslade al lugar para poder ver la colección, que incluye camisetas dentro de otros artículos.

Con el avance de las redes sociales también surgieron perfiles de Instagram de jugadores y grupos de Facebook sobre camisetas de fútbol. Estos si bien son interesantes y contienen variedad de camisetas, no tienen una opción cómoda y funcional para el usuario para que pueda ver todos los datos de las camisetas exhibidas, así como también filtros para poder buscar y seleccionar.

• **4.4. Análisis del Consumidor**

El consumidor de Vinimay cuenta con las siguientes características. Pueden ser tanto hombres como mujeres, de entre 15 y 60 años de la República Argentina, con predominación del género masculino. Niveles socioeconómicos medio (bajo, medio y alto) y alto.

Uno de los principales intereses del consumidor de Vinimay es el fútbol, ya sea por su historia, por las celebridades, por la técnica, las estrategias. Le gusta compartir el fútbol con otros, debatir sobre ello, dar su opinión. Así también se puede notar un interés por los grandes jugadores, o las celebrities del entorno.

Al consumidor se lo puede dividir en tres grandes segmentos:

Por una parte se encuentran los coleccionistas de camisetas, que sienten pasión y apego por ellas, ya sea por valor sentimental, valor ideológico, valor monetario. Conocen bien el mundo de las camisetas, los valores, diseños. Una característica de este segmento es su necesidad de mostrar su colección a otros y puede ser que estén también en la búsqueda continua de camisetas con valor, que consideran reliquias.

Por otra parte están los fanáticos del fútbol. Aquellos que valoran su historia, recuerdan partidos notables, jugadas, personalidades; y sienten estima por las camisetas de fútbol y la tradición que hay detrás. Están al tanto de las novedades del fútbol en general, y también de las novedades sobre jugadores, clubes y camisetas.

Por último se encuentran los simpatizantes del fútbol, o no tan simpatizantes, pero que tienen un interés comercial en cuanto a las camisetas de fútbol. Por ejemplo, un comerciante o una persona que tiene una camiseta en su casa que quiere vender, o quiere adquirir una para sí mismo o para regalar.

El consumidor de Vinimay utiliza frecuentemente su smartphone y suele utilizar redes sociales y medios digitales para estar al día con las novedades de fútbol. Seguramente tenga ya alguna aplicación de deportes y de fútbol dentro de su celular; es hincha que participa y se apasiona por los partidos y es probable que pertenezca a algún grupo, club, comunidad con gustos similares; algún club de fútbol, grupo de Facebook. Es también posible que compre frecuentemente online, o que no tenga inconveniente en hacerlo.

- **4.5. Análisis de la Empresa**

Al ser una startup, Vinimay es una empresa de poco personal que, a su vez, va rotando. Todo comenzó con el dueño y CEO que contrató dos personas para el desarrollo de la aplicación a comienzos del 2020 y luego durante el año fueron incorporándose otros empleados con distintas funciones, reclutadas por el CEO, hasta poder dar con el equipo correcto. Se ha establecido ahora un equipo base y todavía siguen definiéndose algunos puestos para el futuro, pero que seguro seguirán modificándose a medida que crezca la empresa.

En la actualidad el equipo se compone del director/CEO que es quien toma las decisiones, aunque está también muy apoyado por el Project Owner en lo que refiere al producto; así como también por el seed investor, que también participa en la toma de decisiones fundamentales. Las decisiones de producto son tomadas entre el CEO y el Project Owner. El equipo de desarrollo está liderado por el Project Owner que es también el líder de desarrollo, junto con otras dos personas. Luego hay una persona contratada que se encarga del diseño y la experiencia del usuario y dos personas externas también que colaboran en la parte de marketing, una que se encarga de las redes sociales y otra que colabora con acciones offline y un poco de estrategia de marketing. Estas personas están también lideradas por el CEO, quien a su vez también se encarga del servicio de atención al cliente y la investigación de mercado.

El equipo de Vinimay se comunica constantemente, con reuniones semanales de todo el equipo, así como también otras reuniones entre los diferentes sectores y personas. Se trabaja utilizando el método ágil organizando el trabajo en sprints. Se utiliza principalmente la herramienta Slack para comunicarse y la herramienta Kraft para organizar tareas, roadmaps e ideas.

Los principales valores que se comparten entre toda la empresa son la calidad del software prestando atención a los detalles y poniendo el usuario en primer lugar, escuchando sus necesidades y comentarios para generar la mejor experiencia de uso posible.

Los recursos económicos están enfocados desde el comienzo en el desarrollo de la aplicación y el marketing. El objetivo actual es hacer crecer la cantidad de usuarios que se descargan la aplicación, así como también la cantidad de usuarios que la usan por día.

5. Estrategia

- **5.1. Análisis FODA**

Fortalezas

La experiencia de los miembros del equipo de desarrollo de la empresa en el rubro de software es una gran fortaleza ya que conocen los procesos y metodologías de trabajo adecuadas. La misma también comprende años de experiencia en el exterior, con personas y métodos de trabajo de distintos países y culturas de países desarrollados, lo que brinda una visión internacional. Así también se destaca su experiencia en start ups, principalmente en países que promueven las mismas y donde se promueve el desarrollo tecnológico, como es el caso de Berlín en Alemania.

Así también, es importante mencionar que el CEO es apasionado por camisetas de fútbol y tiene contacto también con otros apasionados por el fútbol y/o personalidades del ambiente. Esto le otorga contacto con potenciales futuros usuarios de Vinimay y con posibles embajadores de la marca.

Oportunidades

El crecimiento del consumo de las aplicaciones móviles se expandió significativamente en los últimos tiempos y principalmente luego de la aparición del COVID-19. No sólo se

incrementó el número de descargas, sino que también el tiempo que las personas pasan en sus dispositivos móviles y el dinero que gastan en las apps.

La principal oportunidad de este proyecto reside en ser el primero de su tipo, no sólo en Argentina sino también en el mundo. Además, al ser una aplicación móvil Desarrollada con software, es fácilmente escalable lo que permite la expansión hacia otros países sin grandes costos.

Vinimay nació a raíz de una necesidad no satisfecha de los apasionados del fútbol de poder mostrar, vender o intercambiar sus camisetas; así como también de poder tener un lugar donde poder ver las camisetas de otros, apreciarlas, y poder ser parte de una “comunidad de museos de camisetas”. Esta necesidad no satisfecha implica una oportunidad interesante para poder desarrollar el producto.

Debilidades

Una de las debilidades de la empresa radica en que parte de los empleados viven actualmente en el exterior. Si bien eso es una ventaja en el sentido de experiencia y el know how que ello provee, se dificulta un poco la comunicación entre los distintos integrantes.

Por otro lado, otra debilidad reside en que el CEO no cuenta con mucha experiencia en start ups como el resto del equipo, por lo que hay muchos procesos, tiempos y decisiones que tiene que tomar en conjunto con el Project Owner. Además, al ser un negocio nuevo y al no saber cómo los usuarios se comportarán, no se puede definir de entrada el exacto modelo de negocios del proyecto.

Por último, cabe destacar también cómo debilidad la rotación de personal. Al ser un proyecto nuevo que implica compromiso a largo plazo y concesiones en las primeras etapas para ir adaptándose al mercado y a la evolución del producto, algunos miembros del equipo fueron cambiando, principalmente en los sectores de marketing y administración.

Amenazas

Ya que algunos de los empleados viven en el exterior, no es fácil su pago en euros/ dólares desde Argentina debido a la situación económica y a las políticas implementadas por el gobierno actual para realizar transferencias en divisa extranjera. Además, debido a

la situación política y económica del país, no es fácil el proceso de crear una pequeña empresa.

Así también cabe mencionar que al momento no existe ningún competidor directo que ofrezca lo mismo que Vinimay, pero si llegase a aparecer en el mercado una aplicación similar, patrocinada por algún jugador de fútbol famoso o por algún equipo o alguna personalidad del ambiente del fútbol, el producto se vería fuertemente perjudicado. No es una aplicación difícil de copiar y se podría crear en poco tiempo, por lo que si este proyecto es desarrollado por otra empresa y tiene el apoyo de alguna persona con renombre podría llegar a ser un competidor fuerte.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia/ know how • Pasión por el producto por parte del CEO • Contactos con personalidad que podrían convertirse en embajadores de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de consumo de aplicaciones móviles y tiempo que se transcurre dentro de las mismas • Necesidad no satisfecha de apasionados del fútbol de mostrar camisetas y venderlas o intercambiarlas • COVID y el consecuente crecimiento de la tecnología en la vida diaria • Novedad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre integrantes del equipo • Desconocimiento del CEO sobre start ups • Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos al exterior desde Argentina • Situación política y económica para crear una empresa en el país • Posibilidad de entrada de un competidor en el corto plazo y con apoyo de alguna personalidad del ambiente

Tabla 1- Análisis FODA
Elaboración propia

• **5.2. Matriz FODA**

Al calificar las variables de cada dimensión podríamos armar la siguiente matriz:

Empresa- Fortalezas y Debilidades

Al comparar las fortalezas y debilidades, podemos identificar una predominancia de las primeras por sobre las segundas.

La experiencia de los miembros del equipo en el desarrollo de software implica una ventaja competitiva, ya que ello se traduce en una aplicación de calidad. Es importante para el equipo la atención al detalle y la continua evaluación de su evolución en el

mercado y la conformidad de los usuarios. Al trabajar con metodología ágil y al hacer periódica la medición de resultados y propuestas de mejoras, conlleva a tener un producto sólido y bien considerado por el mercado.

Además, cabe destacar que la dedicación del CEO y su afán por la temática, lo llevan no sólo a exigir mucho de la aplicación, sino también a querer continuamente conocer al usuario y adecuar el producto al mismo. Al tener contacto con posibles futuros embajadores también puede conocer de primera mano sus necesidades y aspiraciones, así como también poder brindarles las mejoras y funcionalidades que están buscando.

Con todo esto, las fortalezas de Vinimay se podrían ubicar en +4.

Por otra parte, las debilidades existen pero se pueden superar. La rotación de personal se lleva a cabo para poder encontrar el equipo correcto, y lo más importante es que las figuras más relevantes para el desarrollo de la aplicación, que son el CEO, el Project Owner y el desarrollador de back end siguen comprometidos desde el inicio y lo van a seguir estando. Esto es de vital importancia, ya que los encargados de analizar, ordenar el trabajo y tomar las decisiones están fuertemente involucrados con el proyecto.

La falta de experiencia del CEO en cuanto a lo que es start ups se ve contrarrestada por la vasta experiencia del Project Owner en ese ambiente, lo que hace que la mayoría de las decisiones las hagan en conjunto.

Por último, la dificultad en la comunicación entre los miembros del equipo que viven en distintos países hoy en día no es perjudicial, debido, por una parte, a que el producto es netamente online, y, por otra parte, la tecnología y las comunicaciones se han desarrollado y ampliado tanto en el último tiempo que hoy en día no se puede considerar una barrera.

Con todo esto, las debilidades de Vinimay se podrían ubicar en -1.

Es así que en la escala Empresa, la puntuación final entre fortalezas y debilidades le da un valor de +3.

Ambiente- Oportunidades y Amenazas

Al comparar las oportunidades y amenazas, podemos también identificar una dominación de las primeras por sobre las segundas.

Las oportunidades del mercado fueron las que impulsaron el desarrollo del producto en el primer lugar. No sólo es importante destacar la necesidad no satisfecha a cubrir, sino también el gran desarrollo de la tecnología, principalmente del último tiempo. Además, el ser el primero en su tipo le da una ventaja por sobre otras aplicaciones y por sobre las

que puedan aparecer después. Asimismo, la oportunidad de poder luego expandirse a otros países sin grandes inversiones provee una excelente proyección en el ámbito internacional.

De esta forma, las oportunidades de Vinimay tienen un valor de +5.

En cuanto a las amenazas, existen formas actuales de poder sortearlas. La situación política y económica de la Argentina, que dificulta, por ejemplo, el armado de una sociedad y el pago de los empleados en el exterior, se puede superar a través de métodos de pago alternativos y la creación de una sociedad en Uruguay. Este tipo de producto permite que la sociedad y los pagos estén radicados en el exterior.

La posible amenaza de un competidor, debido a las barreras de entrada bajas en las que actualmente se encuentra el producto, podría implicar una dificultad para la empresa; pero esto no constituye hoy en día un problema, y se espera que, si llega a suceder en un futuro no lejano, la aplicación pueda estar ya consolidada en el mercado y no se vea fuertemente atacada por un nuevo competidor.

Con esto, las amenazas de Vinimay tienen un valor -1.

Es así que en la escala Ambiente, la puntuación final entre oportunidades y amenazas le da un valor de +4.

	FORTALEZAS				DEBILIDADES			
O P O R T U N I D A D								
A M E N A Z A S								

Tabla 2- Matriz FODA
Elaboración propia

A partir de esta matriz se puede inferir que la estrategia de Vinimay en este momento debería ser ofensiva, de expansión, aprovechando las oportunidades del ambiente y las fortalezas de la empresa, para poder consolidarse como una aplicación móvil sólida y conocida en el mercado y poder tener éxito y afrontar las posibles debilidades y amenazas que puedan surgir en el futuro.

- **5.3. Fuerzas de Porter**

Negociación con proveedores

Al ser una aplicación móvil desarrollada por el equipo interno de la empresa, el producto no tiene grandes proveedores con los que negociar.

Podríamos mencionar a Amazon, el proveedor de servidor, pero que ya tiene precios estandarizados por lo que se consume. Tiene algunas promociones para emprendimientos, pero no da espacio para la negociación y tampoco implica un gasto elevado para la empresa.

Así también se podría considerar a los proveedores que se contratan para el soporte del marketing offline, como ser fabricantes de telas o empresas de merchandising para las canchas de fútbol, con los cuales se podrían llegar a hacer negociaciones en el caso de compras al por mayor o repetitivas durante el año.

Los usuarios se constituyen como clientes y proveedores al mismo tiempo, al ser los encargados de subir sus camisetas para exhibición, intercambio o compra/venta con otros usuarios. Los mismos pueden ser personas físicas, como también empresas o instituciones como museos que busquen exhibir o vender camisetas de fútbol a los otros usuarios.

En el caso de que se decida participar en el proceso de entrega de las camisetas, que se considera hacer en una etapa futura, se deberá considerar la adopción de empresas de correo como proveedores, como DHL, Correo Argentino, OCA o Mercado Envíos en Argentina y luego con empresas de nivel internacional, como Western Union, en el momento en el cual Vinimay se expanda a otros países y permita el intercambio y compra- venta de camisetas a nivel mundial.

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales podrían ser los museos de los clubes y los museos privados, que se pueden visitar físicamente, así como también online o que se pueden ver en Instagram y Facebook. Lo interesante de estos competidores es que se podrían convertir asimismo en usuarios, ya que la competencia no es directa, y constituirse también como participantes claves en el negocio al poder complementar lo que ofrecen a través de la plataforma Vinimay. De esta manera podrían llegar a sus clientes a través de un canal adicional, al mismo tiempo que brindan tráfico a la aplicación.

Por otra parte, los competidores de e-commerce, podrían dividirse en dos grupos. Por una parte están las empresas de equipamiento deportivo que tienen sus tiendas online, que también podrían considerar a Vinimay como un posible canal de venta adicional, para poder llegar de otra forma a sus clientes, y complementar su tienda online, con publicidad en la aplicación. Las camisetas de fútbol son sólo una parte de lo que ofrecen, y podrían incrementar sus ventas a través de una posible asociación con la aplicación móvil.

Por otra parte tenemos a Mercado Libre y similares marketplace. En este caso es importante destacar que no es tarea fácil constituirse como competidor de Mercado Libre, que ya está asentado en el mercado y tiene un renombre internacional. Pero lo importante es identificar que no se debería considerar a Mercado Libre como un competidor, sino que se podría ver la forma de poder integrarlo, de poder realizar una asociación con el mismo, ya que lo que ofrece es simplemente compra/venta de los artículos, que es un excelente canal, pero que podría comunicarse a través de Vinimay. Por lo que, si se puede llegar a hacer una partnership con Mercado Libre para que los usuarios puedan mostrar sus camisetas a la venta dentro de Vinimay, pero que luego puedan también venderlas a través de Mercado Libre, podría evaluarse la posibilidad de hacer una asociación con la empresa por la promoción del artículo dentro de la plataforma a cambio de una comisión. De esta forma, no se tendría que desarrollar el e-commerce dentro de la aplicación, ya que también se podría fomentar a los usuarios que quieran vender sus camisetas que lo hagan a través de Mercado Libre. Así también se podría incluir dentro de Mercado Libre la opción de poder visualizar la camiseta que se ofrece dentro de la aplicación, lo que también atraería público que desconoce Vinimay, a partir de las camisetas que se exhiben en Mercado Libre.

Caso contrario, se debería considerar la alternativa de desarrollar un e-commerce dentro de la aplicación y realizar un trabajo de afianzamiento de la comunidad y dar la seguridad para la compra/venta y pagos dentro de la aplicación. Es importante mencionar dentro de

este punto que se buscaría evitar involucrarse en la distribución de las camisetas y sólo brindar el espacio para la transacción y el pago.

En la situación en que pueda surgir algún potencial competidor directo, es importante destacar que es necesario afianzar la aplicación durante los primeros meses para que, llegado el caso, pueda afrontar la aparición de otra aplicación que también exhiba museos de camisetas de fútbol.

Así también, para la línea de “Crea tu Camiseta” que se desarrollará en un mediano plazo, se buscará contar con un fabricante de camisetas de fútbol, donde se le brindará la plataforma para que los usuarios puedan cotizar y encargarse de camisetas personalizadas, pero que serán elaboradas por el proveedor y Vinimay sólo cobrará una comisión por camiseta.

Clientes

Si Vinimay puede constituirse como un producto sólido y conocido, brindando soporte adecuado y satisfaciendo las necesidades de los clientes, será difícil que éstos hagan un cambio de aplicación o tecnología de forma fácil. La eficacia de la aplicación reside en un buen estudio de mercado para poder comunicarse al segmento adecuado y, al mismo tiempo, satisfacer sus requisitos y aspiraciones. Así también se busca realizar un producto de calidad y con atención a los detalles y a la experiencia de los usuarios.

Con esto se quiere decir que, además de atraer a los clientes a descargarse la aplicación a través de algún disparador que lo atraiga, se debe también considerar las funcionalidades que va a tener la aplicación para que los clientes no dejen de usarla. Es un desafío grande, ya que si la motivación de los clientes se debe únicamente, por ejemplo, a la compra/venta o intercambio de una camiseta, se debe considerar qué más se le puede ofrecer dentro de la aplicación para que no deje de usarla.

Productos Sustitutos

Actualmente no existe competencia directa ya que se trata de un producto innovador; pero se podrían considerar como productos sustitutos en la exhibición de camisetas los museos de los clubes, museos privados de camisetas de fútbol y museos de instagram o grupos de Facebook que expongan camisetas de fútbol. Para ello, Vinimay se concentra en poder identificar las funcionalidades adecuadas para los usuarios, como ser búsqueda de camisetas, filtros, posibilidad de ordenarlas; que no pueden realizar en las otras plataformas.

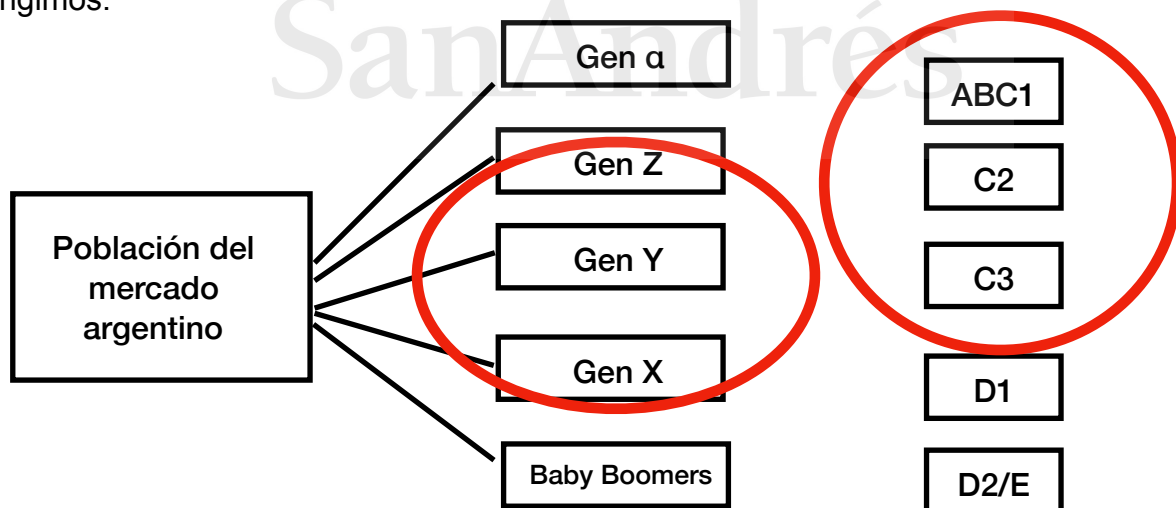
Por otra parte, se debe considerar también Mercado Libre y otros negocios de deportes que ofrezcan venta de camisetas online, con los que hay que hacer un trabajo duro para poder competir, ya que están afianzados en el mercado. Aquí lo importante es destacar que Vinimay no es sólo una aplicación de compra-venta sino que es una comunidad de museos de camisetas de fútbol, donde existe la posibilidad de realizar compra/venta.

Rivalidad de la industria

Al no poseer rival directo, ya que se está proponiendo un producto nuevo en la industria, Vinimay se ve beneficiado por ser el primero. Esto no prohíbe que, al tener notoriedad, otros competidores quieran copiarlo, por lo que se tiene que afianzar en el mercado y constituirse como un producto de calidad para evitar que cualquier competidor se convierta en una amenaza. Lo importante también es contar con el apoyo de partners estratégicos que promuevan el crecimiento de la aplicación, como ser una posible asociación con Mercado Libre, o la promoción del uso de la aplicación por parte de museos físicos, jugadores de fútbol profesionales, y otros.

- **5.4. Segmentación y targeting**

A la hora de realizar la segmentación podemos armar un árbol de segmentación para poder luego elegir qué parte de la población comprende, dentro del mercado al cual nos dirigimos.



Imágen 3- Población del mercado argentino
Elaboración propia

Estaremos eligiendo toda la República Argentina, que son 44.94 millones de habitantes. De esta población estaremos eligiendo al género masculino (que es 48,76% de la misma). Allí tenemos entonces 21.91 millones de personas. De allí, consideraremos la Generación X, la Generación Y y la Generación Z, los que comprenden aproximadamente el 63,97%⁴⁰, lo que reduce el segmento a 14.02 millones de personas. De allí consideraremos a la clase alta (ABC1), media alta (C2) y media baja (C3), que constituyen 5%, 17% y 28% respectivamente, lo que el total de potenciales clientes sería de 14.02 millones x 50%= 7.01 millones de potenciales clientes.

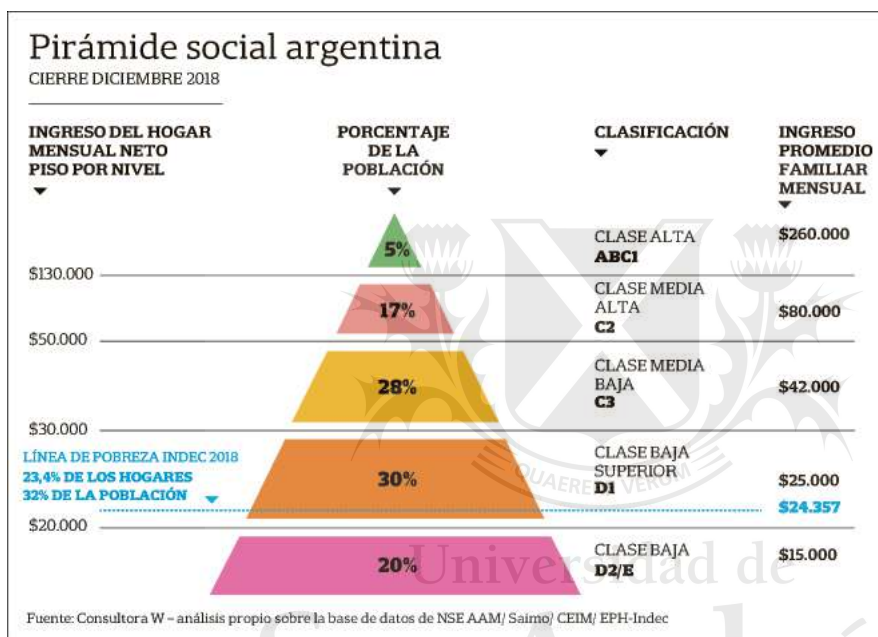


Imagen 4- Pirámide social argentina

Fuente: Consultora W- análisis propio sobre la base de datos de NSE AAM/ Saimo/CEIM/ EPH-Indec

Ahora bien, no todos los potenciales clientes serán usuarios de Vinimay, por lo que debemos incorporar datos cualitativos que serán los que nos dejen identificar a los consumidores de la aplicación.

Se estima que el 83% de los argentinos son seguidores del fútbol, según datos del fútbol televisado⁴¹ **De estos 5.82 millones de personas, podríamos considerar que el 40% es aficionado de las camisetas de fútbol o busca comprarlas, lo que reduce el mercado potencial a 2.33 millones de personas. Esto incluye coleccionistas de camisetas de fútbol, así como también interesados en camisetas y en el fútbol y en la historia del fútbol.**

⁴⁰ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>

⁴¹ <https://chequeado.com/ultimas-noticias/marin-el-83-de-los-argentinos-ve-el-futbol-por-cable/>

El Buyer Persona de Vinimay son hombres de entre 15 y 60 años, simpatizantes del fútbol que valoran las camisetas de fútbol y su historia, la tradición que hay detrás.

Están al día de las novedades del fútbol, de los cambios en los equipamientos y de hechos históricos y personalidades importantes, lo mismo que recuerdan jugadas que quedaron en la historia y partidos importantes.

Entienden el valor de las camisetas y saben apreciarlas. Algunos de ellos también están en la continua búsqueda de reliquias, de camisetas que tengan algún valor, ya sea por su diseño, por quien la usó, por el partido durante la cual fue usada, o hasta por un valor personal.

Están informados de lo que sucede en el ámbito del fútbol, y tienen una nostalgia sobre el pasado y la historia del fútbol. O bien saben sobre hechos y partidos memorables o les interesa saber e informarse sobre ellos. Les gusta hablar con sus amigos o compañeros de club sobre jugadas de fútbol, jugadores, equipos.

Utilizan el smartphone en su vida diaria y suelen informarse a través de medios digitales y redes sociales. Así también son parte de algún grupo o comunidad, ya sea de Facebook o fuera de los medios digitales y son hinchas de algún equipo de fútbol.

Pueden estar acostumbrados a comprar y vender por e-commerce, o, si no lo hacen habitualmente, no tienen impedimento en hacerlo y no ven muy lejana la idea.

- **5.5. Diferenciación y Posicionamiento**

Vinimay no es estrictamente un “museo de camisetas de fútbol” sino más bien una “comunidad de museos de camisetas de fútbol”, donde los diferentes usuarios tienen su propio museo que comparten con otros.

La manera en que Vinimay crea un valor diferenciado para los segmentos target reside en un conjunto de ventajas competitivas que le dan un valor único y novedoso en el mercado.

Por una parte, como ya mencionamos anteriormente, este producto es novedoso y está disponible para cualquier persona que tenga un smartphone Android o iOS. Así también, no tiene horarios de visita, ya que está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. No cierra por feriado o vacaciones. Y lo más interesante; ¡es gratis! No hay que pagar entrada. Además, constantemente se está actualizando y se suben camisetas nuevas todos los días, ¡siempre habrá algo nuevo para descubrir!

Como ningún otro producto, este museo de camisetas está al alcance de todos y, al mismo tiempo, es construido por todos. No es un museo donde se determina cuál

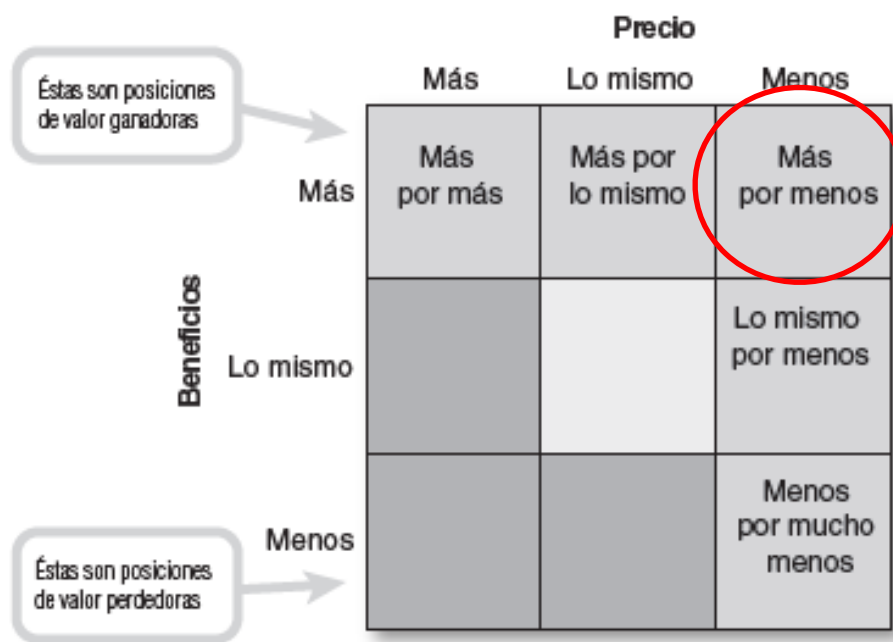
camiseta se debe mostrar y cuál no; ni cuál es más atractiva o más importante, principalmente porque: ¿quién o qué determina el valor de la camiseta? **Dentro de Vinimay todos somos participantes y jueces al mismo tiempo**, todos tenemos la posibilidad de mostrar camisetas que tenemos guardadas, atesoradas y que tienen valor para nosotros, y, al mismo tiempo, podemos evaluar camisetas de otros usuarios.

Vinimay es comunidad, es poder conectar con otras personas con la misma pasión. No sólo se puede comentar sobre una camiseta y ver qué es lo que otros comentan, sino que también es posible mandar un mensaje privado a otro usuario. ¿Hay algún interés en común? ¿Hay algo sobre lo que hablar o discutir?

Pero eso no es todo, también se puede filtrar y buscar aquella camiseta que nos está dando vueltas. “Vinimearla” podría asemejarse a “googlearla” cuando se llegue a tener un catálogo extenso de camisetas, ya que se puede buscar dentro de la app cualquier camiseta, por equipo, país, marca, año, talle, titular/suplente, nueva/usada.

Por último, ¿para qué necesitamos un gift shop si podemos actualmente adquirir la camiseta que tanto nos gustó? Las camisetas que están disponibles dentro de Vinimay pueden estar solamente exhibidas, así como también puede ser que estén a la venta o disponibles para intercambio. Y, en el caso de que no lo estén, ¿porqué no? se puede también preguntar al usuario si está dispuesto a venderla.

Dentro de la empresa, las ventajas competitivas residen en ser una startup con un equipo internacional, muy comprometido con el proyecto, que cuenta con experiencia en desarrollo de software. Así también, no implica una gran inversión inicial, únicamente en lo que refiere a desarrollo y marketing; no se deben adquirir bienes físicos ni contar con proveedores a largo plazo de los que se deba depender. El cuidado y atención al detalle que se le da al desarrollo de la aplicación es también una virtud a destacar, que convierte a Vinimay en una aplicación de calidad.



Imágen 5- Propuesta de valor de Kotler
Fuente: Taller de TFI

Para definir el posicionamiento de Vinimay, se evalúan las distintas estrategias de posicionamiento en el mercado, a partir de la propuesta de valor de Kotler⁴².

- Más por más: dar más beneficios por un precio mayor.
- Más por lo mismo: más beneficios, pero el mismo precio.
- Lo mismo por menos: mismos beneficios por menos valor.
- Mucho menos por menos: los beneficios percibidos son mucho menores, pero por un menor precio.

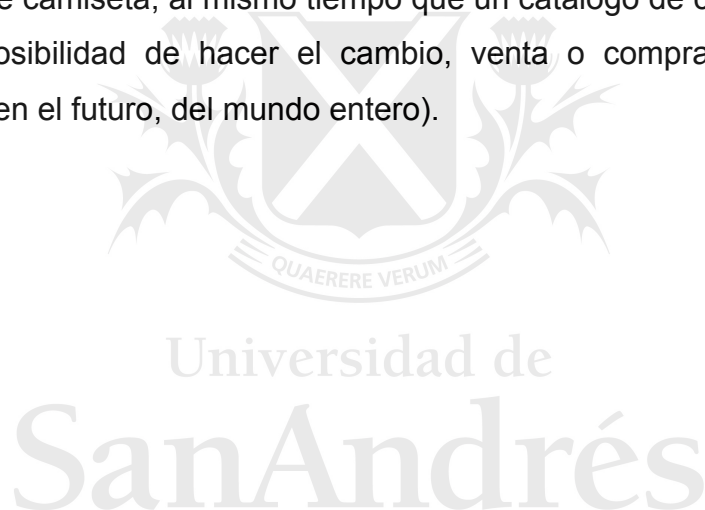
Vinimay se posiciona en Más por Menos, ya que es un museo gratis, accesible para todos (no se debe pagar precio de entrada, únicamente loguearse con sus datos) y sin tener que movilizarse para llegar a él. No hay que pagar entrada, no tiene horarios de visita ni requisitos de ingreso. El valor que los usuarios reciben es también mayor al tener la posibilidad de encontrar la camiseta que están buscando, o descubrir una camiseta nueva, intercambiar, vender o comprar, en una misma plataforma.

Vinimay se posiciona de esta manera como la primera y única red social mundial de camisetas de fútbol oficiales que permite, por un lado, apreciar la exhibición de camisetas de fútbol, evaluarlas y darles valor, así como también intercambiarlas y venderlas/comprarlas de manera segura a toda la comunidad de fanáticos y seguidores del fútbol.

⁴² Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) Fundamentos de Marketing. México: Pearson

- **5.6. Propuesta de valor y Modelo Canvas**

La propuesta de valor de Vinimay se podría resumir de la siguiente manera: A diferencia de otros museos, la aplicación de comunidad de museos de camisetas de fútbol ayuda a aficionados a las camisetas, apasionados por el fútbol y simpatizantes; que desean: encontrar una camiseta en específico, disfrutar de ver camisetas exhibidas, comentar sobre camisetas de otras personas y/o conseguir una camiseta para comprar, vender o intercambiar; por medio de: reducción del proceso de búsqueda de una camiseta, alivio del proceso de compra/venta/intercambio; y de la información adecuada sobre cada camiseta y sus detalles, la actualización del museo con constante incorporación de nuevas camisetas, tener una comunidad que se perfila como mercado para la compra/venta/intercambio de camiseta, al mismo tiempo que un catálogo de camisetas completo y actualizado, con posibilidad de hacer el cambio, venta o compra con cualquier otro usuario del país (y, en el futuro, del mundo entero).



<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Los socios clave son personalidades del mundo del fútbol, jugadores o ex jugadores, periodistas, influencers del mundo deportivo y del fútbol. Ellos son los que pueden dar a conocer la aplicación, además de utilizarla y darle a Vinimay un valor adicional y más usuarios.</p> <p>Los proveedores clave son los mismo usuarios, que es necesario que participen de la aplicación constantemente y suban nuevas camisetas.</p> <p>Es importante adquirir por parte de los clientes una participación activa: comentarios, likes, consultas, interacciones. Para Crea tu Camiseta se deberá asociar con un fabricante de camisetas. En el caso que se decida también participar durante el proceso de entrega se deberá evaluar una eventual asociación con empresas de correo.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Se requiere atención especial y dedicación al desarrollo de la app y su calidad, para la retención de los usuarios actuales. Así también, se requiere una correcta comunicación, asociación con personalidades y eventos para atraer nuevos usuarios.</p> <p>Se debe promover la compra, venta e intercambio dentro de la app.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Vinimay se constituye como un producto novedoso y constituye la primera y única red social mundial de camisetas de fútbol oficiales que permite apreciar la exhibición de camisetas, así como también el intercambio y la compra venta de las mismas de manera segura a toda la comunidad de fanáticos y seguidores del fútbol.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Asistencia a los usuarios de forma personalizada. E-mail de bienvenida, constante comunicación para evaluar su satisfacción y poder realizar mejoras acordes a ellos.</p> <p>Creación de comunidad de aficionados a las camisetas de fútbol. Co-creación con los usuarios que son los encargados de subir camisetas y evaluarlas (darles valor).</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Vinimay está dirigido principalmente a hombres de entre 15 y 60 años, apasionados por el fútbol y aficionados por las camisetas. Los usuarios más importantes constituyen aquellos que les gusta mostrar sus camisetas y aprecian las camisetas, comentan sobre ellas; y que buscan comprar, vender e intercambiar.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Los costos más importantes son en recursos humanos, por un lado del desarrollo de software y, por otro, de marketing. Las acciones de marketing también son un coste importante y la asociación con personalidades y periodistas implica el mayor gasto.</p>	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Recursos tecnológicos son los principales para la calidad de la app; y recursos económicos para su desarrollo. También son importantes recursos humanos e intelectuales en software y recursos de marketing para la comunicación y adquisición de nuevos usuarios.</p>	<p>CANALES</p> <p>Principalmente la relación con los clientes se desarrolla a través de la app, pero para comunicarse con ellos también se utilizan las redes sociales (lg, Facebook y LinkedIn)</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Los usuarios no están dispuestos a pagar un importe fijo para poder acceder a la aplicación, ya que con la tecnología pueden acceder a visualizar camisetas en internet de forma gratis. Sí podrían estar dispuestos a pagar una comisión por venta.</p> <p>Por otro lado, los comercios que vendan camisetas y accesorios, y los museos de camisetas pueden estar interesados en pagar un fee mensual por exposición y/o por anuncios.</p> <p>Al ser online, los usuarios prefieren pagar con métodos de pago online, como ser Mercado Pago, tarjetas de crédito.</p>	

Tabla 3- Modelo Canvas
Elaboración propia

6. Plan de Marketing

• 6.1. Objetivos y Metas

El objetivo principal de este plan de marketing es incrementar la cantidad de usuarios de la aplicación, así como también su retención. Se debe encontrar la mejor manera de comunicar al mercado elegido los beneficios y funcionalidades de Vinimay, los cuales también se deben estar evaluando, corrigiendo y mejorando continuamente para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo principal de Vinimay es convertirse en la principal comunidad online de camisetas de fútbol de la República Argentina, donde los usuarios puedan encontrar la camiseta que estén buscando, intercambiar, vender o comprar e interactuar con otros apasionados por las camisetas.

Los objetivos de este plan de marketing se pueden así también distribuir en el tiempo: corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos en el corto plazo serán para conseguir durante el transcurso del primer año e incluyen:

- Lanzamiento en el mercado y creación del reconocimiento de la marca. Se espera poder llegar al 10% del mercado target, dentro del primer año, lo que serían un total de 233.000 personas.
- Captar el 25% de aquellos que reconocen la marca como usuarios de la aplicación, aunque sea por una vez, lo que sería un total de 58.250 personas.
- Ventas/ Intercambios: se buscará poder concretar ventas e intercambios entre el 20% de los usuarios de la aplicación, lo que sería un total de 11.650 personas, lo que sería un total de 5.825 transacciones, que dividiremos en partes iguales entre compra/venta e intercambios.
- Suscripciones y publicidad corporativa: adquirir 7 empresas que se suscriban a la opción de museo comercial al precio standard y 4 empresas que se suscriban al precio premium, a partir de marzo 2021. Conseguir 8 empresas que quieran adquirir publicidad standard y 8 empresas que quieran adquirir publicidad premium, a partir de marzo 2021.
- Redes Sociales: creación de redes sociales y su crecimiento. Se buscará poder alcanzar los 2.330 seguidores en Instagram dentro del primer año (un 1% del total de personas que reconocen la marca)

Los objetivos en el mediano plazo serán para conseguir hasta el tercer año de operatoria e incluyen:

- Aumentar el reconocimiento de la marca. Se espera poder cubrir el 35% del mercado target, dentro de los primeros tres años, lo que serían un total de 815.500 personas.
- Captar el 30% de aquellos que reconocen la marca, como usuarios de la aplicación, aunque sea por una vez, lo que sería un total de 244.650 personas.
- Ventas/ Intercambios: durante el segundo año se buscará poder concretar ventas e intercambios entre el 20% de los usuarios de la aplicación (calculado sobre la mitad de lo que se espera para el tercer año), lo que sería un total de 24.465 personas, lo que sería un total de 12.232 transacciones, que dividiremos en partes iguales entre compra/venta e intercambios. Durante el tercer año se buscará poder concretar ventas e intercambios entre el 20% de los usuarios de la aplicación, lo que sería un total de 48.930 personas, lo que sería un total de 24.465 transacciones, que dividiremos en partes iguales entre compra/venta e intercambios.
- Suscripciones y publicidad corporativa: adquirir 15 empresas que se suscriban a la opción de museo comercial al precio standard y 8 empresas que se suscriban al precio premium durante el 2022 y 25 empresas que se suscriban al precio standard y 15 empresas que se suscriban al precio premium durante el 2022. Conseguir 20 empresas que quieran adquirir publicidad standard y 10 empresas que quieran adquirir publicidad premium durante el 2022 y 30 empresas que quieran adquirir publicidad standard y 15 empresas que quieran adquirir publicidad premium durante el 2023.
- Crea tu Camiseta: conseguir vender al 3% de los usuarios las camisetas personalizadas en el 2022, lo que sería un total de 3.670 camisetas. Conseguir vender al 5% de los usuarios las camisetas personalizadas en el 2023, lo que sería un total de 12.232.
- Redes Sociales: creación de redes sociales y su crecimiento. Se buscará poder alcanzar los 8.155 seguidores en Instagram dentro del primer año (un 1% del total de personas que reconocen la marca)

Los objetivos a largo plazo incluyen:

- Posicionar a Vinimay en la mente de los consumidores de la República Argentina como referente en el mundo de las camisetas de fútbol, ya sea para su exhibición, como también para su compra/venta e intercambio.
- Desarrollar la comunidad Vinimay, dentro y fuera de la aplicación.
- Expansión hacia otros países de Latinoamérica y Europa.

En cuanto a las metas, se van a tener en consideración al momento de evaluar: monthly active users, la cantidad de usuarios nuevos, la retención de los usuarios, la cantidad de tiempo que el usuario transcurre dentro de la app (session time) y, en el futuro, la cantidad de unidades compradas/vendidas e intercambiados (conversion).

7.Modos de Acción (Mix de Marketing)

- **7.1. Producto**

Vinimay es una aplicación móvil para smartphones Android y iOS. Al ser un producto de software, es de vital importancia su calidad y la experiencia del usuario, que se desarrolla con un equipo con trayectoria en el rubro que se apoya en metodologías ágiles de trabajo y sprints, donde continuamente se evalúan resultados y la performance de la aplicación y se proponen mejoras y funcionalidades adicionales.

Se eligió utilizar el software Git para control de versiones del código, para mantener el código seguro, controlado y con un backup en la nube y poder compartirlo con otros desarrolladores. Se desarrolla la aplicación iOS con el lenguaje de programación Swift, utilizando el Xcode como entorno de desarrollo y la aplicación de Android con el lenguaje de programación Kotlin utilizando Android Studio como entorno de desarrollo. Estos lenguajes fueron elegidos por ser nativos de cada plataforma ya que tienen una mejor performance y permiten acceder a todas las capacidades del teléfono. Esto genera menos problemas para desarrollar y hace que la aplicación funcione más rápido.

En cuanto a la mensajería entre usuarios, se decidió por la tecnología Websocket, que es un protocolo de comunicación bidireccional que permite que tanto la aplicación de iOS como la de Android se conecten de forma constante con el servidor para conseguir una comunicación instantánea, generar un chat en vivo. Esto facilita que los usuarios puedan comunicarse entre sí de forma rápida, segura y eficiente.

El diseño es simple e intuitivo para el usuario para incentivarlo a crear camisetas y encontrar las que buscan. No es un diseño muy llamativo, ya que está enfocado en su pragmatismo. Este diseño, junto con las funcionalidades que se van desarrollando constantemente a partir del análisis de los usuarios, hacen al producto real de Vinimay.

En cuanto al producto aumentado, cabe destacar la atención especial al apoyo al usuario a sus dudas, consultas y problemas (se trata de resolver lo antes posible cualquier problema, error en el sistema que pueda surgir). Así también se presta atención a la garantía de seguridad, es importante que los usuarios sientan que están en una plataforma segura, no sólo dónde sus datos son cuidados, sino también donde se garantice que las camisetas que se exhiben son originales.

- Corto plazo- Primera versión

Como producto a corto plazo, se eligió en una primera instancia constituirse como una comunidad de museos particulares de camisetas de fútbol. Los usuarios pueden exhibir sus camisetas y ver camisetas de otros usuarios; así como también su opción a compra/venta, intercambio o sólo exhibición.

Durante esta primera etapa también se cuenta con el sistema de mensajería, para que los usuarios puedan hablar entre ellos, ya sea por intereses particulares o para gestionar la venta o intercambio de una camiseta.

Para poder desarrollar la idea de comunidad la primera versión del producto también incluye la posibilidad de likear las camisetas y comentarlas, lo que también promueve la interacción entre los usuarios.

Por último, esta primera instancia del producto también tiene la funcionalidad de poder buscar y filtrar las camisetas, para una mejor experiencia del usuario.

- Mediano plazo- Evolución de la aplicación

En un mediano plazo se buscará desarrollar la opción de poder realizar la compra/venta e intercambio a través de la aplicación. De esa manera no sólo se asegurará una compra segura, sino que también se podrá realizar el pago a través de la aplicación (principalmente Mercado Pago) y Vinimay podrá cobrar la comisión por venta o intercambio. Se intentará no involucrarse en la distribución de las camisetas y sólo brindar el espacio para la interacción y el pago entre las partes. Para garantizar ventas exitosas y obtener la confianza de los usuarios en utilizar la aplicación como plataforma de intercambio y compra/venta, se implementará un sistema de reseñas para evaluar vendedores y compradores. Así también, una vez que se lleve a cabo la transacción se

hará el traspaso de la camiseta en de los museos de los usuarios dentro de la plataforma. Se creará un historial de todos los dueños de cada camiseta.

Además, se buscará incorporar el mercado B2B dentro de la aplicación, a partir de la incorporación de los “museos-comercio” que serán los que podrán exhibir sus productos, para luego poder venderlos a través de sus propias plataformas. Así también, se incorporará la publicidad de comercios dentro de la aplicación, con “camisetas destacadas” dentro de las pantallas principales de los usuarios, pero evitando que sea de forma invasiva. Estos “museos-comercio” y demás comercios interesados en hacer publicidad dentro de Vinimay deberán estar relacionados a las camisetas y el fútbol; buscando mostrarle siempre contenido relevante al usuario.

Luego de esta segunda etapa, se desarrollará también el producto de “Crea tu Camiseta” como una línea nueva dentro del producto. La idea es que los usuarios puedan crear sus camisetas dentro de la aplicación (que serán luego fabricadas por un proveedor externo, al que sólo se le cobrará una comisión, brindándole la plataforma para que los usuarios puedan cotizar y encargar online), ya sea para regalar a alguien, para el equipo de fútbol con el que juegan, o hasta para regalos corporativos.

- Largo plazo- Nuevos horizontes

Se intentará poder expandirse a otros países, en un principio de habla hispana, para poder, por una parte, tener un inventario más completo de camisetas y, por otro, una comunidad de usuarios mayor.

- **7.2. Producto- Marca**

Vinimay busca posicionarse como marca líder en plataforma de intercambio y compra venta de camisetas de fútbol, así como también en referente de inventario de camisetas y de comunidad con pasión por el fútbol.

Vinimay en hindi significa reciprocidad. Se decidió por este nombre ya que expresa exactamente lo que uno busca en la aplicación: intercambio. Pero ese intercambio no se limita a poder cambiar una camiseta por otra, o a comprar/vender una camiseta; sino que también se refiere a comunidad, intercambio entre apasionados por el fútbol.

La marca fue registrada como marca mixta y nombre en Argentina, en la categoría correspondiente, asesorados por un abogado. Con esto se aseguró la protección de la marca.

El logo elegido es una camiseta de fútbol con el número 10 con flechas de intercambio. Es un diseño simple, para mostrar que es accesible para todos los interesados y que expresa claramente el concepto de intercambio. El logo es azul, el favorito de la mayoría de la gente, e inspira calma, confianza, inteligencia, seguridad y productividad. Es utilizado en sectores de tecnología para inspirar confianza y seguridad.

El impacto de la marca en los consumidores es importante al ser una aplicación móvil. Con esto hay que considerar que, dentro de un teléfono smartphone, no sólo se tiene como competencia a los competidores del mismo rubro, sino que también se compite con el resto de las aplicaciones que las personas tienen en su celular. La visión del logo, de esa manera, es importante en el lugar que ocupa dentro de la organización del Home Screen. El diseño del mismo es agradable y estético y eso ayuda a que los usuarios lo aprecien dentro de su teléfono. Además, el diseño del logo es claro (con la camiseta y las flechas) y no da lugar a confusión o dudas.

Así también, al ser el primero en su rubro, Vinimay busca consolidarse como líder en inventario de camisetas de fútbol. La idea es poder, a partir de los museos virtuales creados por los usuarios, tener una base de datos de camisetas de fútbol mundial completa. El ideal es que los usuarios utilicen la palabra “vinimanear” como referente para buscar información sobre alguna camiseta de fútbol (haciendo un paralelismo con “googlear”). Esto marcaría el valor que tendría la marca dentro de la mente de los consumidores.

- **7.3. Precio**

Según lo mencionado en el modelo Canvas, se trabajará en primer lugar con una comisión por cada transacción (venta o intercambio de camiseta de fútbol), tanto en el mercado B2C como en el B2B.

La comisión para las transacciones entre individuos será del 10% por venta y de un importe fijo por intercambio (USD 5.-), tomando en consideración que una camiseta standard tiene un valor medio de USD 60.-

Para el mercado B2B van a haber dos modalidades de ingresos. Por una parte existirá un modelo de suscripción, donde los comercios pagarán un fee mensual para publicar sus museos dentro de la aplicación y que los usuarios les puedan comprar directamente. Está destinado ya sea a museos que tengan camisetas en venta, como a comercios que vendan camisetas originales. Habrán dos niveles de suscripción. Uno básico, de USD 100.- mensuales y otro Premium, de USD 120.- mensuales, con mayor exposición.

Por otra parte, también dentro del mercado B2B se va a ofrecer la posibilidad de vender a través de publicidad. Los comercios van a tener posibilidad de incorporar “camisetas auspiciadas” para que se exhiban en la página principal de los usuarios, con un link directo a la página del comercio, donde se cobrará un valor de USD 300.- mensuales, garantizando un mínimo de mil impresiones, y, además, se dará la opción de aparecer como destacado dentro del buscador, con un precio adicional por semana de USD 250.-. Este modelo se implementará para comenzar y luego, a medida que vaya creciendo la popularidad de la aplicación, se verá la opción de incrementar estos valores u optar por otro modelo de cobro, por impresiones, clicks.

Por último, también se cuenta con la opción de desarrollar una sección exclusiva dentro de la aplicación: “Crea tu camiseta”. Para ello se buscará asociarse con un partner que produzca las camisetas de fútbol personalizadas y se dará la opción de crear la camiseta a los usuarios, puede ser para un regalo, para un equipo de fútbol amateur, para un evento corporativo de una empresa, para uno mismo durante el mundial. Aquí se cobrará un importe fijo de USD 2.- por camiseta, tomando en consideración un precio medio por camiseta de USD 12.-, que será luego igualmente fijado por el proveedor acorde a las características de cada camiseta.

Para comenzar, se desarrollará primero el canal B2B, donde se ofrecerá a comercios los modelos de suscripción. De esa manera, esta primera fuente de ingreso no conllevará altos gastos, pues el comercio va a ser el encargado de la logística y el cobro y Vinimay únicamente se encargará de la exposición al público adecuado. En cuanto al desarrollo de la aplicación, esto tampoco implicaría un excesivo trabajo adicional, con sus consecuentes gastos, lo que permitiría poder generar ingresos iniciales y poder concentrarse en afianzar la aplicación y poder desarrollar luego los otros modelos de ingresos.

- **7.4. Distribución/ Canales**

Al ser una aplicación móvil, Vinimay únicamente requiere la descarga de la aplicación por los usuarios en sus smartphones. Es decir, que la distribución será llevada a cabo a través de App Store o Play Store.

En lo que respecta a las transacciones entre los usuarios por compra/venta o intercambio, en el mediano y largo plazo, de desarrollarán dos canales, uno para el mercado B2B y otro para el B2C.

Para el canal B2B, la distribución y logística va a estar a cargo de los comercios. Ellos son los que se van a encargar de coordinar las entregas de las camisetas, ya utilizando los canales que utilizan regularmente. Esto simplifica mucho el proceso de venta para Vinimay, lo mismo que los costos, ya que no se deberá invertir en ello.

En cuanto riguarda a las transacciones entre usuarios particulares se intentará no intervenir en lo que respecta a la distribución de las camisetas y sólo limitarse a la transacción en sí y el pago.

Respecto a la forma de pago, se implementará Mercado Pago, para que los usuarios puedan vender y comprar de forma segura, lo que implicará un gasto en su implementación pero que luego no generará gasto por transacción.

- **7.5. Comunicación**

La Comunicación es de vital importancia para dar a conocer este producto nuevo dentro del mercado.

Es importante contar con publicidad segmentada, para poder llegar al público adecuado in grandes gastos.

Marketing Digital

Redes Sociales y Publicidad

En una primera instancia, durante el corto plazo, se comenzó principalmente con comunicación en las redes sociales. La creación de contenido y, luego, la publicidad de las redes sociales (Facebook e Instagram) fue el primer paso para poder darse a conocer en el mercado. También se invirtió en publicidad en Google Ads, segmentando para poder llegar al target deseado. De esta manera, Vinimay se encuentra de forma online presente buscando captar nuevos usuarios constantemente.

En una segunda instancia, aún durante el corto plazo, se buscó ampliar un poco más la comunicación y se hicieron contratos con periodistas reconocidos del ambiente del fútbol, para que publiquen notas acerca de la aplicación y contenido dentro de sus redes sociales. Aquí también se incluyeron influencers del ambiente futbolístico, que realizan publicaciones sobre la App.

En el mediano plazo, también se contará con un ranking de usuarios, para fidelizarlos e incentivarlos a utilizar más la app. Los usuarios que suban más camisetas recibirán badges de distintas categorías, que los identificarán dentro de la aplicación y los

distinguirá por sobre el resto. Esto los incentivará a subir cada vez más camisetas y a competir entre ellos para ver quién sube más camisetas y quién tiene mejor categoría. Tal como explica Jonah Berger en su libro, *Contagious*, las personas comparten aquello que los hace ver bien a la mirada de los demás. La mecánica de los juegos motiva a los individuos en un nivel interpersonal, a partir del fomento de la comparación social. No sólo se preocupan por lo que están haciendo sino también por su performance en relación a los otros.⁴³

Promociones

En el corto plazo también se comenzaron a realizar sorteos, uno por mes, durante los fines de semana a través de Instagram. Aquí se premian a los usuarios que suben más camisetas a sus museos, las camisetas que tienen más likes, etc. Los ganadores reciben un voucher que podrán intercambiar por una camiseta dentro de la aplicación.

Así también, en el mediano plazo se realizará un evento virtual, cada seis meses, con una personalidad del mundo del fútbol. Durante los “Vinimay Awards” dicha personalidad recorrerá mediante un Live de Instagram los distintos museos de los usuarios y elegirá aquellos que le parezcan más valiosos, a los que se premiará. Esta personalidad actuará como “curador” de museos y dará su opinión, que será valorada por los usuarios.

Marketing directo

Relaciones públicas

Para el mediano plazo, cuando la situación actual de pandemia esté más estable, se buscará hacer marketing offline, con presencia principalmente en campeonatos de fútbol, eventos deportivos, para poder dar a conocer la aplicación. Se contará con banners y telas dentro de los torneos, así como también acciones promocionales durante los fines de semana de torneos, realizando concursos dentro de los torneos de fútbol (como torneo de goles o concurso de camiseta más creativa, o concurso “crea tu camiseta” en vivo, etc).

La comunicación y la publicidad son fundamentales para el crecimiento de la empresa, por lo que se destina gran parte del presupuesto a la misma.

Así también, se debe tener en cuenta que los comentarios de los usuarios son fundamentales para poder fidelizarlos, ya que una de las métricas más importantes dentro

⁴³ Berger, J. (2013). *Contagious: why things catch on*.

de la aplicación es la retención, la cantidad de usuarios que siguen utilizando la aplicación luego de habérsela descargado. Por ser un producto nuevo e innovador, se realizan periódicamente entrevistas con los usuarios, a través del chat dentro de la aplicación, WhatsApp, email, llamadas telefónicas, para poder conocer mejor al usuario, sus gustos, preferencias, y lo que busca, para poder seguir desarrollando la aplicación de acuerdo a él.

E-mail marketing

Para poder fidelizar a los clientes, mantenerlos actualizados e incentivarlos a utilizar la aplicación, desde un comienzo se realiza e-mail marketing mensual, relatando las novedades del mes anterior, las nuevas funcionalidades que se vienen pronto y también dando a conocer un ranking de camisetas con más likes, más comentarios, museos con más camisetas. La base de datos se va actualizando con los mails de los usuarios que se inscriben en la aplicación.

Mensaje y contenido

Se busca siempre llegar a la emoción y a la pasión de los usuarios. Se cuentan historias de camisetas y se incentiva a que los usuarios cuenten también las historias detrás de sus camisetas, que se compartirán luego como ejemplos en redes sociales. Además se brinda información sobre camisetas de fútbol, detalles, distinciones, historias; y de diversos temas relacionados con el ambiente futbolístico, más allá de las camisetas, como partidos de fútbol y sus resultados; detalles de la historia y curiosidades; personalidades. Se utiliza mucho el storytelling y también se muestran rankings e información en forma más simplificada.

En cuanto al contenido, en el corto plazo, el equipo de marketing cuenta con una persona encargada de redactar el contenido y una persona de diseño que se encarga de la selección de fotos y videos. En un mediano plazo se podrá evaluar contratar un experto en contenido (puede ser mismo una figura destacada en el ambiente del periodismo deportivo) y se contratará también producción de fotos y videos externo.

Presupuesto de marketing 2021 y 2022

PRESUPUESTO 2020- 2022 (USD)									
Acciones	Comentarios	Fee Mensual	Cantidad 2020	Total 2020	Cantidad 2021	Total 2021	Cantidad 2022	Total 2022	TOTAL
Eventos de Lanzamiento									
Lanzamiento en iOS	Eventos online (en redes sociales y con influencers y periodistas)- Julio 2020	600 US\$	1	600 US\$	0		0		600 US\$
Lanzamiento en Android	Eventos online (en redes sociales y con influencers y periodistas)- Diciembre 2020	800 US\$	1	800 US\$	0		0		800 US\$
Página web y Redes Sociales									
Creación de Página web	Contratación de freelancer para creación de página web + soporte por mes	100 US\$	6	600 US\$	12	1.200 US\$	12	1.200 US\$	3.000 US\$
Contenido en Redes Sociales (Instagram-Facebook- LinkedIn)	Contratación de freelancer para estrategia y contenido de redes sociales	100 US\$	8	800 US\$	12	1.200 US\$	12	1.200 US\$	3.200 US\$
Campañas en RRSS									
Facebook Ads- Instagram Ads	Dos campañas por mes- a partir de 2022 se duplica el importe	200 US\$	1	200 US\$	12	2400 US\$	24	4.800 US\$	7.400 US\$
Sorteos- más camisetas cargadas	Un sorteo mes por medio	50 US\$	0	0 US\$	6	300 US\$	6	300 US\$	600 US\$
Campañas de anuncios SEM									
Google Ads	Dos campañas por mes- a partir de 2022 se duplica el importe	250 US\$	1	250 US\$	12	3.000 US\$	24	6.000 US\$	9.250 US\$
Prensa y Medios									
Acuerdo con periodistas- notas y promoción en redes sociales	Dos periodistas importantes para el 2021 y se suman otros dos para el 2022- a cada uno se le paga USD 250.-	250 US\$	0	0 US\$	8	2.000 US\$	16	4.000 US\$	6.000 US\$
Campañas de influencers									
Acuerdo con coleccionistas/ influencers- en redes sociales	Dos influencers importantes para el 2021 y se suman otros dos para el 2022- a cada uno se le paga USD 170.-	170 US\$	0	0 US\$	6	1.020 US\$	12	2.040 US\$	3.060 US\$
Campañas de influencers									
Campañas e-mail marketing y Newsletter	Contratación de mailchimp								
Acciones BTL									
Acciones promocionales en eventos deportivos (torneos de fútbol amateurs)	Se estima gastar USD 400.- por fin de semana 2021- todos los fin de semana de los meses considerados 2022- todos menos uno de los fines de semana de los meses considerados	400 US\$	0	0 US\$	9	3.600 US\$	22	8.800 US\$	12.400 US\$
TOTAL POR AÑO				3.250 US\$		14.720 US\$		28.340 US\$	

9. Análisis económico financiero

Para poder llevar a cabo el desarrollo de la aplicación se debió contar con una financiación inicial, y luego recurrir también a inversores para poder seguir financiando hasta poder encontrar un punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos, ya que durante el desarrollo de la aplicación y luego durante los primeros meses del lanzamiento en el mercado no se contó con ningún tipo de ingresos.

Análisis Económico Financiero						
	Año 0	2020	2021	2022	2023	Total
Ventas						
Facturación- comisiones por venta e intercambios		US\$ 0	US\$ 32.032	US\$ 67.276	US\$ 134.552	US\$ 233.860
Facturación- comercios museos		US\$ 0	US\$ 11.800	US\$ 29.520	US\$ 51.600	US\$ 92.920
Facturación- comercios publicidad		US\$ 0	US\$ 44.000	US\$ 102.000	US\$ 153.000	US\$ 299.000
Facturación- crea tu camiseta		US\$ 0		US\$ 7.340	US\$ 24.464	US\$ 31.804
Total Ventas Netas		US\$ 0	US\$ 72.588	US\$ 170.360	US\$ 300.509	US\$ 543.458
Gastos						
Gastos de inversion (slack, creación de sociedad, certificados https)		US\$ 710	US\$ 710	US\$ 710	US\$ 710	US\$ 2.840
Costos fijos (AWS, gastos de sociedad)		US\$ 450	US\$ 1.950	US\$ 1.950	US\$ 1.950	US\$ 6.300
Desarrollo de software- sueldos		US\$ 28.300	US\$ 50.400	US\$ 68.400	US\$ 80.400	US\$ 147.100
Equipo de marketing y diseño- sueldos		US\$ 3.900	US\$ 11.400	US\$ 24.000	US\$ 27.600	US\$ 66.900
Sueldo CEO		US\$ 4.500	US\$ 6.000	US\$ 6.000	US\$ 6.000	US\$ 22.500
Gastos Marketing		US\$ 3.250	US\$ 14.720	US\$ 28.340	US\$ 49.595	US\$ 95.905
Depreciación	3	US\$ 1.944	US\$ 1.944	US\$ 1.944	US\$ 1.944	US\$ 7.778
Total Gastos Operativos		US\$ 41.110	US\$ 85.180	US\$ 129.400	US\$ 166.255	US\$ 341.545
Utilidad Operativa (EBIT)		-US\$ 41.110	-US\$ 12.592	US\$ 40.960	US\$ 134.254	-US\$ 12.741
Impuesto a las Ganancias	30%	-US\$ 12.333	-US\$ 3.777	US\$ 12.288	US\$ 40.276	-US\$ 3.822
Utilidad Neta		-US\$ 53.443	-US\$ 16.369	US\$ 53.248	US\$ 174.530	-US\$ 16.564
CAPEX	US\$ 70.000		US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 70.000
FREE CASH FLOW	-US\$ 70.000	-US\$ 51.499	-US\$ 14.425	US\$ 55.193	US\$ 176.475	-US\$ 78.786
VAN	-US\$ 70.000	-US\$ 45.101	-US\$ 11.156	US\$ 36.297	US\$ 101.445	US\$ 21.484
TIR						18%
ROMI			393,13%	245,00%	162,42%	801%
ROI			-123%	-24%	149%	2%
*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA						

Ingresos

Los ingresos están compuestos, por una parte, por la comisión por venta/intercambio de camisetas entre personas individuales.

La comisión por las transacciones entre individuos será del 10% por venta y de un importe fijo por intercambio (USD 5.-), tomando en consideración que una camiseta standard tiene un valor medio de USD 60.-

Por otra parte, para el mercado de empresas se contará con el ingreso por modelo de suscripción, con fees mensuales de USD 100.- y USD 120.- para los museos corporativos. Y luego también se incorporará, en una tercera instancia, la publicidad, que tendrá, en principio, un valor fijo de USD 300.- mensuales por promoción dentro de la página principal de los usuarios (garantizando como mínimo mil impresiones por mes) y la opción

de tener presencia exclusiva en el buscador, con un importe de USD 250.- adicionales por semana.

Así también, a lo mencionado en los puntos anteriores, a partir del mes de agosto del 2021 se puede sumar la opción de “Crea tu Camiseta”, donde los usuarios podrán crear su camiseta dentro de la aplicación. Con este modelo se asociará a un partner que será el encargado de producirlas y sólo se cobrará una comisión por venta de USD 2.-, considerando que cada camiseta tiene un costo aproximado de USD 12.-

En cuanto al cálculo de los ingresos tomamos en cuenta que se estarían cumpliendo los objetivos de corto y mediano plazo estimados anteriormente.

Gastos

Los gastos de inversión incluyen principalmente gastos de desarrollo inicial (que incluyen gastos iniciales, desarrollo de la aplicación y gastos de marketing), que serán amortizados a lo largo del tiempo. Gastos iniciales incluyen: herramientas de software (Slack, craft, bitbucket, etc), creación de sociedad, certificados https.

El 2020 fue el año del lanzamiento y de inversión y no se facturó durante ese año, por lo que los gastos de inversión se incluyen allí. Durante el resto de los años se debe pagar también slack y certificados https.

En cuanto a gastos fijos por mes, se incluyen: AWS (servidor web, para alojar la página web y la API), gastos de sociedad, sueldos del equipo de desarrollo, sueldos del equipo de marketing y gastos de promoción y publicidad.

Dentro de este modelo no existen costos variables, ya que no se cuenta con unidades a vender que tengan un costo. Los costos que se tienen son los referidos a la aplicación en general.

Los gastos de marketing son los calculados en el punto relacionado con el presupuesto de marketing, estimando para el 2023 un aumento de un 75% del gasto con respecto al gasto anterior.

En cuanto al equipo de software, calculamos que para la segunda mitad del 2021 se contratará con un desarrollador adicional, para el 2022 se contratará otro desarrollador adicional y para el 2023 uno más.

En cuanto al equipo de marketing, calculamos una persona full time para la segunda mitad del año, que se suma a una persona part time y a la diseñadora. Para el 2022 estimamos dos personas full time, una persona part time y la diseñadora; y para el año

2023 calculamos dos personas full time, dos personas part time y la diseñadora. El equipo de marketing también estará encargado de la parte de ventas en la empresa, desarrollando los acuerdos corporativos con las empresas que quieran contratar sus museos comercio y la publicidad dentro de la aplicación.

VAN

Para poder evaluar la viabilidad del proyecto, se tiene en cuenta el Valor Actual Neto, indicador que permite actualizar ingresos y gastos de una inversión y proyecto y poder analizar la rentabilidad de la inversión realizada. El mismo lo calculamos a partir de aplicar la tasa de descuento al Free Cash Flow (el excedente de ingresos por cada plazo de tiempo). La tasa de descuento aplicada se calculó a partir del riesgo país promedio de Argentina de 2019 + la Tasa de Tesoro de USA (total: 15%).

10. Control y métricas

Para la correcta implementación y desarrollo de la aplicación y del plan de marketing propuesto es fundamental ir evaluando resultados que indican cómo se van comportando los clientes para poder ajustar y tomar decisiones de cambio de ser necesario. De esta manera podremos ir analizando cada una de las variables y optimizar los recursos y el presupuesto.

Por un lado, en cuanto a las métricas de la aplicación en sí, se tendrán en cuenta principalmente aquellas que indican la retención de los usuarios: Daily Active Users, es decir, los usuarios activos por día; y Monthly Active Users, que son los usuarios activos por mes. Se estará analizando también el ratio entre Daily Active Users y Monthly Active Users, que muestra la fidelidad de los usuarios hacia la aplicación (porcentaje de usuarios que retorna a la aplicación luego de un mes de uso). Dentro de estas variables es importante medir el crecimiento, ya que, al ser una start up, el continuo aumento de este porcentaje demuestra una buena adopción por parte del mercado.

Otra métrica que se va a analizar dentro de la aplicación es el tiempo que los usuarios pasan dentro de la misma, es decir, el tiempo que dura cada sesión. La sesión es el período de tiempo donde el usuario interactúa con una aplicación. Dentro de ella se puede medir su tiempo, así como también las acciones específicas que se realizan dentro de la misma. El tiempo para Vinimay constituye una variable de medición del engagement de los usuarios y es importante poder ir analizando e implementando estrategias para

incrementarlo, ya que es lo que le dará el valor que necesita para posicionarse ante empresas que quieran promocionar sus productos.

En cuanto a las acciones de marketing, se hará una evaluación mensual de Google Analytics y de las redes sociales. Se evaluarán las eficacias de las campañas de Ads, analizando deficiencias e identificando posibles ajustes. Así también se medirá el nivel de engagement de los seguidores (mediante cantidad de comentarios y likes) y se prestará mucha atención a los comentarios de posts y las respuestas a stories para poder generar insights sobre la audiencia. Así también se realizará un análisis de los sorteos y el nivel de respuesta por parte de los seguidores, para evaluar si son adecuados y acordes al mercado objetivo.

También se estudiarán los reportes de las campañas de email marketing, con los porcentajes de apertura, clicks y demás reportes, para poder crear contenido adecuado al target.

Por último, se continuarán con las entrevistas a los usuarios activos de la aplicación, mediante chats,Whatsapps, email y llamadas telefónicas, para poder apreciar su satisfacción y evaluar posibles cambios y mejoras dentro de la misma.

11.Conclusiones finales

A partir del análisis del marco teórico, se puede inferir que este fue un buen año para lanzar al mercado una aplicación online, no sólo porque la pandemia provocó que las personas estén en su casa y utilizando más que nunca su celular; sino que también incrementó el e-commerce y la incorporación de nuevos usos y nuevas dinámicas en lo referente a la tecnología.

Habría que haber hecho un Marco teórico adecuado al comenzar el proyecto, para poder ver el posicionamiento que se le quiere dar a la app antes de sacarla al mercado (social network, entretenimiento o e-commerce). Lo que se hizo, en cambio, fue contemplar esas tres posibilidades e ir probando y decidiendo sobre la marcha. Al ser un producto innovador, se lanzó al mercado y se fue evaluando constantemente la opinión de los usuarios, y las complejidades intrínsecas del desarrollo de la aplicación y funcionalidades acorde a lo que iban necesitando los mismos. El correcto análisis del contexto, variables y mercado también hubiera ayudado a decidir con antemano los parámetros necesarios para evaluar y medir.

En cuanto a los resultados que se esperan alcanzar y la proyección de Vinimay en el futuro y su consecuente éxito están basados en la confianza en la aplicación y su adaptación al mercado, que se tiene que ir evaluando y monitoreando constantemente. Es así también que el modelo de negocios puede llegar a cambiar en el próximo tiempo, al tener que evaluar y considerar todas las vías de ingreso posibles y que puedan llegar a surgir; al mismo tiempo que los comentarios y apreciaciones de los usuarios y su experiencia con la aplicación.

Asimismo, se tiene que tener en consideración que podría llegar a aparecer un competidor dentro del mercado en algún momento y eso cambiaría totalmente el panorama, más aún si estuviera apoyado por alguna personalidad del mundo del fútbol, ya que aún no se tiene un mercado fidelizado, y aún se está intentando entender completamente cuáles son las funcionalidades adecuadas para los usuarios dentro de la aplicación. Para hacer frente a esto, se está trabajando arduamente en generar la comunidad Vinimay y la base de datos de camisetas de fútbol; para establecerse como principal referente y generar una barrera de entrada para posibles competidores.

Por último, hay que tener en cuenta que hay algunas estrategias importantes a considerar para poder dar un salto cualitativo como marca dentro del mercado. Se deberían concentrar los esfuerzos de la empresa en, por una parte, conseguir nuevos inversores que apuesten por la aplicación y la hagan crecer; y, por otra, poder contar con el apoyo de alguna personalidad del mundo del fútbol. Esto no es algo sencillo ya que es difícil establecer quién sería exactamente la persona adecuada, y luego poder tener los recursos y contactos para poder acceder a ella. Aún así, se debe estar abiertos a que surja esta posibilidad y, por sobre todo, incentivarla.

12. Bibliografía

Libros

- Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea].
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Estrategia del océano azul.
- Rifkin, J. (2000). La era del acceso: La revolución de la nueva economía.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- Berger, J. (2013). Contagious: why things catch on.

Artículos e informes

- Reglamento de equipamiento. Reglamento sobre el equipamiento deportivo en las competiciones de la FIFA. (2005)
- Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19 (2020). Relevamiento del impacto social de las medidas del Aislamiento dispuestas por el PEN.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Informe Kantar Mid Term, preparado especialmente para CACE. (2020): <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- App Annie. Informe State of Mobile. (2020): https://go.appannie.com/rs/071-QED-284/images/2001_State_of_Mobile_2020_Main_EN.pdf

Páginas consultadas

- <https://dialogopolitico.org/actualidad/futbol-y-comunidad/>
- <https://academic.oup.com/scan/article/12/5/718/3051628?searchresult=1>
- <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2017/03/26/la-ciencia-comprobo-que-la-pasion-por-el-futbol-es-similar-al-amor-romantico/>
- <https://www.fourfourtwo.com/features/best-football-shirts-ever-retro-classic-all-time>
- <https://www.nssmag.com/en/sports/22979/neal-heard-meyba>
- <https://www.fourfourtwo.com/features/classic-football-shirts-retro-culture-milan-psg-bastia-fiorentina>
- <https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/most-expensive-football-shirt-sold-at-auction>
- <https://www.afa.com.ar/es/posts/por-amor-a-la-camiseta-y-a-la-historia-del-futbol-argentino>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Equipamiento_de_los_futbolistas

- <https://journals.openedition.org/polis/4874#:~:text=4La%20individualidad%20implica%20una,acontece%20efectivamente%20en%20la%20existencia>
- <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/la-formula-de-yupanqui-nid1954226/>
- <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9154123/05/18/Que-hay-detras-de-las-camisetas-de-futbol-Asi-son-los-principales-patrocinadores-del-futbol-europeo.html>
- <https://www.yeeply.com/blog/7-metricas-para-apps-moviles/>
- <https://www.iebschool.com/blog/metricas-mobile-marketing/>
- <https://es.fifa.com/news/futbol-television-una-historia-gran-exito-76069>
- <https://golyfutbol.com/2012/08/21/el-futbol-y-su-historia-en-los-video-juegos/>
- <https://eloutput.com/videojuegos/listas/mejores-juegos-futbol/>
- <https://andro4all.com/listas/apps-android/apps-para-ver-resultados-deportivos-sigue-partidos-estadisticas-y-mas>
- https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/museos-mundo-visita-virtual_13248/1
- <https://country.eiu.com/argentina>
- <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- <https://www.imf.org/en/Countries/ARG#countrydata>
- <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/11/20/pr20352-argentina-imf-staff-statement>
- <https://www.iadb.org/es/noticias/argentina-promovera-la-integracion-social-y-urbana-con-apoyo-del-bid>
- <https://www.iadb.org/es/noticias/informe-del-bid-revela-brechas-en-habilidades-tecnicas-en-america-latina-y-el-caribe>
- <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/infraestructura-digital-como-herramienta-social-y-economica/>
- <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/2020-mobile-recap-how-to-succeed-in-2021/>
- <https://www.iadb.org/es/noticias/nueva-plataforma-del-bid-ofrece-recursos-para-museos-en-el-marco-de-la-crisis>
- <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrars-una-marca>
- <https://www.sologambeta.com/articulos/como-saber-si-una-camiseta-de-futbol-es-original/>

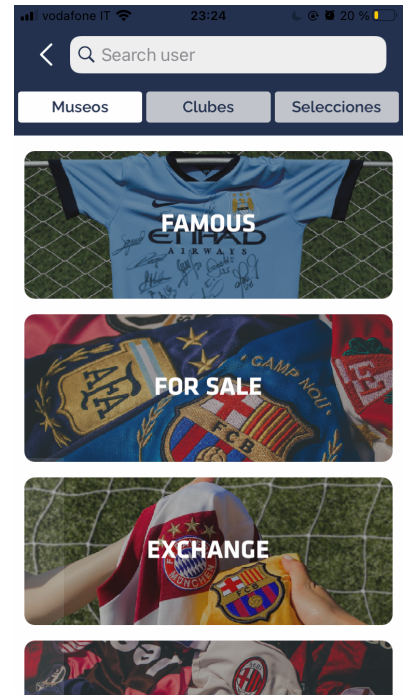
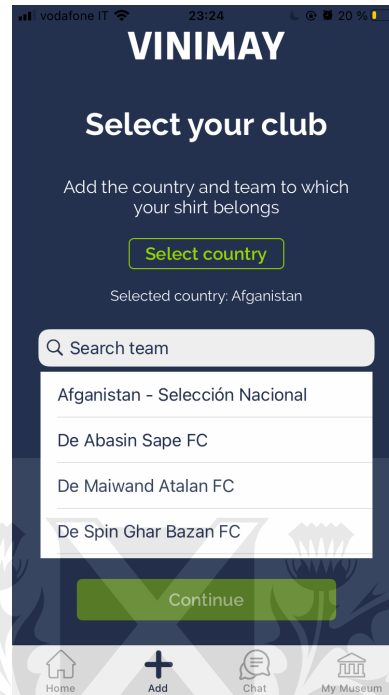
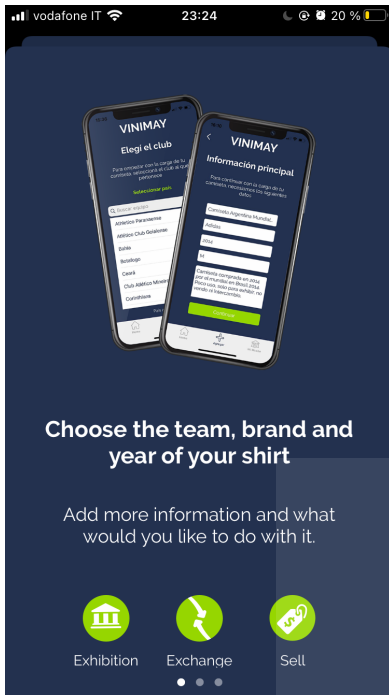
- <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>
- <https://chequeado.com/ultimas-noticias/marin-el-83-de-los-argentinos-ve-el-futbol-por-cable/>



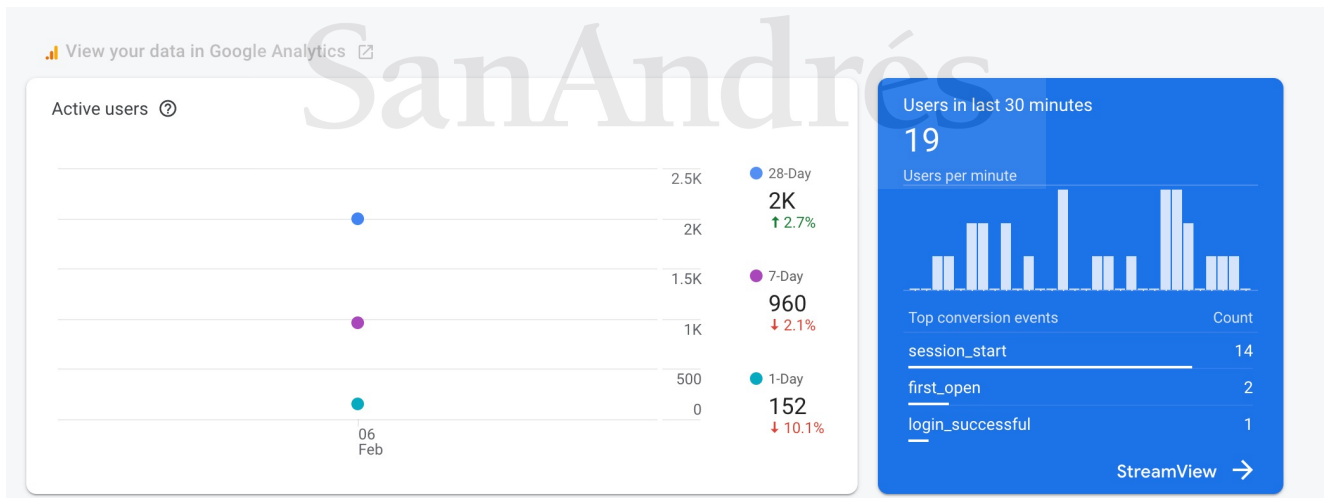
Universidad de
San Andrés

13.Anexos

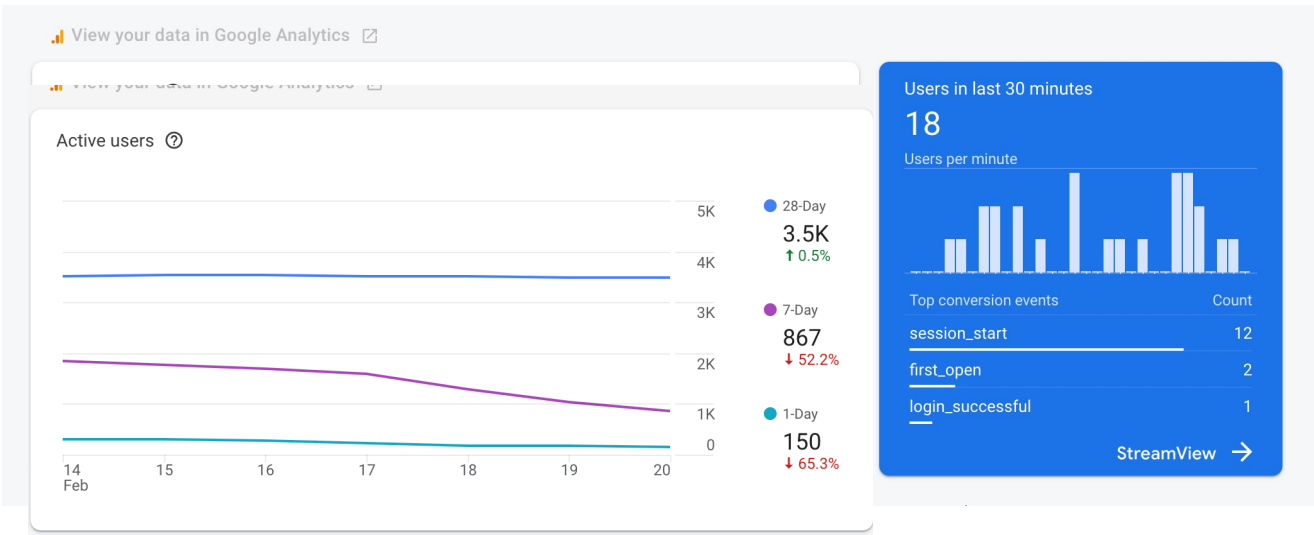
Gráficas de la app



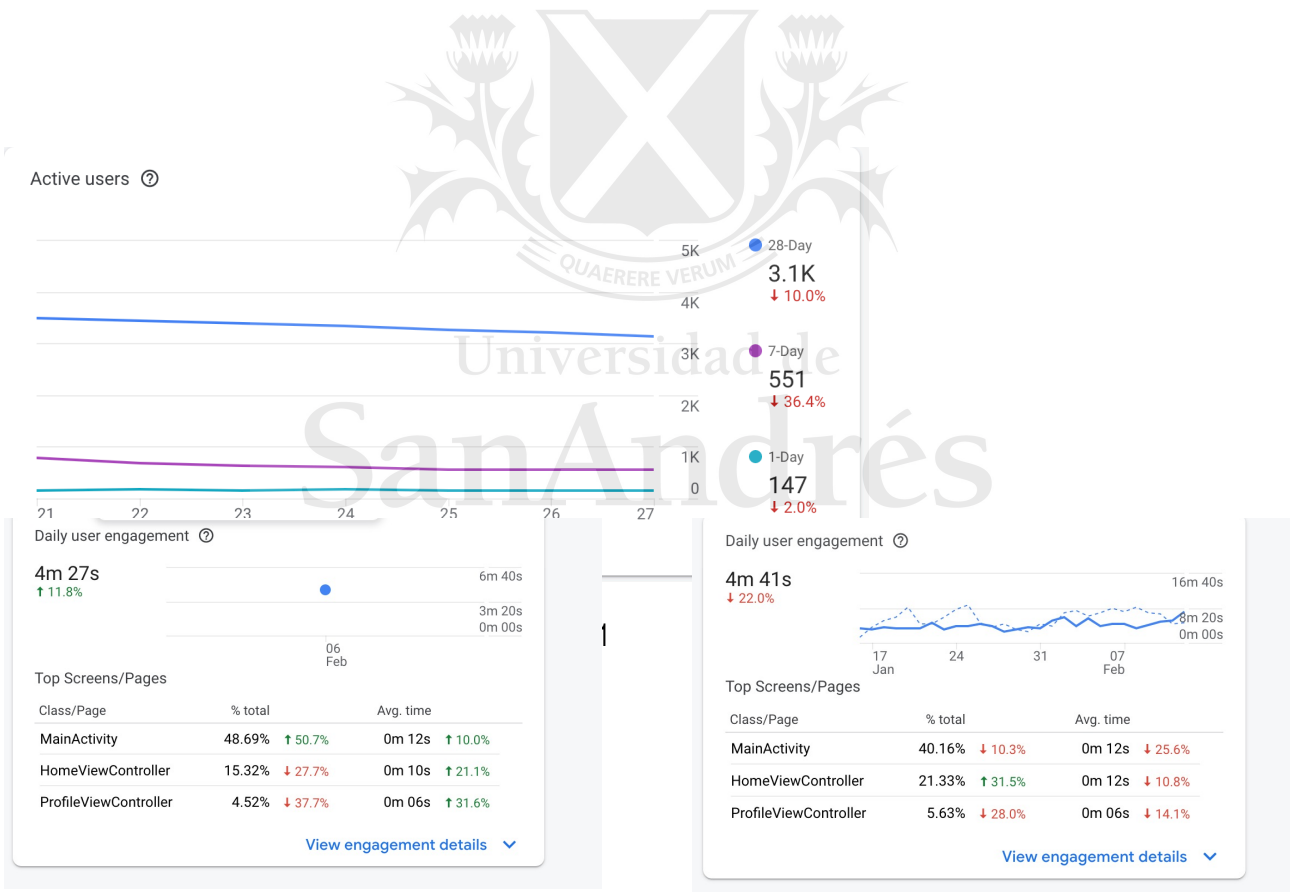
Performance charts



Active users- 06/02/2021

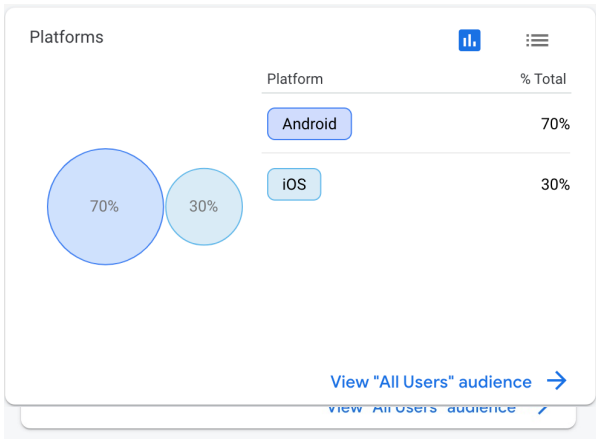


Active users- 13/02/2021
Active users- 20/02/2021

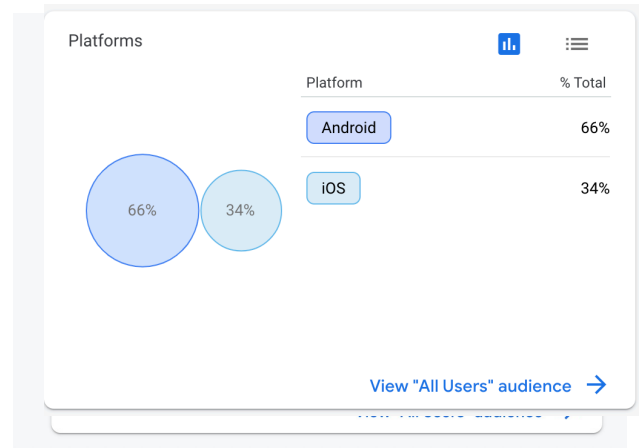


Engagement- 06/02/2021

Engagement- 13/02/2021



Engagement- 06/02/2021
Platforms- 06/02/2021

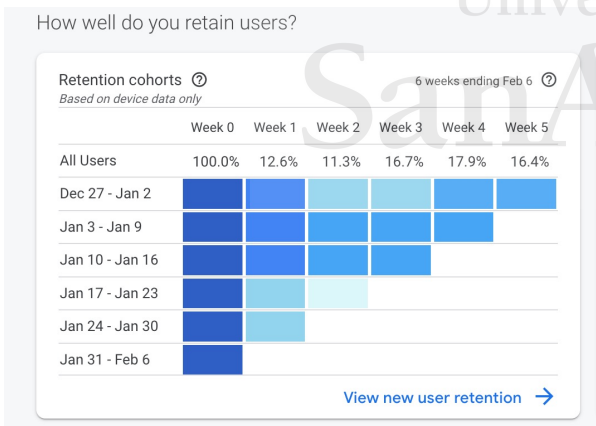


Engagement- 13/02/2021
Platforms- 13/02/2021

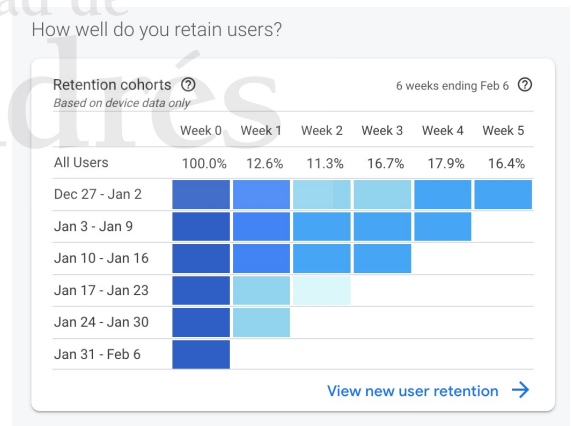


Universidad de

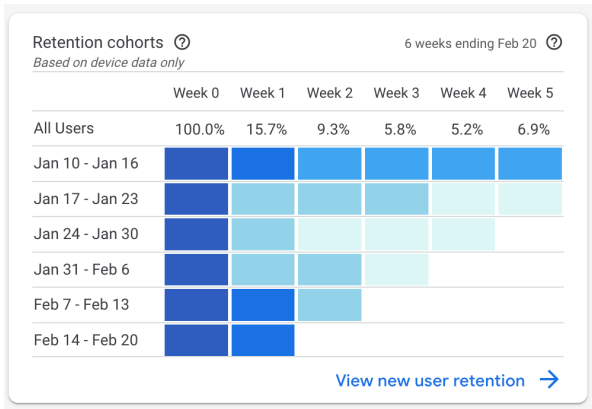
San Andrés



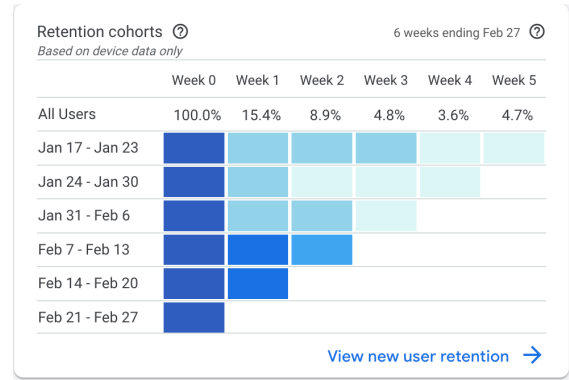
Retain users- 06/02/2021



Retain users- 13/02/2021



Retain users- 20/02/2021



Retain users- 27/02/2021

