



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas -
Contador Público

Plan de Negocios: RAYMI S.A.S

Autores: Ignacio Angelino y Lucía Mercedes Perata

Legajo: 28006- 28168

Mentor: Ernesto San Gil

Noviembre 2021

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1 - Introducción	5
1.1 Evaluación de la Oportunidad	5
1.1.1. Tendencias en el comercio electrónico	5
1.1.2. Tendencias en la organización de eventos	7
1.1.3. Sintetizando la oportunidad de negocio	9
1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	12
1.2.1. Características del negocio	12
1.2.2. Funcionamiento de la plataforma	13
Capítulo 2 – Análisis del Sector	15
2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	15
2.1.1. Poder de negociación con clientes	15
2.1.2. Poder de negociación con los proveedores	16
2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes	16
2.1.4. Amenaza de productos sustitutos	17
2.1.5. Rivalidad entre competidores	18
2.2. Análisis FODA	19
2.2.1. Fortalezas	19
2.2.2. Debilidades	20
2.2.3. Oportunidades	20
2.2.4. Amenazas	21
2.2.5. Situación Covid-19	21
2.3. Sintetizando el análisis estratégico	22
Capítulo 3 - Modelo de negocios (CANVAS)	23
3.1. Propuesta de valor	23
3.2. Procesos	24
3.3. Recursos clave	25
3.4. Alianzas	25
3.5. Segmento de clientes	25
3.6. Relaciones con los clientes	27
3.7. Canales	27
3.8. Fuentes de ingreso	28
3.9. Estructura de costos	28
Capítulo 4 - Plan de Marketing	30
4.1. Segmentos de clientes	30
4.1.1. <i>Organizers</i> (demanda)	30
4.1.2. <i>Suppliers</i> (oferta)	32
4.2. Demanda potencial	33

4.3. Marketing Mix	38
4.3.1. Producto	39
4.3.1.1. <i>Producto Mínimo Viable (MVP)</i>	40
4.3.1.2. <i>Producto Aumentado</i>	42
4.3.1.3. <i>Producto potencial.</i>	42
4.3.2. Precio	43
4.3.3. Plaza	44
4.3.4. Promoción	45
Capítulo 5 - Operaciones del negocio	50
5.1. Operaciones de lanzamiento	50
5.2. Operaciones diarias	51
5.3. Sustentabilidad	53
Capítulo 6 - Costos, finanzas e inversión	54
6.1. Inversión inicial	54
6.2. Estructura de costos	56
6.3. Estimación de las ganancias	58
6.4. Recupero de la Inversión	61
Capítulo 7 – Equipo	63
7.1. Socios Fundadores	63
7.2. Personal contratado	64
7.3. Asesoramiento Legal	64
Capítulo 8 – Aspectos Legales	65
Capítulo 9 – Plan de Implementación y Riesgos	67
9.1. Plan de implementación	67
9.2. Análisis de riesgos	68
9.2.1. Factores críticos de éxito	68
9.2.2. Riesgos	69
9.3. Estrategia de salida	70
Capítulo 10 - Conclusiones.	72
Bibliografía y Otras Fuentes de Información	73
Anexos	77

Resumen Ejecutivo

RAYMI S.A.S busca ser una solución integral e innovadora a la tarea de realizar un evento. Se trata de un *marketplace* de fácil uso y navegación, donde se reúnen proveedores de servicios para eventos, denominados *suppliers*, con personas que desean organizar un evento, denominados *organizers*. Ambos grupos son considerados clientes del negocio, y atendiendo a sus necesidades, se buscará que los primeros vean en RAYMI una forma de ampliar su base de clientes y de posicionarse en la industria del comercio electrónico, mientras que los segundos se encuentren con una forma simple de organizar sus eventos, a menor costo e invirtiendo menos tiempo.

La plataforma se desarrollará en dos versiones: versión web y aplicación *mobile*. Respecto de la localización, en un primer momento, atenderá el mercado de Zona Norte del Gran Buenos Aires, pero, a medida que pasen los años se irá extendiendo el horizonte del servicio brindado hasta cubrir el Área Metropolitana de Buenos Aires. A su vez, no se descarta una potencial nacionalización del sitio llegando a grandes ciudades del país como Córdoba y Mendoza.

Dado que la solución integral que se busca ofrecer viene de la mano de los servicios prestados por los *suppliers*, se apuntará a captar proveedores de servicios de todas las especializaciones y categorías asociadas a los eventos. Cabe destacar que, para unirse al sitio, estos deberán pasar por un proceso de verificación y, una vez que estén dentro de la plataforma, serán clasificados por categoría para facilitar su búsqueda.

En relación con los *organizers*, cualquier persona podrá operar en el sitio, siempre y cuando sea mayor de edad. Se estima que la base de clientes estará compuesta por personas de clase media y media-alta, por tener mayor cantidad de ingresos para destinar a actividades no esenciales como la organización de un evento. Además, el negocio apunta a personas proactivas, detallistas y que hacen un uso frecuente de la tecnología.

A la hora de buscar los servicios, los usuarios podrán aplicar filtros, leer recomendaciones de otros *organizers*, seleccionar los servicios por separado o elegir entre una base de paquetes ya armados. Respecto de la contratación, podrán realizarla a través de RAYMI, o solo señalar el servicio y pagarlo por fuera

del sitio. En ambos casos, para pagar el monto abonado en la plataforma podrán utilizar los medios de pago ofrecidos dentro de la plataforma gracias a la pasarela de pagos: MercadoPago.

El lanzamiento del negocio está planificado para enero 2022. Para poner en marcha el proyecto se requerirá una inversión inicial de aproximadamente 33.000 USD, de la cual la mayor parte será utilizada para el diseño y desarrollo de la plataforma, que es el principal activo de la compañía. Esta inversión incluye también los fondos que se destinarán a la campaña de marketing y comunicación, cuyo foco será la publicidad en redes sociales y las campañas con amplificadores de marca, mejor conocidos como *influencers*. Se estima que el recupero de la inversión se dará en el quinto año y el proyecto arroja un VAN positivo de más de 10.000 USD con una proyección a 5 años.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 1 - Introducción

1.1. Evaluación de la Oportunidad

Con el fin de estudiar la oportunidad que presenta el mercado de fiestas y eventos en Argentina al que queremos ingresar a través de una plataforma digital, creemos conveniente desagregar nuestro análisis en dos partes. Por un lado, veremos aquellos aspectos más relevantes del *e-commerce* a nivel nacional y global. Por el otro, nos centraremos en la industria particular a evaluar: la organización de eventos.

1.1.1. Tendencias en el comercio electrónico

Conectividad, inmediatez, alcance y diversidad son algunas de las palabras que podemos usar para describir el comercio electrónico, una modalidad de hacer negocios que se ha instalado a nivel mundial y que ha revolucionado la forma en la que agentes compran y venden. Los casos de éxito ya son famosos y bien reconocidos en cualquier parte del mundo, gigantes como Amazon, EBay y Alibaba son algunos ejemplos de hasta dónde puede llegar el comercio electrónico.

Según Neilson (2009)¹ se entiende por comercio electrónico a “cualquier actividad de intercambio comercial en la que las órdenes de compra / venta y pagos se realizan a través de un medio telemático” (p.5) a la vez que “se aprovechan las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información” (p.5). Proyecciones de Statista (ver **Anexo 1**) afirman que, a nivel global, para el 2023 esta industria representará el 22% del total de ventas de *retail*, y, para 2024, su valuación rondará los 6.388 billones de dólares².

Este crecimiento exponencial podría deberse a las ventajas que presenta el *e-commerce* a la hora de hacer todo tipo de negocios. Estas ventajas son tanto para aquellos que deciden ofertar y vender, como para quienes acuden a los sitios web buscando comprar o adquirir productos o servicios. En la siguiente

¹Comercio electrónico. Recuperado de: <https://elibro-net.eza.udesa.edu.ar/es/ereader/udesa/30243?page=6> Consultado el 18/09/2020.

²E-commerce worldwide. Recuperado de: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/> Consultado el 15/10/2020.

tabla se resumen las diferentes ventajas que posee cada parte en este tipo de negocio.

Tabla 1: Ventajas del e-commerce

Para el oferente	Para el cliente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Borra la mayoría de las barreras geográficas. ✓ Provee una mayor disponibilidad y acceso a clientes por diferentes medios. ✓ Puede reducir costos de gestión y, en algunos casos, de manejo de inventarios. ✓ Favorece la inserción internacional. ✓ Incrementa la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplía las ofertas disponibles, permitiéndole elegir aquella que se adecue mejor a sus preferencias. ✓ Aumenta la información y la transparencia a la hora de hacer la compra. ✓ Proporciona inmediatez en el pedido y mejores precios. ✓ Otorga garantías en la transacción online. ✓ Incrementa la interactividad con el oferente.

Fuente: elaboración propia.

Respecto de las tendencias de esta industria en nuestro país, estas acompañan el crecimiento que se espera que tenga la industria a nivel mundial. Estudios de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) muestran que en 2020 se sumaron a esta modalidad de compra, 1.284.960 nuevos clientes, dando un total de más de 20 millones de personas que buscan sus productos de manera virtual. La facturación para ese año fue de más de 905 mil millones de pesos, con un crecimiento interanual del 124%, comparado con 2019 cuya facturación superó los 403 mil millones.

Impulsada por la pandemia, la frecuencia de compra en el 2020 mostraba porcentajes sin precedentes, acercándose más y más a la compra offline. Seis de cada diez encuestados afirman comprar online por lo menos una vez al mes, lo que demuestra una tendencia que continúa en aumento si lo comparamos con

los porcentajes de 2017 (46%), 2018 (49%) y 2019 (66%)³. Un hecho a destacar es que, para finales de 2019, la tasa de conversión era de 1,07% mientras que a finales del 2020 ya se encontraba en 1,39%, mostrando un comprador más decidido al visitar diversos sitios *online*⁴.

Entre algunas de las cosas que los *e-shoppers* valoran más de la compra *online* se encuentran: un proceso de compra fácil y sencillo, la posibilidad de comprar en cualquier momento, compras con envío a domicilio, ahorro de tiempo y de dinero, y la rapidez en encontrar lo que estás buscando. Sin embargo, también destacan ciertas barreras como la imposibilidad de ver el producto a la hora de adquirirlo, los tiempos y costos de envío, la falta de asesoramiento *online*, la falta de confianza en el sitio del vendedor, y la necesidad de estar bancarizado para realizar compras.

Del estudio de la CACE se destaca que el principal medio de pago que utilizan los compradores online continúa siendo la tarjeta de crédito por medio de una pasarela de pagos (62% de los encuestados). Seguido por un 14% que recurren a la tarjeta de crédito pero en un *gateway* de pago, y luego un 11% y 7% que paga en efectivo al momento de retirar o vía tarjeta de débito al comprar⁵.

Por último, un dato no menor que recaba la CACE es que de las compras que se concretan de manera *offline* un 95% de los encuestados buscó en alguna fuente *online* previamente antes de adquirir el producto en el sitio. Esto muestra una gran tendencia y hábito de consumo de millones de personas que buscan estar más informados a la hora de comprar, y comparan diversos canales a la hora de adquirir un bien o servicio.

1.1.2. Tendencias en la organización de eventos

En términos generales, la organización de eventos puede definirse como el diseño, planificación y producción de fiestas, ceremonias, congresos u otro tipo de reuniones. Estos eventos pueden ser desde casamientos o cumpleaños, hasta grandes eventos empresariales realizados para el lanzamiento de un

³ Estudio Anual de Comercio Electrónico. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Consultado el 11/09/2021.

⁴ Estudio Anual de Comercio Electrónico. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas> Consultado el 11/09/2021.

⁵ Estudio Anual de Comercio Electrónico. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Consultado el 11/9/2021.

nuevo producto. La relevancia de esta industria a nivel global puede ejemplificarse con el dato de que, en 2017, solo la industria de la organización de eventos empresariales supuso 10,3 millones de empleos directos y generó 621,4 millones de dólares de PIB⁶.

Al igual que muchas otras, la industria de la organización de eventos suele estar atravesada por tendencias, las que varían dependiendo de las preferencias de los consumidores. En los últimos años, como destaca el estudio anual Global Meetings Events Forecast 2019⁷, algunas de las tendencias fueron: la importancia de poner el foco en la experiencia de los asistentes, quienes cada vez están más dispuestos a involucrarse y ser parte activa del evento; incluir actividades culturales y de bienestar; considerar la sostenibilidad e incorporar el uso de tecnología y aplicaciones en los eventos.

Una tendencia muy particular es el *boom* de la búsqueda, por parte de empresas o clientes de mercados maduros, de nuevos destinos poco tradicionales para realizar sus eventos. Ante este hecho, cabría resaltar que, según el estudio mencionado previamente, América Latina es la región que más popularidad estuvo ganando. Esta situación se ve reflejada en Argentina con sus destinos más populares como Mendoza, Calafate y Misiones.

Según datos de la AOFREP, en nuestro país, esta industria factura más de 5.000 millones de dólares por año, equivalente a 1 punto del PBI, a la vez que emplea cerca de 350 mil trabajadores, quienes representan el 2,8% de la población económicamente activa⁸.

La organización de eventos en Argentina se compone principalmente de pequeñas y medianas empresas, entre las cuales se articulan al menos 40 rubros como ser cocineros, pasteleros, decoradores, iluminadores, *disc-jockeys*, choferes, sonidistas, fotógrafos, floristas, entre otros. Podemos inferir, por lo

⁶ Tenemos las cifras del impacto económico global de los eventos de negocio. Recuperado de: <https://www.eventoplus.com/noticias/tenemos-las-cifras-del-impacto-economico-global-de-los-eventos-de-negocio/> Consultado el 21/09/2020.

⁷ Tendencias en eventos 2019. Recuperado de: <https://www.congresomovil.com/blog/2018/12/tendencias-en-eventos-2019/> Consultado el 21/09/2020.

⁸ Organizadores de eventos piden medidas especiales para el sector. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/empresas/organizadores-eventos-piden-medidas-especiales-el-sector-n5097493> Consultado el 21/09/2020.

tanto, que se trata de una industria con una amplia variedad de jugadores, cuyos tamaños varían desde pequeños salones y trabajadores independientes, hasta grandes empresas encargadas de eventos más numerosos.

Para traducir estos datos en el tamaño que estimamos tiene el mercado, decidimos revisar la cantidad de resultados que arroja la sección “Fiestas y Eventos” dentro de MercadoLibre⁹. Filtrando la búsqueda para el Área Metropolitana de Buenos Aires, obtenemos 1.502 resultados. Cabe destacar que, dentro de los resultados, se encuentran desde salones y decoración para fiestas hasta cotillón y servicios de audio y video.

A su vez, se revisó qué cantidad aproximada de proveedores poseían algunas páginas que ofrecen servicios para casamientos. Por un lado, [casamientos.com.ar](https://www.casamientos.com.ar)¹⁰, en Buenos Aires, trabaja con alrededor de 6.077 proveedores, mientras que [casamientosonline.com](https://www.casamientosonline.com)¹¹ opera con más de 350 proveedores solo entre sus rubros más importantes como salones, quintas, *disc-jockeys* y *caterings*.

Más allá de lo expuesto, cabe destacar que la organización de eventos se ha visto altamente golpeada por la pandemia, debiendo suspender casi en su totalidad las actividades. A nivel local, todos los eventos del 2020 debieron reprogramarse para el segundo semestre de 2021, con esperanzas de que la industria se haya reactivado para ese momento. Por lo tanto, a pesar de no contar con datos concretos sobre las consecuencias que dejará el Covid-19, inferimos que muchos proveedores de servicio debieron cerrar sus puertas y finalizar sus actividades.

1.1.3. Sintetizando la oportunidad de negocio

A continuación, nos parece conveniente destacar ciertos puntos que son el eje de la oportunidad que creemos tiene el mercado.

⁹ Sección Servicios- “Fiestas y Eventos”, MercadoLibre. Recuperado de: <https://servicios.mercadolibre.com.ar/fiestas-eventos/> Consultado el 16/08/2021

¹⁰ [Casamientos.com.ar](https://www.casamientos.com.ar). Recuperado de: <https://www.casamientos.com.ar/proveedores>. Consultado el 09/11/2020.

¹¹ [Casamientosonline.com](https://www.casamientosonline.com). Recuperado de: <http://www.casamientosonline.com/> Consultado el 09/11/2020

En primer lugar, el crecimiento de las transacciones online en el mundo y, específicamente, en nuestro país, demuestran un aumento en la confianza de las personas a la hora de realizar compras a través de plataformas de comercio electrónico. Este hecho, como se demostró anteriormente, se intensificó con la pandemia, donde la necesidad de quedarse en casa hizo del internet un gran aliado. Este “perderle el miedo a comprar por internet” representa una oportunidad para los modelos de negocio que incluyen operaciones *online*, ya sea para la venta de bienes o la prestación de servicios.

En segundo lugar, detectamos que la industria de la organización de eventos genera una gran cantidad de empleos y juega un papel importante en el PBI de nuestro país. A su vez, se compone de una amplia variedad de proveedores que trabajan codo a codo, cada uno cumpliendo un rol específico a la hora de realizar una celebración. Esta gran cantidad de jugadores genera que, a la hora de gestionar un evento, muchas veces cada uno de los servicios (*catering, disc-jockey, iluminación, decoración*) deban buscarse y contratarse por separado. Esto se debe a que cada proveedor posee su propio canal de distribución, que puede variar entre páginas de internet, publicaciones en MercadoLibre, recomendaciones de conocidos, entre otros. De esta manera, consideramos que los proveedores se beneficiarían si existiera un canal unificado donde ofrecer sus servicios, permitiéndoles llegar a más clientes.

En tercer lugar, en nuestro país existen ciertas páginas que actúan como guías y reúnen información de algunos salones o servicios como webyeventos.com.ar¹², casamientosonline.com y casamientos.com.ar. Sin embargo, en ellas podemos encontrar ciertas desventajas:

- Ninguna representa una solución integral para quien desea organizar una fiesta.
- No permiten contratar ni reservar ningún servicio en el momento, tan solo facilitan la comunicación con el proveedor del servicio.

¹² Web y Eventos.com.ar Recuperado de: <https://www.webyeventos.com.ar/> Consultado el 14/10/2020.

- Cuentan con un foco específico en casamientos, no resultando atractivas ni intuitivas para otro tipo de celebraciones más sencillas.

Finalmente, detectamos que, si bien se ofrecen y publicitan servicios para fiestas a través de internet, las páginas no suelen exponer precios, ni ofrecer medios de pago. En general, existe la opción de contactar al proveedor o solicitar un presupuesto por la página, pero no se expone ningún precio, lo que puede llevar a que un cliente malgaste su tiempo solicitando presupuestos a proveedores que luego no pueda afrontar. Además, si bien los *Ahora 12* o *Ahora 18* son populares en nuestro país, los pagos en cuotas no se encuentran muy posicionados en los servicios para fiestas, y en los casos en los que se dan, suelen ser arreglos realizados con el proveedor de manera personal. Por este motivo, creemos que ofrecer una plataforma que integre medios de pagos y otorgue financiación por medio de tarjetas de crédito permitirá alcanzar a una mayor cantidad de usuarios, a la vez que agiliza los pagos y aumenta la transparencia en las transacciones.

En síntesis, detectamos que podría haber una oportunidad en el mercado para posicionar un *marketplace* que reúna proveedores de servicio y clientes en búsqueda de organizar un evento porque:

- La gente está más dispuesta a utilizar la tecnología y las plataformas para realizar transacciones.
- Organizar un evento implica mucho tiempo y esfuerzo para quien quiera realizarlo.
- No hay competidores fuertes que ofrezcan una solución integral para organizar un evento “en un solo *click*”.
- La industria de los eventos no suele contar con posibilidad de financiación en cuotas y la transparencia en los pagos parece ser un tema no del todo resuelto.

Consideramos que, si bien la pandemia golpeó al sector, la reactivación de actividades presenta una oportunidad para aquellos proveedores que más vieron afectado su negocio. Esto los podría llevar a buscar nuevas oportunidades para ofrecer sus servicios, como pueden ser los medios digitales, permitiéndoles ampliar sus bases de clientes y retomar su nivel de actividad pre-pandemia. A su vez, con las nuevas regulaciones que habilitan las reuniones sociales y a

medida que avanza el programa de vacunación, son cada vez más las personas que buscan reunirse y festejar aquellas celebraciones que debieron postergar. Esto presenta una ventana para que RAYMI entre al mercado a capturar esta demanda potencial que se incrementa.

1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto será una plataforma digital llamada “RAYMI”, que significa “fiesta” en quechua. Funcionará como un *marketplace*, agrupando proveedores de servicios para fiestas (en adelante *suppliers*) y personas que desean organizar un evento (en adelante *organizers*). La plataforma servirá para que los primeros puedan publicar sus servicios, ampliar sus canales de distribución y de esta manera alcanzar más clientes, mientras que los segundos dispondrán de un medio para encontrar todo lo que necesitan para su fiesta en un mismo lugar, a “tan solo un *click* de distancia”. Para satisfacer esta necesidad, será necesario captar *suppliers* de todos los rubros, quienes serán clasificados en diferentes categorías como, por ejemplo: salones y locaciones, *caterings*, *disc-jockeys*, luces y sonido, espectáculos, entre otras.

1.2.1. Características del negocio

Atendiendo a la doble necesidad identificada, nuestro modelo se enfocaría en proveer un canal de distribución unificado para cientos de *suppliers* que hoy por hoy operan por diferentes medios y, por ende, su alcance es limitado. A su vez, buscaríamos solucionar las diferentes necesidades de los *organizers* a la hora de planear su evento, evitando que tengan que buscar por separado cada servicio que ha de completar su fiesta o celebración.

Por otra parte, como mencionamos en la sección anterior, ofrecer financiación y transparencia en los pagos a la hora de contratar servicios para fiestas podría ser una solución atractiva para cientos de *organizers*. De las estadísticas mencionadas anteriormente se desprende que los pagos por medio de tarjetas de crédito y en cuotas son los preferidos por los usuarios del comercio electrónico. Ofrecer financiación permitiría no solo aliviar la carga de pagar todos los servicios de una sola vez, sino incluso afrontar costos más altos, o bien incrementar la cantidad de invitados. Esta necesidad será cubierta a través de la creación de una plataforma que no solo ofrezca los servicios, sino que también

permita que se realicen los pagos, a través de la integración de la pasarela de pagos MercadoPago ®.

Se piensa que la oportunidad está en el segmento denominado B2B2C (*business to business to consumer*) debido a que el servicio será ofrecido a los *suppliers* interesados en ofrecer sus servicios a consumidores finales que buscan realizar un evento. De esta manera, diferenciamos nuestra propuesta de otras como los organizadores de eventos empresariales que trabajan en el segmento B2B o las denominadas *wedding planners* que hacen lo suyo en el segmento B2C.

1.2.2. Funcionamiento de la plataforma

Quien ingrese al sitio, primero seleccionará si quiere ser un proveedor de servicio, o *supplier*, o si quiere planear un evento, seleccionando la opción *organizer*. En caso de ser un *supplier*, deberá completar toda la información relevante al servicio que ofrece, seleccionando una categoría de entre las opciones (por ejemplo, salones, equipamiento para eventos, catering y demás), deberá ingresar su nombre o el de su compañía de corresponder, datos de contacto y demás información básica. A su vez, deberá proveer fotos y videos de eventos realizados para que sean vistos por el personal de RAYMI y poder gestionar su ingreso. De tratarse de un salón, locación o similar deberá presentar certificados habilitantes del establecimiento e, idealmente, concretar una cita con nosotros para poder acudir a la visita del lugar.

Ahora bien, si el usuario elige la opción de *organizer*, accederá directamente al portal inicial en donde se presentan las diversas opciones. En la pantalla principal aparecerán novedades y publicaciones destacadas como *suppliers* recientemente incorporados, los salones más solicitados en el último tiempo, ofertas de última hora y demás selecciones que haga RAYMI. Luego aparecerán las categorías de servicio para que los *organizers* encuentren de una manera más ordenada lo que están buscando. El objetivo es que el cliente pueda *clickear* cada categoría por separado, si así lo desea, o la opción de paquetes para buscar varios servicios de manera conjunta. Cabe aclarar que, dichos paquetes, en un primer momento serán confeccionados por nosotros, buscando crear opciones diferentes para que se ajusten a las preferencias de los usuarios. Una vez que la página se encuentre consolidada, y la cantidad de *suppliers* lo permita, se espera que los paquetes sean creados automáticamente por un algoritmo.

Dentro de la página, el usuario podrá navegar e ir seleccionando aquellos servicios que más le interesen “agregándolos al carrito”. También podrá filtrar los resultados según su presupuesto aproximado, la localidad en donde desea realizar el evento, el tamaño de este último y los servicios que desea incorporar. Una vez que haya seleccionado su opción “ideal” y previo a la reserva, deberá registrarse completando una serie de datos. La página web no requerirá que el *organizer* se registre para comenzar a usarla porque esto suele ser un inhibidor para los usuarios, que buscan libertad a la hora de evaluar sus opciones y solo cuando se han decidido prefieren compartir su información.

A partir del registro, el usuario tendrá a su disposición diversas funcionalidades para ayudarlo a planear su evento, permitiéndole marcar aquellas opciones que le interesan y separarlas en una sección “Mis favoritos”. También recibirá recomendaciones en su correo de nuevos *suppliers* disponibles, o alertas de algún cambio de precio entre sus favoritos. Esto nos permitirá tener un vínculo más cercano con el cliente y ayudarlo en su proceso de organización.

A continuación, les presentamos cómo sería la *landing page* del sitio web en su formato móvil y *desktop*.



Figura 1 – Landing page RAYMI.

Capítulo 2 – Análisis del Sector.

Luego de describir la oportunidad que detectamos en el mercado y nuestro negocio propuesto para captarla, consideramos relevante evaluar la intensidad de la industria a la que queremos ingresar junto con aquellos factores tanto internos como externos que afectan a nuestro negocio.

2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Según Porter (2014), el potencial de utilidades de un sector se ve determinado por la combinación de cinco fuerzas competitivas: poder de negociación con los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de bienes sustitutos y rivalidad de los competidores. En la siguiente figura vemos en resumen cuál es la intensidad de cada fuerza competitiva para la industria de la contratación de servicios para eventos.



Figura 2: Cinco Fuerzas de Porter.

2.1.1. Poder de negociación con clientes:

Se entiende por poder de negociación con clientes a la capacidad que tienen estos de interferir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, logrando que se baje un precio o que se aumente la calidad o cantidad de los productos o servicios ofrecidos.

Los *marketplaces* consideran clientes tanto a quienes contratan servicios como a quienes los ofrecen. No obstante, ninguno de los dos grupos tiene la posibilidad de modificar o influir en el funcionamiento del sitio, por lo que su poder de negociación no varía.

Cabría considerar si existe alguna diferencia dependiendo del tamaño del cliente. Por un lado, quienes buscan contratar un servicio suelen ser personas individuales, por lo que podemos pensar que se trata de una base de clientes muy atomizada y cuya única decisión sería utilizar o no el sitio propuesto, pero no pueden influir en el modo de utilizarlo. Por el otro lado, dentro del grupo de prestadores de servicios podemos encontrar personas individuales, como así también PyMEs o alguna empresa de mayor tamaño. En ese caso, podríamos preguntarnos si estos grandes clientes tienen un mayor poder de negociación, pero, teniendo en cuenta que al ingresar a la plataforma también deben acatar los términos propuestos, sin posibilidad de modificarlos, concluimos que no.

En resumen, debido a que quien desea utilizar plataformas debe ajustarse a las condiciones que se establecen (tarifas, información para registrarse, términos y condiciones de uso), consideramos que el poder de negociación de los clientes es BAJO.

2.1.2. Poder de negociación con los proveedores:

Considerando que en nuestra industria, tanto quienes ofrecen sus servicios (en nuestro caso, los “suppliers”) como quienes los contratan (“organizers”) son clientes de la plataforma, los **proveedores** serán aquellos que otorguen algún producto o servicio que permita el correcto funcionamiento del sitio. Dentro de este grupo pueden encontrarse las compañías de *software*, *hardware*, diseño gráfico y publicidad, que suelen ser grandes jugadores consolidados en el mercado. Además, se incluyen entre los proveedores a las pasarelas de pago las cuales establecen sus comisiones por transacción realizada de forma arbitraria. Todo esto nos lleva a concluir que el poder de negociación de los proveedores es ALTO.

Cabe destacar que, a pesar de que pueden existir también proveedores de menor tamaño, consideramos que el poder de negociación es alto porque los proveedores clave dentro del modelo de negocio de las plataformas suelen ser grandes proveedores, y el desacuerdo con alguno de estos puede poner en riesgo las operaciones del negocio.

2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes:

El ingreso al negocio de las plataformas no suele ser tan costoso ni requiere tanto esfuerzo como el ingreso a otras industrias. Para crear una plataforma no se requieren altas inversiones en infraestructura ni una gran cantidad de mano de obra calificada. Podríamos decir que, en un primer momento, simplemente es necesario una computadora, conexión a internet y los conocimientos necesarios para crear un sitio web. Por este motivo, consideramos que, al principio, las barreras de entrada a la industria son bajas, y la amenaza de nuevos entrantes, ALTA.

No obstante, esta amenaza va disminuyendo una vez que la plataforma empieza a posicionarse en el mercado. Al expandirse, las empresas suelen mejorar sus sistemas operativos y su logística, lo que requiere mayor inversión y mayores conocimientos. Además, el posicionamiento de una plataforma implica el desarrollo de una base de clientes, que se logra a través de costosas acciones de atracción, fidelización y retención.

Por lo expuesto, podemos pensar que, cuando la industria cuenta con un jugador ya posicionado, los nuevos entrantes deberán realizar mayores inversiones para la creación de la plataforma e incurrirán en costos de publicidad más altos para lograr la lealtad de los clientes que actualmente confían en la plataforma existente. En estos casos, la amenaza de nuevos entrantes se vuelve MODERADA.

2.1.4. Amenaza de productos sustitutos:

Se entiende por producto sustituto a todo aquel producto distinto al que la industria ofrece, pero que satisface la misma necesidad para el cliente. En nuestro caso, consideramos sustitutos a cualquier forma *offline* que permite a quienes prestan servicios para eventos, ofrecerlos, y a quienes buscan organizar un evento contratarlos. Bajo esta lógica, podríamos categorizarlos en dos subgrupos: sustitutos informales, lo que conocemos como el “boca en boca” o las redes sociales, y los denominados “*wedding o party planners*”.

Con respecto a los primeros, entendemos que se trata de una amenaza BAJA que no llega a satisfacer de la misma manera la necesidad que satisface nuestra industria. Por un lado, el “boca en boca” es útil para expandir un negocio, pero su alcance es limitado. En el caso de los eventos, la recomendación de un

conocido suele servir para conocer y hasta contactar a un proveedor, pero no permite que se evalúen otras opciones. Las redes sociales, por su parte, si bien pueden tener un mayor alcance, no ofrecen una solución integral para la organización de un evento, ya que cada proveedor posee sus propias publicaciones en sus propios canales. Por ende, quien organiza el evento debe buscar a cada proveedor por separado, y no puede saber si este se ajusta a sus preferencias, o no, hasta no contactarlo.

Por el lado de los *wedding* y *party planners*, consideramos que se trata de un sustituto que se encuentra consolidado en el mercado y que sí puede representar una amenaza, debido a que satisface las principales necesidades de los clientes de la industria: que los proveedores sean contratados y que los organizadores obtengan un evento acorde a sus preferencias sin incurrir en mucho tiempo. Sin embargo, cabe destacar que estos actores suelen representar un costo extra para el organizador, lo que muchas veces puede desalentar su contratación, principalmente para pequeños y medianos eventos. Además, los *party* o *wedding planners* generalmente trabajan con una base fija de proveedores, dificultando el ingreso a nuevos prestadores de servicio, quienes deben recurrir a otros canales de distribución. Por estas razones, creemos que la amenaza de estos sustitutos es MODERADA.

2.1.5. Rivalidad entre competidores:

Por último, nos enfocaremos en determinar cómo se enfrentan los competidores en el mercado, y cuán intensa es dicha rivalidad. Para ello, corresponde diferenciar los competidores directos de la industria de aquellos indirectos.

Como competidores directos entendemos a todas aquellas empresas que proveen un servicio similar al nuestro y que, por ende, se encuentran dentro de la misma industria. En nuestro caso, consideramos competidores a los sitios ya mencionados: casamientos.com.ar; casamientosonline.com; y webeventos.com.ar, como así también a cualquier otro directorio de proveedores online, por ejemplo ineventos.com. En general, todas estas páginas se enfocan en facilitar la búsqueda y comunicación entre los clientes finales y los proveedores de servicio, pero no incluyen la posibilidad de contratar el servicio de manera online. A su vez, algunos competidores se encuentran 100% enfocados al nicho de los casamientos, por lo que no ofrecen alternativas para

otras celebraciones. Sin embargo, un hecho a destacar es que varios de estos sitios cuentan con una base de proveedores de servicios consolidada, lo que, sumado a lo anterior, nos lleva a concluir que la competencia directa actualmente es BAJA, pero tiene el potencial para volverse MODERADA.

Dentro de los competidores indirectos englobamos aquellos jugadores que, aunque en su mayoría se dedican a la compra y venta de productos, en muchas ocasiones ofrecen a los proveedores de servicios, y en nuestro caso de servicios para eventos, un espacio desde donde acceder a millones de usuarios. Nos referimos a plataformas como: Facebook Marketplace, MercadoLibre y OLX. Estos sitios se encuentran muy consolidados, poseen una gran base de clientes y están bien posicionados. Consideramos, entonces, que la rivalidad de la competencia indirecta es ALTA. Ponderando la rivalidad de ambos tipos de competencia, concluimos que la rivalidad de la industria es MODERADA.

2.2. Análisis FODA

El análisis FODA permite evaluar, por un lado, aquellas variables que, por ser propias del negocio, pueden ser controladas (Fortalezas y Debilidades). Por el otro, se estudian características propias del contexto y en las cuales la organización no tiene influencia (Oportunidades y Amenazas).

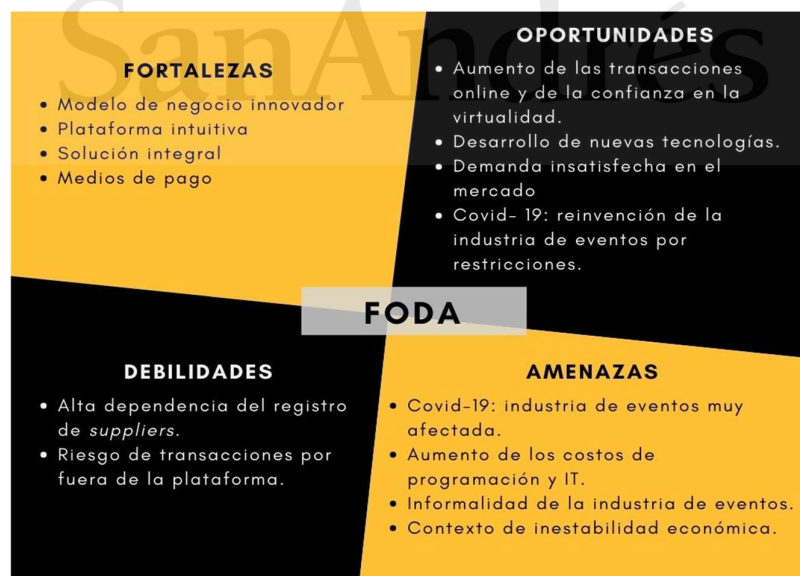


Figura 3: Análisis FODA.

2.2.1. Fortalezas.

Dentro de las fortalezas, podemos destacar que RAYMI propone un modelo de negocios innovador, ya que actualmente no existe otra plataforma que ofrezca una solución integral para la organización de eventos como la que planteamos nosotros. Se trata de una plataforma intuitiva, de fácil acceso y uso, que amplía tanto las opciones de servicios para los *organizers*, como la base de clientes para los *suppliers*.

Otra fortaleza sería el ofrecimiento de medios de pago, ya que aportaría transparencia a las transacciones, a la vez que aumentaría la cantidad de gente capaz de organizar eventos. Gracias a la financiación en cuotas, personas que actualmente no pueden afrontar los gastos de contratar servicios para eventos, podrían hacerlo. Se espera que esto represente un incentivo para que los *organizers* operen en nuestra plataforma y, a su vez, los *suppliers* quieran registrarse en el sitio para alcanzar a estos potenciales nuevos clientes.

2.2.2. Debilidades.

Respecto de las debilidades, por un lado, tanto el correcto funcionamiento de la plataforma como la posibilidad de otorgar una solución integral dependen, en gran parte, del registro de *suppliers*. Para poder cubrir todas las necesidades que puede tener quien desea organizar un evento, deberíamos contar con una amplia gama de proveedores de servicios. El éxito de RAYMI se encuentra sujeto a que quienes ofrecen estos servicios estén dispuestos a hacerlo desde nuestra plataforma. Por este motivo, consideramos que, de no lograr atraer o retener a los proveedores, sería imposible desarrollar el negocio propuesto.

Por el otro lado, existe el riesgo de que los *organizers* utilicen RAYMI como un directorio de proveedores, pero busquen realizar la contratación y el pago por fuera de la plataforma. Esto representaría una reducción en las ganancias de comisión por venta realizada, a la vez que apartaría a la plataforma de la idea de solución integral (búsqueda, selección y contratación) que espera ofrecer.

2.2.3. Oportunidades.

Pensando ahora en las oportunidades que nos presenta el contexto, resaltamos el aumento de transacciones *online* y de la confianza en la virtualidad que surgió en el último tiempo. Como mencionamos en la oportunidad de mercado, el

número de personas que realizan consultas o transacciones *online* se incrementa cada día, lo que muestra que la gente está cada vez más dispuesta a operar en medios digitales en reemplazo de los medios tradicionales (compras en tiendas físicas, contratación de servicios recomendados por conocidos, pagos con efectivo o tarjetas, etc). A este hecho, se suma el constante desarrollo de nuevas tecnologías que puede derivar en mejores *softwares*, generalmente con más funciones, pero a la vez más intuitivos para el usuario.

Otra oportunidad que detectamos es que, actualmente, el mercado no cuenta con una solución como la que pretende ofrecer RAYMI. Si bien se encuentran directorios de servicios para eventos donde los *organizers* pueden buscar y contactar con distintos proveedores, o *marketplaces* como MercadoLibre donde además pueden contratarlos, no existe ningún sitio especializado en la organización de eventos que permita realizar desde la búsqueda hasta la contratación-pago en un mismo momento.

2.2.4. Amenazas.

En último lugar, debemos hablar de las amenazas del entorno. Por un lado, si bien el desarrollo de nuevas tecnologías representa una oportunidad, el aumento de los costos que genera la demanda de profesionales de TI (programadores, administradores tecnológicos, asistentes de tecnología, entre otros) puede perjudicar a los nuevos emprendimientos tecnológicos.

Por el otro lado, es habitual dentro de la industria de los eventos que muchas de las operaciones se realicen de manera informal. Este hecho se vuelve un riesgo en la medida que desalienta a los proveedores a probar nuevos canales digitales que requieren de documentación de respaldo de las operaciones.

Finalmente, dado que la realización de eventos no representa una actividad imprescindible, consideramos que un contexto de inestabilidad económica como el de Argentina, puede derivar en una amenaza para nuestro modelo de negocios.

2.2.5. Situación Covid-19.

Para terminar, consideramos necesario realizar un apartado exclusivo para analizar la situación ocasionada por el Covid-19. No puede negarse que la industria de los eventos se vio altamente afectada por la pandemia, ya que debieron cancelarse o reprogramarse muchas celebraciones por las restricciones. Es en este hecho que detectamos una amenaza para nuestro modelo de negocios, debido a que resulta muy difícil saber con certeza cuándo se restablecerán las operaciones normales de la industria, y cuántos jugadores seguirán en pie cuando eso suceda.

Sin embargo, el Covid también presentó una oportunidad para que la industria se reinvente, buscando nuevas formas de ofrecer sus servicios, por ejemplo, con eventos siguiendo los protocolos. En este punto pensamos que, tal vez, se genera una oportunidad para RAYMI, ya que en este reinventarse, los proveedores de servicios pueden buscar nuevos canales para ampliar su base de clientes, como ser nuestra plataforma. Además, nuestro modelo de negocios integra un sistema de garantías que asegura soluciones a los *organizers* en caso de no poder realizar su evento, incentivando así que contraten servicios por el sitio.

2.3. Sintetizando el análisis estratégico.

En términos de Porter, la estrategia elegida por RAYMI para competir será la diferenciación. Si bien RAYMI ingresará a una industria donde hay ciertos jugadores consolidados, con su propuesta de valor innovadora podría cubrir una demanda insatisfecha. Analizamos que la competencia directa es relativamente baja y no logra otorgar una solución integral como la que aquí proponemos.

Cabría aclarar que, aunque RAYMI busca simplificar la organización del evento con un costo menor al que implicaría contratar un *party planner*, no sería conveniente competir por costos. Esto se debe a que registrarse en el sitio conlleva un gasto para los *suppliers*, que puede llegar a trasladarse al precio que pagan los *organizers*. Por ende, puede que, contactarse con proveedores por fuera de la plataforma, sea más económico que hacerlo a través de esta.

Capítulo 3 - Modelo de negocios (CANVAS).

Habiendo identificado la oportunidad de negocio, explicado la manera en la que se capturará dicha oportunidad, y determinado la mejor forma de ingresar a la industria escogida, corresponde detallar de qué manera se llevará a cabo el negocio con todas sus partes intervinientes. Para ello, en el siguiente capítulo se describirá el modelo de negocio a través del modelo CANVAS.



Figura 4: CANVAS Business Model de RAYMI.

3.1. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se centrará en 3 ejes. En primer lugar, ofrecer la posibilidad de festejar la "fiesta ideal" con un solo click. El *organizer* tendrá a su disposición miles de opciones para elegir aquellas que mejor satisfagan lo que está buscando. Aún más, podrá seleccionar en su búsqueda, el presupuesto con el que cuenta, las categorías que le interesan y las zonas en donde desea realizar el evento y automáticamente se le ofrecerán paquetes que se ajusten a sus necesidades y preferencias. Con esto buscamos reducir el tiempo que un cliente tarda en reservar cada servicio por separado, dado que generalmente debe contactarse con múltiples proveedores por teléfono o correo. Con esta plataforma, el *organizer* podrá realizar reservas, agendar visitas para conocer el establecimiento o la locación elegida, y concretar los pagos por los servicios todo en el mismo lugar.

Una segunda parte importante de nuestra propuesta es la posibilidad de agilizar los pagos y otorgar transparencia a las operaciones. Uno de los aspectos más importantes de esta industria es que en muchos casos trabaja en efectivo, y en una gran cantidad de casos sin facturación (“en negro”). Con nuestra plataforma buscamos que el cliente siempre sepa lo que va a pagar, cuente con diversos medios de pago, y lo más importante, pueda acceder a una financiación en cuotas. También se incluirá la opción de acordar un pago en efectivo con el proveedor, pero deberán estar de acuerdo ambas partes.

Por último, y centrándonos ahora en los denominados *suppliers*, con nuestro negocio buscamos ampliar los canales de distribución con que cuentan actualmente para ofrecer sus servicios. Hasta el momento, no existe un único lugar en donde encontrar todos los salones, *caterings*, *disc-jockeys*, iluminadores y demás, por lo que también nos centraremos en otorgar publicidad a los *suppliers*.

3.2. Procesos

Existen dos tareas primordiales a desarrollar en las primeras instancias de la puesta en marcha. Por un lado, la confección, el diseño y la implementación de la plataforma *online*. Dado que todas las transacciones ocurren por este medio será vital que la interfaz de la plataforma funcione de manera correcta, para garantizar una correcta comunicación entre nosotros, los *suppliers* y los *organizers*. A su vez, la plataforma debe funcionar bien tanto en dispositivos móviles y *tablets* mediante la instalación de la aplicación, como en *laptops* y computadoras accediendo vía página web. Por el otro lado, será central concentrarnos en captar a los *suppliers*, quienes son una parte esencial de la plataforma ya que sin ellos no hay servicios que ofrecer. Mediante diversas campañas de publicidad y contactándolos de manera personal buscamos atraer a una gran masa de proveedores de servicios de todas las categorías. También se buscará atraer a los denominados *key suppliers* o líderes de categoría para incentivar a otros proveedores y clientes a formar parte de la comunidad RAYMI.

Por último, será esencial mantener en funcionamiento la plataforma. Así como continuar con una buena relación con los *suppliers* quienes, como mencionamos, son esenciales en nuestra propuesta.

3.3. Recursos clave

La plataforma interactiva será nuestro principal recurso ya que por ahí fluirá toda la información tanto de nuestros *suppliers* como de los *organizers*. A su vez, servirá como medio para comunicarnos con una y otra parte y arreglar cualquier inconveniente que pueda surgir. La plataforma será esencial para registrar la información de los usuarios, aquellas publicaciones más clickeadas y aquellas búsquedas que más se repiten.

Otro recurso clave será el proveedor de pagos *online*, para poder realizar tanto el pago de la reserva o del servicio mediante la plataforma. De esta manera, nos aseguramos de atender a una de las partes importantes de la propuesta de valor, como es ofrecer financiación en el sitio. Por su masividad y fácil alcance para todos los usuarios, el proveedor elegido es MercadoPago®.

3.4. Alianzas

Como aliados clave consideramos entablar una relación con los que denominamos *key suppliers*. Se trata de aquellos proveedores de servicio que resultan líderes de categoría y que servirán de ancla e incentivo para que diversos usuarios accedan a la plataforma. Poniendo algunos ejemplos contamos con la posibilidad de sumar a los Petersen y a EAT Catering en la categoría *caterings*, Salones al Río en locaciones y establecimientos y DJs reconocidos como Meme Bouquet o Tomás Muñoz.

Mediante esta alianza, los *key suppliers* podrán ofrecer sus servicios sin costo en la plataforma, y a cambio ellos servirán para atraer nuevos usuarios al sitio. Además, se espera que generen un *engagement* con el cliente, para que este decida continuar revisando opciones en el sitio. Creemos que de esta manera se genera un *win-win* en la medida que los *suppliers* acceden a una mayor publicidad y clientela mientras que nuestro sitio crece en cantidad de usuarios registrados.

3.5. Segmento de clientes

Con respecto a nuestro cliente target, es importante segmentar a quienes cumplirán el rol de *suppliers* de los *organizers* que serán nuestros usuarios

finales. Ambos grupos deberán ser residentes de la denominada Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que incluye a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y al Gran Buenos Aires (GBA), ya que por ser la zona más altamente poblada existe una mayor cantidad de usuarios posibles en un territorio más acotado. Para ambos segmentos pensamos en el siguiente arquetipo de persona, identificando cuál es la necesidad que buscan resolver mediante el uso de RAYMI.



Figura 5: Arquetipos de persona (Suppliers y Organizers).

Entrando en mayor detalle podemos decir que, respecto a los *suppliers*, el *marketplace* no apuntará a ningún prestador en especial, porque, mientras más se capten, más opciones tendrán los organizadores y mejor será la solución que otorgue la plataforma. La única restricción que podría existir sería la de la localización, debido a que los proveedores que se registren deberán ofrecer servicios en las áreas en las que funcione la página web.

Con respecto a los *organizers*, el negocio apunta a aquellos clientes que deseen organizar un evento sin intermediarios. En general, son proactivos, están familiarizados con el uso de la tecnología y no suelen recurrir a terceros cuando desean organizar algo (viajes, eventos, entre otros). Respecto a la edad, no se segmentará por generación, siendo la única restricción la mayoría de edad. Creemos que esto es conveniente ya que el cliente puede ir desde una madre o

padre organizando una fiesta para su hija/o hasta aquel que busca celebrar su propio cumpleaños. Sin embargo, se apuntará a un segmento de clase media / media-alta, pensando en clientes abiertos a incurrir en gastos para organizar una fiesta.

3.6. Relaciones con los clientes

Con respecto a este punto se buscará, por un lado, establecer una buena relación con los *suppliers* buscando maneras en la que ellos puedan mejorar su performance en la página y atendiendo a cualquier necesidad que se les presente. Esto resulta de suma importancia para aminorar el riesgo de que las reservaciones y adquisiciones de servicios se efectúen por fuera de la página. En línea con esto es que pensamos en instaurar un sistema de reputación, en el que cada *organizer* deberá realizar una valoración del servicio una vez terminado el evento, dejando diversos comentarios que ayuden a un futuro cliente a decidirse sobre tal o cual proveedor.

Por el otro lado, se buscará fidelizar a los clientes finales mediante diversas estrategias que nos aseguren un vínculo estrecho con el *organizer*. Mediante el envío de *newsletters*, sugerencias de *playlists* para distintos eventos, temáticas destacadas, actualizaciones con nuevas incorporaciones y descuentos, entre otros, buscamos que el cliente siempre piense en RAYMI a la hora de realizar cualquier evento o festejo. A su vez, la “lista de deseos” les permitirá a aquellos usuarios registrados guardar sus favoritos y poder volver a ellos cada vez que lo deseen, e incluso recibir alertas en fechas solicitadas o ante un cambio de precios.

3.7. Canales

El principal canal de distribución del servicio será la plataforma web, mediante la cual se realizarán todas las transacciones, las comunicaciones entre las partes intervinientes y cualquier consulta que pueda surgir. A su vez, los datos de los usuarios nos permitirán seguir creciendo y poder realizar propuestas que sean más personalizadas para nuestros clientes.

Para comunicar nuestra plataforma y alcanzar a nuestros clientes potenciales será necesaria una campaña activa en diversas redes sociales. Se contará con

la participación de *influencers* que promocionen nuestro servicio como, por ejemplo, Belu Lucius festejando el bautismo de sus hijos, o Mike Chouhy festejando su cumpleaños. También se realizarán anuncios para aparecer primeros en cualquier búsqueda vinculada a eventos en Google®, sumado al pago de anuncios que se efectuarán en diversas páginas web.

3.8. Fuentes de ingreso

El uso de la página no tendrá costo para los *organizers*, quienes tendrán la libertad de revisar el sitio y contratar las opciones que deseen sin incurrir en un fee por este servicio. En el caso de los *suppliers*, deberán abonar una comisión por venta realizada.

La comisión por venta realizada será la fuente de ingresos principal. Se trata de una comisión del 7% sobre el total del servicio y se cobrará sobre el importe abonado a modo de seña, que deberá ser entre un 15% y un 20% del valor total de la prestación. Dado que el pago de la seña a través de la plataforma es obligatorio para poder contactar al *supplier*, la comisión se cobrará de este monto para asegurarnos de obtener los ingresos por el uso de la plataforma, aunque el *organizer* decida pagar el saldo restante por fuera del sitio. Cabe aclarar que, si lo desea, el *organizer* puede abonar el costo total del servicio por medio de RAYMI, utilizando cualquiera de los medios de pago ofrecidos.

Otra fuente de ingresos será la venta de espacio de publicidad en la plataforma, a través de Google AdSense®. Se colocará publicidad tanto en el sitio web como en la aplicación mobile.

Finalmente, una vez que el sitio se encuentre posicionado, se espera poder ofrecer la opción de “publicaciones premium”, es decir, publicaciones pagas que aparecerían entre los primeros resultados de las búsquedas. Esta opción otorgaría a los *suppliers* la opción de aumentar la visibilidad de su anuncio pagando por ello un precio extra.

3.9. Estructura de costos

Los principales costos que afrontaremos son, en primer lugar, el pago por la creación y mantenimiento de la plataforma sin la cual el negocio no funcionaría. Relacionado con esto es que se afrontará el costo de un programador que será

contratado por RAYMI desde la puesta en marcha para asegurar el correcto desarrollo y actualización del sitio. Luego, los gastos de publicidad y marketing serán muy importantes sobre todo en las primeras etapas donde será necesario generar *awareness* entre los clientes potenciales para atraerlos a la página. A su vez, igual de importante será la incorporación de la pasarela de pagos (en nuestro caso, MercadoPago ®) para asegurar que la reserva y el pago del servicio sea realizado por medio de RAYMI. Por último, se incluyen en los costos aquellos gastos de viáticos y comunicaciones necesarios para realizar las verificaciones de los *suppliers*, previas a su incorporación al sitio.



Capítulo 4 - Plan de Marketing

En la siguiente sección nos enfocaremos en desarrollar el plan de marketing para poner en marcha el negocio. Como ya se ha dicho existen dos tipos de usuarios en la plataforma, aquellos que ofrecen sus servicios para eventos (los *suppliers*) y quienes buscan contratarlos (los *organizers*). Las acciones de marketing estarán orientadas a atraer tantos usuarios como sea posible, por un lado, para tener la mayor variedad de servicios y proveedores posibles y por el otro para asegurar una demanda para todos los oferentes del sitio. Será importante, en una segunda etapa, lograr una fidelización de los clientes para conservarlos y que no se retiren de la plataforma.

4.1. Segmentos de clientes.

4.1.1. *Organizers* (demanda).

Con el objetivo de conocer mejor a los futuros usuarios organizadores de la plataforma, se realizó una encuesta en el formato **Google Forms** la cual fue respondida por un total de 271 personas de diferente edad, sexo, y ubicación geográfica (**ver Anexo 2**). De los resultados se desprende que un 58% de los encuestados organiza algún evento en el transcurso del año, entendiendo por evento a cualquier reunión en donde se adquieran servicios de un tercero. Dicha definición incluye, desde una torta adquirida para un evento familiar en una casa propia, hasta una fiesta en un salón para cierta cantidad de invitados.

- *Bases demográficas*: no hubo variaciones en las respuestas ni en los porcentajes obtenidos dependiendo del sexo del encuestado, por lo que no se harán distinciones de ese tipo. Fue requisito que todos los que respondieran el cuestionario tuvieran más de 18 años. De los encuestados en cada rango etario, se obtuvieron los siguientes porcentajes de personas que organizan eventos:
 - De entre 18 y 25 años: un 61% organiza algún evento.
 - De entre 26 y 32 años: un 50%.
 - De entre 33 y 40 años: 67%.
 - Más de 40 años: 52%.

- **Bases geográficas:** a los encuestados se les preguntó en qué zona vivían buscando detectar cuántas personas de las que habitan en la zona donde operará la plataforma realizan eventos. De las respuestas se obtuvo que un 59% de los que residen en GBA Norte o CABA organizan algún evento durante el año.
- **Bases conductuales:** al preguntarles a cuantos eventos acudían por año, un 35% respondió a más de 10 eventos por año; un 28% respondió entre 5 y 10 eventos; un 23% entre 3 y 5 eventos; y un 13% menos de 3 eventos. Por lo tanto, asumiremos que más de la mitad de los encuestados acude por lo menos a 5 eventos por año.
Respecto de las conductas que tiene nuestro cliente *target*, se puede mencionar que son proactivos, atentos a los detalles y disfrutan de agasajar a otros, pero no desean pagar excesivas sumas para que un *party* o *wedding planner* organice su evento. Además, hacen un uso intensivo de la tecnología, realizando búsquedas y compras *online*. Al comprar en una tienda o negocio físico, suelen buscar previamente por internet para comparar precios y servicios.
- **Bases motivacionales:** los clientes que ingresen a RAYMI se encuentran en la búsqueda de un sitio que les ofrezca la posibilidad de reservar sin problemas los servicios que desea para su evento. Están cansados de pasar horas en la computadora visitando diversas plataformas para pedir presupuestos, y de ir a visitar salones que no cumplen con sus expectativas. Desean encontrar todo de manera rápida en un lugar que les dé confianza, certeza y garantías de que su evento se realizará sin problemas.

Utilizando la teoría de “*Jobs To Be Done*” enunciada por Clayton Christensen, es que redactamos la siguiente situación que creemos que describe muy bien a nuestro cliente. “Cuando me encuentro en mi casa relajado tomando una copa de vino queriendo organizar mi fiesta de cumpleaños, necesito de un sitio confiable que me muestre todas las opciones disponibles y que me permita realizar el proceso de reserva sin problemas. Para que al final del día me vaya a dormir tranquilo sabiendo que mi fiesta va a ser un éxito y que la voy a disfrutar al máximo”.

4.1.2. *Suppliers (oferta).*

Con respecto a los proveedores de servicios para fiestas que ofrecerán sus servicios por la página, se decidió también realizar algunas preguntas para conocer mejor sus inquietudes y sus principales motivaciones para ofertar en medios digitales. Se escogieron aproximadamente 40 proveedores de CABA y Zona Norte (**ver Anexo 3**) que ofrecen sus servicios en la plataforma MercadoLibre, y se les envió un mail preguntando si estarían dispuestos a ayudarnos respondiendo una breve encuesta. Del total de proveedores contactados, recibimos 11 respuestas (**ver Anexo 4**). Se decidió optar por proveedores que actualmente ofrecen sus servicios en canales de e-commerce porque entendemos que se encuentran más abiertos a la tecnología, a las transacciones virtuales y a medios de pago diversos.

Destacamos que, si bien en un primer momento nuestro *target* serán estos proveedores que ya operan online, no se descarta, que una vez posicionado, el sitio se convierta en una puerta de entrada para muchos otros que aún no ofrecen sus servicios por internet.

Como mencionamos anteriormente, RAYMI apuntará a capturar cualquier tipo de proveedor, siempre y cuando el servicio ofrecido se adecue a alguna de las categorías propuestas por la plataforma y se brinde en el área donde esta opera. A través de la encuesta, detectamos que un 90% de los encuestados estaría dispuesto a ofrecer sus servicios en un sitio como RAYMI y, de estos, un 70% no descarta afrontar un costo por hacerlo.

Relevamos, además, información sobre por qué los proveedores decidieron registrarse en MercadoLibre, y qué ventajas encuentran al operar en esta plataforma. Estos datos resultan relevantes ya que nos ayudarán a entender el valor agregado que tiene este canal para los proveedores y, por ende, cuáles son sus expectativas e intereses al operar en un *marketplace*.

Ante la pregunta de por qué los encuestados comenzaron a ofrecer sus servicios en MercadoLibre, la mayoría respondió que fue para aumentar su visibilidad gracias al gran alcance de esta plataforma permitiéndoles alcanzar una mayor base de clientes (91% de los encuestados). A su vez, el 82% de los encuestados

considera que una de las ventajas de operar en MercadoLibre es la mayor publicidad de sus servicios.

Estos datos nos dan un indicio de la importancia de realizar una buena campaña de comunicación para dar a conocer el sitio y atraer a una gran masa de usuarios que deseen buscar y contratar servicios para eventos. Como consecuencia de ello, se espera que el sitio nucleee una cantidad importante de potenciales organizadores, lo que resulta atractivo para que una mayor cantidad de proveedores se registren, entendiendo que así llegarán a más consumidores. Tener la posibilidad de ofrecer servicios en un sitio con amplia visibilidad y reconocimiento entre las personas que desean organizar eventos generaría un incentivo para que los *suppliers* se adhieran a este.

El registro de los *suppliers* en la plataforma se hará mediante un formulario, cuyo objetivo será estandarizar las publicaciones para facilitar la navegación del usuario y la comparación de los servicios (**ver Anexo 5**). El formulario deberá ser enviado junto con la documentación correspondiente dependiendo de la categoría en la que quiera ser inscripto el proveedor. Algunos de los documentos necesarios son: inscripción en la AFIP, boletas de servicios a nombre del proveedor para la categoría “locaciones”, habilitaciones al día, certificados de cursos, entre otras. Además, se les pedirá que envíen entre 5 y 10 fotos junto con 1 o 2 videos de eventos realizados, y fotos de los productos ofertados o del estado del inmueble de corresponder.

Previo a la publicación del anuncio y utilizando la documentación solicitada, se procederá a la verificación por parte de RAYMI, la cual puede demorar hasta 72hs hábiles. Además de revisar la documentación, dentro de las acciones de verificación pueden incluirse: visitas al proveedor, pedidos de información complementaria, referencias y recomendaciones por parte de terceros, entre otras. Una vez concluido el proceso y aprobada la calidad del servicio brindado, el proveedor es dado de alta en la plataforma.

4.2. Demanda potencial.

Ahora que ya tenemos nuestros clientes identificados y detallados, corresponde realizar una aproximación hacia la cantidad de organizadores que potencialmente utilizarían nuestra plataforma para planear su festejo. El objetivo

es contar con un número que sea lo más aproximado a la realidad para poder luego estimar el flujo de ingresos que tendría el sitio.

Para comenzar creemos necesario contar con la cantidad de habitantes que pertenecen a la clase media y alta, y habitan en la región en donde va a operar RAYMI (AMBA). Como se mencionó previamente se optó por estas clases sociales porque se entiende que son las que cuentan con el poder adquisitivo para realizar celebraciones de todo tipo. En una primera etapa la plataforma buscará abarcar la región conocida como GBA Norte (o zona norte) de la provincia de Buenos Aires para luego a partir del año 3 incorporar a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

De acuerdo con un relevamiento realizado por la Ciudad de Buenos Aires¹³, a julio 2020, una familia formada por un matrimonio y 2 hijos menores de edad y siendo propietaria de una vivienda, necesitaba al menos \$70.000 para pertenecer a la clase media. Cabe aclarar que se considera clase media a quien gana al menos 1.25 veces la Canasta Total de Consumo, mientras que al sector acomodado pertenecen quienes ganan 4 veces esta canasta.

Según un estudio realizado por Moiguer Compañía de Estrategia¹⁴, a nivel país, la cantidad de personas que por sus ingresos pertenecen a la clase media totalizó a julio 2020 un 32%, mientras que la clase alta se posicionó en un 4% de la población total. Si tomamos ambos porcentajes y lo multiplicamos por la población perteneciente al Área Metropolitana de Buenos Aires (14.800.000 personas según el censo 2010¹⁵), región en la que se desarrollará nuestro negocio (a partir del producto aumentado), nos da como resultado 5.328.000 personas aproximadamente. De este modo, podríamos decir que en la región metropolitana existen aproximadamente 5,32 millones de personas que pertenecen a la clase media o media-alta.

¹³ Revelan cuánta plata necesitás al mes para ser clase media. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/322099-revelan-cuanta-plata-necesitas-al-mes-para-ser-clase-media> Consultado el 14/05/2021

¹⁴ Nueva pirámide social. Duro golpe al país de la clase media. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-adios-al-pais-clase-nid2467947> Consultado el 14/05/2021

¹⁵ ¿Qué es el AMBA? Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20megaciudad,los%20habitantes%20de%20la%20Argentina.> Consultado el 14/05/2020.

Partiendo de este número el primer paso fue evaluar cuántas de estas personas son mayores de 18 años¹⁶, que es uno de los requisitos para poder operar y realizar transacciones online. Multiplicamos el número anterior por 77% que según el INDEC es la proporción de personas que en el último censo era mayor de 18 años, obteniendo como resultado 4,1 millones de personas.

El siguiente paso fue evaluar cuántas de estas personas pertenecen a la Zona Norte de Buenos Aires. Obteniendo el detalle de habitantes por partido del Gran Buenos Aires del INDEC y por Comuna de la Ciudad de Buenos Aires¹⁷, se arribó a un porcentaje de población de Zona Norte¹⁸ sobre el total del AMBA de 11,28% para el 2021. Multiplicando los 4,1 millones de personas por este 11% nos da como resultado 462.881 personas de clase media y alta, mayores de 18 y habitantes de Zona Norte. Para el año 3 el procedimiento fue igual, solo que en este caso multiplicamos por el porcentaje de habitantes que nos dio la suma de GBA Norte con las comunas de CABA, obteniendo un 33% aproximadamente y arriba de un millón de clientes potenciales mayores a 18 años.

Para terminar con los datos demográficos decidimos reducir un poco más este número entendiendo que, tal vez, no todas las personas que pertenecen a estas clases tienen acceso a la tecnología, internet o medios electrónicos de compra. Según el Informe Técnico de Ciencia y Tecnología del INDEC, en el cuarto trimestre de 2019, el 83,7% de los hogares del Área Metropolitana de Buenos Aires tenían acceso a internet, y el 85% de la población mayor de 4 años en esta región tiene acceso a un celular¹⁹. Para achicar nuestro mercado a aquellos miembros de las clases alta y media que tienen acceso a internet y a un dispositivo electrónico decidimos utilizar un promedio entre ambos números. Como resultado obtuvimos 390.440 habitantes de GBA Norte y 1.127.134 de GBA Norte y CABA, mayores de edad, con acceso a internet y pertenecientes a las clases media y alta. Los pasos anteriores se resumen en el siguiente cuadro:

¹⁶ Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77> Consultado el 16/05/2021

¹⁷ Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119> Consultado el: 16/05/2021

¹⁸ Partidos que integran Zona Norte: San Isidro, Vicente Lopez, San Martin, San Fernando y Tigre.

¹⁹ Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado en: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf Consultado el 16/05/2021.

Estimación de la demanda potencial	Año 1 y 2		Año 3	
	GBA Norte		GBA Norte + CABA	
	Cantidad de personas		Cantidad de personas	
Clase Media	4,736,000		4,736,000	
Clase Alta	592,000		592,000	
	5,328,000		5,328,000	
Datos Demográficos				
% +18 de AMBA	77%	4,102,560	77%	4,102,560
% Zona Norte 2021	11%	462,881	33%	1,336,259
% Acceso a Internet y Celular	84%	390,440	84%	1,127,134

Siguiendo con nuestro cálculo evaluamos qué porcentaje de estas personas podrían ser posibles organizadores de nuestra plataforma. Para ello recurrimos a la encuesta realizada en donde se les preguntó a 271 personas si suelen organizar algún tipo de evento al año. Como resultado, obtuvimos que un **57,90%** de los encuestados organiza eventos. A ese porcentaje de organizadores se les consultó si estarían dispuestos a utilizar una plataforma como RAYMI para buscar y contratar servicios para sus eventos, obteniendo una respuesta positiva en un **93,63%** de los encuestados. Multiplicando las 390.440 personas por ambos porcentajes, se obtiene el número de posibles organizadores que usarían el sitio: 211.666. Aplicando los mismos porcentajes a los clientes potenciales de GBA Norte + CABA obtuvimos 611.043 clientes potenciales.

Estimación de la demanda potencial	Año 1 y 2		Año 3	
	GBA Norte		GBA Norte + CABA	
Datos Conductuales				
% de Organizadores *	58%	226,065	58%	652,611
% de Organizadores que usarían Raymi *	94%	211,666	94%	611,043
= Clientes potenciales en Zona Norte (+18)		211,666		611,043

Una vez calculada la cantidad de posibles organizadores, deberíamos estimar la cantidad de eventos promedio que organiza cada uno. Para el cálculo de esta tasa se tomaron los resultados de la encuesta, en donde se obtuvo que un 64% (100 de 157 respuestas) organiza entre 1 y 2 eventos, un 29% (45/157) entre 3 y 5 eventos, y un 8% (12/157) más de 5 eventos. Se multiplicaron las cantidades de respuestas en cada caso por los extremos inferiores de los intervalos para obtener la cantidad de eventos totales organizados. Luego se procedió a dividir ese número por la cantidad de respuestas para obtener la tasa de **1,88**. Finalmente se multiplicó este número por el número de organizadores anterior y

se obtuvo una cantidad de 397.716 eventos que son organizados por habitantes de Zona Norte y 1.148.138 por los habitantes de ambas regiones.

Por último, resta obtener el número de potenciales eventos que serían reservados por la plataforma. Para ello, recurrimos a miembros de la competencia, en este caso casamientos.com.ar, que actualmente operan en el mercado y proporcionan datos públicos. Según la página oficial, anualmente se piden 650.000 presupuestos, mientras que se visitan 7.200.000 páginas de proveedores. Entendiendo que no todos los presupuestos pedidos terminan representando una compra efectiva, asumimos que por cada 3 presupuestos pedidos, uno se concreta. De esta manera, la ecuación quedó confeccionada de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de presupuestos pedidos} \times 1/3}{\text{Cantidad de proveedores vistos}} = \frac{650.000 \times 1/3}{7.200.000} = 3\%$$

Una vez obtenida la tasa de conversión, multiplicamos la cantidad de eventos anterior de 397.716 y 1.148.138 por esta tasa llegando a un total de 11.968 y 34.550 eventos que podrían ser reservados por RAYMI, tanto únicamente en GBA Norte, como también incluyendo CABA. En el cuadro siguiente se muestran los pasos realizados, así como la cantidad de eventos potenciales aperturados por tamaño.

Estimación de la demanda potencial	Año 1 y 2 GBA Norte		Año 3 GBA Norte + CABA	
		Cantidad de eventos		Cantidad de eventos
Cantidad de eventos prom que realiza un organizador**	188%	397,716.16	188%	1,148,138
% Conversión competencia***	3%	11,968.31	3%	34,550.46
= Cantidad de eventos que se podrían reservar por RAYMI		11,968.31		34,550.46
Datos tamaño eventos				
Evento Chico (hasta 25 invitados)	76%	9,143.79	76%	26,396.55
Evento Mediano (entre 26 y 50 invitados)	19%	2,214.14	19%	6,391.83
Evento Grande (más de 50 invitados)	5%	610.38	5%	1,762.07
		11,968.31		34,550.46
* Datos extraídos de la encuesta realizada a posibles organizadores ** Tasa eventos promedio organizados según encuesta organizadores *** Tasa de conversión extraída de casamientos.com.ar				

Respecto de los suppliers, estimamos que la base a captar en un primer momento se compone de los proveedores que ya ofrecen sus servicios a través de algún sitio web. Para ello, elegimos relevar la cantidad de proveedores de Zona Norte que publican sus servicios en MercadoLibre, casamientosonline.com y casamientos.com.ar, por ser los sitios mejor posicionados. Utilizando como base ese número, estimaremos cuántos proveedores estarían dispuestos a sumarse a RAYMI, según los resultados de nuestra encuesta. De los suppliers consultados, obtuvimos que un 90,9% estaría dispuesto a utilizar una plataforma como RAYMI y el 72,7% pagaría por hacerlo. Para el cálculo tomaremos este último número.

Sitio web	Cantidad de proveedores		Proveedores potenciales RAYMI	
	Zona Norte	CABA	Zona Norte	CABA
MercadoLibre	440	552	320	401
casamientos.com.ar	591	1908	430	1387
casamientosonline.com	162	134	118	97
			867	1886
			2.753	

Tabla 2: Proveedores potenciales.

A modo de conclusión, el cálculo realizado nos permite estimar que, en un primer momento, existe una base de 2.753 proveedores en Zona Norte y CABA que ya ofrecen sus servicios en algún sitio web, y estarían dispuestos a hacerlo también a través de RAYMI. Apuntamos a que, en el primer año, se capten al menos 20 suppliers por categoría, es decir 120 proveedores en total (15% de los proveedores potenciales de Zona Norte), para asegurar que nuestra plataforma pueda ofrecer una solución integral para los *organizers*. Cabe aclarar que estos serán los primeros suppliers a captar porque ya están familiarizados con los canales *online*, pero no se descarta ampliar esta base atrayendo proveedores que operan por fuera de internet para que hagan su ingreso al mundo virtual.

4.3. Marketing Mix.

Una vez descrito el segmento de clientes, y calculado el potencial tamaño de mercado, desarrollaremos el modelo de marketing mix utilizando los conceptos

enunciados por Dolan (1997) en su texto “Note on marketing strategy”. Tal y como postula, el marketing mix se compone de cuatro conceptos básicos comúnmente reconocidos como las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.3.1. Producto

RAYMI podría ser encuadrado como un *marketplace* que permite conectar a aquellas personas que quieren realizar un evento con quienes ofrecen servicios para fiestas. Se escogió el nombre con el objetivo de generar un *engagement* con el cliente, siendo que RAYMI significa fiesta en quechua. En el proceso, buscamos algún nombre que aluda a la idea de celebración, evento o fiesta, sin necesidad de utilizar alguna de estas palabras de manera explícita. Pretendíamos que la marca sea una sola palabra, de fácil lectura y pronunciación, y que, una vez instalada la plataforma, sea sencilla para reconocer y recordar. Además, consideramos que cumplir estas expectativas a través de un término en una lengua indígena de nuestro país, aporta el *plus* de dar nacionalidad a la marca.

Para comenzar a describir el producto que brindará la plataforma y todos sus servicios incluidos creemos relevante mencionar algunas funciones que se encontrarán desde el inicio de la página web. En otras palabras, son funciones comunes a las distinciones que se harán luego de MVP o Producto Mínimo Viable, Producto Aumentado y Producto Potencial.

En primer lugar, será importante el proceso de registro y verificación que ya se ha explicado en el apartado anterior de “*Suppliers*” ya que este nos permitirá contar con una oferta variada y confiable de proveedores con la certificación RAYMI. Una vez que el *supplier* sea aprobado se le habilitará la función **calendario** en la cual podrá bloquear las fechas que tiene reservadas, permitiendo que solo se muestren las disponibles. Semanalmente se le solicitará a los *suppliers* que revisen sus fechas disponibles con el objetivo de tener el calendario lo más actualizado posible. Este proceso es muy importante para evitar que el *organizer* proceda a la reserva de un proveedor que no tiene vacantes. El calendario, a su vez, servirá para facilitar la gestión y organización de los *suppliers* respecto de su servicio.

En segundo lugar, la plataforma contará con dos funciones principales. Para aquellos que desean una búsqueda rápida y orientada se ofrecerán **paquetes** elaborados siguiendo algunos criterios (presupuesto, cantidad de invitados, servicios buscados y tipo de celebración), esto facilitará el proceso de búsqueda y reserva y permitirá cumplir con nuestro slogan “tu fiesta ideal en un solo click”. Por otra parte, el organizador podrá realizar su propia búsqueda filtrando en aquellas **categorías** de servicios que más le guste y haciendo uso de los siguientes filtros: fechas, presupuesto estimado, cantidad de invitados, localidad deseada, entre otras.

Continuando con el proceso de compra, cobran relevancia algunas funcionalidades que ofrecerá el sitio que son utilizadas a diario en plataformas de e-commerce, como ser: hacer **preguntas**, añadir a **favoritos** y agregar al **carrito** una vez seleccionado el servicio preferido. En línea con esto, es importante mencionar que los **medios de pago** también estarán integrados a la plataforma mediante la incorporación de una pasarela de pagos que garantice un proceso completamente virtual. En este punto es importante mencionar, que, si el cliente deseara realizar el pago en efectivo o por transferencia podrá hacerlo, pero la reserva siempre deberá realizarse por medio de la plataforma con el objetivo de cobrar el 100% de la comisión por venta realizada.

Por último, cabe recordar que, una vez realizado el evento, el *organizer* deberá completar una **reseña** en donde se le pedirá que puntúe de 1 a 5 estrellas el servicio brindado por el *supplier* de acuerdo con diferentes parámetros: limpieza e higiene del lugar, calidad del servicio, profesionalidad, flexibilidad y disponibilidad, relación calidad/precio, tiempo de respuesta. A su vez, se les solicitará que dejen un comentario de cómo fue su experiencia. Esto servirá a futuros clientes y también a RAYMI para retirar a aquellos proveedores que no estén cumpliendo con los estándares de la página.

4.3.1.1. *Producto Mínimo Viable (MVP)*

El **Producto Mínimo Viable (MVP)** puede ser descrito como aquel producto nuevo con las suficientes características para satisfacer la necesidad de los primeros clientes (denominados comúnmente como “*early adopters*”). Se debe

poner el foco en que sea lo más reducido en costos posible pero que aun así consiga cumplir con las demandas del consumidor.

En el caso de RAYMI, en un primer momento se ofrecerán servicios de 6 categorías preestablecidas.

1. Locaciones (Salones, Quintas, Hoteles)
2. *Caterings* (Comida, Mesa Dulce, Tortas)
3. Música (DJ, Equipos de Música, Karaoke)
4. Barra de Tragos
5. Ambientación (Livings, Decks, Mesas)
6. Alquiler de juegos (Inflables, Metegol, Pool, Cama elástica, etc.)

La selección de las primeras cinco categorías se realizó basándonos en los servicios más solicitados según la encuesta realizada a posibles organizadores. Además, se incluyó como sexta categoría “Alquiler de juegos” por tener mucha presencia en MercadoLibre y entre los proveedores encuestados.

A su vez, se ofrecerán servicios en forma de paquetes fijos, los cuales serán confeccionados por los propios empleados de la plataforma. Los paquetes se realizarán siguiendo diversos criterios: por cantidad de invitados, presupuesto aproximado, tipo de celebración (cumpleaños, bautismo, *baby-shower*, etc.) siempre con el objetivo de simplificar la búsqueda y reserva de los servicios ofrecidos. De esta manera, al ingresar el sitio, los *organizers* podrán navegar y encontrar aquel paquete que más se ajuste a sus preferencias, y en tan solo un *click* realizar la reserva.

Como ya hemos dicho, RAYMI busca facilitar el planeamiento de cualquier evento, pero entendemos que el principal nicho se encuentra en aquellas personas que realizan eventos no muy grandes, de presupuestos acotados y pocos servicios demandados. Haciendo foco en esto es que, en esta primera etapa, los paquetes se realizarán atendiendo a estos segmentos y a esta categoría de eventos, para luego ir mejorándolos conforme crezca la plataforma.

En cuanto a la región geográfica a desembarcar, se decidió comenzar por GBA Norte entendiendo que se trata de una zona lo suficientemente abarcativa para capturar numerosos clientes, tanto *suppliers* como *organizers*.

4.3.1.2. *Producto Aumentado.*

Continuando con lo que se conoce como **producto aumentado**, se buscará, una vez consolidada la base de proveedores, mejorar la confección de los paquetes ofreciendo la posibilidad de cambiar cualquier servicio de un paquete por alguna opción dentro o fuera de la misma categoría, lo que le permitirá al consumidor customizar su paquete y armarlo “a medida”. Cabe aclarar que, en esta instancia, se buscará expandir la región para incluir a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En esta etapa será importante, el desarrollo de las siguientes características del sitio:

- *Visibilidad y proveedores destacados.* Contando con una mayor cantidad de proveedores se destacarán por categoría aquellos que hayan sido reservados más veces en el último mes, así como aquellos de mayor puntuación. También se promocionarán los proveedores que se hayan añadido recientemente al sitio.
- *Alertas y Newsletter.* En el producto aumentado se agregan funcionalidades al calendario de los *suppliers* con el objetivo de seguir ayudándolos en su organización y gestión del servicio. En forma de alertas recibirán aquellas fechas muy consultadas en los últimos días y que se ajusten a sus agendas libres, junto con cualquier reserva realizada, y avisos de eventos a suceder en los próximos 3 días. Respecto a los *organizers*, recibirán *newsletters* mensualmente con los últimos proveedores agregados al sitio, actualizaciones sobre sus favoritos y sobre alguna búsqueda que hayan realizado para alguna fecha en particular.

4.3.1.3. *Producto potencial.*

Por último, y entrando ya en la clasificación de **producto potencial** se apunta a que en un futuro RAYMI pueda resolver cualquier tipo de evento, desde el más pequeño hasta el más grande, gracias a que sea la mayor base de datos de servicios para fiestas. A su vez se espera poder abarcar toda el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y no se descarta desembarcar en otros puntos del país como Córdoba, Rosario y Mendoza. Junto con ello, se espera que sea un algoritmo el que desarrolle, utilizando Inteligencia Artificial (AI), los paquetes para cada consumidor basándose en los filtros, las preferencias, los

favoritos almacenados y las tendencias de los consumidores. A su vez, se buscará contar con un asistente virtual que se encuentre disponible para responder cualquier duda y ayudar a los clientes en sus selecciones.

4.3.2. Precio

El segundo factor por analizar a la hora de comenzar el negocio es el precio a fijar para que los clientes puedan acceder al servicio. Tal como destacan numerosos autores, es importante fijar un precio que el consumidor esté dispuesto a afrontar a la vez que permita a la organización generar los suficientes ingresos para no solo cubrir sus costos sino también generar una ganancia.

Ahora bien, es importante determinar a qué cliente se le cobrará el precio pactado dado que, como ya se mencionó, en RAYMI existen dos usuarios principales: los *organizers* (planeadores de eventos) y los *suppliers* (proveedores de servicio).

En primer lugar, se decidió cobrar una comisión por venta realizada a los *suppliers* entendiendo que es el tipo de gasto que se correlaciona de mejor manera con el volumen de ventas. De este modo, si en un mes no se realizan reservas, el costo que afrontarán por estar en la plataforma será \$0, mientras que, en los meses que tengan ventas, la comisión será sustraída del pago que reciban del *organizer*. Cabe destacar que, en la encuesta realizada, se preguntó a los *suppliers* acerca de la disposición a afrontar un costo por operar en la plataforma, obteniendo una respuesta afirmativa de un 73% de los encuestados. Más aún, un 75% de aquellos que respondieron afirmativamente prefirieron una comisión por encima de una suscripción anual o mensual fija, demostrando una preferencia de los *suppliers* por esta modalidad.

La comisión establecida para este segmento de usuarios es del 7% determinada en base a los siguientes conceptos:

- Comisión de la plataforma de pagos escogida, MercadoPago®: 2%.
- Comisión cobrada por organizadores de eventos (*party planners*): entre 10% y 15%.

En segundo lugar, y enfocándonos en los *organizers* es que se establecieron 3 tipos de contrataciones al momento de realizar la reserva o el pago del servicio:

- 1) Contratación Sin Garantía: este tipo de contratación no representa costo alguno para el organizador, y le permite acceder a la cancelación o reprogramación por única vez de su evento en los primeros 30 días luego de realizada la reserva. Entendemos que, fiel a nuestra propuesta de valor, es importante tener esta opción ya que les permite a los usuarios contratar y realizar su reserva de manera completamente gratuita.
- 2) Garantía RAYMI Básica: el organizador tendrá derecho a reprogramar su evento hasta dos veces o, de preferirlo, cancelarlo, obteniendo el reembolso del monto total abonado, con un límite a los 30 días anteriores a la fecha de celebración. De esta manera, logramos atender uno de los mayores reclamos de los usuarios organizadores (extraído de las encuestas realizadas) y es que, producto de la pandemia, muchos eventos debieron ser cancelados y el dinero nunca fue devuelto. En este caso, se cobrará un 3% del monto de la reserva al organizer como costo adicional por la garantía brindada.
- 3) Garantía RAYMI Premium: con esta garantía el cliente podrá reprogramar cuantas veces quiera su evento hasta los 7 días antes de la fecha de celebración, o bien podrá cancelarlo y obtener su reembolso. Nuevamente y entendiendo que en muchos casos con las restricciones impuestas los cambios fueron muy repentinos, esta variante ofrece aún mayor flexibilidad al usuario. Considerando estas condiciones, la comisión cobrada al organizador en este caso será del 5%.

A raíz de la incertidumbre que generó la pandemia es importante dar una solución al cliente que incentive las reservas por medio de la plataforma, a la vez que garantice que el evento se realizará en un futuro, sin ningún costo adicional al pactado. Creemos que con este doble pricing introducido, RAYMI logrará ofrecer una propuesta mejor que la de nuestros competidores a un precio menor y con mejores condiciones para nuestros usuarios.

4.3.3. Plaza

Tal como explica Dolan (1997) en su artículo, la plaza es el medio por el cual una compañía sale al mercado, es decir, la forma en que el producto o servicio ofrecido llega a los clientes. En el caso de RAYMI, la distribución del servicio se hará a través del sitio web. Esta plataforma nucleará a *suppliers* y *organizers*, permitiendo que los primeros ofrezcan los servicios y los segundos los contraten. Se buscará que sea una plataforma intuitiva y fácil de usar, para simplificar el acceso de los consumidores al servicio propuesto. Con este fin, como ya fue mencionado, el sitio contará con publicaciones destacadas, servicios categorizados y filtros, entre otras facilidades.

A su vez, se desarrollará la aplicación *mobile* de RAYMI, logrando así un fácil acceso desde cualquier teléfono móvil. Este hecho es relevante dado que, según la Encuesta Permanente de Hogares, en el cuarto trimestre de 2019 un 84,3% de las personas utilizaban un teléfono celular, frente a un 41,4% que empleaba una computadora²⁰. Además, según un informe de la CACE (2020)²¹, el Mobile se está consolidando como el dispositivo de búsqueda y compra preferido de los argentinos. En el 2020, 46% de ellos buscó lo que quería comprar solo en su celular, frente a un 41% que lo hizo en una computadora. Estos datos nos dan una idea de la gran cantidad de operaciones y consultas que se realizan a través del celular, y por ende la importancia de desarrollar una aplicación para este medio. Al igual que el sitio web, se espera que la aplicación sea intuitiva, sencilla y que facilite al usuario la búsqueda y contratación de servicios para eventos.

4.3.4. Promoción

Se entiende por promoción a la forma en que un producto o servicio es comunicado para darlo a conocer y generar conciencia entre los potenciales consumidores. Una campaña de comunicación exitosa tiene en cuenta el público al que le está hablando, sus intereses y sus percepciones sobre determinadas situaciones. En el caso de RAYMI, se planea utilizar cinco medios de comunicación principales:

²⁰ Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf Consultado el 22/05/2021

²¹ Estudio Anual de Comercio Electrónico Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf> Consultado el 22/05/2021

Google Adwords: se realizará una campaña de *Google Adwords* a través de la cual se buscará aumentar el tráfico de la plataforma, captar nuevos clientes y aumentar las conversiones, es decir, aumentar la cantidad de gente que efectivamente contrata un servicio de aquellos que ingresan al sitio. Esta campaña tendrá dos objetivos principales. Por un lado, posicionar al sitio dentro de los primeros resultados cuando alguno de los potenciales clientes busque alguna palabra relacionada con fiestas, eventos, celebraciones, entre otras. Por el otro lado, mediante estos anuncios se pretenderá dar a conocer los principales atributos del producto, como ahorro de tiempo y dinero, amplia variedad de proveedores, e inclusión de medios de pago, buscando informar al consumidor y aumentar su interés por RAYMI.

Es importante destacar que, según la CACE (2020), el 95% de las personas encuestadas que realizaron alguna transacción *offline*, previamente buscaron información *online*. Además, a raíz de la encuesta realizada detectamos que un 77% de las personas que organizan eventos, contratan servicios recomendados por amigos o familiares. En este caso, inferimos que, una vez recibida la recomendación, al menos un porcentaje de esta gente investiga acerca del servicio mencionado en algún buscador para obtener más información. Por lo tanto, consideramos que tener presencia en uno de los principales buscadores, puede ser una buena forma de dar a conocer nuestro modelo de negocios y atraer consumidores.

Campaña con *key suppliers*: tal como se mencionó en el modelo CANVAS, se buscará establecer alianzas con los denominados *key suppliers* o líderes de categoría. En lo que respecta a la comunicación, su rol será otorgar credibilidad y visibilidad al sitio, incentivando a *suppliers* y *organizers* a utilizarlo.

Contar con usuarios de renombre ayudará a la difusión de la plataforma y posicionará a RAYMI como una solución de calidad para quien desea organizar un evento. Contratar un servicio en un sitio donde operan proveedores reconocidos como Los Petersen o Meme Bouquet, aumenta la confianza del usuario, tanto con relación a la efectividad como a la calidad de la plataforma. A su vez, otorga credibilidad para aquellos nuevos proveedores que buscan nuevos canales para ofrecer sus servicios.

Campaña en Redes Sociales: según el *Digital 2021 Global Overview Report*²² realizado por *We Are Social* y *Hootsuite*, en Argentina hay 36 millones de usuarios activos en las Redes Sociales, y cada uno de estos usuarios invierten, en promedio, 3 horas y 22 minutos diarios utilizándolas. Estos datos son un indicio de la importancia de las redes como medio de comunicación y, en el caso de un producto o servicio, como medio para alcanzar potenciales clientes. Por este motivo, se planea realizar una fuerte campaña de comunicación con anuncios en las redes sociales.

Por ser de las redes más utilizadas en nuestro país (sólo son superadas por Youtube y Whatsapp), las redes elegidas para realizar las comunicaciones serán Facebook ® e Instagram ®. En ambas se utilizarán anuncios pagos para promocionar RAYMI, y en el caso de Instagram, se emplearán tanto anuncios en el feed, como en las historias. Se espera que esta campaña de comunicación atraiga tanto a *organizers*, ya que cualquier usuario de estas redes podría querer organizar un evento, como también a *suppliers*. Respecto de estos últimos, muchos proveedores ya ofrecen sus servicios a través de páginas de Facebook o perfiles de Instagram por lo que, publicitar nuestro servicio donde ellos operan, podría ser una manera fácil y efectiva para que se enteren de RAYMI, conozcan su propuesta de valor y decidan operar a través de esta.

Campaña con *influencers* (amplificadores de marca): según un informe de NINCH Communication Company y Oh! Pannel, el 82% de los argentinos probaría una marca que no conoce si la recomienda un *influencer*, mientras que el 62% admite que los *influencers* tienen injerencia en sus decisiones de compra²³. Estos datos demuestran la relevancia que están adquiriendo los amplificadores de marca a la hora de promocionar un producto o servicio.

En el caso de RAYMI se esperan realizar al menos dos grandes campañas por año con los denominados, según la Cámara Argentina de Anunciantes²⁴,

²² Estadísticas de la situación de Argentina en el 2020-2021. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/> Consultado el: 22/05/2021

²³ Investigación de mercados sobre influencers. Recuperado de: <https://www.anunciantes.org.ar/archivos/informes/NinchOhPanel-Influencers.pdf> Consultado el 22/05/2021

²⁴ Ni siquiera los influencers zafan de la regulación estatal: quiénes son, cuánto ganan y qué les pedirá la AFIP. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/16293-influencers-que-son-cuanto-cobran-y-que-dice-proyecto-de-ley> Consultado el 22/05/2021

Celebrities, es decir *influencers* con más de 575.000 seguidores. A modo de sugerencia, dentro de esta categoría podemos mencionar a Belu Lucius, Mike Chouhy y Darío Barassi. Además, no se descarta realizar contenido con nano y micro *influencers*, cuentas con menos de 96.000 seguidores, que permiten alcanzar distintos públicos a menor costo. Respecto de estos últimos, se buscará generar un contenido más orgánico dependiendo de las oportunidades que vayan surgiendo, o del cliente al que deseemos apuntar en determinado momento. El CEO de Waiff, plataforma que relaciona estrellas web con empresas, afirma que las cuentas con menos seguidores otorgan mayor cercanía y, muchas veces, una publicidad más creíble que genera mayor *engagement*.

Nuevamente, en las campañas con *influencers* se generará contenido para los dos grupos de clientes de RAYMI (*suppliers* y *organizers*), adecuando el mensaje para cada uno.

Publicidad en la vía pública: una vez que la plataforma se encuentre consolidada con una amplia variedad de proveedores, se realizará publicidad gráfica en la vía pública. El fin de este tipo de comunicación será, por un lado, atraer o generar interés en potenciales clientes que no utilizan seguido las redes sociales y, por el otro lado, reforzar la presencia de la marca, complementando la publicidad realizada en medios digitales.

La campaña de comunicación se instrumentará en 3 etapas:

Primera etapa: lanzamiento.

Se realizará una fuerte campaña a través de Google Adwords buscando dar a conocer el producto, presentar sus principales atributos y atraer así a *suppliers* y *organizers*. También se publicarán anuncios en las redes sociales mencionadas. Además de la propuesta de valor, estos anuncios presentarán descuentos y beneficios del sitio, como, por ejemplo, operaciones gratis los primeros 3 meses o 15% de descuento en la contratación del primer servicio. En esta primera etapa se comenzará con la atracción de *key suppliers*, que servirán como ancla para atraer a otros proveedores al sitio. Los procedimientos para

atraerlos, así como los beneficios que se les otorgarán por ofrecer sus servicios en el sitio, seguirán vigentes más allá de la etapa lanzamiento.

Cabe destacar que la campaña de *Google Adwords* y los anuncios en redes sociales serán medios de comunicación permanentes (seguirán presentes en las siguientes etapas), pero el mensaje a transmitir irá modificándose.

Segunda etapa: desarrollo.

A los seis meses de lanzada la plataforma, se realizará la primera activación con un amplificador de marca de la categoría *Celebrity*. La idea no es anunciar sólo las cualidades de RAYMI, sino también ofrecer un código de descuento para los seguidores de la cuenta u organizar un sorteo por algún servicio. Estas acciones estarían orientadas mayormente a captar *organizers*.

Tercera etapa: consolidación

Una vez finalizado el primer año desde el lanzamiento, se realizará una nueva campaña con algún *influencer* y se sumará publicidad en la vía pública. En un primer momento, su permanencia será de 3 meses.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 5 - Operaciones del negocio.

Según Krajewski (2008), podríamos describir las operaciones de negocio como el conjunto de procesos necesarios para transformar los insumos en productos o servicios para nuestros clientes. Siguiendo esta lógica, en el siguiente capítulo se describirán las actividades necesarias para poner en marcha el negocio y las acciones que se realizarán para brindar a los clientes el servicio ofrecido de la mejor manera posible.

5.1. Operaciones de lanzamiento.

En primer lugar, describiremos las acciones necesarias para la puesta en funcionamiento de RAYMI. La actividad principal de la etapa de lanzamiento será diseñar y desarrollar el sitio web y la aplicación móvil donde ocurrirán las transacciones. Esta tarea será tercerizada y estará a cargo de la agencia de diseño web *buenosaireswebs.com*. Sobre este punto, es importante destacar que, más allá del diseño, la plataforma debe cumplir con ciertos requerimientos técnicos para brindar las soluciones que deseamos ofrecer con nuestro modelo de negocio. Estos requerimientos son: diseño intuitivo y sitio fácil de usar, posibilidad de registrarse y de registrar los servicios a brindar, aplicación de filtros, sección de preguntas al proveedor e integración de medios de pago.

Una vez que el sitio web esté *online*, el siguiente paso será captar a los primeros *suppliers*. Es importante empezar captando a este tipo de clientes porque será a través de los servicios que ellos ofrezcan, que RAYMI se volverá una solución para los *organizers*. Entre las acciones para captarlos se encuentran llamados telefónicos, mails personalizados y visitas a los proveedores. Cuando contemos con una cantidad base de *suppliers* por categoría (estimamos mínimo 10), se realizará el lanzamiento de RAYMI y comenzaremos con las comunicaciones para captar *organizers*, y nuevos *suppliers*. La comunicación de esta etapa fue descrita en el apartado “Publicidad” del capítulo “Marketing”.

5.2. Operaciones diarias:

Concluidas las operaciones de lanzamiento, es necesario evaluar qué procesos diarios son necesarios para brindar al cliente el servicio ofrecido. En el siguiente cuadro se detallan los actores y las etapas que deben seguirse para que esto suceda:

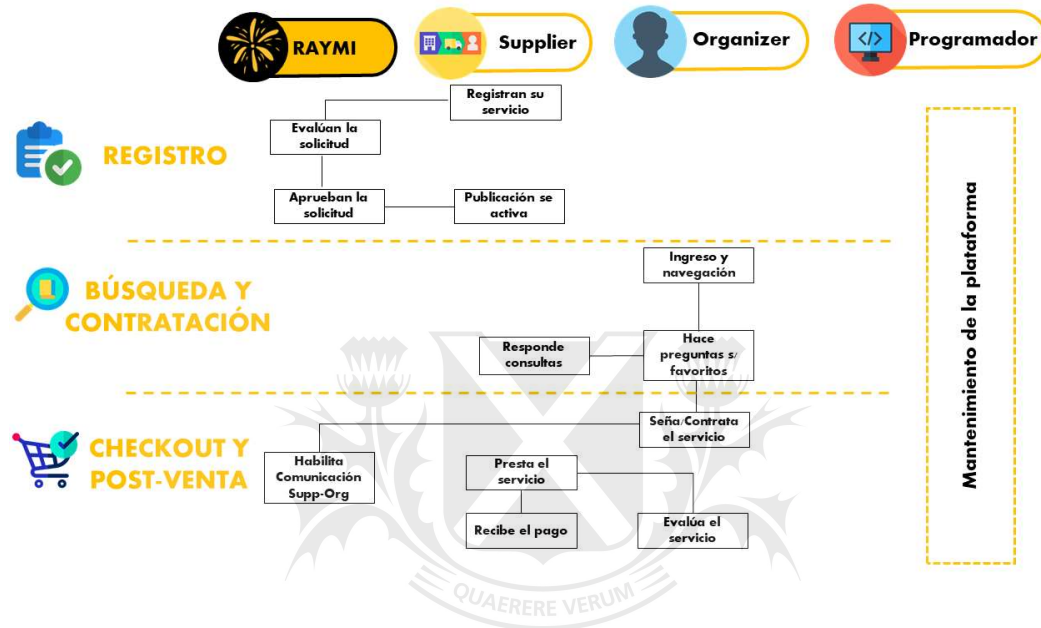


Figura 6: Diagrama de Operaciones Diarias.

Etapas 1 - Registro en la plataforma.

Para que un *supplier* pueda unirse y ofrecer sus servicios en RAYMI, lo primero que debe hacer es registrarse en el sitio completando un formulario (ver Anexo 5). Además de los datos personales, se requerirá que envíe información que dé indicios de la calidad del servicio ofrecido y compruebe que está correctamente registrado en algún impuesto.

Finalizado el registro, RAYMI será el encargado de evaluar la solicitud de ingreso del *supplier*, para verificar que cumpla con los requisitos de la plataforma. Este paso busca garantizar la veracidad del proveedor y que los servicios ofrecidos cumplan con cierto estándar de calidad. Como ya se mencionó, el sitio se reserva el derecho de solicitar más información al *supplier* de considerarlo necesario, y tiene 72hs hábiles para aprobar o rechazar la solicitud.

Si se considera que el *supplier* cumple con los requisitos, su publicación será aprobada y activada, y será visible en la plataforma. De lo contrario, el equipo de RAYMI se pondrá en contacto con el proveedor para evaluar si, a través de la presentación de nueva documentación, el rechazo puede reconsiderarse.

Etapas 2 - Búsqueda y Contratación.

Para que el servicio ofrecido por RAYMI sea exitoso, además de contar con proveedores de servicios, será necesario que ingresen a la plataforma potenciales *organizers*. Este hecho otorga relevancia a las etapas de captación de clientes ya descritas en el plan de marketing.

Una vez que el *organizer* se encuentra en la plataforma, podrá realizar la búsqueda de la manera que más le interese: por zona donde se brinda el servicio, por categoría, por presupuesto, por cantidad de invitados, etc. En caso de necesitarlo, el *organizer* podrá evacuar sus dudas mediante el box de preguntas en las publicaciones. Estas preguntas serán visibles para otros usuarios y serán respondidas por los *suppliers*.

Etapas 3 - Checkout y Post-Venta.

Cuando el *organizer* finaliza su búsqueda y decide cuál o cuáles servicios va a contratar, deberá registrarse (si no lo hizo antes) y de este modo podrá acceder al botón de *check out*.

Al momento del pago, el *organizer* tendrá dos opciones: señalar el servicio y arreglar el pago del resto con el proveedor, o bien, pagar el costo completo del servicio a través de la plataforma, con la posibilidad de acceder a los medios de pago ofrecidos. Cabe aclarar que, sin importar qué decide abonar a través del sitio, el envío de la factura por parte del proveedor es su responsabilidad y la entrega debe coordinarse con el *organizer*. Luego del pago, se habilitará la opción de un chat privado para que *supplier* y *organizer* puedan comunicarse y coordinar la prestación del servicio.

Finalizada la prestación del servicio el *supplier* recibe el dinero que haya sido abonado a través de RAYMI deducida la comisión por el uso del sitio. Para que esto suceda, el *organizer* deberá confirmar que el servicio fue brindado.

Con posterioridad a la prestación del servicio, el *organizer* deberá puntuar al *supplier*. Esta evaluación servirá de referencia para futuros *organizers* y será utilizada por RAYMI como indicador de la calidad de los *suppliers* y de la satisfacción de los *organizers*.

Cabe aclarar que, detrás de todos estos pasos, habrá un programador contratado por RAYMI encargado de controlar el correcto funcionamiento del sitio, advertir si hay alguna falla y, de ser posible, solucionarla. El correcto funcionamiento de la plataforma es el paso cero para que todos los demás puedan llevarse a cabo.

5.3. Sustentabilidad.

Pasado el primer año desde el lanzamiento de la plataforma, se planea incluir la categoría “proveedores inclusivos”, es decir, proveedores de servicios para eventos que empleen entre su personal a personas de poblaciones vulnerables: personas con discapacidad, mujeres en situación de vulnerabilidad, entre otros. A diferencia de los *suppliers* comunes, quienes se incluyan en esta categoría pagarán una comisión menor cada vez que son contratados a través de RAYMI, ya que operaran bajo la premisa que rige los negocios inclusivos: no ganar ni perder mientras se impacte positivamente en la comunidad. Cabe aclarar que en el proceso de verificación deberán presentar la documentación que respalde la inclusión de estas poblaciones.

Capítulo 6 - Costos, finanzas e inversión.

En el siguiente capítulo se detallarán los aspectos financieros del negocio: inversión inicial necesaria para comenzar a operar, costos del negocio y estimación del tiempo de recupero de la inversión.

6.1. Inversión inicial

En primer lugar, se analizarán los gastos en los que se deberá incurrir para poner en marcha el proyecto. Al tratarse de una plataforma, el principal gasto será el diseño y programación del sitio web. Asimismo, se invertirá en publicidad, en acciones para atraer a los primeros proveedores, y se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). En el siguiente cuadro se detallan las operaciones a realizar:

Inversión inicial (en USD)*		
Acción	Monto	Porcentaje
Desarrollo página web	\$25.000	75,07%
Inscripción SAS	\$141	0,42%
Inscripción de dominio	\$3	0,01%
Registro de marca	\$21	0,06%
Hosting plan Deluxe	\$5	0,02%
Comunicación lanzamiento	\$248	0,74%
Atracción primeros suppliers	\$89	0,27%
Verificación primeros suppliers	\$117	0,35%
Asesoramiento legal	\$680	2,04%
Gastos pre-operativo	\$7.000	21,02%
Total	\$33.304	100%

Tabla 3: Inversión inicial

Desarrollo página web: tal como se mencionó en la sección producto del Plan de Marketing, deberá desarrollarse un sitio web que permita el registro de *suppliers* y *organizers*, categorizar los servicios, realizar preguntas e integrar medios de pagos. Se consultó con Fernando Zerboni (**ver Anexo 6**), especialista en transformación digital, quien nos comentó que el desarrollo de un sitio web y una aplicación móvil de estas características cuesta alrededor de 25.000 USD.

Inscripción SAS: se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada. El costo del trámite en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas es del 25% de dos

salarios mínimos, vitales y móviles (SMSV \$29.000 aproximadamente)²⁵e incluye la publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires²⁶.

Inscripción de dominio y registro de marca: se inscribirá el sitio web con el dominio raymi.com.ar. en el sitio nic.ar²⁷. Además, se registrará la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, para gozar del derecho exclusivo sobre ella²⁸. El alta del dominio tiene una renovación anual, mientras que la vigencia del registro de la marca es de diez años.

Hosting plan Deluxe: se contratará un servicio de alojamiento web con el proveedor GoDaddy. Se decidió comenzar con un plan superior al básico porque el sitio web será el principal activo de nuestro emprendimiento, y donde sucederán todas las operaciones. El plan elegido es el Plan *Deluxe*²⁹ que cuenta con almacenamiento y sitios web ilimitados.

Comunicación lanzamiento: para comunicar el lanzamiento de la plataforma se realizará una campaña de comunicación digital, anunciando el sitio a través de GoogleAds, anuncios de Facebook y publicidad en Instagram. Al iniciar un emprendimiento se recomienda invertir entre 2,5 y 3 USD por conjunto de anuncios³⁰. En nuestro caso destinaremos 3 USD por día a cada red social.

Atracción y verificación primeros suppliers: además de la publicidad digital, realizaremos acciones extras para la atracción de los primeros *suppliers*, como envíos de mails personalizados y llamados telefónicos³¹. Destinamos algunos fondos para los gastos que puedan surgir de estas operaciones y de las acciones que deberíamos llevar a cabo para verificar la calidad del proveedor, por ejemplo, gastos en combustible para ir a visitar un salón.

²⁵ Salario Mínimo Vital y Móvil y prestación por desempleo. Recuperado de: <https://defensoria.org.ar/noticias/salario-minimo-vital-y-movil-y-prestacion-por-desempleo/> Consultado el 27/06/2021.

²⁶ Manual S.A.S. Recuperado de: http://www.mjus.gba.gov.ar/descargas/ppjj_sas/manual.pdf Consultado el 27/06/2021

²⁷ Aranceles. Recuperado de: <https://nic.ar/es/dominios/aranceles> Consultado el 27/06/2021

²⁸ Aranceles vigentes INPI. Recuperado de:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aranceles_vigentesinpi19.pdf Consultado el 27/06/2021

²⁹ Web Hosting. Recuperado de: <https://ar.godaddy.com/hosting/web-hosting> Consultado el 27/06/2021

³⁰ ¿Cuánto invertir en Facebook Ads o Instagram Ads? Recuperado de: <https://www.marketingwindrose.com/cuanto-invertir-en-facebook-ads-o-instagram-ads/> Consultado el 27/06/2021

³¹ Planes para tu celu. Recuperado de: https://www.claro.com.ar/personas/planes-prepago-pospago?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRdbgT-2AOI6BHURLA3OhOrdJiVA4840tSShGTIZf77IGXiZdTvpqExoCBc8QAvD_BwE&gclid=aw.ds Consultado el 29/06/2021

Asesoramiento legal: estimamos gastos de aproximadamente 700 USD en asesoramiento legal para la constitución de la SAS, el registro de la marca y la redacción de las Bases y Condiciones del sitio.

Gastos pre-operativos: en esta línea se incluyen todas aquellas erogaciones que deban realizarse como pago de sueldos de los primeros meses de trabajo previo al lanzamiento de la plataforma y a la generación de los primeros ingresos.

La inversión necesaria para poner en marcha el negocio será financiada con capital propio de los socios fundadores. Cada uno realizará un aporte del 50% del monto total, equivalente a la participación que tendrá en el negocio.

6.2. Estructura de costos

Una vez que el negocio está en marcha, deben evaluarse los costos periódicos en los que se incurrirá para su correcto funcionamiento. Con esto se busca evaluar la rentabilidad del proyecto y estimar cuánto se tardará en recuperar la inversión inicial.

Con el fin de simplificar el análisis, se dividieron los costos en tres grandes grupos:

Costos variables: son aquellos cuya variación depende de la cantidad de ingresos que genera el negocio, es decir que, si tenemos mayores ingresos, estos costos aumentarán. En el caso de RAYMI, en primer lugar se trata de la comisión cobrada por la pasarela de pagos MercadoPago³² y el Impuesto Provincial a los Ingresos Brutos³³, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

Costos variables	
Acción	% s/ ingresos
Mercado pago	1,99%*
IIBB	3,50%

*por cada transacción, cobro a 35 días

Tabla 4: Costos Variables.

³² Cobrar online es para vos. Recuperado de: <https://www.mercadopago.com.ar/como-cobrar/cobros-online> Consultado el 29/06/2021

³³ Ley N° 15.226. Recuperado de: <https://www.arba.gov.ar/archivos/Publicaciones/LeyImpositiva2021.pdf> Consultado el 29/06/2021

Costos fijos mensuales: son aquellos costos que deberán afrontarse todos los meses, sin importar la cantidad de ingresos que se generen. Con respecto a los sueldos³⁴, el primer año se contará con un programador desde la puesta en marcha del negocio. A partir del año 2, se incorporan un segundo programador junto con un party planner que asistirá en la confección de paquetes y estará atento a las inquietudes y demandas de los *organizers*. Por último, en el cuarto año se incorporarán al equipo un segundo party planner y un empleado administrativo que se enfocará en la gestión de pagos y contacto con los suppliers. Como muestra el cuadro adjunto, además de lo mencionado se incluyen en esta categoría gastos de publicidad, y verificación de los suppliers.

Costos fijos mensuales (en USD)*	
Acción	Monto (x mes)
Sueldo programador + cs. sociales	\$ 1.462
Honorarios socios	\$ 1.800
Gastos de publicidad	\$ 246
Verificación suppliers	\$ 78
Party planner** + cs. sociales	\$ 1.036
Emp. Administrativo*** + cs. sociales	\$ 1.218

*TC al 04/09/2021

Tabla 5: Costos fijos mensuales.

Costos fijos anuales: dentro de este grupo se encuentran aquellos costos cuyo valor es fijo (no depende de los ingresos que se generen) pero no son afrontados mensualmente, sino en distintos períodos del año. El cuadro que se encuentra a continuación detalla el concepto del gasto y su frecuencia³⁵:

Costos fijos anuales (en USD)*		
Acción	Monto (x mes)	Frecuencia
Campaña influencers "celebrities"	\$ 2.913	2 x año
Campaña nano y microinfluencers	\$ 194	4 x año
Campañas de publicidad extraordinarias	\$ 164	4 x año
Publicidad vía pública	\$ 728	3 meses x año

*TC al 04/09/2021

Tabla 6: Costos fijos anuales.

³⁴ ¿Cuánto gana un programador? Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/programador-sueldo-SRCH_KO0,11.htm Consultado el 29/06/2021

³⁵ Publicidad Vía Pública Marquesina de Led Centro CABA. Recuperado de: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-866392904-publicidad-via-publica-marquesina-de-led-centro-c-a-b-a-_JM?searchVariation=59367363787#searchVariation=59367363787&position=43&search_layout=stack&type=item&tracking_id=14932edc-3282-4c4b-b9ae-703d4241649d Consultado el 29/06/2021

Sumado a los costos clasificados, anualmente se contempla una alícuota del 30% por el impuesto a las ganancias³⁶, que es aplicada sobre el resultado operativo en los casos en los que el ejercicio arroje un resultado positivo.

6.3. Estimación de las ganancias

Para estimar la rentabilidad del negocio, además de los costos, deben analizarse las ganancias que se espera genere el emprendimiento. En los primeros años, se contará con dos fuentes de ingresos: la comisión por venta realizada y la venta de espacio de publicidad en el sitio.

Comisiones por venta: la comisión por venta realizada será de un 7% sobre el valor del servicio contratado, y será cobrado a los *suppliers*, quienes por cada venta en el sitio recibirán el 93% del precio publicado. Para calcular nuestros ingresos, en el primer año apuntamos a atraer al sitio un 10% de los *organizers* potenciales de nuestro MVP que, como ya mencionamos, se centra en GBA Norte. Finalizado el año 1, se iniciará el siguiente año con el objetivo de capturar un 5% más de los clientes potenciales de la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires, llegando así a cubrir un 15% de *organizers* que busquen contratar sus servicios por RAYMI. Para el año 3 se buscará el mismo objetivo incremental de 5%, alcanzando así un 20% de nuestro MVP. Por último, a partir del año cuatro y siguiendo lo mencionado en el apartado 4.3.1.2 de *Producto Aumentado*, se incluyó a la Ciudad de Buenos Aires en nuestra base de clientes. Optando por un 10 y 15% respectivamente para cada año de desarrollo.

Debido a que las comisiones son un ingreso variable, para estimar los ingresos que se obtendrían, decidimos segmentar en 3 los tipos de eventos: eventos chicos (menos de 25 personas), eventos medianos (entre 25 y 50 personas) y eventos grandes (más de 50 personas). Con el fin de obtener en qué proporción se realiza cada tipo de evento, en la encuesta realizada a los *organizers* incluimos la pregunta: *¿De qué tamaño suele ser el evento que organizás?* Como respuesta, obtuvimos que un 76% suele organizar eventos pequeños, un 19% eventos medianos y solo un 5% eventos grandes (**ver Anexo 2**). Además de estimar la cantidad de eventos por tamaño, fue necesario calcular cuánto se

³⁶ Ya es oficial la reforma de ganancias: punto por punto, qué cambia con la ley que entró en vigencia. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/impuesto-a-las-ganancias-2021-cual-es-el-nuevo-minimo-no-imponible-quienes-no-lo-pagan-a-partir-de-ahora/> Consultado el 29/06/2021

gastaría en cada uno de estos eventos. Para ello, supusimos un número de servicios que podrían contratarse en cada tipo de evento, y solicitamos presupuestos de esos servicios para la cantidad de invitados propuesta (**ver Anexo 7**). A través de estos datos concluimos que:

- Se entenderá por evento chico a aquel en el que se contratan entre 1 y 3 servicios de bajo costo, con un monto total de aproximadamente \$40.000 o U\$356.
- Se entenderá por evento mediado a aquel en el que se contratan entre 2 y 4 servicios, con un costo total de aproximadamente \$100.000 o U\$980.
- Se entenderá por evento grande a aquel en el que se contratan 4 o más servicios con un costo total de aproximadamente \$450.000 o U\$4.517.³⁷

Sumando estos supuestos a nuestra demanda potencial esperada, estimamos que las ventas potenciales del negocio en los primeros 5 años se distribuyen como se muestra en el siguiente cuadro:

Estimación de Ingresos por Comisión	Año 1 GBA Norte	Año 2 GBA Norte	Año 3 GBA Norte	Año 4 GBA Norte + CABA	Año 5 GBA Norte + CABA
Cientes potenciales	211,666	211,666	211,666	611,043	611,043
% a captar por RAYMI	10%	15%	20%	10%	15%
Cientes a captar	21,167	31,750	42,333	61,104	91,656
Tasa de conversión	3%	3%	3%	3%	3%
Organizers	635	952	1,270	1,833	2,750
Cantidad de eventos que se realizan	1,193	1,790	2,386	3,444	5,167
Eventos Chicos (Q x P)	912 \$ 356	1,367 \$ 356	1,823 \$ 356	2,632 \$ 356	3,947 \$ 356
Eventos Medianos (Q x P)	221 \$ 981	331 \$ 981	441 \$ 981	637 \$ 981	956 \$ 981
Eventos Grandes (Q x P)	61 \$ 4,517	91 \$ 4,517	122 \$ 4,517	176 \$ 4,517	263 \$ 4,517
Costo de EC	\$ 324,800	\$ 487,201	\$ 649,601	\$ 937,643	\$ 1,406,465
Costo de EM	\$ 216,446	\$ 324,670	\$ 432,893	\$ 624,844	\$ 937,265
Costo de EG	\$ 274,885	\$ 412,328	\$ 549,770	\$ 793,546	\$ 1,190,319
Total Costo del Evento	\$ 816,132	\$ 1,224,198	\$ 1,632,264	\$ 2,356,033	\$ 3,534,049
Comisión (7%)	\$ 57,129	\$ 85,694	\$ 114,258	\$ 164,922	\$ 247,383

Tabla 7: Estimación de ingresos por comisión.

Venta de espacio de publicidad: respecto de la venta del espacio de publicidad, según lo estimado en el sitio GoogleAdSense, un sitio gana alrededor de USD 0,0037 por año por cada visita, es decir que con un promedio de 50.000 visitas mensuales ganaría USD 2.244 anuales³⁸. Teniendo en cuenta que uno de

³⁷ Celebrar el amor, cada vez más caro: ¿cuánto cuesta la fiesta de casamiento y qué precio tiene el civil en lugares emblemáticos? Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/01/celebrar-el-amor-cada-vez-mas-caru-cuanto-cuesta-la-fiasta-de-casamiento-y-que-precio-tiene-el-civil-en-lugares-emblematicos/> Consultado el 30/06/2021

³⁸ Descubra cuánto podría ganar con AdSense. Recuperado de: <https://www.google.com/intl/es-419/adsense/start/> Consultado el 30/06/2021

nuestros competidores ya consolidado (casamientosonline.com) recibe alrededor de 600.000 visitas por mes, estimamos que, en un primer momento, RAYMI podría obtener un promedio de 100.000 visitas mensuales, con un aumento interanual de 50.000 visitas mensuales por año.

Los potenciales ingresos por venta de espacio de publicidad se detallan en el siguiente cuadro:

Venta espacio de publicidad (en USD)		
Año	Cantidad de visitas	Ganancia
1	100.000	\$ 4.488
2	150.000	\$ 6.732
3	200.000	\$ 8.976
4	250.000	\$ 11.221
5	300.000	\$ 13.465

Tabla 8: Ingresos por venta de espacio de publicidad.

Cabe destacar que, además de las fuentes de ingresos mencionadas, existe la posibilidad de que los *organizers* contraten alguna de las garantías ofrecidas por RAYMI, pero no necesiten ejecutarla. En ese caso, obtendríamos un porcentaje de ganancias por garantías no ejecutadas. En el caso contrario de que todas las garantías contratadas se ejecutaran, este sistema podría arrojar un resultado negativo. A efectos de la proyección de gastos partimos del supuesto que todas las garantías que se ejecuten se compensan con las garantías no ejecutadas, es por ello que en el Estado de Resultados proyectado no se las incluyó.

Estimamos la siguiente proyección de resultados para los próximos 5 años (para consultar la apertura mensual de los primeros dos años, **ver Anexo 8**):

RAYMI S.A.S.					
EERR Proyectado (en USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$41,895	\$85,694	\$114,258	\$164,922	\$247,383
Ingresos por espacio de publicidad	\$3,366	\$6,732	\$8,976	\$11,221	\$13,465
Costo de ventas	\$834	\$1,705	\$2,274	\$3,282	\$4,923
Resultado Bruto	\$44,427	\$90,721	\$120,961	\$172,861	\$255,925
Gastos de comercialización	\$11,148	\$13,332	\$13,332	\$13,624	\$13,624
<i>Campaña marketing digital</i>	\$3,614	\$3,614	\$3,614	\$3,614	\$3,614
<i>Campaña con "Celebrities"</i>	\$5,825	\$5,825	\$5,825	\$5,825	\$5,825
<i>Campaña con microinfluencers</i>	\$777	\$777	\$777	\$777	\$777
<i>Publicidad en la vía pública</i>	\$0	\$2,184	\$2,184	\$2,476	\$2,476
<i>Verificación suppliers</i>	\$932	\$932	\$932	\$932	\$932
Gastos de administración	\$43,951	\$78,592	\$80,928	\$116,215	\$125,202
<i>Renovación dominio</i>	\$0	\$3	\$3	\$3	\$3
<i>Sueldo programador</i>	\$13,981	\$28,241	\$29,095	\$30,747	\$33,267
<i>Cargas sociales programador</i>	\$3,565	\$7,202	\$7,419	\$7,841	\$8,483
<i>SAC programador</i>	\$1,165	\$2,353	\$2,425	\$2,562	\$2,772
<i>Cs. sociales SAC programador</i>	\$297	\$600	\$618	\$653	\$707
<i>Sueldo party planner</i>	\$0	\$10,002	\$10,304	\$21,232	\$21,874
<i>Cargas sociales party planner</i>	\$0	\$2,551	\$2,628	\$5,414	\$5,578
<i>SAC party planner</i>	\$0	\$834	\$859	\$1,769	\$1,823
<i>Cs. sociales SAC party planner</i>	\$0	\$213	\$219	\$451	\$465
<i>Sueldo emp. Administrativo</i>	\$0	\$0	\$0	\$12,071	\$13,397
<i>Cargas sociales emp. Admin</i>	\$0	\$0	\$0	\$3,078	\$3,416
<i>SAC emp. Admin</i>	\$0	\$0	\$0	\$1,006	\$1,116
<i>Cs. Sociales SAC emp. Admin</i>	\$0	\$0	\$0	\$257	\$285
<i>Hosting</i>	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58
<i>Honorarios socios fundadores</i>	\$23,301	\$23,301	\$23,301	\$23,301	\$23,301
<i>IIBB</i>	\$1,584	\$3,235	\$3,999	\$5,772	\$8,658
Resultado operativo	-\$10,672	-\$1,203	\$26,701	\$43,022	\$117,100
Ingresos por garantías	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado antes de impuestos	-\$10,672	-\$1,203	\$26,701	\$43,022	\$117,100
Impuesto a las ganancias	\$0	\$0	\$8,010	\$12,907	\$35,130
Resultado Neto USD	-\$10,672	-\$1,203	\$18,691	\$30,115	\$81,970

Tabla 9: Estado de Resultados Proyectado.

6.4. Recupero de la Inversión.

Una vez obtenido el cuadro de resultados procedimos a analizar el recupero de la inversión. En primer lugar, corresponde determinar cuál es el costo de oportunidad del proyecto, es decir, la tasa de rentabilidad esperada a la que se renuncia por no invertir en un proyecto de riesgo similar. Para arribar a dicho porcentaje fueron necesarios los siguientes datos:

- ❖ La tasa libre de riesgo, para la cual escogimos los bonos de Estados Unidos emitidos a 10 años.³⁹

³⁹ Tasa de los US Treasury Bonds a 10 años. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us> Consultado el 10/10/2021.

- ❖ La tasa de rentabilidad del mercado, para la cual se utilizó la media entre las cotizaciones de las Acciones S&P 500.⁴⁰
- ❖ El coeficiente Beta de la industria, para el cual se escogió el coeficiente de riesgo propio de la industria del *retail online*.⁴¹
- ❖ El riesgo país argentino (EMBI).⁴²

A partir de los datos anteriores se realizó el cálculo de la tasa de descuento:

Cálculo Costo de Oportunidad

$k = rL + (Em - rL) * Beta\ m + Rp$		k =	22.4%
Tasa libre de riesgo	rL =	1.6%	
Tasa de rentabilidad del mercado	Em =	5.7%	
Beta para empresas del retail online	Beta m =	1.16	
Riesgo País	Rp =	16.0%	

Tabla 10: Cálculo del costo de oportunidad.

Luego se procedió a descontar los flujos de fondos futuros utilizando la tasa de descuento calculada previamente. A la sumatoria de los flujos descontados se le restó la inversión inicial de \$33.302 para arribar al Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de **\$10.690**. Tanto el VAN positivo como una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 29,17% (superior al costo de oportunidad de 22,4%) son factores que indican que la inversión es recomendable.

El siguiente cuadro muestra también que la inversión inicial será recuperada recién en el quinto año, cuando se compensa con los flujos futuros a recibir.

Cálculo Recupero de la Inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de Fondos	-\$ 33,302	-\$ 10,672	-\$ 1,203	\$ 18,691	\$ 30,115	\$ 81,970
Costo de oportunidad*		22.4%				
Flujos Futuros descontados		-\$8,721	-\$804	\$10,202	\$13,434	\$29,882
Sumatoria de FF Descontados	\$ 43,992					
VAN del proyecto	\$ 10,690			TIR =	29.17%	
Plazo de Recupero	-\$ 33,302	-\$ 42,024	-\$ 42,827	-\$ 32,625	-\$ 19,192	\$ 10,690

Recupero Estimado en el Año 5

Tabla 11: Recupero de la Inversión.

⁴⁰ Rentabilidad del mercado de las acciones S&P 500 (calculado por el profesor Aswath Damodaran). Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html Consultado el 10/10/2021.

⁴¹ Beta para empresas de la industria del retail online calculado por el profesor Aswath Damodaran. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Consultado el 10/10/2021

⁴² Riesgo País Argentino (EMBI - Elaborado por JP Morgan). Recuperado de: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html> Consultado el 10/10/2021

Capítulo 7 – Equipo.

Para asegurar que el negocio funcione, se deberá contar con el personal necesario para soportar las diferentes actividades y tareas a realizarse mensualmente. En el siguiente capítulo, detallaremos aquellas personas que integrarán el equipo de trabajo de RAYMI desde la puesta en marcha, y a medida que el negocio avance, así como los asesores que nos asistirán en cuestiones específicas.

7.1. Socios Fundadores.

El equipo fundador está conformado por Ignacio Angelino y Lucía Mercedes Perata, quienes con un 50% de participación en el capital accionario cada uno, son los únicos socios de la sociedad. Si bien ambos integran la gerencia de la sociedad, con el objetivo de clarificar en qué actividades se enfocará cada uno y fomentar el crecimiento y la articulación entre las partes, es que las tareas fueron divididas. Por un lado, Ignacio, Licenciado en Administración y Contador Público se dedicará a las Finanzas del negocio siendo responsable por la estimación de los costos, los ingresos de la plataforma, el análisis de rentabilidad, los pagos a los proveedores y las liquidaciones salariales correspondientes. Dada su experiencia en Finanzas en varias empresas se encuentra capacitado y con las habilidades suficientes para encarar este rol de una manera más que satisfactoria. Por su parte Lucía, también Licenciada en Administración y Contadora Pública tendrá la responsabilidad de liderar las campañas de Marketing de la empresa, así como llevar adelante las relaciones con los *suppliers* en la plataforma, encargarse de la logística del negocio, entre otras tareas. Este puesto se ajusta a los anteriores roles que tuvo Lucía en otras organizaciones en donde desarrolló buenas habilidades de diálogo y comunicación que son esenciales para tener una buena relación con los proveedores de servicios para fiestas.

Cabe destacar que habrá una comunicación constante entre ambos roles y se fomentará el trabajo en equipo en pos de que la organización crezca. Ambos son los encargados de liderar en conjunto la compañía y de setear las bases para su éxito.

7.2. Personal contratado.

Además de los socios fundadores, el equipo incluirá un analista de programación que será contratado desde la puesta en marcha del negocio con el objetivo de asegurar que la interfaz de la plataforma funcione de manera segura, que las comunicaciones por el medio se efectúen correctamente y que no haya inconvenientes en la integración de los medios de pago.

En la medida en que el sitio web continúe creciendo al incorporar nuevos proveedores de servicio y al expandir sus zonas geográficas, se torna necesaria la incorporación de más personal a la sociedad. Es así que para el año dos se tiene previsto contratar otro programador y a un denominado *party planner* quien tendrá las tareas de: aconsejar a los *organizers* que requieran asistencia vía la plataforma, armar los paquetes de servicios y dar soporte a los socios en la verificación de los *suppliers*. De esta manera se busca otorgar mayor personalización al proceso y una mejor llegada al cliente final.

Por último, adentrándonos en los años cuatro y cinco de RAYMI se planea incorporar otro *party planner* y un empleado administrativo, entendiendo que con la expansión a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el caudal de transacciones será mayor y por lo tanto será necesario mayor personal. No se descarta que para los años siguientes y para completar su desembarco en toda el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) se incorpore más personal acorde a la demanda de la plataforma.

7.3. Asesoramiento Legal.

Además del personal contratado por la organización, se buscará asesoramiento legal desde antes de la puesta en marcha del negocio. Es en este punto que se recurrirá al apoyo del Estudio Beccar Varela en materia societaria para la inscripción correcta de la sociedad, y el registro en los impuestos que correspondan. La relación con los abogados será clave para permitir que los socios fundadores se aboquen a sus tareas diarias, y desligarse de temas como juicios laborales, restricciones impositivas y demás problemas que puedan surgir en el negocio.

Capítulo 8 – Aspectos Legales.

Para poder desarrollar el modelo de negocio propuesto, es necesario revisar con qué aspectos legales se debe cumplir para que la plataforma pueda operar sin inconvenientes. Entre ellos se encuentran: constitución de la sociedad, inscripción en los diferentes impuestos, registro de la marca y aplicación de leyes de protección de datos personales.

Lo primero que debe realizarse para poder operar, es la creación de una sociedad. En el caso de RAYMI, esto se hará a través de la constitución de una SAS, es decir, una Sociedad por Acciones Simplificada, con domicilio legal en la Provincia de Buenos Aires. Este tipo de sociedad surge de la ley de Apoyo al capital emprendedor, y se eligió por ser de creación sencilla y ágil. Su constitución se realiza por internet, a través de la página de Trámites a Distancia (TAD) de la Nación, y tiene un costo de \$4.430, que contempla los gastos de inscripción y de publicación en el Boletín Oficial.⁴³

El capital mínimo que debe suscribirse es el equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles, y el plazo máximo para integrarlo son dos años desde la firma del instrumento de constitución de la sociedad. Una ventaja de este tipo de sociedad es que los libros societarios y contables se llevan de manera digital. Además, existe un Estatuto constitutivo modelo que define de antemano aspectos como la duración o el objeto de la sociedad, el cual será utilizado para simplificar la creación.

Una vez constituida la sociedad, ésta deberá inscribirse en la AFIP y luego registrarse en los impuestos correspondientes. Los impuestos que se deberán pagar son: Impuesto a las Ganancias (30%), Impuesto al Valor Agregado con una alícuota del 21%, Impuesto al Débito o Crédito (0,6%) e Ingresos Brutos a una alícuota del 3,5%, que es la alícuota que se aplica a los Portales web en la Provincia de Buenos Aires. Además, se deberán pagar las cargas sociales

⁴³ Manual S.A.S. Recuperado de: http://www.mjus.gba.gov.ar/descargas/ppjj_sas/manual.pdf Consultado el 21/08/2021

(aproximadamente 25,5%⁴⁴ del sueldo bruto) por cada empleado que se contrate.

Respecto de la marca RAYMI, para garantizar su propiedad y derecho de uso, se registrará en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI) como una marca mixta, es decir denominativa (nombre) y figurativa (logo). El trámite de registro de la marca se realiza de manera *online* y tiene una vigencia de 10 años. Además, se registrará el dominio del sitio web en la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet (NIC Argentina). Es importante registrar el dominio ya que, de este modo, nos aseguramos que nadie más podrá crear una página web con el mismo nombre, lo que otorga credibilidad y facilita que el sitio sea encontrado. El dominio elegido para operar es www.raymi.com.ar⁴⁵.

Por último, dado que para operar en nuestra plataforma será necesario que los usuarios se registren, se deberá cumplir con lo expuesto en la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales. Esa ley exige que todas las personas físicas o jurídicas que sean responsables de una base de datos la inscriban en el Registro Nacional de Bases de Datos Personales. A su vez, es importante que en el sitio se encuentren visibles y de fácil acceso para los usuarios las Políticas de Privacidad, donde se detalle toda la información relativa a la recopilación y el uso de los datos, como así también los Términos y Condiciones de Uso de la plataforma.

San Andrés

⁴⁴ Tabla de Aportes y Contribuciones- Seguridad Social. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario> Consultado el 21/08/2021.

⁴⁵ Se verificó en el sitio NIC Argentina que este dominio esté disponible. Verificado el 21/08/2021

Capítulo 9 – Plan de Implementación y Riesgos.

9.1. Plan de implementación

A través del siguiente Diagrama de Gantt se detallarán qué actividades se llevarán a cabo para la puesta en marcha del proyecto, y en qué momento ocurrirá cada una.

ACTIVIDADES	MES											
	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	
Constitución de la sociedad												
Inscripción impositiva												
Registro de marca y dominio web												
Contacto con proveedor de sitio web												
Desarrollo sitio web y app												
Lanzamiento plataforma												
Atracción y verificación primeros suppliers												
Comunicación lanzamiento												
Registro primeros organizers												
Contratación primeros servicios a través de RAYMI												

Tabla 12: Diagrama Gantt del proyecto.

Las primeras acciones que se realizarán serán la constitución de la sociedad, la inscripción en los impuestos y el registro de la marca y el sitio web. Estas acciones son necesarias para que el negocio a desarrollar sea legal. Es importante que antes de iniciar cualquier tipo de actividad se cumpla con las normativas vigentes, evitando así problemas futuros cuando el negocio esté en marcha. Por realizarse la mayoría de manera virtual, estimamos que el cumplimiento de estos aspectos legales nos llevará aproximadamente 15 días.

Finalizando el cumplimiento de los aspectos legales, nos contactaremos con el proveedor que diseñará y desarrollará el sitio web. La idea es utilizar el primer mes para planear cómo será el desarrollo del proyecto, qué esperamos de la plataforma y en qué fechas se entregarán avances. Planificamos que la primera versión de la plataforma estará disponible a los tres meses de comenzado el desarrollo, y se estima un mes de correcciones y modificaciones. Por lo tanto, el sitio estaría *online* a mediados de enero 2023. Cabe aclarar, que las contrataciones en el sitio no comenzarán hasta abril, ya que se utilizarán los primeros 3 meses para captar y verificar a los primeros suppliers.

Aproximadamente un mes y medio antes de que se habilite el registro de *organizers*, se pondrá en marcha la campaña de comunicación de lanzamiento, para darnos a conocer entre los potenciales clientes. La idea es generar interés entre los potenciales *organizers* e incentivar a nuevos *suppliers* a sumarse. Las acciones para atraer proveedores en un primer momento están por fuera de la campaña de comunicación, pero se espera que esta última aumente la cantidad de *suppliers* interesados en RAYMI, haciendo que quieran ingresar a la plataforma nuevos proveedores que estaban fuera de nuestro alcance.

Gracias a las acciones de captación y a la publicidad del sitio, estimamos que tres meses después del lanzamiento, RAYMI contará con una base de proveedores por categoría capaces de satisfacer la demanda de varios *organizers*. Por este motivo, será recién en el mes de abril 2023 que se habilitará el ingreso y registro de personas que desean organizar un evento a nuestra plataforma. Desde el registro de los primeros *organizers*, estimamos que transcurrirán entre 15 días y un mes hasta la primera contratación a través del sitio. Consideramos que la confianza que adquirieron las transacciones *online* en el último tiempo, principalmente impulsada por la cuarentena, permitirá acelerar el posicionamiento de RAYMI en el mercado, logrando que se reduzca el tiempo entre la puesta en marcha y la generación de los primeros ingresos.

9.2. Análisis de riesgos.

La puesta en marcha, así como el éxito del negocio, vienen acompañados de ciertos riesgos. Para poder actuar sobre ellos, es importante detectarlos y planificar cómo solucionarlos en caso de ocurrencia.

9.2.1. Factores críticos de éxito.

Consideraremos como factores críticos de éxito a aquellos riesgos que, en caso de ocurrencia, ponen en duda el funcionamiento del negocio. Por un lado, existe el riesgo de que los *suppliers* no estén dispuestos a sumarse a RAYMI, o que solo unos pocos quieran hacerlo, imposibilitando ofrecer una solución integral para el *organizer* que desea realizar su evento. La “fiesta ideal en un solo click” solo será posible si el sitio cuenta con una amplia variedad de proveedores, que logren satisfacer las diferentes demandas de los organizadores.

Con el fin de mitigar este riesgo, se planea crear un canal de comunicación fluido a través del cual los *suppliers* puedan canalizar sus dudas y reclamos. En caso de que existan, será importante atender a las disconformidades que planteen, buscando utilizarlas para mejorar el servicio y aumentar la satisfacción de quienes se anuncian en RAYMI. Además, se hará hincapié en realizar campañas de comunicación efectivas que demuestren a los proveedores que ofrecer sus servicios en RAYMI aumentará su visibilidad y, por ende, su base de clientes. La buena relación con los proveedores es clave para el éxito de la plataforma, por lo que es un punto que no puede descuidarse.

Por el otro lado, existe el riesgo de que los *organizers* utilicen RAYMI como un directorio de proveedores, es decir, lo utilicen para buscar el servicio que desean, pero realicen la contratación por fuera del sitio. Para evitar estos casos, se pondrá énfasis en los pagos seguros y protegidos y en la posibilidad de acceder a financiación en cuotas. También se ofrecerán garantías de cancelación propias de la plataforma, para que el *organizer* no pierda dinero en caso de no poder realizar su evento. A su vez, se evitará compartir los datos de contacto del proveedor hasta que el servicio esté señalado. En caso de tener consultas, el organizador deberá realizarlas a través de un box de preguntas que será visible para todos los usuarios.

9.2.2. Riesgos.

Además de los riesgos que de ocurrir ponen en juego la continuidad del negocio, se detectaron otros riesgos que pueden afectar el normal funcionamiento de las actividades. En primer lugar, una de las barreras del comercio electrónico destacada por los encuestados en el estudio de la CACE fue la imposibilidad de ver el bien o servicio contratado previamente. Traducido en nuestra plataforma podría implicar que los *organizers* desconfíen de contratar un servicio por miedo a que no sea lo esperado. Nuestro proceso de verificación será importante para asegurarnos la calidad de los proveedores, buscando generar una reputación que permita a los organizadores confiar en los servicios ofrecidos. A su vez, serán muy relevantes los resultados que obtengamos de las encuestas de satisfacción que deberán completar los *organizers* una vez finalizado su evento, ya que servirán de guía para futuras contrataciones.

En segundo lugar, podría pensarse que la situación de inestabilidad económica que atraviesa nuestro país es un riesgo inherente al desarrollo de cualquier negocio. En nuestro caso, el desarrollo y mantenimiento de sitios web suele cotizarse en dólares, por lo que una fuerte devaluación produciría un aumento en nuestros costos, que crecerían más rápido que nuestros ingresos en pesos, y esto podría atrasar el período de recupero de la inversión inicial. Además, en los tiempos de crisis económica, mucha gente resigna el consumo de todo aquello que no considera esencial, como ser la organización de un evento. Esto afectaría nuestro negocio dado que significaría una baja en las contrataciones y, por ende, menores ingresos.

En tercer lugar, si bien hoy en día se está regularizando la situación epidemiológica del país, no se descarta que una nueva cepa o variante del Covid-19 pueda traer aparejado nuevas restricciones a la circulación y a la celebración de eventos en donde se concentren personas. Siendo que nuestro modelo de negocios se basa en este tipo de eventos, las nuevas restricciones pueden poner en riesgo la contratación de servicios por la plataforma.

Por último, existe el riesgo de que no existan las tecnologías necesarias para desarrollar la plataforma que deseamos. Este riesgo no existe en las primeras etapas, ya que en un principio el sitio contará con funciones que ya son utilizadas por otras compañías. No obstante, podría presentarse cuando busquemos desarrollar el producto potencial, que implicaría un sitio con mayor alcance y mayor autonomía en las funciones a través de la integración de inteligencia artificial.

9.3. Estrategia de salida.

Como el posicionamiento de los sitios web lleva su tiempo, y nuestra plataforma se irá expandiendo a medida que pasan los años, evitaremos tener que salir del negocio antes de transcurridos los cinco o seis años desde el lanzamiento. Si pasado ese lapso, aparece algún factor que vuelve inevitable la salida del negocio, el primer paso será suspender las contrataciones. Desde que se decidan detener las actividades, ya no podrán contactarse proveedores a través de RAYMI, y solo se cumplirán con los eventos que habían sido reservados con

anterioridad. Una vez que se cumpla con estas obligaciones, se dará de baja el sitio web y, en caso de existir, se liquidarán los activos y saldarán los pasivos. De todos modos, no se descarta la posibilidad de reinventar el sitio web, que es el principal activo de RAYMI y a donde se destinó la mayor parte de la inversión inicial.

Podríamos decir que una salida en el corto plazo no resultaría muy costosa, salvo que deba salirse antes de recuperar la inversión inicial. Sin embargo, estos costos de salida aumentan a medida que pasa el tiempo y se profundizan las inversiones y el alcance de la página por lo que, mientras más posicionado esté el negocio, más difícil será retirarse del mercado.



Capítulo 10 - Conclusiones.

El negocio propuesto brinda una solución innovadora para una industria muy popular en el país, pero que con el pasar de los años se ha visto muy desactualizada en materia de innovación tecnológica. Acompañando el avance del comercio electrónico y los cambios en las formas de contratar y brindar servicios, RAYMI viene a ofrecer una revolución en la industria, posicionándose como una puerta de entrada para que organizadores y prestadores de servicio puedan transaccionar de manera digital.

Al comienzo del presente trabajo se detectó una oportunidad en el mercado no cubierta y, con esto en mente, se ideó un negocio para capturar las necesidades insatisfechas de ambos grupos de clientes (*organizers* y *suppliers*). Mediante la puesta en práctica de modelos como el *Business CANVAS Model*, las 4P del Marketing, la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter se pudo hacer un análisis profundo del negocio, entendiendo aquellos factores, tanto internos como externos, claves para tener éxito. A su vez, se realizó una estimación de los costos e ingresos del proyecto, concluyendo que se trataría de un proyecto rentable con un VAN positivo.

A través de su propuesta diferenciadora, RAYMI intentará posicionarse en el Área Metropolitana de Buenos Aires, consolidar una gran base de clientes y alcanzar un porcentaje significativo del total de transacciones de la industria. Una vez logrado lo anterior, el foco se centrará en tres pilares fundamentales. En primer lugar, continuar con la expansión de la plataforma, desembarcando en distintos puntos del país. En segundo lugar, acompañar los avances tecnológicos buscando que la confección de paquetes y la categorización de los servicios ofrecidos sean realizados mediante inteligencia artificial. De esta manera, se logrará un acercamiento con el cliente inédito en la industria, ofreciendo soluciones más rápidas, más variadas, y más alineadas a los deseos del consumidor. Por último, a través de mejoras continuas en el servicio y prestando atención a las necesidades de los usuarios, se espera que RAYMI se convierta en la primera opción en la que se piensa cuando se hable de eventos. En el escenario ideal, cuando en un futuro alguien diga “tengo que organizar un evento” la respuesta siempre sea: “*Buscá en RAYMI*”.

Bibliografía y Otras Fuentes de Información

AFIP aclara el tratamiento impositivo de las SAS (8 de marzo de 2018). *CPCECBA*. Recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/afip-aclara-el-tratamiento-impositivo-de-las-sas/13182/>

Alvino, C (15 de abril de 2021). Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021. *Branch*. Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>

Aranceles vigentes INPI (2019). Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aranceles_vigentesinpi19.pdf

Aranceles. *nic.ar*. Recuperado de: <https://nic.ar/es/dominios/aranceles>

Blanco Gomez D. (1 de marzo de 2020) Celebrar el amor, cada vez más caro: ¿cuánto cuesta la fiesta de casamiento y qué precio tiene el civil en lugares emblemáticos? *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/01/celebrar-el-amor-cada-vez-mas-caru-cuanto-cuesta-la-fiesta-de-casamiento-y-que-precio-tiene-el-civil-en-lugares-emblematicos/>

Cargas Sociales. Aportes y Contribuciones (s.f). *CHD. Como entenderlas*. Recuperado de: http://asesoriachd.com.ar/p_60/cargas-sociales-aportes-y-contribuciones-como-entenderlas.html

Casamientos.com.ar. Recuperado de: <https://www.casamientos.com.ar/proveedores> Consultado el 09/11/2020.

Casamientosonline.com. Recuperado de: <http://www.casamientosonline.com/> Consultado el 09/11/2020

Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016). *Competing against luck : The story of innovation and customer choice* / Clayton M. Christensen ; [contributors] Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan. (1st ed.). New York: HarperBusiness.

Cobrar online es para vos. *MercadoPago*. Recuperado de: <https://www.mercadopago.com.ar/como-cobrar/cobros-online>

¿Cuánto gana un programador? *Glassdoor*. Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/programador-sueldo-SRCH_KO0,11.htm

Damodaran, A. Beta by sector (US). *pages.stern.nyu.edu*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Descubra cuánto podría ganar con AdSense. *Google*. Recuperado de: <https://www.google.com/intl/es-419/adsense/start/>

Dolan, R. (1997). *Note on marketing strategy*. Cranfield: European Case Clearing House.

E-commerce worldwide. *Statista.com*. Recuperado de:
<https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>
Consultado el 15/10/2020.

Ehuletche A., (5 de septiembre de 2020). Recalculando. La industria de los eventos da pelea para sobrevivir. *La Nación*. Recuperado de
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/recalculando-la-industria-eventos-da-pelea-sobrevivir-nid2438800>

Historical Implied Equity Risk Premiums. *pages.stern.nyu.edu*. Recuperado de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html

Informe Técnico de Ciencia y Tecnología del INDEC. *INDEC*. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

Investigación de Mercado sobre influencers (s.f) *Ninch*. Recuperado de:
<https://www.anunciantes.org.ar/archivos/informes/NinchOhPanel-Influencers.pdf>

Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones* (8E). México: Pearson Educación (KRM)

Ley impositiva 2021, Ley N° 15.226. *Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de:
<https://www.arba.gov.ar/archivos/Publicaciones/LeyImpositiva2021.pdf>

Ley N° 25.326. Protección de los Datos Personales, Buenos Aires, Argentina, 4 de octubre del 2000. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Ley N° 27.349. Apoyo al Capital Emprendedor, Buenos Aires, Argentina, 29 de marzo de 2017. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

Los argentinos y el e-commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado de:
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Maldonado M., (23 de abril de 2020). Organizadores de eventos piden medidas especiales para el sector. *Ámbito*. Recuperado de
<https://www.ambito.com/economia/empresas/organizadores-eventos-piden-medidas-especiales-el-sector-n5097493>

Manual S.A.S (s.f) *Dirección Provincial de Personas Jurídicas*. Recuperado de:
http://www.mjus.gba.gov.ar/descargas/ppjj_sas/manual.pdf

Mutiara Cahya Aghnia, & Dwi Larso. (2018). *Developing new product using minimum viable product*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 16(2), Jurnal Aplikasi Manajemen, 018-06-01, Vol.16 (2).

Neilson, J. (2009). Comercio electrónico. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro-net.eza.udesa.edu.ar/es/ereader/udesa/30243?page=6>.

Olveira, D (3 de septiembre del 2020). Ni siquiera los influencers zafan de la regulación estatal: quiénes son, cuánto ganan y qué les pedirá la AFIP. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/16293-influencers-que-son-cuanto-cobran-y-que-dice-proyecto-de-ley>

Organización de eventos (s.f) *EcuRed*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Organizaci%C3%B3n_de_eventos#:~:text=Se%20trata%20del%20conjunto%20de,valor%20a%20su%20Imagen%20Corporativa.

Planes para tu celu. *Claro*. Recuperado de: https://www.claro.com.ar/personas/planes-prepago-pospago?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRdbgT-2AOI6BHuRLA3OhOrdJiVA4840tSShGTIZf77IGXiZdTvpqExoCBc8QAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. *INDEC*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119> Consultado el 16/05/2021

Población por sexo y grupo de edad, según provincia. *INDEC*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77> Consultado el 16/05/2021

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México D.F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udesa/114079?page=50>.

Publicidad Vía Pública Marquesina de Led Centro CABA. *MercadoLibre*. Recuperado de: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-866392904-publicidad-via-publica-marquesina-de-led-centro-c-a-b-a-_JM?searchVariation=59367363787#searchVariation=59367363787&position=43&search_layout=stack&type=item&tracking_id=14932edc-3282-4c4b-b9ae-703d4241649d

¿Qué es el AMBA? *Buenosaires.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20megaciudad,los%20habitantes%20de%20la%20Argentina>.

Revelan cuánta plata necesitás al mes para ser clase media (24 de agosto de 2020). *Iprofesional*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/322099-revelan-cuanta-plata-necesitas-al-mes-para-ser-clase-media>

Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan). *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Sainz, A. (3 de octubre de 2020) Nueva pirámide social. Duro golpe al país de la clase media. *La Nación*. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-adios-al-pais-clase-nid2467947>

Salario Mínimo Vital y Móvil y prestación por desempleo (5 de mayo de 2021). *Defensoría del Pueblo CABA*. Recuperado de:
<https://defensoria.org.ar/noticias/salario-minimo-vital-y-movil-y-prestacion-por-desempleo/>

Sección Servicios- "Fiestas y Eventos". *MercadoLibre.com.ar*. Recuperado de:
<https://servicios.mercadolibre.com.ar/fiestas-eventos/> Consultado el 16/08/2021

Sociedad por Acciones Simplificada (s.f). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Tabla de Aportes y Contribuciones- Seguridad Social. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario>

Tendencias en eventos 2019 (28 de diciembre de 2018). *CongresoMovil*. Recuperado de <https://www.congresomovil.com/blog/2018/12/tendencias-en-eventos-2019/>

Tenemos las cifras del impacto económico global de los eventos de negocio (16 de noviembre de 2018). *Eventoplus.com*. Recuperado de <https://www.eventoplus.com/noticias/tenemos-las-cifras-del-impacto-economico-global-de-los-eventos-de-negocio/>

United States Rates and Bonds. *Bloomberg*. Recuperado de:
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Vidal, P (27 de septiembre de 2020). ¿Cuánto invertir en Facebook Ads o Instagram Ads?, *Pao Vidal*. Recuperado de:
<https://www.marketingwindrose.com/cuanto-invertir-en-facebook-ads-o-instagram-ads/>

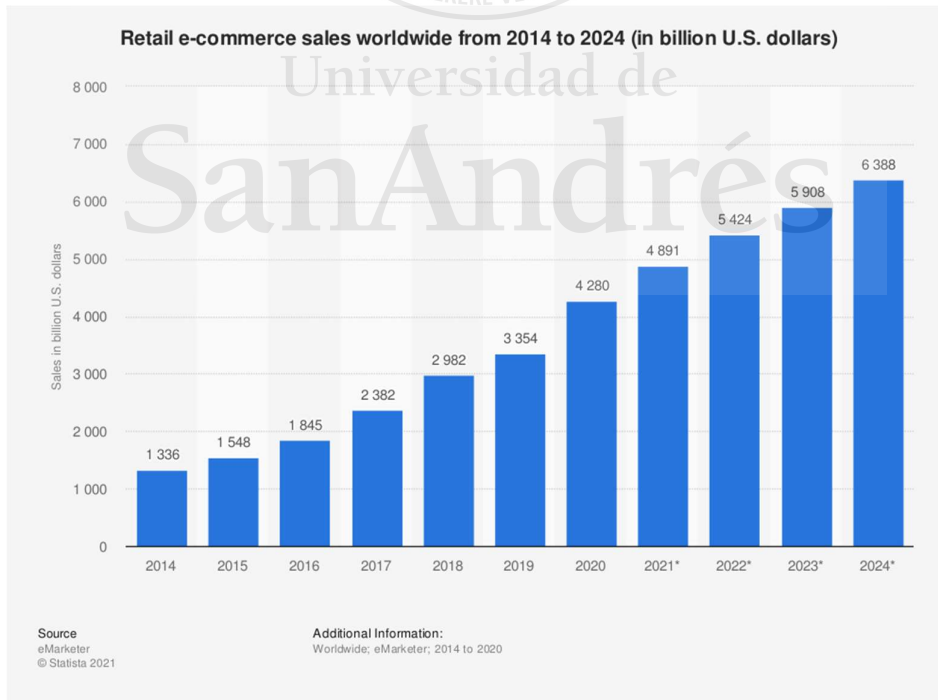
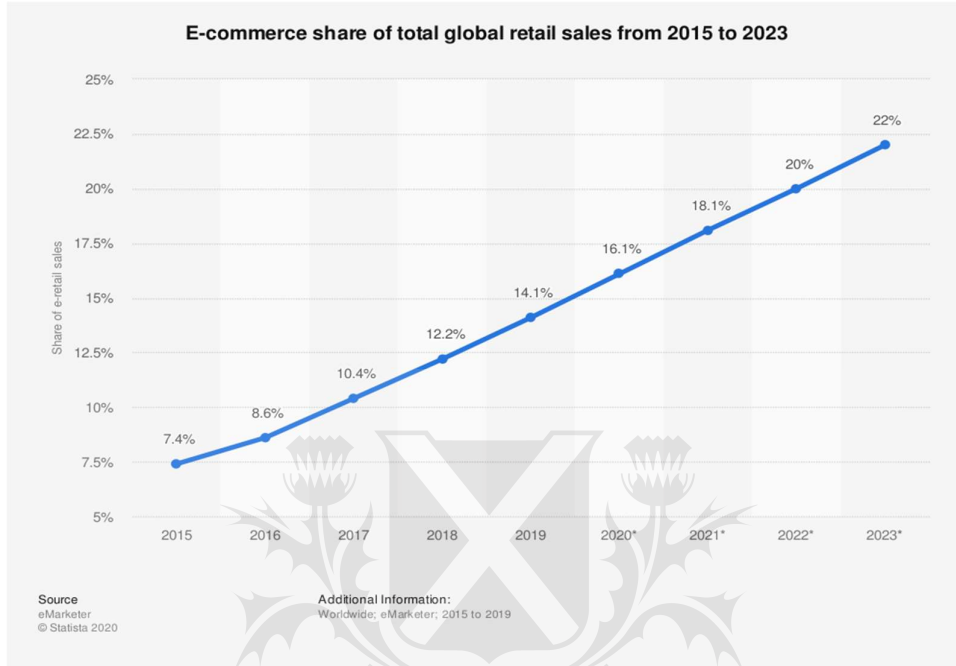
Web Hosting. *GoDaddy*. Recuperado de: <https://ar.godaddy.com/hosting/web-hosting>

Webyeventos.com. Recuperado de: <https://www.webyeventos.com.ar/>
Consultado el 14/10/2020.

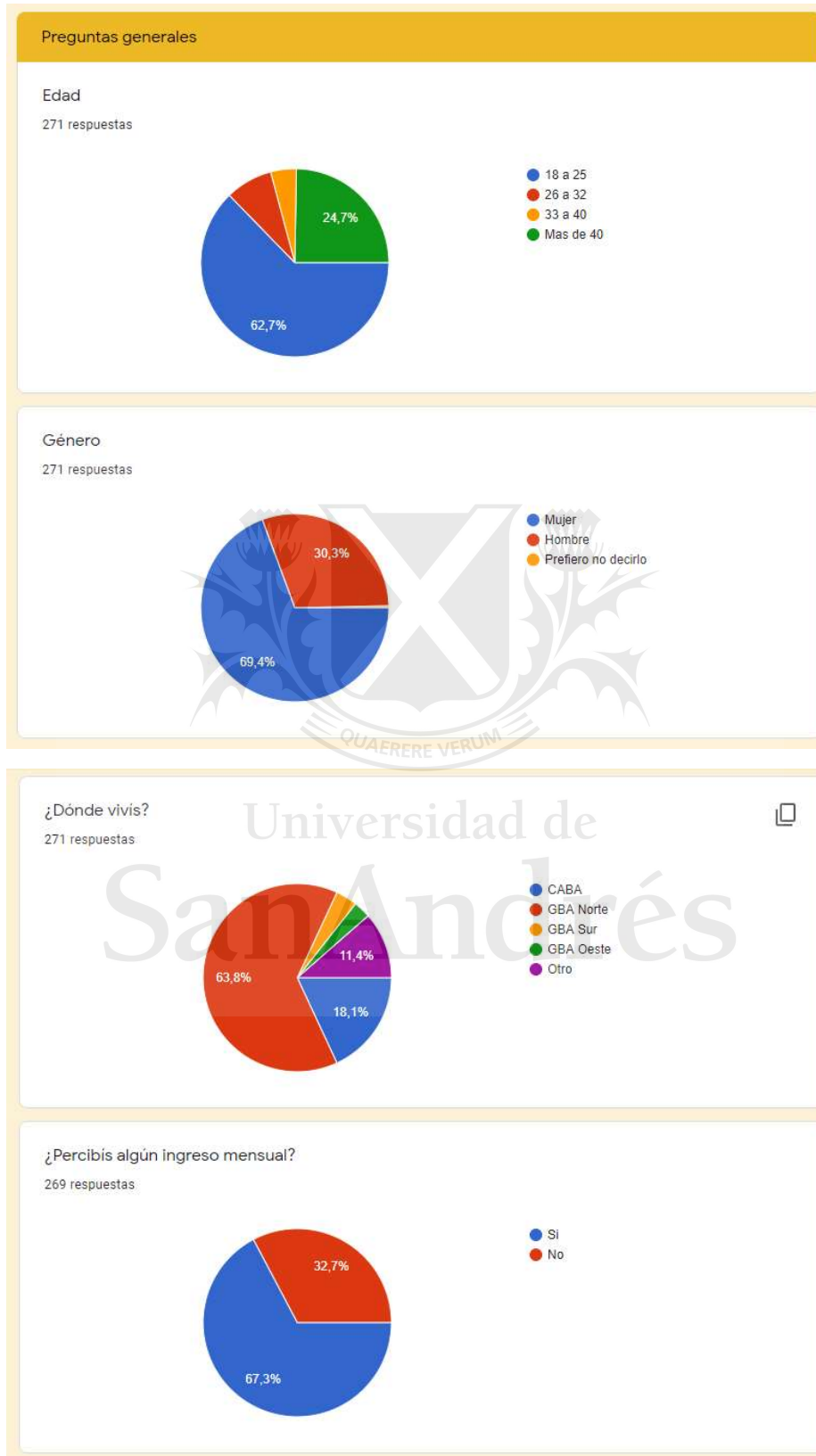
Ya es oficial la reforma de ganancias: punto por punto, qué cambia con la ley que entró en vigencia (21 de abril de 2021). *El Cronista*. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/economia-politica/impuesto-a-las-ganancias-2021-cual-es-el-nuevo-minimo-no-imponible-quienes-no-lo-pagan-a-partir-de-ahora/>

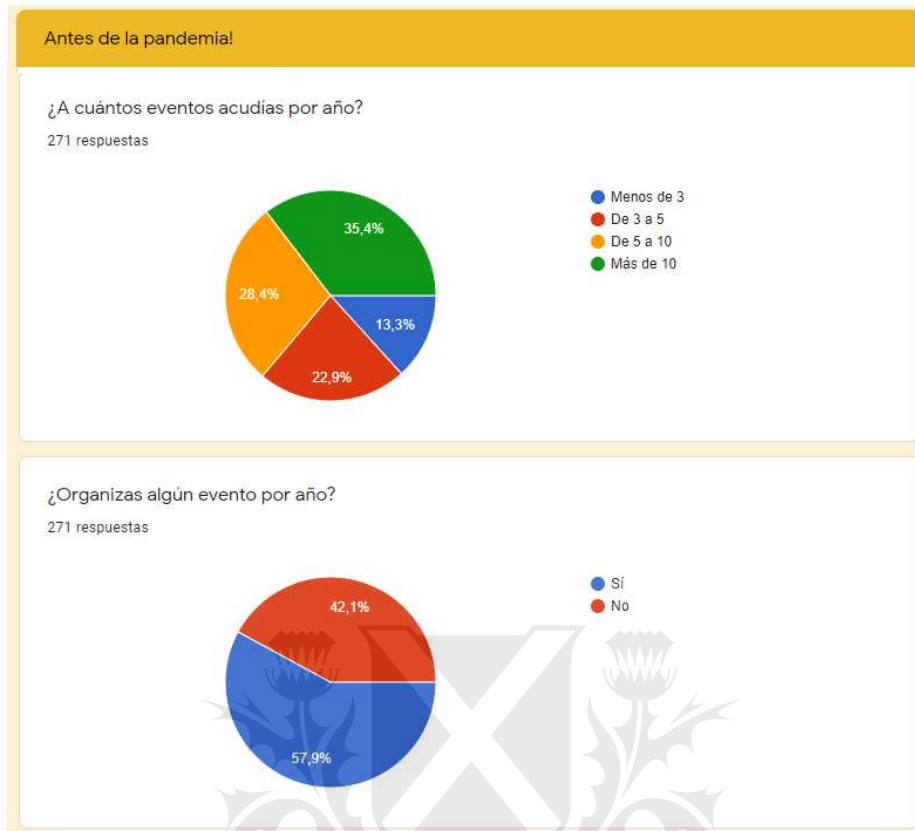
Anexos

Anexo 1 – Proyecciones de Statista para el e-commerce global.

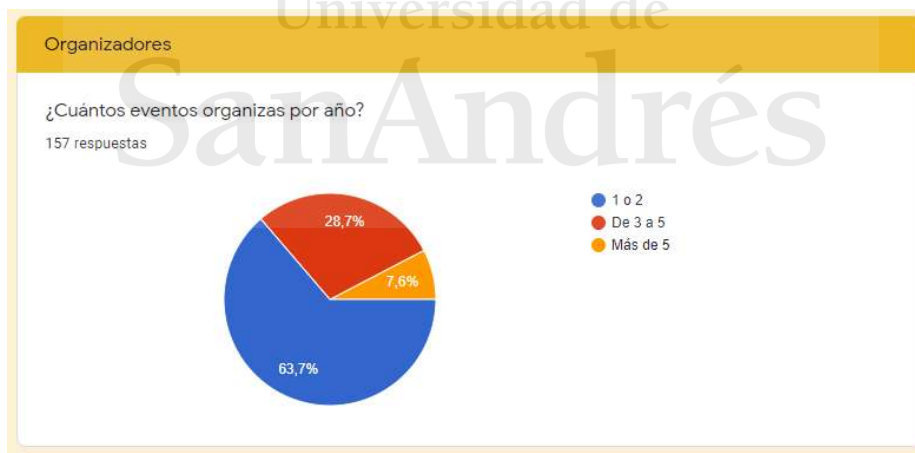


Anexo 2 – Resultados encuesta *organizers*



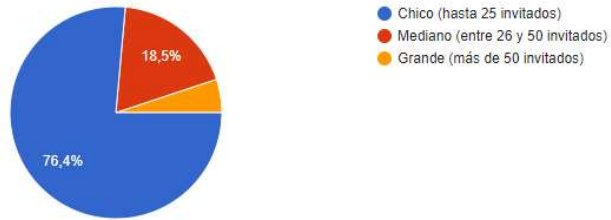


A partir de la respuesta a la pregunta anterior (¿Organizas algún evento por año?), a aquellos que respondieron “SI” se les hicieron las siguientes preguntas obteniendo estos resultados:



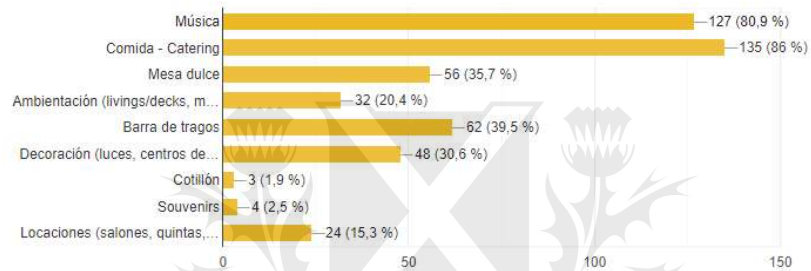
¿De qué tamaño suele ser el evento que organizás?

157 respuestas



¿Cuándo organizás algún evento, qué no puede faltar? (Elegi 3 de las siguientes)

157 respuestas



¿Dónde soles buscar los servicios que contratás?

157 respuestas



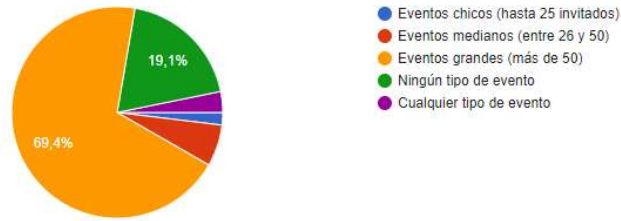
Si en la pregunta anterior seleccionaste algunas de las opciones online, ¿te encontraste con algún problema mientras buscabas?

157 respuestas



¿Para qué tipo de eventos estarías dispuesto/a a contratar a alguien para que lo organice?
(Wedding planner, party planner)

157 respuestas



En caso de estar dispuesto, ¿que beneficios encontrarás en que un tercero organice tu evento?

138 respuestas

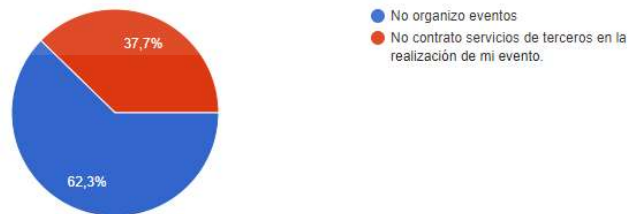


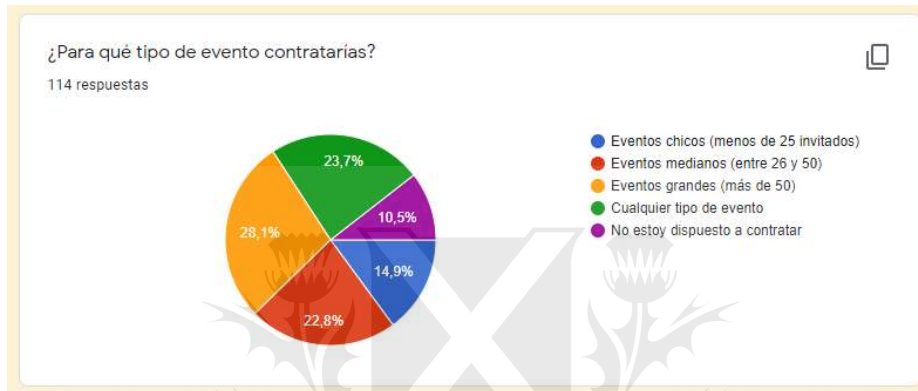
A partir de la respuesta a la pregunta 6 (¿Organizas algún evento por año?), a aquellos que respondieron "NO" se les hicieron las siguientes preguntas obteniendo estos resultados:

No organizadores

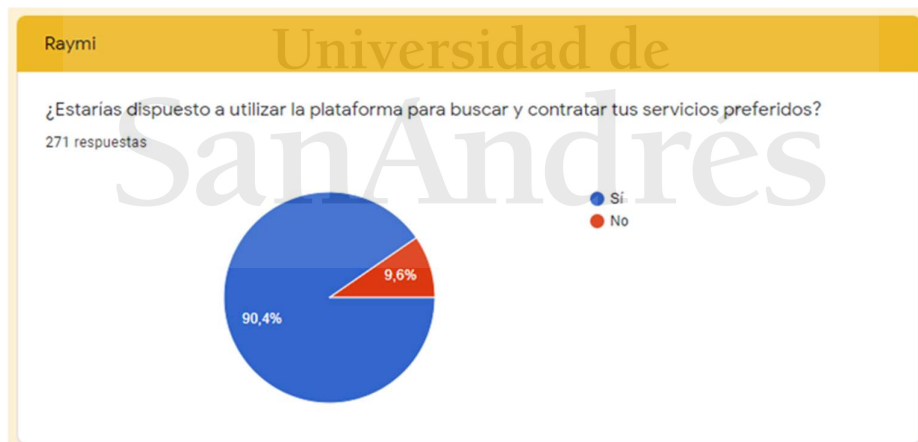
Tu negativa a la respuesta anterior implica que....

114 respuestas



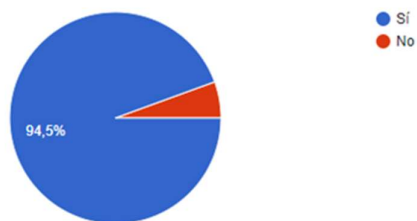


Por último y luego de una breve introducción en donde se explicó el funcionamiento de la plataforma, a ambos grupos de encuestados (organizadores y no organizadores) se les hizo 4 preguntas obteniendo los siguientes resultados:



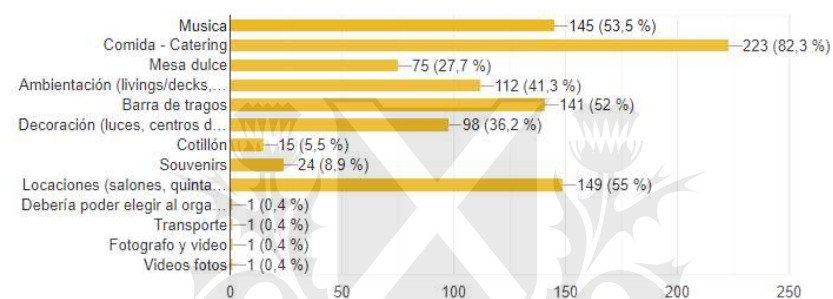
¿Crees que RAYMI puede satisfacer una necesidad en el mercado de eventos que hoy por hoy no se encuentra cubierta?

271 respuestas



¿Qué tres categorías considerarás que no pueden faltar en tu plataforma descrita?

271 respuestas



¿Qué te gustaría que asegure RAYMI a la hora de contratar un servicio para eventos?



Anexo 3 – Base de datos *suppliers* contactados

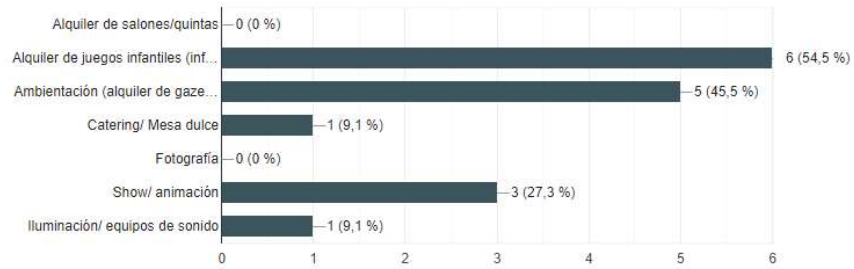
Zona	Supplier	Servicio	Mail	Sitio web
CABA	Carpas amanecer	Carpas y gazebos	carpasamanecer@hotmail.com	https://www.carpasamanecer.com.ar/
CABA	Inter eventos	Alquiler de sillas,	intereventos@gmail.com	https://www.facebook.com/eventosintervent/
CABA	Led Moments	Alquiler muebles Led	eventos@ledmoments.com	www.ledmoments.com
CABA	Bon Appetit	Catering	info@bonappetitlunch.com.ar	www.bonappetitlunch.com.ar
CABA	Rentoys	Alquiler de inflables	consultas@rentoys.com.ar	https://rentoys.com.ar/web/
CABA	Martinuke	Animación infantil	animacionesmartinuke@gmail.com	https://www.facebook.com/Martinuke1/
CABA	Mini divas	Carpas para pijamadas infantiles	eventos@mini-divas.com.ar	www.mini-divas.com.ar
CABA	Rufino eventos	Salón de eventos	info@rufinoeventos.com.ar	https://rufinoeventos.com.ar/
CABA	DB sonido	Equipos de sonido e iluminación	dbsonidos@gmail.com	https://www.facebook.com/sonidodb/
CABA	Inflables Wonka	Alquiler de inflables	inflableswonka@gmail.com	https://www.facebook.com/inflables.wonka/
CABA	Samadhi Audiovisuales	Fotógrafo profesional	infosamadhiaudiovisuales@gmail.com	https://www.webmaniaargentina.com/contacto
CABA	La Melange	Alquiler de vajilla	lamelangeantiques@gmail.com	https://www.lamelangeantiques.com/
CABA	Sumatra producciones	Shows & animaciones infantiles	sumatrasshows@gmail.com	https://www.facebook.com/sumatrankids
CABA	Alma Loba	Show	evelyn.zambelli@hotmail.com	https://www.facebook.com/almalobaok/
CABA	Iluminada Beauty	Maquillaje artístico para niñas	iluminadabeauty@gmail.com	https://www.facebook.com/iluminada.beauty
CABA	Ezequiel Daneri Cantante	Show	info@ezequieldanerishows.com.ar	https://www.ezequieldanerishows.com.ar/index.html
CABA	Rhuma eventos	Alquiler livings, vajilla	Rhumaeventos@gmail.com	https://rhumaeventos.wixsite.com/misitio
CABA	JD livings	Alquiler livings	info@jdlivings.com.ar	https://www.jdlivings.com.ar/
CABA	Giovani catering	Catering/ Pizza Party	info@giovanicatering.com	www.giovanicatering.com
CABA	Lopeloba	Banda	lopeloba@gmail.com	http://lopeloba.com.ar/
CABA	Coco & Selene-Duo mágico	Show & animaciones infantiles	info@duomagico.com.ar	http://www.duomagico.com.ar/
CABA	Gregorius Bar	Barras móviles	info@gregoriusbar.com	https://www.instagram.com/GregoriusBar.eventos/?hl=es-la

Zona	Supplier	Servicio	Mail	Sitio web
GBA Norte	Play On - Leandro Javier	Alquiler de inflables y juegos	info@playon.com.ar	https://www.playon.com.ar/alquiler-juegos-inflables.html
GBA Norte	Vinka Club	Alquiler de mobiliario al aire libre - Vajilla	vinkaclub@yahoo.com.ar	https://www.vinkaclub.com/
GBA Norte	Vima Eventos	Alquiler de inflables y juegos	contacto@vimaeventos.com.ar	https://vimaeventos.com.ar/
GBA Norte	D'Eventos	Livings para fiestas	livingsDeventos@gmail.com	https://www.facebook.com/DeventosARG/
GBA Norte	Chiavari rental - Sergio	Sillas, Livings, Taburetes	info@chiavariarental.com.ar	http://www.chiavariarental.com.ar/form_contacto.php
GBA Norte	Mago Komodin	Entretenimiento, magia	magojomodin@gmail.com	magokomodin.com.ar
GBA Norte	Piruvueltas - bairesdec	Equipamiento para fiestas, juegos, carpas	gustavoschreiner@yahoo.es	http://www.piruvueltas.com.ar/
GBA Norte	Say juegos	Inflables para fiestas	info@sayjuegos.com.ar	http://www.sayjuegos.com.ar/consultas.html
GBA Norte	Tekila Barras	Barra de tragos	tekilabarrasmoviles@hotmail.com	https://tekilabarrasmoviles.com.ar/
GBA Norte	Rol	Vajillas, livings, mantelería, gazebo	rol-eventos@hotmail.com	http://vajillayeventos.com.ar/
GBA Norte	Prima Fila Eventos	Alquiler de carpas y livings para eventos	hola@primafilaeventos.com.ar	https://primafilaeventos.com.ar/
GBA Norte	MaleLuchi	Alquiler juegos (metegol, ping pong, tejo)	maleluchi@hotmail.com	
GBA Norte	Ariel	Alquiler carpas al aire libre para campamento	paulocapobianco@yahoo.com.ar	
GBA Norte	Akirezul	Carpas, Vajilla, Mesas, Sillas	akirezulaf@gmail.com	https://akirezulalquilerintegral.business.site/

Anexo 4 – Resultados encuesta *Suppliers*.

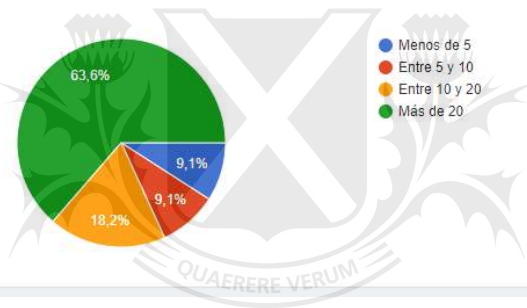
¿Qué tipo de servicio ofrecés? (marcá todas las que correspondan)

11 respuestas



En épocas normales (previo a la pandemia) ¿cuántos eventos realizabas por mes en promedio?

11 respuestas



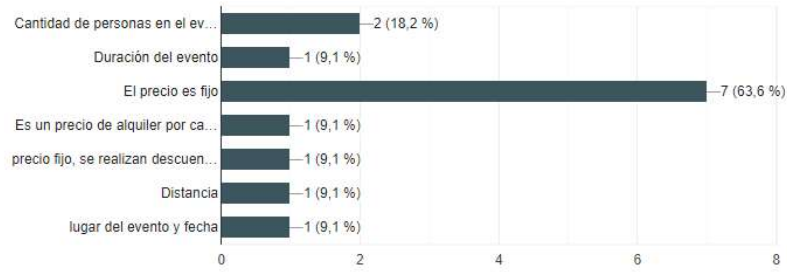
¿Qué medios de pago ofrecés? (marcá todos los que correspondan)

11 respuestas



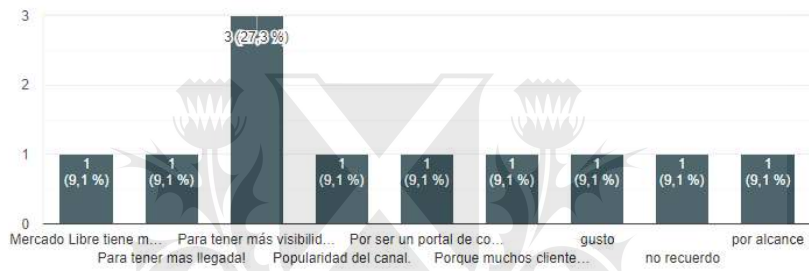
¿Cómo determinas el precio de tu servicio? (Marcá todo lo que corresponde)

11 respuestas



¿Por qué comenzaste a ofrecer tus servicios en Mercado Libre?

11 respuestas



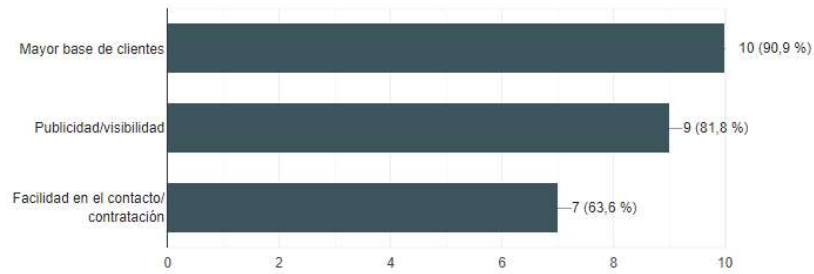
¿Hace cuánto tiempo que ofrecés tu servicio en esta plataforma?

11 respuestas



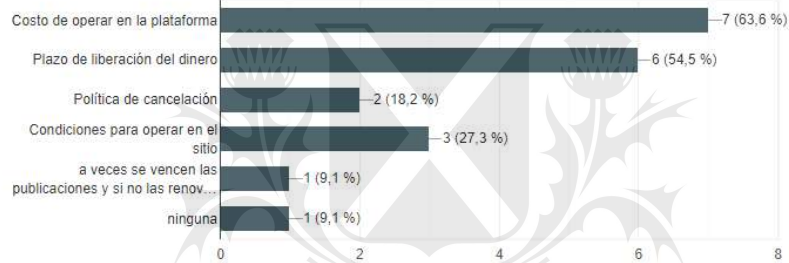
¿Qué ventajas encontrás en ofrecer tus servicios en este sitio? (marcar todas las que correspondan)

11 respuestas



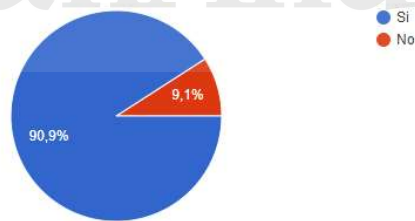
¿Qué desventajas encontrás en ofrecer tus servicios en este sitio? (marcar todas las que correspondan)

11 respuestas



¿Estarías dispuesto a publicar tus servicios en una plataforma que se dedique exclusivamente a la organización de eventos? (a diferencia de MercadoLibre, no se ofrecerían otro tipo de servicios y estos se agruparían por categorías para facilitar su búsqueda)

11 respuestas



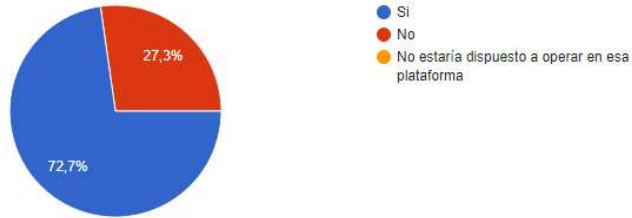
En caso de responder que NO a la pregunta anterior, ¿por qué no estarías dispuesto?

1 respuesta

Necesidad de prestarle atención exclusiva para otro canal que quizá no tenga mucho volumen.

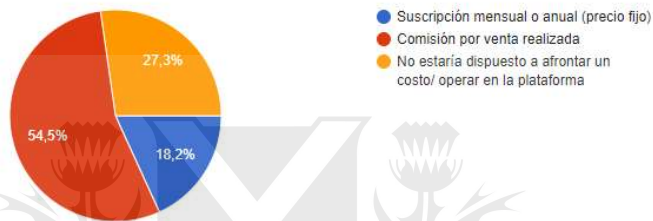
¿Estarías dispuesto a afrontar un costo por operar en esta plataforma?

11 respuestas



¿En base a qué preferirías que se determine el monto de dicho costo?

11 respuestas



Situación Covid-19

¿Cómo vieron afectado su negocio con la pandemia?

11 respuestas

Nos bajaron mucho los alquileres.

Disminuyó casi un 80% el volumen de alquileres.

Bajaron un 80%.

Desde mediados de marzo 2020 a agosto 2020 estuvimos frenados al 100% sin alquileres ni eventos.

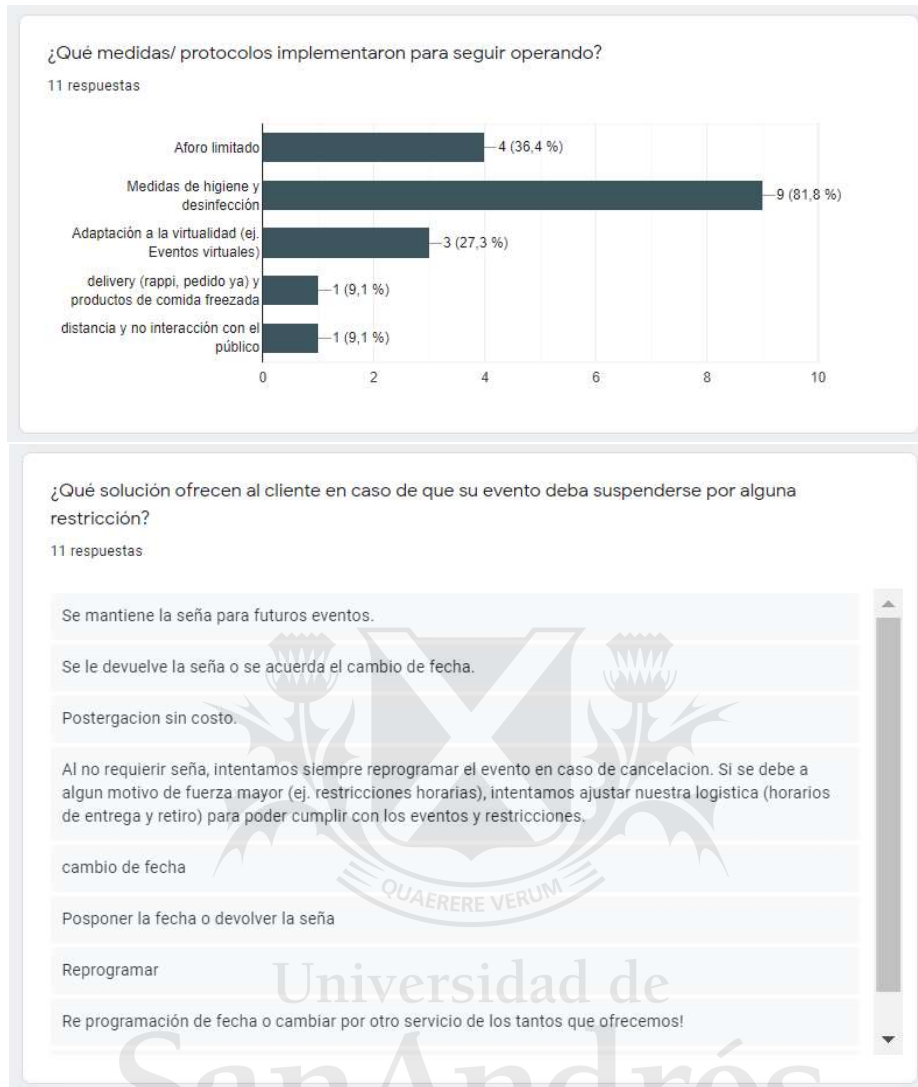
mucho

de 360 eventos a 10

Disminución significativa de consultas

Se vio sumamente afectado!

dejamos de trabajar en un 99%



Anexo 5 – Formulario de inscripción suppliers.

1

2

3

Acceso

Usuario *

Contraseña*

Mall*

Datos de contacto

Persona de Contacto*

+54 ▼ Teléfono*

+54 ▼ Celular*

Sitio Web

Datos del proveedor

CUIT / CUJIL*

Razón Social / Nombre CUJIL*

Nombre de fantasía*

Localidad*

CP ▼ Dirección*

Servicios ofrecidos

Categoría/s * ▼

Servicio/s ofrecidas * ▼

Descripción del servicio * (500 caracteres)

Zonas en las que operan *

Lista de precios *

Políticas de reprogramación/cancelación*

Documentación adicional

Fotos y Videos de Eventos realizados *


Formato JPG / PNG

Documentación respaldatoria *


Formato PDF / Word

Fotos y Videos de Locación / Mobiliario *


Formato JPG / PNG

Acepto las condiciones de uso y las políticas de privacidad de RAYMI
 ENVIAR

Anexo 6 – Transcripción conversación con Fernando Zerboni

Consulta: Lucía Perata

lun, 9 ago 12:48

Buenos días Fernando, ¿cómo te va?

Mi nombre es Lucía Perata y soy alumna de la Doble Titulación Administración-Contador Público de la Universidad de San Andrés.

Te escribo porque con Ignacio Angelino, alumno de la misma carrera, estamos realizando como Trabajo de Graduación un plan de negocios basado en un marketplace que busca conectar proveedores de servicios para eventos con personas que desean organizar una fiesta. Por este motivo, necesitaríamos presupuestar cuánto cuesta desarrollar un sitio web de este estilo, y nos gustaría saber si vos podés ayudarnos con ese tema.

Te contactamos porque Ernesto San Gil, nuestro mentor, nos dijo que trabajabas en temas de transformación digital.

En caso de que puedas ayudarnos, te pido me avises y vemos de coordinar alguna call cuando estés disponible. En caso contrario, agradeceríamos mucho cualquier contacto con el que podamos evacuar nuestras dudas.

Quedo atenta a tu respuesta y a disposición por cualquier consulta

Desde ya gracias!

Lucía

Respuesta: Fernando Zerboni.

Hola Lucia,

Disculpas por la demora.

Una app de marketplace sale entre 12000 a 20000 dólares para desarrollar.

Esto es lo básico.

Si necesitan conversar algo mas me avisan.

Saludos,

Fernando Zerboni

Profesor

Escuela de Negocios

Tel.:(F) +54 11 70780400 int 5037 / (C) +54 11 49270408

Consulta: Lucía Perata.

Hola Fernando, ¿cómo estás?

¡Muchas gracias por tu respuesta! Nos es muy útil.

Aprovechamos para realizarte dos consultas más:

1. Nosotros necesitaríamos cotizar primero el sitio web, y luego realizaríamos la aplicación móvil. ¿El costo que nos enviaste es lo que saldría desarrollar solo una aplicación o es por ambas cosas?

2. El marketplace que necesitaríamos desarrollar según nuestro Plan de Negocios es un sitio en el cual se encuentran proveedores de servicios para eventos con personas que desean organizar un evento y buscan contratar alguno de los servicios ofrecidos. Por este motivo, para que el sitio sea una solución real para los usuarios, debería contar con ciertas características obligatorias:

- Posibilidad de registro para proveedores y organizadores y posibilidad de que los proveedores registren un servicio

- Posibilidad de agrupar los servicios por categoría y armar grupos de productos (una idea de "paquetes para tu fiesta ideal", esto lo armaríamos nosotros como administradores del sitio, no los proveedores de servicios)

- Cantidad ilimitada de productos
- Aplicación de filtros en las búsquedas
- Carrito de compras
- Box de preguntas en las publicaciones
- Opción de evaluar el servicio contratado

¿Sabrás cuánto costaría un sitio con esos atributos, o con quién podríamos cotizarlo?

Como los planes de negocio deben ser lo más reales posibles, buscamos conseguir un valor lo más cercano a la realidad.

En caso de que lo creas conveniente podemos agendar una reunión para contarte más, sino aguardamos tu respuesta por este medio.

Nuevamente muchas gracias,

Saludos!

Lucía e Ignacio

Respuesta: Fernando Zerboni

Te contesto abajo:

Respecto al punto 1) Hoy los sitios web son casi todos saas y se pagan por uso. No es un costo adicional grande, pero pongan 10.000 dólares por las dudas.

Respecto al punto 2) Tomen el costo mayor para incluir todo esto. Pero la realidad es que nunca se llega a ver el costo real antes.... Para eso hay que tener desarrolladores dentro del equipo.

Anexo 7- Pedido de presupuestos a *suppliers*



← SEPTIEMBRE - SAN FERNANDO 27

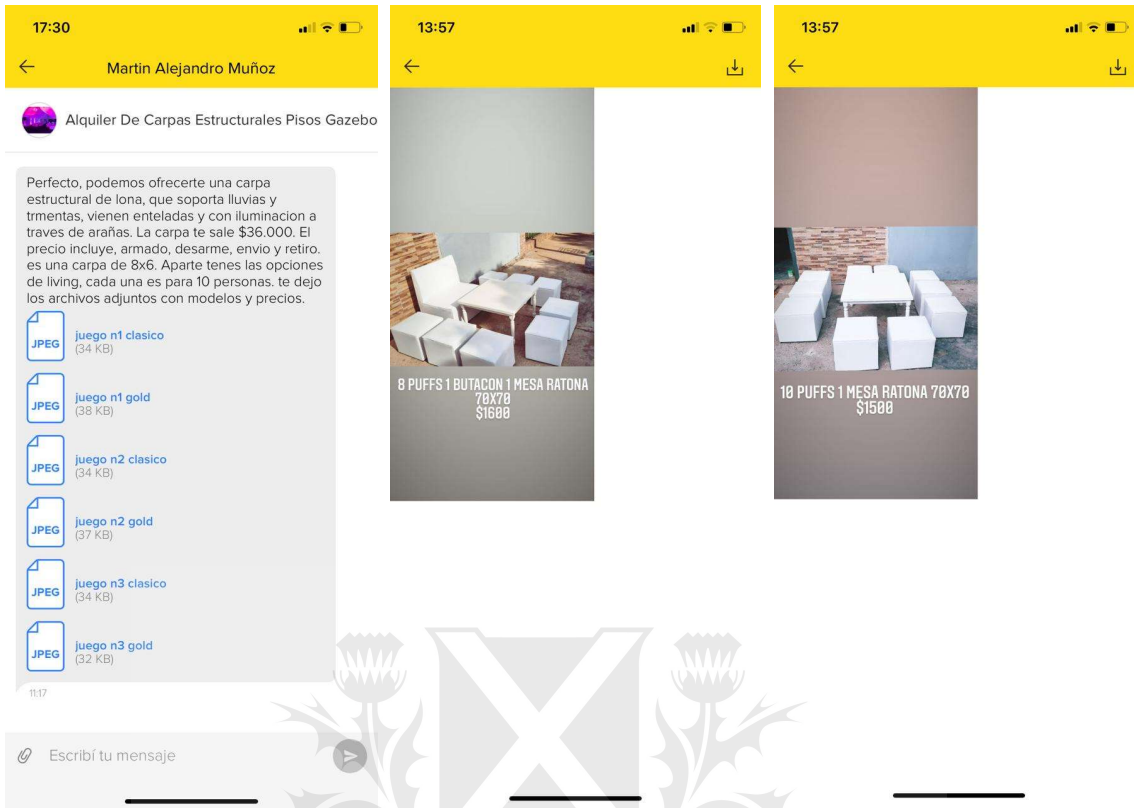
ARMO TU LIVING <armotuliving@hotmail.com>
Jue 1/7/2021 11:45
Para: Usted

Mostrar los 9 datos adjuntos (23 MB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive

Hola, gracias por contactarte con nosotros, te detallo el presupuesto (adjuntamos fotos)

Gazebo de 6X3 con telas cubrepatas - capacidad para 20 personas o 2 juegos de livings –
* el gazebo se arma con módulos de 6x3, puede ser color blanco o los NUEVOS color negro *
2 juegos de livings cualquiera de las opciones adjuntas (menos opción hierro)
Incluye almohadones (color a elección)
TOTAL CON ENVIO, ARMADO Y RETIRO: 18000.-

En caso de querer cambiar por juegos de hierro, el adicional sería: \$3000



Anexo 8 – Estado de Resultados (mensual): Año 1 y 2.

EERR - Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	FY
Ventas por comisión	-	-	-	5,713	5,713	2,539	2,539	2,539	5,713	5,713	5,713	5,713	41,895
Ingresos por espacio de publicidad				374	374	374	374	374	374	374	374	374	3,366
Costo de ventas	-	-	-	114	114	51	51	51	114	114	114	114	834
Resultado Bruto	-	-	-	5,973	5,973	2,863	2,863	2,863	5,973	5,973	5,973	5,973	44,427
Gastos de comercialización	324	683	3,237	324	683	324	324	683	3,237	324	683	324	11,148
Campaña marketing digital	246	411	246	246	411	246	246	411	246	246	411	246	3,614
Campaña con "Celebrities"	-	-	2,913	-	-	-	-	-	2,913	-	-	-	5,825
Campaña con microinfluencers	-	194	-	-	194	-	-	194	-	-	194	-	777
Verificación suppliers	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	932
Gastos de administración	3,531	3,531	3,531	3,744	3,744	3,633	3,633	3,633	3,744	3,744	3,744	3,744	43,951
Sueldo programador	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	13,981
Cargas sociales programador	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	3,565
SAC programador	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	1,165
Cs. sociales SAC programador	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	297
Hosting	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
Honorarios socios fundadores	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	23,301
IIBB	-	-	-	213	213	102	102	102	213	213	213	213	1,584
Resultado operativo	- 3,855	- 4,213	- 6,767	1,906	1,547	- 1,094	- 1,094	- 1,452	- 1,007	1,906	1,547	1,906	- 10,672
Ingresos por garantías													
Resultado antes de impuestos	- 3,855	- 4,213	- 6,767	1,906	1,547	- 1,094	- 1,094	- 1,452	- 1,007	1,906	1,547	1,906	- 10,672
Impuesto a las ganancias	-	-	-	572	464	-	-	-	-	572	464	572	-
Resultado Neto	- 3,855	- 4,213	- 6,767	1,334	1,083	- 1,094	- 1,094	- 1,452	- 1,007	1,334	1,083	1,334	- 10,672

EERR - Año 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	FY
Ventas	7,141	7,141	8,569	8,569	8,569	3,809	3,809	3,809	8,569	8,569	8,569	8,569	85,694
Ingresos por espacio de publicidad	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	6,732
Costo de ventas	142	142	171	171	171	76	76	76	171	171	171	171	1,705
Resultado Bruto	7,560	7,560	8,960	8,960	8,960	4,294	4,294	4,294	8,960	8,960	8,960	8,960	90,721
Gastos de comercialización	324	683	3,237	324	683	324	324	1,411	3,965	1,052	683	324	13,332
<i>Campaña marketing digital</i>	246	411	246	246	411	246	246	411	246	246	411	246	3,614
<i>Campaña con "Celebrities"</i>	-	-	2,913	-	-	-	-	-	2,913	-	-	-	5,825
<i>Campaña con microinfluencers</i>	-	194	-	-	194	-	-	194	-	-	194	-	777
<i>Publicidad en la vía pública</i>								728	728	728			2,184
<i>Verificación suppliers</i>	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	932
Gastos de administración	6,509	6,506	6,556	6,556	6,556	6,454	6,454	6,454	6,620	6,620	6,620	6,686	78,592
<i>Renovación dominio</i>	3												3
<i>Sueldo programador</i>	2,330	2,330	2,330	2,330	2,330	2,365	2,365	2,365	2,365	2,365	2,365	2,401	28,241
<i>Cargas sociales programador</i>	594	594	594	594	594	603	603	603	603	603	603	612	7,202
<i>SAC programador</i>	194	194	194	194	194	197	197	197	197	197	197	200	2,353
<i>Cs. sociales SAC programador</i>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	600
<i>Sueldo party planner</i>	825	825	825	825	825	838	838	838	838	838	838	850	10,002
<i>Cargas sociales party planner</i>	210	210	210	210	210	214	214	214	214	214	214	217	2,551
<i>SAC partyplanner</i>	69	69	69	69	69	70	70	70	70	70	70	71	834
<i>Cs. sociales SAC party planner</i>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	213
<i>Hosting</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
<i>Honorarios socios fundadores</i>	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	1,942	23,301
<i>IIBB</i>	270	270	320	320	320	153	153	153	320	320	320	320	3,235
Resultado operativo	727	371	- 833	2,080	1,721	-2,484	-2,484	- 3,571	-1,625	1,287	1,657	1,950	- 1,203
Ingresos por garantías													
Resultado antes de impuestos	727	371	- 833	2,080	1,721	-2,484	-2,484	- 3,571	-1,625	1,287	1,657	1,950	- 1,203
Impuesto a las ganancias	218	111	-	624	516	-	-	-	-	386	497	585	-
Resultado Neto	509	260	- 833	1,456	1,205	-2,484	-2,484	- 3,571	-1,625	901	1,160	1,365	- 1,203

