



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Plan de negocios: EasyGo

Facilitadores en eventos de entretenimiento.

Autor: David Bastidas Vélez

Legajo: 30022

Mentor de Tesis: Pablo Sciolla

Tutor de Tesis: Alejandra Mazzini

Buenos Aires, Argentina - 9 de diciembre 2022

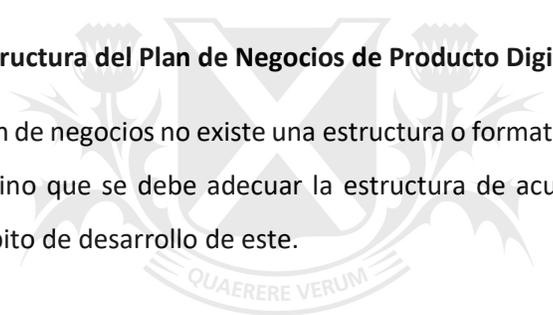
Consideraciones generales sobre el presente documento

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

¿Te ha pasado alguna vez que vas a un evento de entretenimiento (ya sea un concierto, un partido de fútbol, una obra, etc) y llega un momento en el que dudas si ir o no a comprar algo para comer o beber? Sabes que irte es una apuesta, porque te podés llegar a perder tu canción favorita, un gol, o un show de luces. Por otro lado, pensás en las largas filas que generalmente hay en los puestos de comida, bebida y merchandising. Sabés que el proceso para comprar es lento, y esto últimamente te genera estrés.

EasyGo es una plataforma que le va a permitir a las personas comprar bebida, comida y merch, con su teléfono desde la comodidad de su asiento en eventos de entretenimiento. Se va a poder ingresar a la plataforma a través de QRs ubicados dentro del predio o a través de las redes disponibles en los dispositivos móviles. Una vez dentro de la plataforma se va a pedir la ubicación del espectador, y se mostrará la diferente variedad de productos disponibles para comprar (comida, bebida, merchandising). Se van a ofrecer diferentes métodos de pago y se va a poder seleccionar si pedir directo al asiento o si retirar en el local.

El tamaño de la oportunidad apunta a un mercado valuado en u\$¹ 6,000,000 anuales¹ y de los cuales EasyGo apunta a trabajar con 15 predios de entretenimiento en los primeros 3 años de actividad.

Nuestros clientes van a ser los predios de entretenimiento: campos de polo, teatros, arenas, centros de convenciones y estadios de fútbol que tengan capacidad para más de 1,000 personas, estén ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y tengan locales dentro del predio. Por otro lado, nuestros usuarios van a ser los locales ubicados dentro del predio y los espectadores en los eventos de entretenimiento.

Con EasyGo queremos ofrecer una propuesta integral, no queremos hacer una App como es lo común en el mercado del entretenimiento, pero una Progressive Web App. A través de una intranet ubicada dentro del predio de entretenimiento, cualquier persona que ingrese al predio de entretenimiento ya es un potencial cliente para EasyGo. Por otro lado, nuestro valor agregado es que queremos encargarnos de todo el sistema de pedido de comida de manera multi-predio. Queremos generar una amplia escala de clientes e incentivar la acumulación de puntos por premios a través del consumo en EasyGo. Esto va a, no solamente incentivar el consumo dentro de la plataforma, pero también a beneficiar a la experiencia dentro de los predios.

El proyecto va a ser desarrollado a través del liderazgo de quién escribe esta tesis, junto un equipo de desarrollo de plataforma y un equipo de ventas.

Inicialmente se necesita una inversión de u\$¹ 112,576 y se espera una Tasa Interna de Retorno del 45%.

¹Observar la sección 2.1.1 de Investigación de Mercado.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
1 - Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	8
1.1 - Análisis y selección de la oportunidad de negocio digital	12
1.2 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)	15
1.3 - Necesidades y oportunidades en el mercado	24
2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado	26
2.1 - Investigaciones de mercado	28
2.1.1 - Características del mercado	28
2.1.2 - Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará	29
2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades	39
2.3 - Segmentación del mercado	43
3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	45
3.1 - Análisis de Riesgos del Plan de Negocios	45
3.2 - Análisis de Oportunidades del Plan de Negocios	46
3.3 - Análisis de Impacto	47
3.4 - Análisis de Probabilidad	49
3.5 - Matriz de riesgos y oportunidades	51
3.6 - Estrategias para Amenazas	52
3.7 - Estrategias para Oportunidades	53
3.8 - Conclusiones	54
4 - Solución Producto Digital	56
4.1 - Roadmap de Producto Digital	59
4.2 - Mapa de Arquitectura	63
4.3 - Indicadores Clave	70
4.3.1 - Establecer Indicadores	70
4.3.2 - Medición Indicadores	71
4.3.2 - Tablero de Control	72

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI	74
4.4.1 - Introducción a la marca	74
5 - Modelo de negocio (CANVAS)	86
6 - Plan de Marketing	92
6.1 - Segmentación y targeting	96
6.2 - Posicionamiento de Marketing	98
6.3 - Canales y Mensajes	103
6.4 - Plan de Marketing	108
7 - Operaciones del Negocio	111
7.1 - Procesos Principales	111
7.2 - Operaciones Críticas	112
7.3 - Recursos materiales	113
7.4 - Infraestructura física	115
8 - Equipo	116
8.1 - Equipo funcional	116
8.1.1 - Personal Directivo	119
8.1.2 - Personal Mandos Medios	120
8.1.3 - Personal Mandos Operativos	121
8.1.4 - Personal Técnico / Digital	121
8.2 - Organigrama	122
9 - Costos, Finanzas e Inversión	125
9.1 - Modelo de generación de ingresos	125
9.2 - Costos	126
9.3 - Resultados	131
9.4 - Unit economics	132
9.5 - Análisis financiero	132
9.6 - Obtención de fondos	133
10 - Aspectos Legales	134
10.1 - Creación de sociedad jurídica	134
10.2 - Marco legal donde operará el negocio	134



Universidad de
San Andrés

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento	134
10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital	135
10.5 - Cláusulas de contratos con clientes	137
11 - Plan de Implementación y Riesgos	138
11.1 - Plan de implementación	138
11.2 - Riesgos	139
11.3 - Estrategias de salida	140
12 – Conclusiones y aprendizajes	141
Anexos	143
Bibliografía	155



Agradecimientos

Muchas gracias a Alejandra Mazzini, Pablo Sciolla, Ernesto San Gil, Fernando Poch, Julio Alonso, Verónica Gandini, Dolores Gosende, Daniel Gonzalez Isolio y Federico Dappiano por haberme ayudado a desarrollar este proyecto. Su visión de negocios y contribuciones al proyecto hicieron de EasyGo un proyecto del cual estoy orgulloso.



1 - Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Con EasyGo queremos ser facilitadores de eventos masivos. Queremos quitarle el estrés a las personas que asisten a eventos de entretenimiento al momento de hacer pedidos de comida, bebida o merch. EasyGo quiere cambiar la manera en la que se vive el entretenimiento, generando una nueva experiencia: que los espectadores puedan acceder a un menú virtual de todos los restaurantes, bares y tiendas, y puedan realizar los pedidos que deseen, desde la comodidad de su asiento. Simplemente con su teléfono y su ubicación en el predio, están a un click de que su pedido vaya de manera directa a su asiento u opten por retirarlo directamente en el local, eliminando ese tiempo de fila, y el estrés que este provoca.

Hacer una fila para pedir un producto o servicio es algo que estamos obligados a hacer, este es un proceso tedioso que no nos gusta, pero es el único medio que nos permite obtener lo que queremos sin que nadie se nos adelante. Según escribió David Andrews en su libro *Why Does the Other Line Always Move Faster?* (¿Por qué la otra fila siempre va más rápido?), hacer fila es una plaga moderna: “En un país cualquiera las personas pierden cientos de millones de horas por año haciendo fila”². Las filas en los eventos no solamente son algo que queremos evitar, pero el hecho de que estemos perdiendo tiempo de un evento por el cual esperamos y pagamos agrega un dolor más a la cuestión.

Además, en eventos como por ejemplo el teatro, en los cuales se genera un descanso entre acto y acto, se generan grandes cuellos de botella que hacen que el servicio y la atención al momento de pedir algo sea lento y el consumidor se estrese al saber que puede o no llegar a tiempo de la función. Por otro lado, desde la perspectiva de los vendedores ubicados en los predios de entretenimiento, su ventana comercial (o período en el que realizan ventas) está limitado única y exclusivamente al tiempo de intervalo pre, durante y post evento.

²La manera científica de perder menos tiempo haciendo filas. (2017, 15 de septiembre). Infobae. <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/09/15/la-manera-cientifica-de-perder-menos-tiempo-haciendo-filas/>

Realizamos una encuesta de fuente propia. El método usado fue el envío de un formulario online, entre el 31 de agosto de 2022 y el 5 de septiembre de 2022. De los 388 encuestados³ podemos ver que un 45,7% de los encuestados compra comida, bebida o merch en eventos de entretenimiento masivo y un 54,3% no compra comida, bebida o merch en estos eventos.

Es interesante ver, por un lado, que de los que si compran en eventos de entretenimiento un 87% manifiesta sentimientos negativos, por ejemplo: “me siento incómodo y considero que en muchas situaciones resultó una pérdida de tiempo”, “es estresante”, “desorganización”. El sentimiento general es malo, todo en base a la experiencia propia comprando en estos eventos.

Por otro lado, de las personas que no compran en eventos de entretenimiento, pudimos ver que cerca del 29% de los encuestados dicen que los precios son “caros”, y se hacen menciones a que “(...) solo aceptan efectivo” y una vez más se menciona que no compran por las “largas filas”.

Con EasyGo queremos brindar una solución integral, tanto para los predios de entretenimiento, los espectadores y los vendedores. Queremos trabajar con diferentes complejos de entretenimiento argentino que alberguen a más de 1,000 espectadores, centrados en el rubro del teatro, arenas, venues, estadios, complejos y zonas de eventos para re inventar la manera en la que se vive el entretenimiento. Vamos a beneficiar a los usuarios brindándoles un “menú virtual” en el que pueden ver la oferta total de restaurantes, bares y tiendas que se encuentran físicamente en el lugar y solamente con su ubicación en el predio y su teléfono podrán realizar pedidos a su asiento. Por otro lado, los vendedores de los predios van a poder ver en nuestra plataforma nuevos pedidos que se generen a través de EasyGo para prepararlos, extendiendo su ventana comercial a todo el evento, y finalmente nuestro cliente, el predio de entretenimiento, va a gozar no solamente de una experiencia novedosa, pero de un medio propio para la retención y fidelización de los espectadores.

El campo de negocios en el cual queremos operar consiste en servicios de facturación en eventos de entretenimiento masivo. EasyGo permitirá a los espectadores que puedan acceder desde su celular a la extranet ubicada en el complejo (estadio, coliseo, teatro, cancha) y de esa manera obtener acceso a

³Mirar Anexo 1 en el apartado de Anexos para ver resultados de las encuestas.

nuestra plataforma donde podrán encontrar información de las diferentes tiendas del complejo para poder realizar un pedido, encontrarán la opción de crear un perfil para recibir beneficios como descuentos en productos en el futuro, la opción de diferentes medios de pago, no solo efectivo y, finalmente, la opción de retirar su pedido cuando esté listo en la tienda o que el pedido vaya directo al espectador en el complejo.

Para ello desarrollaremos una Progressive Web App, que es customizable a los requisitos y necesidades de los diferentes predios, equipada para realizar transacciones y delivery de pedidos de los usuarios. Vamos a desarrollar la interfaz tanto de los espectadores, como la de los vendedores. La manera en la que se ingresaría a la plataforma sería a través de la web. Habría una página por predio, y se ingresaría a través de la red interna del predio (redes) o a través de QRs dentro del predio que te redireccionan a la plataforma. Por otro lado, brindaremos a nuestros clientes asesoramiento para el desarrollo e instalación de la extranet de EasyGo dentro del complejo con técnicos que trabajan junto a nosotros.

Como se mencionó previamente, somos una empresa de servicios. Con un tipo de modelo B2B2C. El grupo de clientes al que nos vamos a dirigir son predios de entretenimiento que alberguen a más de 1,000 personas. Estamos hablando de teatros (como el Metropolitan Sura, San Martín, Sancor, Opera, Gran Rex), coliseos (como el Movistar Arena, Luna Park, Konex, Vorterix, Obras Sanitarias, Niceto), campos de polo (el Campo de polo de Palermo), centros de convenciones (como La Rural, Costa Salguero) y finalmente estadios de fútbol (como el estadio de River, estadio de Boca). En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires podemos encontrar cerca de 61 teatros⁴, 5 coliseos, 1 campo de polo, 2 centros de convenciones y 36 estadios de fútbol⁵ que cumplen con las características que buscamos, lo que nos daría unos 105 clientes potenciales para iniciar nuestra operación.

Nos vamos a enfocar geográficamente en predios de entretenimiento ubicados en Argentina, Buenos Aires e inicialmente en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). El plan es iniciar acá pero ir migrando las actividades a Gran Buenos Aires y en un futuro ver la posibilidad de expandirnos internacionalmente.

⁴Lista de TEATROS de Buenos Aires Centro - 2022 -. (2022, 8 de noviembre). Centro de Buenos Aires. <https://www.centrodebuenosaires.com/guia-lista-de-teatros/>

⁵Rebossio, A. Buenos Aires, la ciudad con más campos de fútbol del mundo. (2015, 17 de agosto). El país. https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746_040027.html

La forma en la que trabajaremos con nuestros clientes consiste en 2 partes: el pre-lanzamiento y el lanzamiento.

En la etapa de pre-lanzamiento se trabajará de manera cercana con el cliente. En esta etapa se van a realizar 2 actividades esenciales: En primer lugar, se va a personalizar la Progressive Web App en base a las necesidades del complejo de entretenimiento. Se van a incluir las tiendas que se encuentran ubicadas dentro del complejo, van a aparecer los logos y mensajes pautados con el complejo y se brindará la identidad de marca que el cliente desea mostrar sobre nuestra plataforma. En segundo lugar, para que la Progressive Web App funcione a escala en el complejo, previamente se debe instalar una extranet. EasyGo va a asesorar a sus clientes con diferentes técnicos para ver diferentes precios y opciones para la instalación. Buscamos generar un grupo de técnicos de calidad, que trabajen con nosotros habitualmente para que nos movamos en un mismo ecosistema de trabajo y obtengamos precios con descuento.

En la etapa de lanzamiento brindaremos asistencia técnica y mantenimiento mensual para que nuestra plataforma funcione de manera óptima. En esta etapa nos aseguramos que el espectador pueda poner de manera correcta su ubicación en el predio, que se puedan integrar diferentes medios de pago en la plataforma, que se puedan generar órdenes desde nuestra Responsive Web App a las tiendas del predio y que se pueda ofrecer de manera correcta los servicios de delivery al asiento, delivery al sector y pickup.

Habilidades distintivas

EasyGo se distingue por ser una propuesta integral. No es sólo una App como es común en el mercado argentino, proponemos una solución integral al predio: una extranet. Cualquiera que entre en el complejo ya es un posible usuario de EasyGo. Queremos trabajar mano a mano con nuestros clientes para que el servicio sea más personalizable, y para que la imagen de las marcas esté impuesta de manera clara. Apuntamos al beneficio no solamente de los espectadores, sino también de los vendedores y los predios de entretenimiento.

Por otro lado, queremos desarrollar una red de socios estratégicos para todo el tema de instalaciones de la extranet. Queremos no solamente derivar a los clientes a un grupo de técnicos de confianza, sino trabajar con ellos, recomendarlos en los trabajos, trabajar mano a mano y negociar una ventaja en precio para que nuestros clientes tengan un trabajo de calidad y de valor.

Ventajas comparativas

Nuestra ventaja comparativa está en la simplicidad de uso y la red de socios estratégicos. En comparación a una App, queremos quitar el peso de los usuarios en el proceso de uso, no queremos que nos busquen, nos descarguen y usen espacio de su celular por nosotros. Simplemente ingresando al estadio, al venue, al teatro el espectador se vuelve un cliente potencial para nosotros. EasyGo ya va a estar ahí. Por otro lado, a través de la red de socios estratégicos de técnicos, queremos lograr precios competitivos más bajos que lo que nuestros clientes pueden conseguir si buscan técnicos por su cuenta.

Valor agregado

Lo que va a diferenciar a EasyGo de cualquier otra solución que el predio pueda llegar a encontrar es la amplia escala que vamos a manejar. Apuntamos a trabajar con diferentes tipos de predios, e intermediar todo el tema de delivery y preparación de comida hacia los espectadores. Nuestros usuarios van a acumular puntos de fidelización para ganar premios por cada transacción que se haga en la plataforma. Esto va a incentivar las transacciones dentro de EasyGo, y no solamente se van a beneficiar los espectadores, pero los predios de entretenimiento y locales al ver que van a ver más pedidos. Buscamos generar una red de consumo multi predio, y este es el core de nuestro negocio. Lo que va a hacer que nuestros clientes prefieran trabajar con nosotros, antes que salir del core del negocio del entretenimiento o contratar otra opción.

1.1 - Análisis y selección de la oportunidad de negocio digital

Para poder entender mejor el funcionamiento de EasyGo, y definir su esencia, utilizamos la herramienta de Modelo de Lean Canvas:

Problem Sus clientes tienen experiencias negativas por las largas filas. Pierden ventas por el desorden en las filas.	Solution Asesoramiento técnico para instalación de extranet. Progressive Web App a medida. Coordinación de envíos al asiento o retiros en el local.	Unique value proposition Brindar la posibilidad de hacer pedidos desde la comodidad de tu lugar, sin necesidad de descargar una app.	Unfair advantage Ingresar al predio ya te hace un cliente potencial. No se necesita descargar una app. Innovación.	Customer segments Predios que alojan a más de 1,000 personas. Ofrecen servicio de comida, bebida y merch. Se acumulan muchas personas en las filas. Ubicados en Argentina, Buenos Aires, CABA.
Existing alternatives Hacer la fila. No consumir. Apps (en el exterior).	Key metrics Incremento de usuarios. Ventas. ROAS por predio. Tiempo de caída de plataforma.	High level concept Facilitadores de eventos masivos.	Channels RRSS. Publicidad en eventos. Youtube. Influencers. Atención telefónica. Landing Page.	Early adopters Teatros. Coliseos. Estadios. Campos de polo. Centros de convenciones. Más de 5 años en el mercado. Realicen eventos masivos.
Cost structure Mantenimiento de servidores. Marketing. Sueldo del equipo. → Mantenimiento.		Revenue streams Cotización customización de Progressive Web App. Fee mensual de mantenimiento. 5% de los ingresos generados (negociable por evento masivo) Publicidad en eventos masivos.		

Figura 1.1 - Modelo Lean Canvas de EasyGo

En el **segmento de clientes** al cual apuntamos a predios de Buenos Aires, CABA (*Ciudad Autónoma de Buenos Aires*), que alojan a más de 1,000 personas, que ofrecen servicios de comida, bebida o merch en los cuales se acumulan muchas personas en las filas. Dentro de nuestros **early adopters** podemos encontrar teatros, coliseos, estadios, campos de polo, centro de convenciones con más de 5 años en el mercado (ya tienen una marca establecida) y realizan eventos masivos. Como mencionamos previamente estamos hablando de un mercado potencial de 105 clientes, y apuntaremos a un 10% de este número total con alrededor de 15 predios distintos.

El **problema** al que se enfrentan nuestros clientes es que sus propios clientes tienen experiencias negativas por las largas filas que se generan en los eventos. Sus clientes se estresan por la demora en la atención, no disfrutan al 100% los eventos y debido a esto se pierden ventas por el desorden. Actualmente, las **alternativas existentes** para resolver esto son pocas, consisten en no consumir o hacer la fila y bajar la calidad de la experiencia. Como dato extra, en EEUU y Europa se están empezando a

utilizar Apps para realizar pedidos en los estadios como lo hacen los San Francisco Giants⁶, pero en la Argentina, por ahora, ningún predio cuenta con esta opción.

Es por esto que nuestra **propuesta de valor única** es brindar a estos predios de entretenimiento masivo la posibilidad de ofrecer a sus clientes la opción de hacer pedidos desde la comodidad de su lugar, sin necesidad de descargar una aplicación. No solamente se les ofrecerá el servicio de llevar su pedido al asiento, pero a su sector si están en lugares sin asiento marcado, o de poder retirar el pedido directamente de la tienda cuando esté listo, sin necesidad de hacer filas. Si tuviéramos que **resumir nuestro concepto** somos facilitadores de eventos masivos.

Nuestra **solución** consiste de 2 pasos: 1) Asesoramiento técnico con socios de EasyGo que ofrecerán los servicios de instalación de la extranet, además de trabajo directo con el complejo de entretenimiento para hacer una Progressive Web App personalizable. 2) La posibilidad de generar pedidos, hacer los pedidos y entregar los pedidos dentro del complejo. De esta manera podremos coordinar los envíos al asiento o sector y también los retiros directo desde el local.

Los **canales** que vamos a utilizar para hacer llegar EasyGo a sus clientes son los siguientes: Redes sociales para generar una identidad de marca, donde expliquemos lo que hacemos y experiencias de usuarios. Una landing page para que los clientes puedan pedir cotizaciones y que vean en donde estamos trabajando. Publicidad en YouTube y en eventos para que los usuarios vean que estamos presentes en ese predio o complejo y sepan los pasos para usarlos. Uso de influencers para que compartan su experiencia con EasyGo. Atención telefónica por si nuestros clientes o usuarios tienen dudas acerca de EasyGo.

Los **flujos de ingresos** provienen de 3 medios distintos: 1) costo de personalización de la Progressive Web App, 2) Fee de mantenimiento mensual, 3) 5% de los ingresos generados (negociable por eventos masivos), en los cuales se puede reducir el porcentaje por una mayor exposición y publicidad para la marca. Por otro lado, los **costos** provienen del mantenimiento de los servidores, marketing para hacer un nombre de marca y que los clientes nos contraten y los usuarios nos usen y el sueldo del equipo para el desarrollo y mantenimiento de la Progressive Web App.

⁶Pedir comida sin moverte del asiento, vía app. (2022, 19 de abril). Deporte Tecnológico. <https://deportetecnologico.com/pedir-comida-sin-moverte-del-asiento-via-app/>

Las **métricas clave** que usaremos son: el incremento de usuarios por mes, el ROAS (Return On Advertising Spend) por predio mensual, la cantidad de ventas por evento y por predio, y finalmente el tiempo de caída de la plataforma ante una eventual caída. Finalmente, nuestra **ventaja especial** consiste en que no se necesita descargar una app para poder ser un potencial cliente de EasyGo, simplemente ingresar al predio ya te da alcance para usarnos, y no solo eso, pero estamos ofreciendo innovación en el mercado del entretenimiento para que los que van a eventos masivos vivan una experiencia distinta.

1.2 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

Para describir mejor la problemática de los clientes utilizamos la herramienta de Mapa de Empatía que se adjunta a continuación. En el mismo, se puede observar diferentes perspectivas y sentimientos de los predios de entretenimiento, los espectadores y los vendedores dentro de los predios. Creemos que esta herramienta es de vital importancia, ya que nos permite empatizar con los pains y gains de todos nuestros principales stakeholders.

Empezaremos nuestro análisis primero de los predios de entretenimiento, continuaremos con los espectadores que van al predio y finalmente lo haremos con los vendedores del predio. El empathy map para nuestros clientes, los predios de entretenimiento es el siguiente:

Universidad de
San Andrés

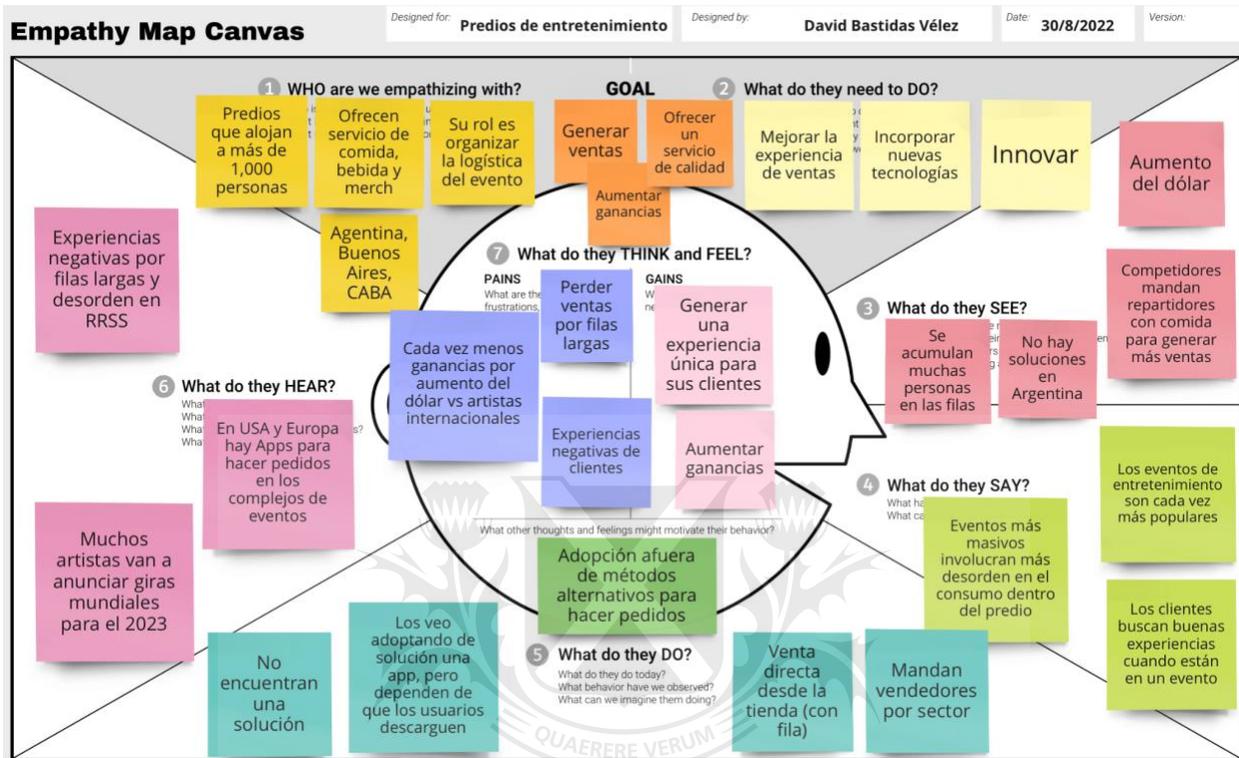


Figura 1.2.1 - Empathy Map de predios de entretenimiento

Con respecto a **con quién** nos estamos empatizando, estamos hablando de predios que alojan a más de 1,000 personas en eventos de entretenimiento. Estos predios están ubicados en Argentina, Buenos Aires, CABA (*Ciudad Autónoma de Buenos Aires*). A su vez, en estos eventos se ofrecen servicios de comida, bebida y merchandising. El rol de este cliente es organizar la logística del evento y velar por que se realice de la manera más eficiente posible. El **objetivo** de estos predios es generar más ventas por evento, aumentar las ganancias y ofrecer un servicio de calidad a los que asisten al predio. Lo que **tienen que hacer** para lograr este objetivo es mejorar la experiencia de ventas dentro del predio, incorporar nuevas tecnologías e innovar. Lo que ven es que en sus eventos se acumulan muchas personas en las filas, y esto posiblemente genera que las personas quieran consumir menos en sus eventos. Por otro lado, **ven** que los competidores mandan a repartidores que den vueltas por el predio para aumentar las ventas. Además, por más que busquen, no hay actualmente en el mercado soluciones para aumentar las ventas en el predio, más que las que actualmente se utilizan. Finalmente, ven que el dólar aumenta y esto es un

problema para ellos ya que muchos de sus artistas son extranjeros, algunos costos son en dólares o simplemente la devaluación del peso les afecta y esto afecta directamente sus ganancias. Los predios de entretenimiento **dicen** que los eventos de entretenimiento son cada vez más populares, lo cual podría generar un mercado más competitivo. Por otro lado, son conscientes de que los clientes buscan buenas experiencias cuando están en un evento, y una mala experiencia puede dejar mal parado a un predio. Finalmente, ellos dicen que los eventos más masivos, involucran más desorden en el consumo dentro del predio. Lo que **hacen** actualmente los predios es mandar vendedores ambulantes que den vueltas por todo el predio. Además, ofrecen la venta directa desde la tienda, pero esto lleva al problema en la experiencia de la fila. Por otro lado, buscan una solución, pero no logran encontrarla en el mercado. Yo los veo adoptando como solución una app, pero dependerá de las ganas que tengan sus clientes de querer descargar una app. Lo que **escuchan** son, en primer lugar, experiencias negativas de clientes por las largas filas o mal servicio en RRSS. Por otro lado, escuchan que muchos artistas van a venir a la Argentina el año que viene y necesitan mejorar su experiencia. Finalmente, escuchan que en Europa y USA hay Apps para hacer pedidos en los complejos de eventos. Dentro de la cabeza de los predios de entretenimiento podemos ver que les causa **dolor** perder ventas por filas largas en los eventos que se realizan en los predios, obtener cada vez menos ganancias por aumento del dólar por el costo de artistas internacionales, insumos o simplemente por pérdida de poder adquisitivo y, finalmente, les duele escuchar de experiencias negativas de clientes en eventos. Por otro lado, de **ganancias** les encantaría aumentar las ventas en los eventos, aumentar ganancias y generar una experiencia única en sus clientes. Finalmente, **otros pensamientos** que pueden llegar a tener nuestros clientes, es el éxito que está teniendo la adopción en el extranjero de métodos alternativos para hacer pedidos en predios de entretenimiento.

Por otro lado, desde la perspectiva de los espectadores que atienden a estos eventos, podemos encontrar la siguiente situación:

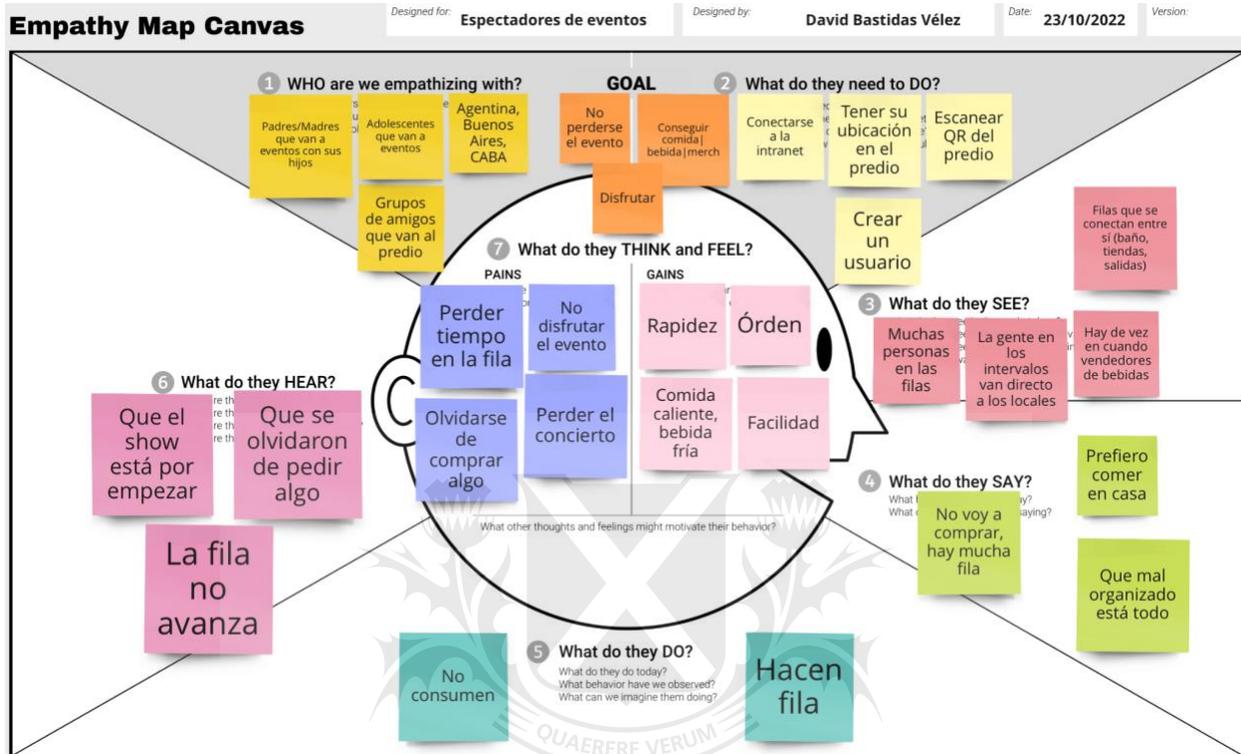


Figura 1.2.2 - Empathy Map de espectadores de eventos

Con respecto a **con quién** nos estamos empatizando, estamos hablando de padres y madres que van a ver un show con sus hijos, adolescentes que van con amigos al complejo de entretenimiento, grupos de amigos que van a ver una obra de teatro. Todas estas personas atienden a predios ubicados en Argentina, Buenos Aires, CABA. El **objetivo** de estos espectadores es disfrutar de los eventos. Poder conseguir su bebida, su comida y su merch y que esto no les impida perderse de su evento. Lo que **tienen que hacer** para lograr este objetivo es escanear el QR de EasyGo en el predio o acceder a nuestra Responsive Web App desde sus redes móviles, crear un usuario e ingresar su ubicación en el predio. Por otro lado, los espectadores **ven** que en los eventos de entretenimiento hay muchas personas que hacen fila. Las filas se conectan y chocan entre sí, la fila del baño, de la salida y para pedir no tienen orden. Ven que las personas en los intervalos van directo a las salidas para pedir, y se arman grandes cuellos de botella. Por otro lado, ven que hay personas que venden bebidas en medio del show, pero no hay gran variedad de productos y se limitan solo a bebidas. Los espectadores **dicen** que no van a comprar porque hay mucha fila, se quejan

de la mala organización que hay en el predio, que no quieren perderse del show para ir a comprar algo y que prefieren comer en casa antes que hacer fila para comprar. Lo que **hacen** actualmente se divide simplemente en dos categorías: los que toman iniciativa y hacen la fila, y los que prefieren no consumir dentro del predio. Lo que **escuchan** es que el show está por comenzar, y que tienen poco tiempo, que la fila no avanza o que se olvidaron de pedir algo al momento de regresar a sus asientos. Dentro de la cabeza de los espectadores podemos ver el **dolor** de perder tiempo en la fila, que no disfruten un evento por el caos, perder tiempo de su evento y olvidarse de pedir algo en el momento en que regresan a su asiento. Por otro lado, de **ganancias** les encantaría tener rapidez al momento de realizar transacciones, poder disfrutar de un orden, disfrutar el concierto, poder acceder a comida caliente y bebidas frías, y poder hacerlo de manera fácil.

Finalmente, desde la perspectiva de los vendedores ubicados en el predio, podemos encontrar la siguiente situación:

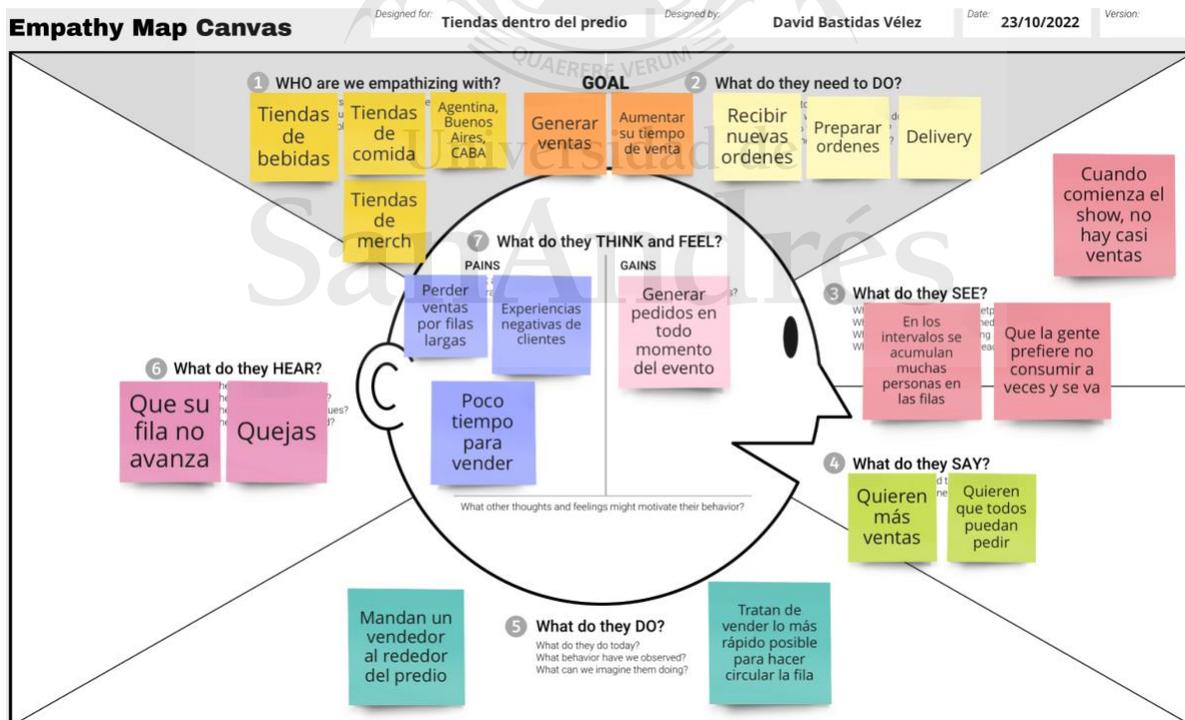


Figura 1.2.3 - Empathy Map de tiendas dentro del predio

Con respecto a **con quién** nos estamos empatizando, estamos hablando de los diferentes locales de bebidas, comida y tiendas de merchandising ubicados en predios de entretenimiento de Buenos Aires, CABA. El **objetivo** de estos vendedores es generar más ventas y aumentar el tiempo su tiempo de venta para que los clientes puedan realizar pedidos. Lo que **tienen que hacer** para lograr este objetivo es poder recibir nuevas órdenes, tener la capacidad de poder generar estas órdenes y tenerlas listas para que sean retiradas o para el delivery. Por otro lado, los vendedores **ven** que en los intervalos se acumulan muchas personas en la fila, que la gente prefiere a veces no hacer la fila y se va, y que una vez que comienza el show, no hay casi ventas. Los vendedores **dicen** que quieren obtener más ventas y que quieren que todos puedan pedir. Lo que **hacen** actualmente es tratar de vender lo más rápido posible, sin importar la calidad de la atención, para hacer circular la fila, y mandar a vendedores alrededor del predio para que haga ventas. Lo que **escuchan** es que la fila en su establecimiento no avanza, y varias quejas por la atención y la organización. Dentro de la cabeza de los vendedores podemos ver el **dolor** de perder ventas por las largas filas, que los clientes tengan malas experiencias con su local y que tienen poco tiempo para interactuar con el cliente y que un cliente que no compra en el intervalo, probablemente no compre después. Por otro lado, de **ganancias** les encantaría poder generar pedidos en todo momento del evento.

Una vez que empatizamos con estos 3 agentes clave para EasyGo: los predios de entretenimiento, los espectadores que van a los predios y los vendedores que se ubican dentro del predio, tenemos que ver qué valor pensamos generarle a cada uno de ellos. Para eso, utilizamos el Value Proposition Canvas y mencionamos las 3 propuestas de valor clave que les vamos a ofrecer a cada uno de los agentes. Primero hablaremos de la propuesta de valor de los predios de entretenimiento:

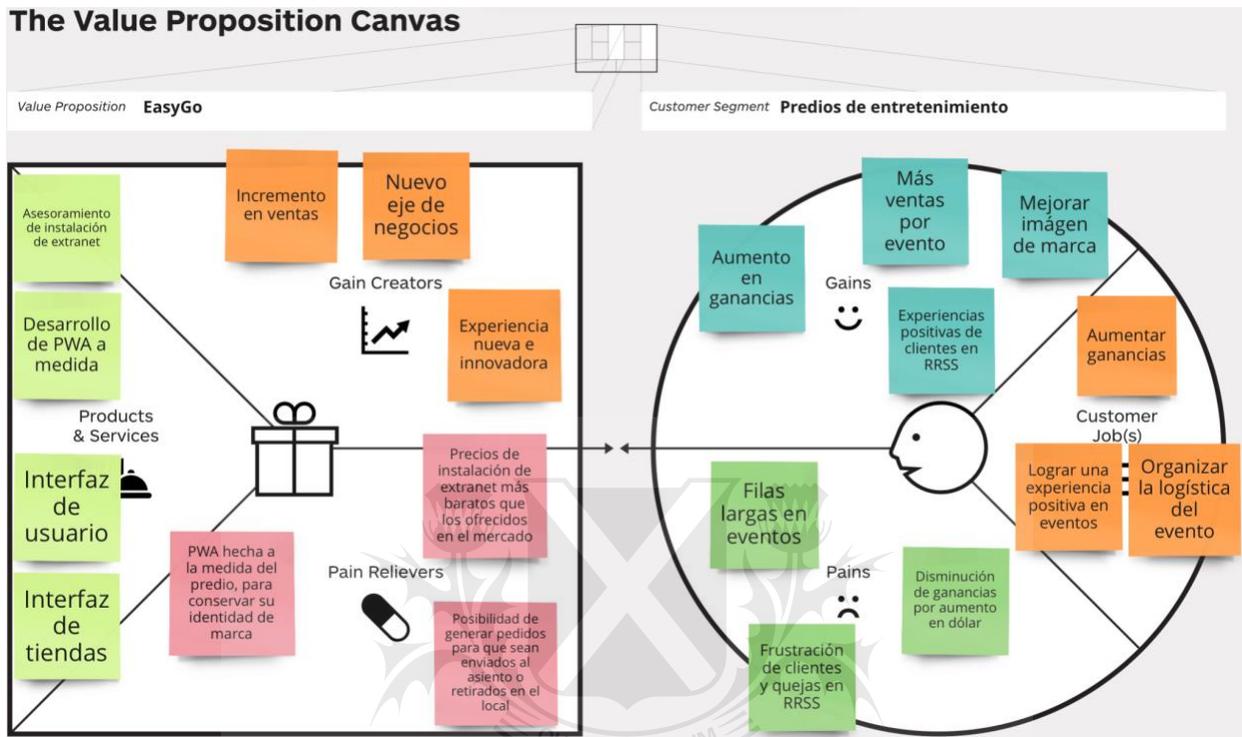


Figura 1.2.4 - Value Proposition Canvas de predios de entretenimiento

Definiendo el perfil de los predios de entretenimiento, podemos ver que los **trabajos de nuestro cliente** consisten principalmente en aumentar sus ganancias y en lograr una experiencia positiva en eventos, y organizar la logística de los eventos. Le **duele ver** filas largas en sus eventos y que haya desorden, les duele ver la frustración de sus clientes y las quejas en RRSS. Finalmente, les duele ver una disminución en sus ganancias por el aumento del dólar. Sus **ganancias** provienen de generar experiencias positivas de clientes en RRSS, de generar más ventas por evento lo que repercute en un aumento en ganancias y finalmente en mejorar la imagen de la marca.

Definiendo nuestra propuesta de valor, podemos ver que a través de nuestros **productos y servicios**, tales como asesoramiento de instalación de extranet, el desarrollo de Progressive Web App personalizable, una interfaz para usuarios y para vendedores del predio, y la posibilidad de generar, hacer y entregar pedidos en el predio le **facilitamos dolores** a nuestros clientes. Dolores tales como precios de instalación de extranet más baratos que los ofrecidos en el mercado, ofrecerle una Progressive Web App personalizable

del predio para conservar su identidad de marca y la posibilidad de generar pedidos para que sean enviados al asiento o retirados en el local. Lo que va a **generar** esto es experiencia nueva e innovadora, la implementación de un nuevo eje de negocios y últimamente un incremento en ventas.

Continuando, la propuesta de valor que ofrecemos a los espectadores que van a los predios de entretenimiento es la siguiente:

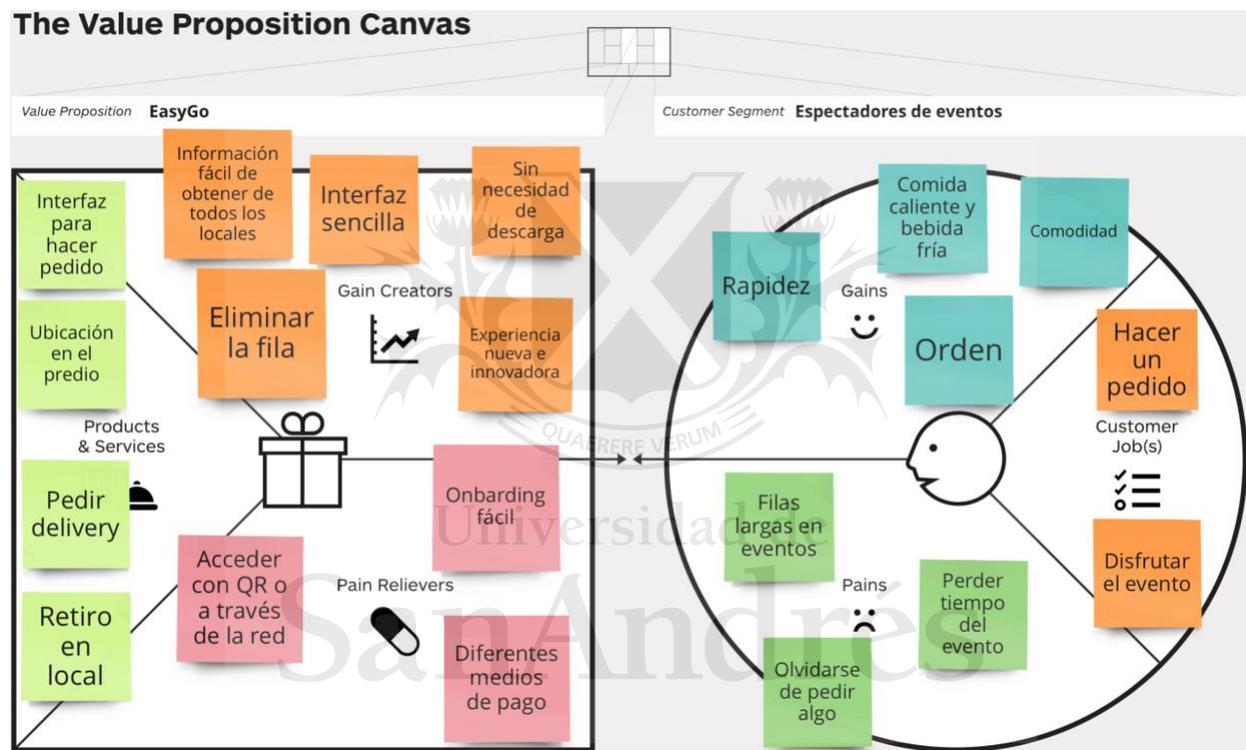


Figura 1.2.5 - Value Proposition Canvas de espectadores de eventos

Definiendo el perfil de los espectadores de eventos de entretenimiento, podemos ver que los **trabajos de nuestro cliente** consisten en poder disfrutar de un evento de manera cómoda y moverse para poder realizar un pedido. Le **duele** ver largas filas en los eventos, al momento de querer hacer un pedido, tener que perder tiempo del evento para hacer pedidos, y olvidarse de pedir algo al momento de regresar a su asiento. Sus **ganancias** provienen de obtener su pedido con rapidez, de manera cómoda, que se pueda ver orden, y que si piden comida les llegue caliente y si piden bebida, que les llegue fría.

Definiendo nuestra propuesta de valor, podemos ver que a través de nuestros **productos y servicios**, tales como una interfaz para poder hacer pedidos, un catálogo completo de las diferentes tiendas del predio, poder ubicar al usuario dentro del predio, poder pedir delivery o retiro directo en el local le **facilitamos dolores** a nuestros clientes. Dolores tales como un onboarding fácil para que los usuarios puedan entender la experiencia y sea una plataforma intuitiva, la posibilidad de adoptar diferentes medios de pago para dar una mayor disponibilidad a nuestros usuarios, y la posibilidad de acceder con QRs alrededor del predio o a través de la red para que no sea necesario descargar una aplicación. Lo que va a **generar** esto es experiencia nueva e innovadora, la posibilidad de eliminar la fila, que no haya que descargar una nueva aplicación ni consumir memoria de celular, dar a los usuarios información total y completa de los diferentes productos en todas las tiendas.

Finalmente, la propuesta de valor que ofrecemos a los vendedores que están ubicados dentro de los predios de entretenimiento es la siguiente:

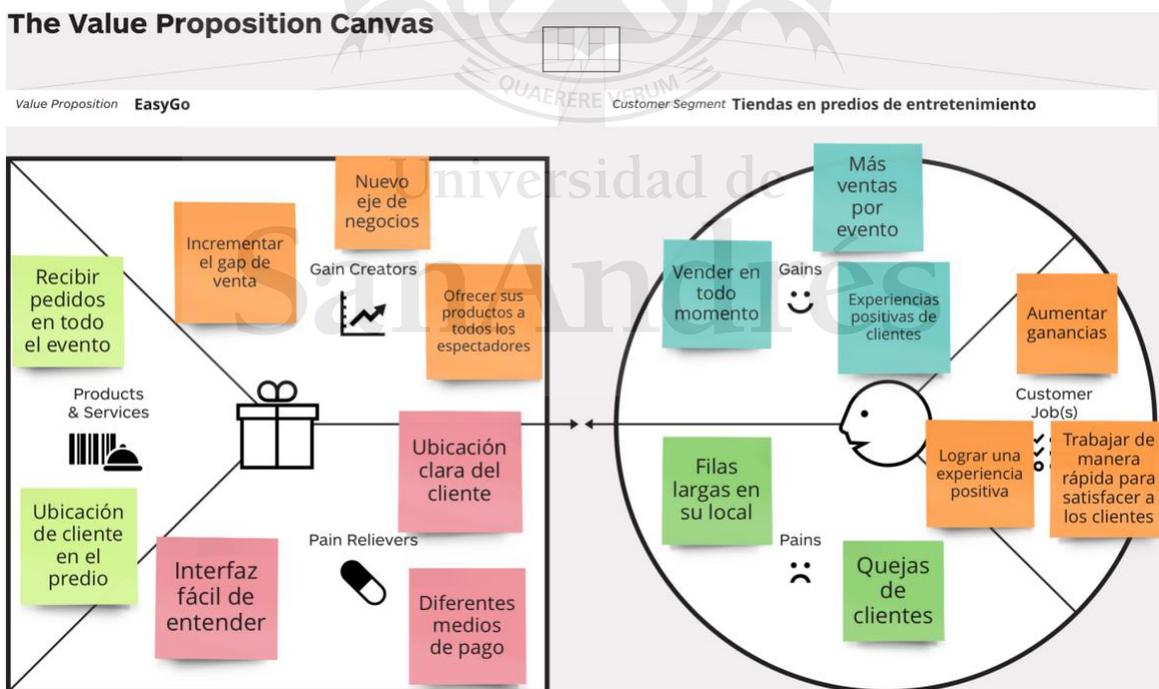


Figura 1.2.6 - Value Proposition Canvas de tiendas en predios de entretenimiento

Definiendo el perfil de las tiendas ubicadas dentro de los predios de entretenimiento, podemos ver que los **trabajos de nuestro cliente** consisten en aumentar las ganancias en cada evento, trabajar de manera

rápida y eficiente para poder satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una experiencia positiva. Le **duele** ver largas filas en su local, no poder venderle a todos estos compradores y recibir quejas de sus clientes por la falta de orden. Sus **ganancias** provienen de obtener mayores ventas por evento, poder lograr vender en todo momento en el evento y que la experiencia de los clientes sea positiva.

Definiendo nuestra propuesta de valor, podemos ver que a través de nuestros **productos y servicios**, tales como una interfaz para recibir pedidos en todo el evento y ubicar al comprador dentro del complejo le **facilitamos dolores** a nuestros clientes. Dolores tales ofrecer una interfaz fácil de usar y entender, ubicar de manera clara dónde está el comprador y la posibilidad de ofrecer diferentes medios de pagos para dar más opciones a los compradores. Lo que va a **generar** esto es un nuevo eje de negocio para las tiendas dentro del local, un incremento en el tiempo de venta que tiene para que los compradores hagan pedidos, y la posibilidad de ofrecer su catálogo de productos a la totalidad de espectadores que van al evento.

1.3 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Una vez que establecimos quiénes son nuestros principales agentes, desarrollamos un Design Criteria Canvas utilizando MoSCoW, haciendo foco en los diferentes criterios con los cuales vamos a desarrollar nuestra solución digital:

MUST Must have and non-negotiable	Ubicación en el predio	Opción de pagar en efectivo o mercado pago	Realización de pedido	Preparación del pedido	Finalización de pedido	Opción de retirar en local o delivery
SHOULD Should-haves and important features	Notificación de pedido aprobado, en proceso, listo para retirar o en camino	Posibilidad de crear un perfil	Personalización de locales por predio	Tiempo de espera	Buscador y filtrador	
COULD Could-haves and optional features	Información personalizada por predio, Ej: próximos shows, etc.	Ofertas personalizadas en base al consumo	Dar tips al repartidor	Separación por colores en sectores		
WON'T Won't have - things that are definitely not on the table.	App de EasyGo					

Figura 1.3 - MoSCoW de EasyGo

Las funcionalidades principales que **tienen que estar** son: en principio la posibilidad de poder realizar un pedido, preparar el pedido y finalizar el pedido, además de ubicar al usuario en el predio y poder elegir si retirar o delivery, y la posibilidad de integrar diferentes tipos de pago (en un principio con mercado pago). Se **debería** incluir el poder ofrecer información personalizada del predio en el que se encuentra el usuario, como futuros shows, descuentos del momento, etc. Además, se debería ofrecer diferentes notificaciones en base al pedido del tipo aprobado, en proceso, listo para retirar o en camino para no dar una experiencia negativa de UX, se debería poder crear perfiles para ver patrones de compra de clientes y tener información básica de este, mostrar un tiempo de espera qué va a tomar el pedido en ser entregado o estar listo para que se retire y un filtro dentro del buscador para dar ofertas específicas de resultados. Además, se **podría** dar la posibilidad de contar con personalización de los diferentes locales que se encuentran ubicados dentro del predio, dar ofertas personalizadas en base al consumo, la posibilidad de dar tips al repartidor, y un esquema de colores para ubicar a usuarios dentro de los sectores sin asientos. Y finalmente, **no queremos** sacar una app, ya que queremos involucrarnos con todos los que entran al predio, no con los que se limitan a la App.



Universidad de
San Andrés

2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

La infraestructura del entretenimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) está fuertemente establecida. En lo que queda del 2022 en el Movistar Arena se espera a 33 artistas tanto nacionales como internacionales⁷, con grandes nombres como Michael Bubl , C Tangana, J Balvin, Demi Lovato, entre otros. Si nos vamos al rubro del Polo, estamos hablando de 11 partidos solamente en el Campeonato Argentino de Abierto de Polo⁸ en Palermo, con miles de espectadores anualmente. Si nos vamos solamente a Avenida Corrientes podemos encontrar 25 teatros⁹ distintos que ofrecen desde conciertos de Nicki Nicole, a comedias como Toc-Toc, La Linterna Mgica, la nueva obra de Casados con hijos y Aret, dentro de muchas otras. Movindonos al rubro del fútbol, estamos frente al panorama de que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es “(...) la ciudad con más campos de fútbol del mundo”¹⁰ con 36 estadios para más de 10,000 personas. Finalmente, cada año festivales musicales en Buenos Aires tales como el Lollapalooza o el Primavera Sound llaman la atención de cientos de miles de personas. Las oportunidades dentro del entretenimiento son cada vez más interesantes.

Si nos adentramos a variables más sociales, el INDEC en 2018 publicó que los hogares argentinos gastan un 15,2% de sus ingresos en Recreación y cultura y Restaurantes y Hoteles¹¹. Los argentinos destinan una gran porción de sus ingresos en lo que será actividades para el placer y el descanso. Por otro lado, es interesante ver cómo el comercio electrónico en Argentina en 2021 experimentó 700.000 nuevos usuarios¹² en comparación al 2020, mostrando cómo el consumo online y el comercio electrónico en la argentina son cada vez opciones más populares.

⁷Eventos. Movistar Arena Argentina. (2022, 13 de mayo). Movistar Arena. <https://www.movistararena.com.ar/eventos/>

⁸Argentinean Open Polo Championship Tickets. (s. f.). viagogo.com. <https://www.viagogo.com/ww/Sports-Tickets/Polo/Argentinean-Open-Polo-Championship-Tickets?AffiliateID=49>

⁹Lista de TEATROS de Buenos Aires Centro - 2022 -. (2022, 8 de noviembre). Centro de Buenos Aires. <https://www.centrodebuenosaires.com/guia-lista-de-teatros/>

¹⁰Rebossio, A. Buenos Aires, la ciudad con más campos de fútbol del mundo. (2015, 17 de agosto). El país. https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746_040027.html

¹¹Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 - 2018 Informe de ingresos. (2022, junio). INDEC. https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_ingresos.pdf

¹²Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen. (2022, 6 junio). infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>

Desde el marco de la tecnología estamos hablando de que hay 37,1 millones de smartphones en la Argentina¹³ con una población de 46,234,830 habitantes¹⁴ a 2022. Estamos hablando de que un 80% de los argentinos tienen acceso a smartphones. Por otro lado, Buenos Aires es la provincia con mayor acceso, velocidad y cobertura de internet en toda la Argentina¹⁵ y CABA cuenta con una cobertura casi total de 3G y 4G, y se puede contar con 5G en algunas zonas de la ciudad¹⁶.

Finalmente, desde el punto de vista económico estamos hablando de una alta volatilidad del dólar con un precio a 2022 de \$280 pesos por dólar, mientras que en 2021 el dólar había cerrado a una cotización de \$208 pesos¹⁷. Estamos hablando de un aumento del 34,6% de la divisa extranjera en los últimos 9 meses. La inflación en la Argentina no se queda atrás alcanzando un 71% anual¹⁸. Sin embargo, es interesante ver cómo a pesar de la crisis económica “Los argentinos, fanáticos de los conciertos pese a la crisis”¹⁹ con alrededor de 550,000 entradas vendidas para el concierto de Coldplay en River Plate, a un precio promedio de \$17,750²⁰ la entrada, tomando en cuenta que el salario promedio en Argentina es de U\$D 632²¹ o unos \$92,904 pesos (tomando el dólar oficial a \$147 pesos²²) estamos hablando de que el argentino promedio gastó un 19% de su ingreso simplemente en este concierto.

Bajo este panorama general EasyGo se quiere posicionar como un facilitador para los espectadores que asisten a eventos de entretenimiento, ayudando no solo a los espectadores, pero también a los que

¹³Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015-2026. (2022, 30 junio). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

¹⁴INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). INDEC. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

¹⁵Acceso a Internet · Datos Abiertos. (s. f.). ENACOM. <https://datosabiertos.enacom.gov.ar/dashboards/20000/acceso-a-internet/>

¹⁶Cobertura 3G / 4G / 5G Movistar Móvil en Buenos Aires, Argentina. (s. f.). nPerf.com. <https://www.nperf.com/es/map/AR/3435910.Buenos-Aires/152392.Movistar-Mvil/signal/?ll=-34.62727544276523>

¹⁷El dólar ahora sube al mismo ritmo que la inflación: ¿a cuánto podría llegar a fin de año? (2022, 15 de julio). Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/07/14/el-dolar-ahora-sube-al-mismo-ritmo-que-la-inflacion-a-cuanto-podria-llegar-a-fin-de-ano/>

¹⁸<https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html#:~:text=La%20medici%C3%B3n%20interanual%20alcanz%C3%B3%20el,95%25%20y%20el%2011%25.>

¹⁹Molina, F. R. La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social. (2022, 12 de agosto). El País Argentina. <https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>

²⁰Entradas para Coldplay. (2022, 7 junio). TyC Sports.com. <https://www.tycsports.com/interes-general/entradas-para-coldplay-2022-precios-cuando-se-venden-y-como-comprar-id438947.html>

²¹Muscatelli, N. La Argentina tiene el salario promedio más bajo de la región. (2022, 25 de mayo). Clarín. https://www.clarin.com/economia/argentina-salario-promedio-region_0_7SoRpZzdlp.html

²²Dólar blue, dólar hoy: el minuto a minuto de la cotización este jueves 8 de septiembre. (2022, 8 septiembre). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-blue-dolar-hoy-el-minuto-a-minuto-de-la-cotizacion-este-jueves-8-de-septiembre-nid08092022/>

organizan los eventos. El análisis previo muestra que la actividad recreativa crece a pesar de los vaivenes económicos y el público cuenta con los medios necesarios para poder usar la solución propuesta.

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.1 - Características del mercado

Para poder estimar el volumen en pesos del mercado al cual nos queremos dirigir, tenemos que partir por la base de cuánto capital genera el mundo del entretenimiento en la Argentina de manera anual. La consultora PWC estima que el mercado del entretenimiento en Argentina, solamente basado en actividades B2B (involucran la venta de tickets) y actividades OOH (Out Of Home), tendría una valuación de US\$286 millones en 2021²³. Es importante remarcar que dentro de las actividades B2B se encuentra la venta de tickets del sector cinematográfico, el cuál PWC valoraría en US\$176 millones en 2021²⁴. Debido a que no nos vamos a adentrar en este rubro del entretenimiento, nuestro mercado objetivo final consta de una valuación final de US\$110 millones.

Siguiendo con nuestro análisis, es importante remarcar que inicialmente no vamos a adentrarnos en todas las provincias de la Argentina, sino que vamos a empezar por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para obtener una estimación del mercado más detallada, decidí tomar como referencia la distribución de PBI (Producto Bruto Interno) por provincia, descubriendo que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2017 generó más del 19,1% del PBI nacional. Continuando con el supuesto de que el mercado de entretenimiento al que apuntamos es de US\$110 millones, y que un 19,1% estaría compuesto por ingresos generados en CABA, estamos hablando de unos US\$21 millones a los cuales EasyGo podría apuntar en CABA.

Finalmente, el mundo del entretenimiento involucra varias fuentes de ingresos: venta de tickets, venta de comida, venta de bebidas, venta de merchandising e interacciones entre proveedores como alquiler de luces, renta de predios, etc. Para obtener una estimación más certera acerca de qué porcentaje es el

²³PricewaterhouseCoopers. (s. f.). Medios y Entretenimiento en Argentina. PwC. <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/medios-y-entretenimiento-en-argentina.html>

²⁴Idem anterior.

que efectivamente vamos a capturar con EasyGo tomamos en consideración el reporte publicado por el INDEC en 2019 acerca del Gasto de los Hogares y vemos que alrededor de un 28,5% de los gastos del hogar promedio argentino son en prendas de vestir y calzado, bebidas alcohólicas, bienes y servicios varios, restaurantes y hoteles y recreación y cultura²⁵. Por lo que podríamos extrapolar este número como el porcentaje del mercado total de consumo del entretenimiento en Argentina al cual queremos apuntar con EasyGo, lo que equivaldría a unos US\$6 millones anuales.

2.1.2 - Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará

En el mercado argentino del entretenimiento el tema de la estacionalidad no nos va a afectar a EasyGo de manera directa, debido a que vamos a trabajar con diferentes complejos que ofrecen diferentes eventos con temporalidades distintas: semanales, semestrales, anuales o esporádicas. Por otro lado, es importante remarcar que hay eventos que mueven a más personas que otras, por ejemplo grandes nombres del mundo del entretenimiento como Bad Bunny o Dua Lipa, partidos muy concurridos como Boca River, o eventos como la Comic-Con en La Rural. Es importante tomar estos eventos especiales que sabemos que van a mover a muchas personas, y explotar a nuestro favor para mostrar más el nombre de la marca y exponernos para adentrarnos en más predios de entretenimiento.

Actualmente en la Argentina no hay ninguna empresa que esté realizando este tipo de servicios. En la investigación que realizamos vimos plataformas como ticketportal, movistararena.com, viagogo, hausticket, ticketek, tuenrada.com que se encargan de todas las transacciones de compra y venta de entradas, pero ninguna se encarga del consumo ya dentro de los predios. Una vez que nos adentramos en el predio el consumo va por medio de los propios locales y tiendas que se ubican dentro.

Es importante resaltar que a pesar de que no haya ningún competidor local, hay empresas como Qkr! de Mastercard²⁶ que ofrecen servicios similares para pedir comida en estadios de fútbol de primera en Chile, Estados Unidos, Australia y Canadá. Por otro lado, podemos encontrar a VenueNext²⁷ que funciona en el

²⁵Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 - 2018. Resultados preliminares. (2019, agosto). INDEC. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf

²⁶Estrenan App que te permite pedir comida a tu asiento en el estadio. (s.f). América Economía. <https://www.americaeconomia.com/articulos/estrenan-app-que-te-permite-pedir-comida-tu-asiento-en-el-estadio>

²⁷Arnau, A. Hot dogs directo a tu asiento. (2016, 19 de abril). Deportes Inc. <https://deportesinc.com/actualidad/hot-dogs-directo-a-tu-asiento/>

estadio de los Yankees de Nueva York que te hace un delivery de hotdogs a tu asiento del estadio. Y finalmente, en Europa en la liga española podemos encontrar que el Valencia Club de Fútbol es el primer equipo en incorporar el VCF Seat Delivery²⁸ que permite a los hinchas pedir bebidas y comidas desde su asiento.

A pesar de que no haya ninguna empresa que localmente esté ofreciendo este tipo de servicio, creemos con EasyGo que es un gran momento para explotar la falta de jugadores en el marco competitivo y ofrecer un servicio nuevo que muchos grandes nombres internacionales ya están empezando a incorporar.

Se hicieron 3 entrevistas a personas involucradas en el mundo del entretenimiento dentro del Luna Park y el Movistar Arena (Mirar Anexo 1). A todos se les contó acerca de EasyGo, y sus diferentes perspectivas acerca del tema. Los 3 entrevistados estuvieron de acuerdo de que EasyGo es una buena idea para llevar a cabo, pero que hay que tener en cuenta diferentes aspectos: Juan Martín Drutman nos dijo que tenemos que hacer especial hincapié en la experiencia de los usuarios. No se puede pedir comida y que llegue fría, o que una bebida te llegue caliente. Tenemos que aceitar bien los procesos y el back office de la plataforma. Por otro lado, Mateo Molina nos dijo que tenemos que hacer foco en la manera en la que encaramos a los predios para poder venderles la idea. Finalmente, Mora Tcherkaski nos dijo que le parecía una gran idea, y que los predios deberían ofrecer esto como un must a sus espectadores. Su visión ideal sería que se pueda upgradear los tickets, reservar estacionamiento y pedir comida directamente desde una plataforma.

Para poder brindar un análisis más profundo acerca de la situación actual del mercado, vamos a utilizar las herramientas de análisis de Michael Porter y el análisis FODA del sector.

5 fuerzas de Porter

El siguiente análisis de las 5 fuerzas de Porter está enfocado en EasyGo una vez lanzado al mercado:

²⁸Seat Delivery. (s. f.). <https://www.valenciacf.com/es/vcf-media/apps/seatdelivery>

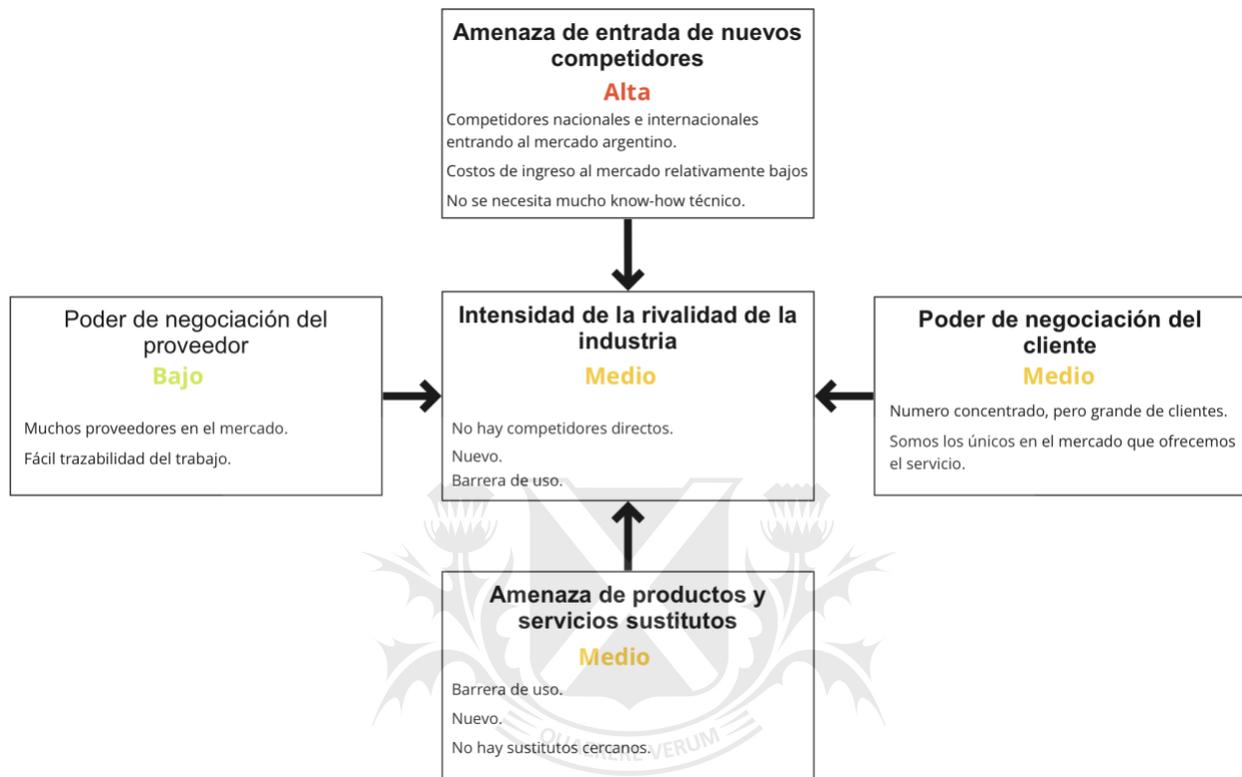


Figura 2.1 - 5 fuerzas de Porter EasyGo

Consideramos con EasyGo que la **amenaza de entrada de nuevos competidores** es **alta**. Hay varios competidores internacionales que ya se han adentrado con propuestas de negocio parecidas a la nuestra y como mencionamos anteriormente, empresas como Qkr! de Mastercard, que operan en países limítrofes como es el caso de Chile, pueden llegar a ver a la Argentina como un mercado interesante para adentrarse. Además, los costos de ingreso al mercado son relativamente bajos, ya que el desarrollo de una Progressive Web App no son elevados y se puede contratar expertos para la integración con diferentes sistemas de pagos y poder generar pedidos, hacer pedidos y entregar pedidos en el complejo. Finalmente, no se necesita mucho know-how tecnológico para poder proveer esta solución digital.

Con respecto al **poder de negociación del cliente** consideramos que es **medio**. Por un lado, hay un número concentrado de alrededor de 100 clientes, lo que les da un poder de negociación alto a estos. Sin embargo, somos los únicos en el mercado que ofrecemos este tipo de servicios, lo que nos diferencia de manera clave.

En tercer lugar, la **amenaza de productos y servicios sustitutos** consideramos que es **media**. Es cierto que hay una barrera de uso a nuestro producto digital, ya que es algo bastante nuevo y puede que los usuarios no estén acostumbrados a usar una extranet para hacer transacciones, pero creemos que el factor “nuevo” nos puede llegar a jugar a favor, haciendo de esta experiencia algo innovador, nuevo y que a través de redes sociales e influencers se pueda popularizar mucho. Es importante remarcar que no hay sustitutos cercanos a nuestro producto, simplemente que la barrera de uso sea muy grande y los usuarios opten por hacer fila, más que usar nuestra plataforma.

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores** consideramos que es **bajo**. Hay muchos proveedores de servicios técnicos de extranet en la Argentina; empresas como Axiomait, NetOne, Capterra, Unidos y Liferay son algunas de las empresas que pudimos encontrar. Por otro lado, es fácil tener registro de las horas que se trabajó y la cotización de los diferentes costos involucrados al momento de instalar la extranet, lo que nos da más información para comparar a los diferentes proveedores.

Finalmente, la **intensidad de la rivalidad de la industria** consideramos que es **media**. Por más de que es cierto que no hay competidores directos en nuestro mercado, somos una solución digital nueva. Puede haber barreras de uso altas, en un principio, lo que haría que tanto nuestros clientes como nuestros usuarios tengan dificultades en confiar en nosotros.

En conclusión, estamos hablando de un mercado completamente nuevo, en el que no se encuentran competidores directos. Además, hay un número medianamente grande de clientes. Es cierto que la propuesta puede ser interesante para algunos de nuestros clientes y usuarios, pero puede llegar a plantearse una alta barrera de adopción de nuestra plataforma, lo que podría generar inconvenientes a corto plazo.

Análisis FODA

Una vez hecho nuestro análisis del mercado en el que queremos operar, es importante tener en cuenta las diferentes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que vamos a afrontar con EasyGo:

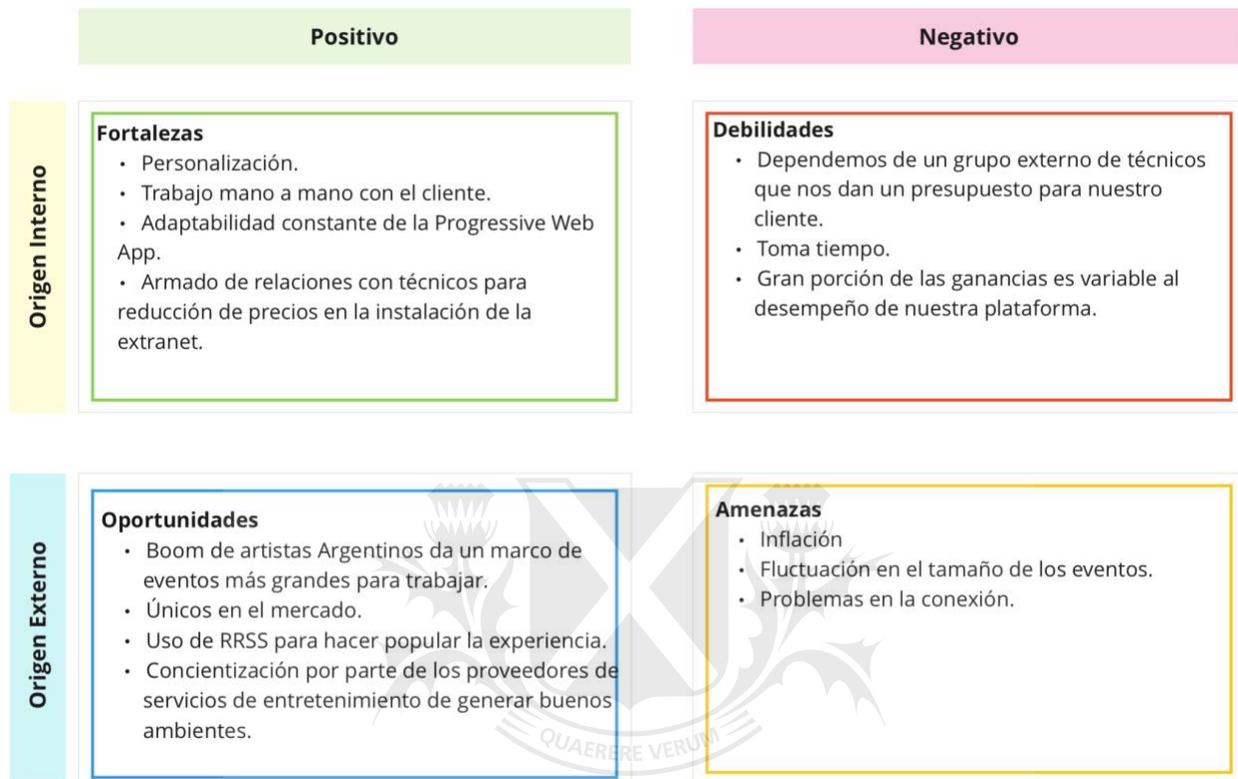


Figura 2.2 - FODA EasyGo

Empezando por las variables internas, dentro de nuestras **fortalezas** podemos encontrar el hecho de que ofrecemos un servicio personalizado a nuestros clientes. Ellos pueden tener presente su imagen de marca, mostrar futuros eventos, proveer descuentos, ubicar a los usuarios en el predio y obtener otra fuente de ingresos mediante nuestra plataforma. Por otro lado, es importante remarcar que trabajamos mano a mano con nuestros clientes. Optamos frente a este esquema de trabajo para que puedan tener confianza con EasyGo y para que la plataforma sea una extensión de su marca. Además ofrecemos adaptabilidad constante de la Web App. Si nuevas tiendas aparecen, estas son incluidas en nuestro catálogo, y si hay tiendas que desaparecen, estas se sacarán. Por otro lado, en EasyGo buscamos generar vínculos estratégicos con empresas técnicas que se encarguen de la instalación de extranets. Esto nos va a permitir gozar de beneficios tales como un menor costo al momento de instalar las extranets. En contrapartida a esto, dentro de nuestras **debilidades** podemos encontrar el hecho de que en EasyGo dependemos de un grupo tercerizado de técnicos para que instalen la extranet. Esto puede generar malentendidos entre el

cliente y la empresa tercerizada, además de agregar un costo adicional en nuestra operación. Además, el hecho de que trabajamos mano a mano con nuestros clientes, puede ser una arma de doble filo, ya que significa que mucho tiempo se puede invertir en hacer una Web App que sea 100% igual a lo que nuestro cliente busca. Finalmente, es importante remarcar que gran porción de nuestras ganancias son variables al desempeño de nuestra plataforma.

Continuando por las variables externas encontramos dentro de las **oportunidades** el boom de los artistas argentinos, que ofrecen una mayor congregación de fans y de eventos lo que da un entorno de trabajo más grande. Por otro lado, contamos con el hecho de que somos los únicos en el mercado que ofrecen este tipo de servicios, lo que nos da como ventaja el hecho de ser una experiencia única. Además, se puede explotar redes sociales como Instagram, TikTok, Facebook y Youtube para hacer popular la propuesta de EasyGo. Finalmente, se puede explotar el hecho de que los proveedores de entretenimiento cada vez son más atacados por los medios si se viralizan malas experiencias o desorden en los eventos. Es por eso que se puede tomar esta oportunidad para brindar una solución para los gestores de eventos para darles una logística más amena a los espectadores. En contrapartida a esto, dentro de nuestras **amenazas** encontramos factores como la inflación. Si la inflación es muy alta, el consumo va a ser inversamente afectado, lo que va a generar menos ingresos para EasyGo. Por otro lado, dependemos mucho del repertorio de artistas y los diferentes eventos que se van a hacer en los complejos. Si la convocatoria es muy poca, o si los eventos no se hacen, esto va a afectar fuertemente a nuestras ganancias. Finalmente, por más que intentemos minimizar los problemas de conexión mediante la instalación de una extranet, los problemas o mal funcionamiento de la red son siempre posibles y estos pueden afectar el funcionamiento de EasyGo.

Una vez establecida la situación en la cual vamos a operar. Es importante tener presente el entorno al cual vamos a adentrarnos para operar. Es por eso que utilizaremos la herramienta PESTEL para mostrar el funcionamiento de EasyGo al corto y al largo plazo.

PESTEL (Corto plazo)

<p>POLITICO</p> <p>Inestabilidad política.</p>	<p>ECONOMICO</p> <p>Inflación. Dólar.</p>	<p>SOCIAL</p> <p>Crecimiento sostenido del comercio electrónico. Alto gasto en recreación y cultura. Boom del género urbano.</p>
<p>TECNOLOGICO</p> <p>Alto nivel de smartphones en la Argentina. Alto nivel de conectividad en CABA.</p>	<p>LEGAL</p> <p>Alta incidencia de impuestos. Ley de datos personales. Contratos con clientes.</p>	<p>AMBIENTAL</p>

Figura 2.3 - PESTEL (corto plazo) de EasyGo

Dentro de las variables **políticas** la clave es la inestabilidad política del país. Las empresas no están motivadas en incurrir en gastos innecesarios, si el funcionamiento de su empresa va bien. Es por eso que hay que mostrarnos como algo más que una funcionalidad para hacer contentos a los espectadores, pero como una fuente extra de ingresos para los proveedores de entretenimiento en la Argentina.

En las variables **económicas** podemos encontrar dos ejes centrales: la inflación y el dólar. La inflación afecta de manera directa al consumo en Argentina. Solamente este año ya acumulamos una inflación

anual del 71%²⁹ lo que muestra que la volatilidad de nuestra economía es grande. Esto afecta directamente al consumo de los argentinos, en especial haciendo que estén menos dispuestos a gastar en productos dentro de un evento. Esto genera un impacto cada vez mayor en las fuentes de ingreso de EasyGo, ya que gran parte de nuestros ingresos provienen de estas transacciones. Por otro lado, los aumentos en el dólar afectan de manera dura a nuestros clientes, que usan esta divisa para negociar artistas internacionales de renombre. Entre menos poder tengan para negociar con artistas internacionales, menor va a ser el público que asista al evento, lo que equivaldría a menos transacciones y menos ingresos para EasyGo.

Dentro de las variables **sociales** podemos encontrar el crecimiento sostenido del comercio electrónico. El comercio electrónico en Argentina en 2021 experimentó 700.000 nuevos usuarios³⁰, mostrando que esta forma de consumo “online”, está cada vez más popularizado entre los argentinos. Además, como se mencionó antes, el INDEC en 2018 publicó que los hogares argentinos gastan un 15,2% de sus ingresos en Recreación y cultura y Restaurantes y Hoteles³¹. Este alto porcentaje de gasto muestra que los argentinos invierten gran parte de sus ingresos en la recreación y la cultura. Finalmente, hay un fenómeno actual que rodea a la Argentina que es el Boom del género urbano³². Cada vez hay más fans y artistas que pertenecen al género urbano del Trap, el Rap, la Cumbia RKT, y demás géneros que mueven a miles de personas. Un mayor repertorio de artistas locales, significaría una mayor cantidad de eventos en los cuales EasyGo podría participar.

Por otro lado, dentro del marco **legal** nos encontramos diferentes tipos de regulaciones que afectan a EasyGo. En primer lugar, estamos sujetos a un país que tiene un alto nivel de impuestos que afectan la operación del negocio. En este momento el impuesto a las ganancias para las empresas es del 35%³³, y en

²⁹Molina, F. R. La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social. (2022b, agosto 12). El País Argentina. <https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-suba-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>

³⁰Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen. (2022, 6 junio). infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>

³¹Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 - 2018 Informe de ingresos. (2022, junio). INDEC. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_ingresos.pdf

³²Cipolla, A. Argentina: ¿nuevo epicentro de la música urbana? (2022, 9 de diciembre). LatinAmerican Post. <https://latinamericanpost.com/es/40669-argentina-nuevo-epicentro-de-la-musica-urbana>

³³Qué impuestos deben pagar las MiPymes. (s. f.). Santander Río. <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>

CABA el tributo sobre ingresos brutos es del 3%³⁴, haciendo que las transacciones de EasyGo en Argentina sean altamente afectadas. Por otro lado, hay que tener en cuenta la ley de datos personales y cuidar de manera terminante los datos que obtenemos de nuestros usuarios: se tiene que pedir consenso a nuestros usuarios, darles la posibilidad de mostrarles qué datos tenemos de ellos e impedir que estos datos sean filtrados, dentro de más parámetros³⁵.

Finalmente, en el marco **tecnológico** nos encontramos con un alto nivel de smartphones en Argentina, con más de un 80% de argentinos con smartphones³⁶. Además como se mencionó antes en el reporte, Buenos Aires es la provincia con mayor acceso, velocidad y cobertura en Argentina³⁷ y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires muestra una alta cobertura de red³⁸.

Cabe aclarar que en cuanto al entorno **ambiental**, no nos vemos afectados. Creemos que al proveer una plataforma digital para gestionar pedidos a lugares dentro de complejos de entretenimiento, este enfoque del análisis queda más allá de nuestro alcance.

Esto sería un panorama del entorno en el momento en el que iniciamos actividades con EasyGo. A continuación, se presenta el panorama del entorno al largo plazo en EasyGo:



³⁴ Idem anterior.

³⁵ Datos personales. (2022, 4 de mayo). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>

³⁶ Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015-2026. (2022, 30 de junio). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

³⁷ Acceso a Internet · Datos Abiertos. (s. f.). ENACOM. <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dashboards/20000/acceso-a-internet/>

³⁸ Cobertura 3G / 4G / 5G Movistar Móvil en Buenos Aires, Argentina. (s. f.). nPerf.com. <https://www.nperf.com/es/map/AR/3435910.Buenos-Aires/152392.Movistar-Mvil/signal/?ll=-34.62727544276523>

PESTEL (Largo plazo)

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL
<p>Inestabilidad política argentina.</p> <p>Política colombiana.</p>	<p>Inflación en Argentina.</p> <p>Dólar en Argentina.</p> <p>Inflación en Colombia.</p> <p>Dólar en Colombia.</p>	<p>Crecimiento sostenido del comercio electrónico.</p> <p>Alto gasto en recreación y cultura.</p> <p>Boom del género urbano.</p> <p>Nuevo mercado.</p>
TECNOLOGICO	LEGAL	AMBIENTAL
<p>Alto nivel de smartphones en la Argentina.</p> <p>Alto nivel de conectividad en CABA.</p> <p>Interconectividad en Colombia.</p>	<p>Alta incidencia de impuestos.</p> <p>Ley de datos personales.</p> <p>Contratos con clientes.</p>	

Figura 2.4 - PESTEL (largo plazo) de EasyGo

El análisis es el mismo. Inicialmente queremos empezar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero a medida que vamos creciendo nos gustaría expandirnos de manera internacional a Colombia. Consideramos que es un mercado muy interesante para EasyGo, ya que promedian alrededor de 700 eventos de entretenimiento³⁹ por año, manejan el mismo idioma y están experimentando un boom en la industria musical. Es importante remarcar que consideramos en los factores **políticos** las diferentes políticas y beneficios a empresas que se otorgan en Colombia, como por ejemplo beneficios tributarios y

³⁹En 3 años Colombia realizó 2.303 espectáculos musicales. (2021, 18 enero). Semana.com. <https://www.semana.com/cuantos-espectaculos-hace-colombia-al-ano/258896/>

exenciones taxativas⁴⁰. Por otro lado, hay que considerar que hubo un cambio de gobierno en Colombia, que promete no afectar a las empresas extranjeras⁴¹. En los factores **económicos**, es importante entender que la inflación en Colombia fue del 11,44%⁴² en lo que va del año, lo que la ubica como el cuarto país con más inflación en la región⁴³. Por otro lado, el dólar aumentó un 10% frente al peso colombiano en lo que va el 2022⁴⁴. En cuanto a los **social**, hay que entender que es otro mercado. El público es diferente, las palabras que se usan son diferentes y hay que adaptarnos al contexto del otro país. En cuánto a lo **tecnológico** hay que entender que la calidad de la conexión y de la red es distinta en los diferentes departamentos del país. Bogotá, Santander, Bolívar y Antioquia son los departamentos con mejor conectividad⁴⁵. En cuánto a lo **legal**, hay que entender que hay diferentes leyes, tarifas e impuestos que se tienen que considerar al momento de desembarcar en el país. Una vez más, no nos enfocamos en el scope **ambiental**.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Como se mencionó anteriormente, realizamos una encuesta por fuente propia en dónde 388 personas fueron encuestadas para ver cómo es su experiencia al momento de asistir a un evento masivo. Dentro de los comentarios más populares se encontraron testimonios que decían que “hay mucha gente”, “se pierde mucho tiempo”, y sorprendentemente salió el comentario de que es muy “caro” comprar en las tiendas de los eventos masivos.

⁴⁰Cuáles son los incentivos para la inversión extranjera. (2022, 20 abril). Investinbogota.org. <https://es.investinbogota.org/como-invertir/cuales-son-los-incentivos-para-la-inversion-extranjera/>.

⁴¹Petro da mensaje de tranquilidad para empresas extranjeras, excepto para las de carbón y petróleo. (2022, 18 de mayo). El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/gustavo-petro-prometio-estabilidad-juridica-a-empresas-norteamericanas-con-sede-en-colombia-DA17536216>

⁴²Inflación anual en Colombia se ubicó en 11,44% en septiembre. (2022, 5 de octubre). Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-septiembre-de-2022-572145>

⁴³Venezuela y Argentina son los países que alcanzan la inflación más alta de la región. (2022, 22 de agosto). Diario La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/venezuela-y-argentina-son-los-paises-con-la-inflacion-mas-alta-de-toda-la-region-3429240>

⁴⁴Loaiza, M. V. El dólar en Colombia sigue subiendo frente al peso y se acerca a los \$5.000. (2022, 25 de octubre). CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/10/25/dolar-colombia-sigue-subiendo-esta-cerca-de-alcanzar-5000-pesos-orix/>

⁴⁵Conozca los departamentos con mejor y peor velocidad de descarga en internet de Colombia. (2020, 24 de enero). Diario La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/conozca-los-departamentos-con-mejor-y-peor-velocidad-de-descarga-en-internet-de-colombia-2956187>

Con EasyGo queremos apuntar a este tipo de necesidades que detectamos con la encuesta. No queremos apuntar solo a un grupo de personas que va a los eventos, pero queremos que todos los que vayan a eventos tengan la mejor experiencia posible. Cuando se le preguntó a los encuestados: “Si te ofrecieran la opción de hacer pedidos de comida, bebida o merch desde su asiento, ¿lo usarías?” un 83,2% de ellos contestó que sí lo harían. Estamos hablando de que hay una gran parte de los encuestados que ven valor agregado en lo que queremos ofrecer con EasyGo. Yendo más allá de la investigación, sabemos que usar una extranet para hacer transacciones puede ser algo muy nuevo para algunas personas, y puede que no sea bien recibido por nuestros usuarios, es por eso que se les preguntó a los encuestados: “Si te dijera que EasyGo no es una app, sino una Progressive Web App a la cual ingresas a través de la red, ¿Estarías dispuesto a probarla?” Y nos sorprendió gratamente que un 68,8% de los encuestados dijeron que sí estarían dispuestos a probar nuestra plataforma, y un 27,8% estaría dispuesto a probarla, dándonos pie a incorporar a una gran parte de los usuarios en esta nueva experiencia.

Es importante acá remarcar la diferencia entre nuestros clientes y nuestros usuarios. Nuestros clientes son los predios de entretenimiento que organizan eventos. Apuntamos a predios de entretenimiento que alojen a más de 1,000 personas, ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que contengan tiendas o locales dentro y que tengan problemas de largas filas. Nuestros clientes lo que buscan es: obtener un mayor orden dentro de los predios, poder generar una nueva experiencia para los espectadores, mantener su identidad como marca y poder obtener métricas de performance de las diferentes tiendas y productos.

Por otro lado, tenemos 2 principales usuarios en nuestra plataforma: los espectadores de eventos y las tiendas ubicadas dentro de los complejos de entretenimiento. Cada uno de estos actores busca objetivos específicos.

En primer lugar, los espectadores de eventos de entretenimiento buscan disfrutar los eventos sin ningún tipo de estrés. Para ellos es estresante salir en los intervalos para pedir algo, porque la fila es larga y no les gusta pensar que van a llegar tarde o están perdiéndose el evento.

Por otro lado, las tiendas ubicadas dentro de los complejos de entretenimiento buscan generar la mayor cantidad de ventas por evento y poder ofrecer productos y servicios durante todo el evento, y no solamente en los intervalos.

Si tuviéramos que desarrollar los User Personas de nuestro servicio, tendríamos que desarrollar 3 principales: uno para el encargado de organizar los eventos en los predios, otro para los espectadores de eventos en los predios y otro para los dueños de tiendas dentro del predio.

Nuestros User Personas serían los siguientes:

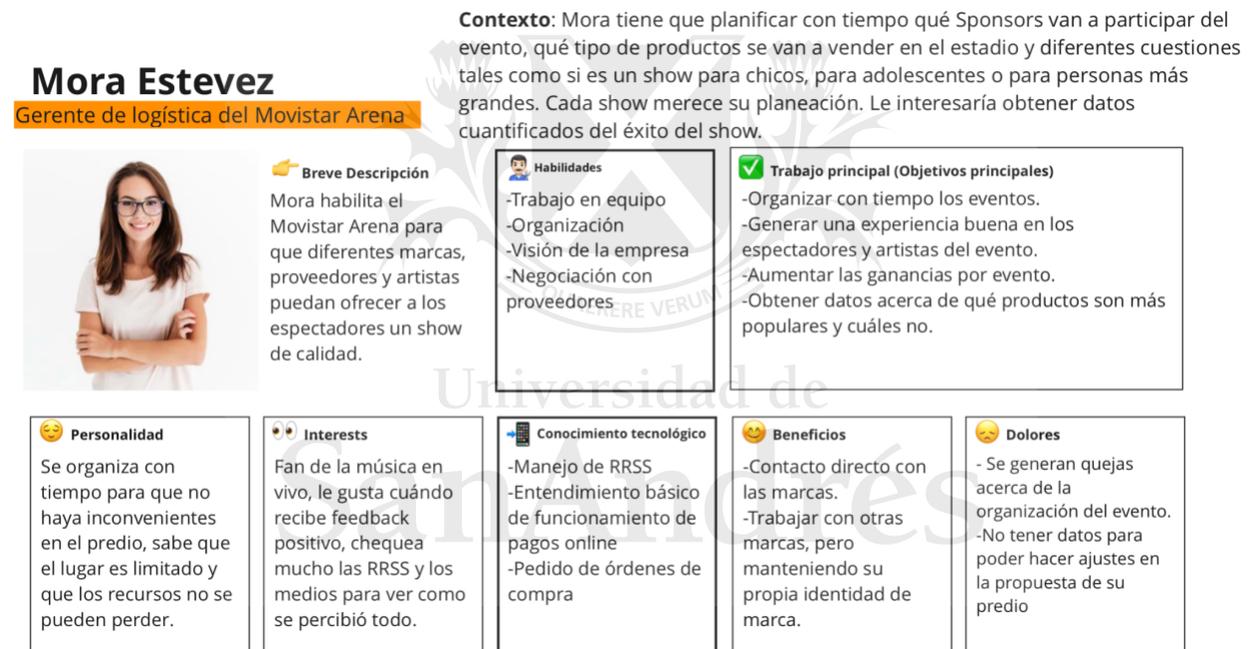


Figura 2.2.1 - User Persona para los organizadores de los eventos de entretenimiento

Joaquín Rios

Fanático del teatro

Contexto: Joaquín ama el teatro. Va una vez por semana con su familia a ver obras en Corrientes. Le gusta reservar con tiempo su lugar, para tener que evitar hacer fila en la boletería.



Breve Descripción

Joaquín tiene 45 años, es arquitecto y va al teatro los fines de semana para relajarse. Quiere que sus familia disfrute en el teatro.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Organización

Trabajo principal (Objetivos principales)

- Disfrutar de la obra de teatro.
- Que su familia la pase bien.
- No llegar tarde a la obra.

Personalidad

Se organiza con tiempo para que no tenga que hacer fila en boletería. Es una persona que se estresa fácilmente.

Interests

Ama las comedias musicales, lee reseñas en los diarios y RRSS de nuevas obras y lanzamientos en los teatros.

Conocimiento tecnológico

- Entendimiento básico de funcionamiento de pagos online
- Compra online

Beneficios

-Vivir la experiencia del teatro.

Dolores

-No llegar a tiempo a la obra por tener que hacer fila para comprarle cosas a su familia.

Figura 2.2.2 - User Persona para los espectadores de eventos en los predios

Román Benvenuto

Dueño de Pancho & Burgers en Luna Park

Contexto: Román tiene que planificar con tiempo la ejecución de cada evento. Quiere que su servicio sea lo más fluido posible para que pueda generar muchas ventas por evento. Cada show merece su planeación.



Breve Descripción

Román tiene 35 años, es administrador de empresas y abrió su local en el Luna Park hace 1 año.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Organización
- Visión de la empresa
- Negociación con proveedores

Trabajo principal (Objetivos principales)

- Organizar con tiempo los eventos.
- Generar una experiencia buena en los espectadores y artistas del evento.
- Aumentar las ganancias por evento.
- Obtener datos acerca de qué productos son más populares y cuáles no.
- Vender durante todo el evento.

Personalidad

Se organiza con tiempo para que no haya inconvenientes en el predio, sabe que el lugar es limitado y que los recursos no se pueden perder.

Interests

Fan de la música en vivo, le gusta cuándo recibe feedback positivo, chequea mucho las RRSS y los medios para ver como se percibió todo.

Conocimiento tecnológico

- Manejo de RRSS
- Entendimiento básico de funcionamiento de pagos online
- Pedido de órdenes de compra

Beneficios

-Contacto directo con las marcas
-Trabajar con otras marcas, pero manteniendo su propia identidad de marca.

Dolores

- Hay quejas acerca de la organización de su local.
-No se vende lo suficiente.
-Poco tiempo para vender.

Figura 2.2.3 - User Persona para los dueños de tiendas dentro del predio

2.3 - Segmentación del mercado

Como se mencionó al inicio de este plan de negocios, estamos apuntando al mundo del entretenimiento de la Argentina. Nuestros clientes son aquellos complejos que ofrecen eventos de entretenimiento y nuestros usuarios son aquellos espectadores que van a consumir entretenimiento. El entretenimiento viene en muchos conceptos distintos, incluye cosas como micro teatro, catas de vino, cine, etc. Es por eso que nos vamos a enfocar en 5 ejes del entretenimiento inicialmente: teatros (en dónde puede haber eventos de ballet, teatro, comedias, tragedias e incluso conciertos), coliseos (estos son complejos como el Movistar Arena o el Luna Park en donde se hacen conciertos, standup, recitales, shows), campos de polo (dónde se hacen afters, se organizan abiertos de polo), centros de convenciones (como la Rural, en donde se organizan eventos corporativos y eventos anuales como la Comic-Con, eventos agropecuarios) y finalmente estadios de fútbol (donde se pueden ver partidos de fútbol y conciertos).

TAM-SAM-SOM

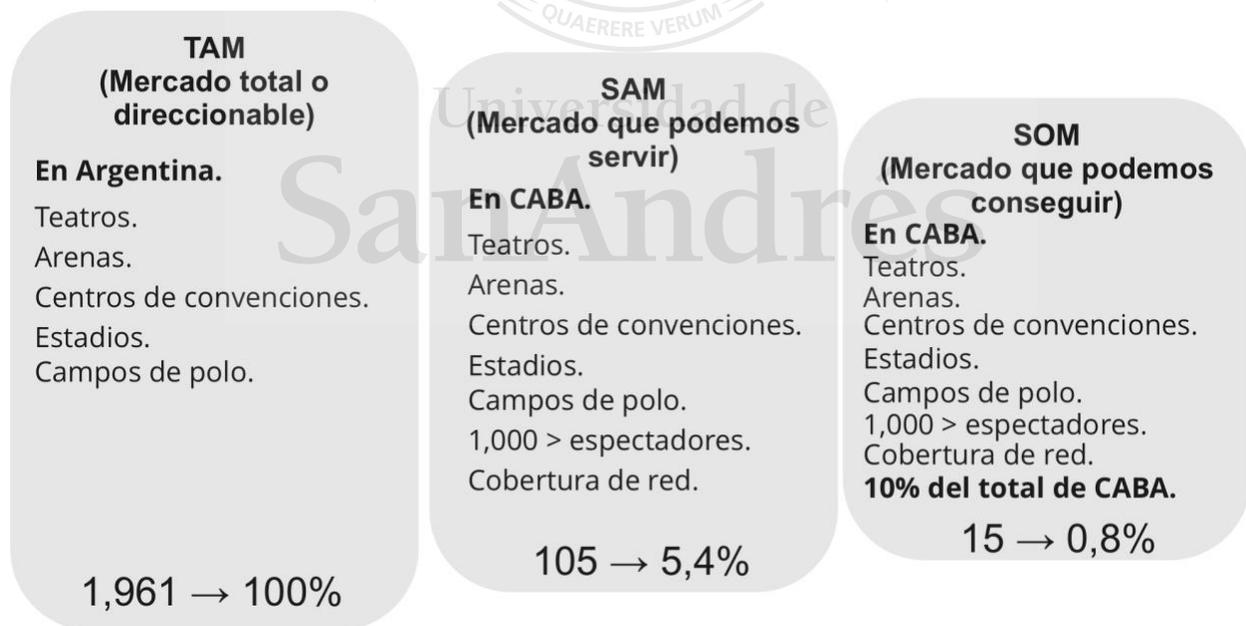
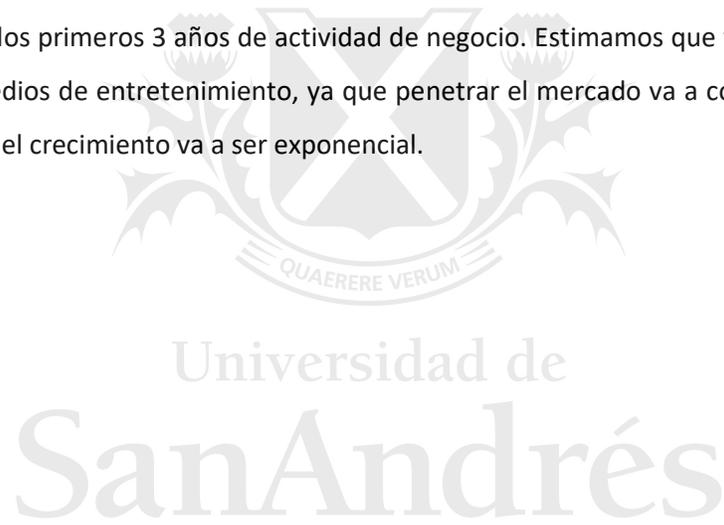


Figura 2.3 - TAM SAM SOM de EasyGo

Tomando en cuenta estos 5 ejes del entretenimiento en la Argentina, podemos encontrar que en 2017 había cerca de 1,591 teatros en la Argentina⁴⁶, más de 20 coliseos⁴⁷, 3 torneos nacionales de polo (Hurlingham, Tortugas y Palermo)⁴⁸, más de 300 centros de convenciones⁴⁹ y unos 47 estadios que tienen capacidad para más de 20,000 personas⁵⁰ a nivel nacional. Estamos hablando de alrededor de 1,961 clientes potenciales en la Argentina. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que queremos apuntar a eventos que convoquen a más de 1,000 espectadores, que tengan una buena disponibilidad de red y que estén ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: como se mencionó anteriormente, estamos hablando de unos 105 complejos de entretenimiento. Finalmente, apuntamos en un principio a trabajar con un 10% de estos complejos de entretenimiento de CABA, lo que nos lleva a una cifra alrededor de 15 predios distintos, en los primeros 3 años de actividad de negocio. Estimamos que vamos a trabajar en el primer año con 2 predios de entretenimiento, ya que penetrar el mercado va a costar al ser un servicio nuevo, pero después el crecimiento va a ser exponencial.



⁴⁶Samardjiev, D. Sistema de Información Cultural de la Argentina (s. f.). Ministerio de Cultura Argentina. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=35>

⁴⁷Entradas para Eventos en Buenos Aires - viagogo. (2022, 9 de diciembre). Viagogo.com. <https://www.viagogo.com/ar/Buenos-Aires?adid=496672121407>

⁴⁸Triple Corona de polo: cómo formarán los ocho equipos que jugarán la serie de Tortugas, Hurlingham y Palermo. (2022, 2 de septiembre). La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/deportes/polo/triple-corona-de-polo-como-formaran-los-ocho-equipos-que-jugaran-la-serie-de-tortugas-hurlingham-y-nid01092022/>

⁴⁹Por qué hacer eventos en Argentina. (s. f) Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y Burós de Convenciones. <https://aoca.org.ar/#!/-turismo-de-reuniones/>

⁵⁰Anexo:Estadios de fútbol de Argentina. (s. f.). Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estadios_de_f%C3%BAAtbol_de_Argentina

3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

A continuación haremos un análisis de los diferentes riesgos, oportunidades y pasos a seguir, que enfrentamos con EasyGo. Es importante tener mapeado las oportunidades para poder explotarlas de la mejor manera posible, y tener ubicadas las amenazas para tener planes de contingencia.

Sabemos que el riesgo es una combinación del producto entre el impacto que éste generaría en el negocio y la probabilidad de que realmente suceda. Es por eso que, a continuación, hablaremos de los diferentes riesgos y oportunidades de EasyGo, el impacto que estos tendrán en el negocio y la probabilidad de que sucedan, todo esto para elaborar planes de contingencia y tratar de eliminar la incertidumbre.

3.1 - Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

Empezaremos mostrando los diferentes riesgos y amenazas. Se mostrará un cuadro que habla de las 5 principales amenazas de EasyGo, y una descripción de cómo esta afecta al negocio.

#	Amenazas	Descripción
A.1	Inflación.	Afecta directamente al consumo de los clientes. Entre mayor sea esta, menor va a ser el consumo en los eventos de entretenimiento y peor será la ganancia para EasyGo.
A.2	Fluctuación en el tamaño de los eventos.	Hay eventos que claramente van a mover a más espectadores que a otros. Estamos sujetos a esta fluctuación en audiencias. Entre más grande sea el evento, más chances de consumo hay, y viceversa.
A.3	Problemas en la conexión.	Una caída en la conexión no permitiría que haya transacciones a través de nuestra plataforma, lo que haría que no ganáramos ingresos en el período que dure la caída.
A.4	Nuevos competidores entrando al mercado.	Al no haber un gasto muy grande a lo largo del tiempo, ya que solo se tiene que hacer seguimiento y algunos ajustes a lo largo del tiempo, esto puede hacer que el negocio sea atractivo para nuevos competidores.
A.5	Los tiempos de desarrollo toman más tiempo de lo estimado.	Un tiempo de desarrollo más prolongado equivaldría a menos tiempo para salir a buscar socios, menos tiempo para armar una cartera de clientes y menos confianza en el servicio ofrecido.

Figura 3.1.1 - Cuadro de riesgos con impacto negativo (Amenazas)

Como se puede ver en el cuadro de arriba, hay tanto factores económicos, sociales, tecnológicos y situacionales que pueden llegar a afectar las operaciones de EasyGo. Todas estas variables son externas a nuestro negocio y es importante que tengamos conciencia de ellas al momento de iniciar. Sin embargo, también hay ciertas oportunidades en el mercado argentino que favorecen a EasyGo. Estas oportunidades se mostrarán a continuación en el cuadro de abajo.

3.2 - Análisis de Oportunidades del Plan de Negocios

Continuaremos mostrando las diferentes oportunidades. Se mostrará un cuadro que habla de las 4 principales oportunidades de EasyGo, y una descripción de cómo esta afecta al negocio.

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Boom de artistas Argentinos.	El boom de los artistas argentinos en géneros como el trap, el rap, la cumbia RKT da un mayor repertorio de artistas nacionales para mover masas de espectadores para asistir a eventos.
O.2	No hay competidores en el mercado.	Al no haber competidores, se puede llegar a mejores acuerdos con los early adopters. Es interesante que tengamos este sentimiento de ser “nuevos” y lo podemos explotar para vender una experiencia.
O.3	Uso de RRSS para hacer popular la experiencia.	Actualmente Facebook, Instagram, TikTok y Youtube son 4 de las 10 RRSS más populares en Argentina ⁵¹ . A través de influencers se podría popularizar la experiencia de EasyGo y mostrar cómo funcionamos.
O.4	Nuestros clientes requieren una internacionalización del producto.	Algunos de nuestros posibles clientes tienen franquicias en otros países de Latinoamérica. Es posible que se requiera llevar el producto a otro país de la región.

Figura 3.2 - Cuadro de riesgos con impacto positivo (Oportunidades)

⁵¹Schefer, M. Las redes sociales y los argentinos: cómo se usan y cuáles son los errores más comunes. (2022, 2 julio). Ambito Financiero. <https://www.ambito.com/informacion-general/redes-sociales/las-y-los-argentinos-como-se-usan-y-cuales-son-los-errores-mas-comunes-n5474253>

Como se puede ver en el cuadro de arriba, hay varios factores que pueden beneficiar a EasyGo en su etapa de lanzamiento inicial. Considero que el hecho de que no haya competidores en el mercado es algo clave para el lanzamiento de esta plataforma digital, y el tiempo es algo que nos juega a favor.

A continuación haremos un análisis de impacto de las diferentes amenazas y oportunidades. Es importante que hagamos esto para que veamos qué tan grande es el efecto que va a tener tanto la amenaza como la oportunidad frente a EasyGo.

3.3 - Análisis de Impacto

Las escalas que utilizaremos para poder realizar el análisis de impacto se presentan en la siguiente tabla. Las escalas van de 1 a 5 y posteriormente mostraremos el análisis.

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.
Alto	4	Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.
Muy Alto	5	Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto. Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.

Figura 3.3 - Escalas de matriz de riesgos

En la tabla de abajo, se podrán encontrar las diferentes amenazas y oportunidades, el nivel de impacto que creemos que estos tendrán frente a EasyGo, y una justificación de porqué creemos que va a ser de esta manera. A continuación presentamos como queda nuestro análisis de impacto:

#	Impacto	Justificación
A.1 - Inflación.	2	No afecta el cumplimiento de nuestra misión, pero afecta de manera negativa nuestro patrimonio. Sin embargo, es fácilmente reversible mediante el ajuste en precios.
O.1 - Boom artistas.	2	No afecta el cumplimiento de nuestra misión, afecta de manera positiva nuestro patrimonio. Sin embargo, no sabemos hasta cuándo va a durar este hype.
A.2 - Tamaño de evento.	2	No afecta el cumplimiento de nuestra misión ni nuestra imagen, pero puede llegar a afectar nuestro patrimonio si el repertorio del artista/equipo/obra no genera suficiente enganche de espectadores.
O.2 - No hay competidores en el mercado.	4	Crearemos una imagen de experiencia “nueva”, lo que generaría beneficios grandes para EasyGo y tendríamos una imagen importante dentro de la industria del entretenimiento lo que nos llevaría a cumplir nuestros objetivos estratégicos.
A.3 - Problemas en la conexión.	5	Influye directamente en el cumplimiento de nuestra misión, lo que haría parar por completo nuestra operación y se necesitaría mucho tiempo para poder solucionar el problema.
O.3 - Uso de RRSS.	3	Creo que inicialmente en el lanzamiento de EasyGo, se generaría un beneficio importante en la imagen de la marca lo que resultaría en mejoras en el patrimonio.
A.4 - Nuevos competidores.	4	La entrada de nuevos competidores es una amenaza cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio de EasyGo y lo haría perder importantes oportunidades de negocio.
O.4 - Internacionalización temprana.	4	Se generarían beneficios significativos en la imagen y patrimonio de EasyGo. podríamos asegurarnos entrar a un mercado con una moneda más estable.
A.5 - Tiempo de desarrollo prolongado.	2	Causaría un daño al planeamiento de la empresa, pero se puede corregir al corto tiempo y no afecta completamente al cumplimiento de los objetivos.

Figura 3.3.1 - Análisis de impacto de las diferentes amenazas y oportunidades

Continuaremos nuestro trabajo haciendo un análisis de probabilidad de las diferentes amenazas y oportunidades del negocio.

3.4 - Análisis de Probabilidad

Las escalas que utilizaremos para poder realizar el análisis de probabilidad se presentan en la siguiente tabla. Las escalas van de 1 a 5 y posteriormente mostraremos el análisis.

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.

Figura 3.4 - Escalas de matriz de probabilidad

En la tabla de abajo, se podrán encontrar las diferentes amenazas y oportunidades, el nivel de probabilidad que creemos que estos tendrán frente a EasyGo, y una justificación de porqué creemos que es de esta manera. A continuación presentamos como queda nuestro análisis de impacto:

#	Probabilidad	Justificación
A.1 - Inflación.	5	Hace más de 12 años estamos presentando cifras de inflación mayores a dos cifras ⁵² .
O.1 - Boom artistas.	1	El boom de los artistas urbanos es ahora, considero que a medida que continúe el tiempo, este hype va a ir bajando.
A.2 - Tamaño de evento.	3	El repertorio de artistas y el nivel de los eventos es algo que tiene una probabilidad de 50%. Por más que se popularicen eventos como partidos de polo, o clásicos de fútbol, los grandes nombres del entretenimiento tienen que ver en Argentina algo atractivo para venir acá y esto es algo que no tenemos manera de presionar.
O.2 - No hay competidores en el mercado.	4	Es cierto que en este momento no hay ningún competidor directo en el mercado lo que nos da una alta probabilidad de ser los primeros, pero no estamos seguros de que vayamos a ser los únicos en un año.
A.3 - Problemas en la conexión.	3	Es cierto que estamos ubicados en la región del país con mayor cobertura de red, mayor velocidad y capacidad de internet, pero el riesgo todavía sigue siendo mediano entre 31% y 50% dado el alto nivel de personas que asisten a los eventos.
O.3 - Uso de RRSS.	2	Es cierto que inicialmente nos pueden ayudar mucho las redes sociales para popularizar la experiencia EasyGo, pero no de manera tan significativa para generar un impacto enorme en la empresa.
A.4 - Nuevos competidores.	5	Es muy probable que los competidores al ver el modelo de negocios e incluso el éxito inicial de EasyGo traten de adentrarse en este mercado y replicar el modelo de negocios.
O.4 - Internacionalización temprana.	1	Es muy baja la probabilidad de que uno de nuestros clientes nos ofrezca la posibilidad al inicio de nuestras actividades para llevar la plataforma a otro país de la región. Es importante ir ganando confianza de nuestros clientes de a poco. Sin embargo es algo para considerar, ya que ajustes tienen que ser realizados ante una posible internacionalización.
A.5 - Tiempo de desarrollo prolongado.	3	Es cierto que tenemos organizado de manera concreta cuales son los features que queremos desarrollar, cómo queremos operar y qué priorizar. Sin embargo, esto son sólo estimaciones y en la práctica, los tiempos de desarrollo pueden variar.

Figura 3.4.1 - Análisis de probabilidad de las diferentes amenazas y oportunidades

⁵² Tasas inflacionarias en Argentina. (s. f.). DatosMundial.com. <https://www.datosmundial.com/america/argentina/inflacion.php>

3.5 - Matriz de riesgos y oportunidades

Una vez que tenemos claridad de los impactos y probabilidades de las amenazas y oportunidades, podemos ubicarlas utilizando la Matriz de probabilidad - impacto. La Matriz de riesgos quedaría de la siguiente manera:

Matriz de riesgo: EasyGo					
		Magnitud del daño		Probabilidad de la amenaza	
		4	3	2	
Magnitud del daño	4	4	8	12 Problemas de conexión Tener conexión es el core de nuestro negocio. Una posible caída afecta nuestros sistemas transaccionales y la operación pararía.	
	3	3	6	9	
	2	2	4 Nuevos competidores Al adentrarnos en el mercado, es probable que algunos competidores intenten entrar para obtener beneficios.	6 Fluctuación de eventos masivos Eventos más grandes traen mayores cantidades de personas. Entre menos clientes potenciales, menores van a ser las ventas. Dependemos de un repertorio del cual no tomamos decisiones.	8 Inflación Afecta directamente el nivel de consumo del cliente y nuestra rentabilidad.
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4

Figura 3.4.2 - Matriz de riesgo de EasyGo

Los problemas de conexión son un riesgo clave que tenemos que tener en cuenta con EasyGo. Es un problema que afectaría la totalidad del negocio y tenemos que evitarlo a toda costa. Después el problema de la inflación nos afecta altamente, pero el riesgo es intermedio. Finalmente, la fluctuación de los eventos y los nuevos competidores tienen el menor riesgo sobre EasyGo.

Por otro lado, la Matriz de oportunidades quedaría de la siguiente manera:

#	Estrategias	Justificación
A.1	Inflación.	Se puede mitigar negociando y ajustando precios con los predios de entretenimiento trimestralmente.
A.2	Fluctuación en el tamaño de los eventos.	Se debe aceptar . Es parte del negocio, va a haber años con eventos más importantes que otros y eventos que pueden ser por chance (por ejemplo mundiales) o por situaciones extraordinarias como giras mundiales de artistas internacionales
A.3	Problemas en la conexión.	Se debe mitigar . Es por eso que optamos por la instalación de una intranet en los complejos para poder abarcar una conexión más segura y estable.
A.4	Nuevos competidores entrando al mercado.	Se debe aceptar , pero a la vez mitigar . Es cierto que pueden entrar nuevos competidores en el mercado, pero se tiene que poder hacer acuerdo con los early adopters para poder conservarlos como clientes fieles a EasyGo. Se podría hacer acciones como al ser los primeros complejos con EasyGo, la personalización sale gratis, o negociar contratos de exclusividad, negociable cada año, en base al desempeño de EasyGo para no perder share en el mercado.
A.5	Tiempo de desarrollo prolongado.	Se puede mitigar estableciendo objetivos SMART, siguiendo el producto roadmap y organizando de manera continua el producto backlog al momento del desarrollo para que haya una clara comunicación.

Figura 3.5.1 - Análisis de estrategias para amenazas

A continuación se presentarán las diferentes estrategias para las oportunidades de EasyGo.

3.7 - Estrategias para Oportunidades

En el cuadro de abajo se presentan las diferentes oportunidades que enfrenta EasyGo y diferentes estrategias para utilizarlas de la mejor manera posible. El cuadro queda de la siguiente manera:

#	Estrategias	Justificación
O.1	Boom de artistas Argentinos.	Se debe aceptar que hoy por hoy hay un boom en lo que es el entretenimiento en la Argentina y no se puede esperar que este boom continúe, pero la popularización de estos eventos si va a continuar en el país.

O.2	No hay competidores en el mercado.	Tenemos que explotar esta ventaja y entrar rápido para generar en el mercado una disrupción. El factor de ser “nuevo” es un arma de doble filo que de ser usada de manera correcta nos puede beneficiar gratamente.
O.3	Uso de RRSS para hacer popular la experiencia.	Se debe explotar estos medios de comunicación para popularizar la experiencia de EasyGo en redes sociales y usar el factor de “nuevo” en el mercado. No solamente queremos transmitir el mensaje de que somos una marca nueva para una experiencia novedosa, pero queremos mostrar cómo se usa nuestra plataforma y que los espectadores nos pidan en los eventos.
O.4	Internacionalización temprana.	Se debe aceptar que es una posibilidad, y se deberá explotar en su debido momento. Poder exportar la plataforma a otro país no solo aumentaría la confianza de EasyGo, pero podríamos diversificar nuestras fuentes de ingresos en diferentes monedas menos volátiles que el peso argentino.

Figura 3.6.1 - Análisis de estrategias para oportunidades

3.8 - Conclusiones

Como se puede ver, hay 4 riesgos que pueden llegar a afectar a EasyGo: la inflación del país, la fluctuación en el repertorio de los artistas y los eventos, problemas de conexión en los eventos y la posibilidad de nuevos competidores entrando al mercado. Para 3 de estas amenazas presentamos planes para mitigar el impacto sobre nuestro negocio. Es importante, aun así, que tengamos claro cómo puede llegar a afectarnos si estas 4 amenazas se concretan.

En primer lugar, no ajustar los precios a tiempo, ante la inflación va a causar que cada vez nuestro patrimonio sea reducido, y que no podamos ofrecer cupones y descuentos a los usuarios que consideren de valor. Esto va a afectar no solo las operaciones de nuestro negocio, pero también el tiempo de recuperación de la inversión y la imagen de la marca.

Por otro lado, si la conexión se cae esto afectaría a la totalidad de nuestro negocio. No podríamos operar. Las transacciones no podrían suceder y la totalidad de nuestra marca sería afectada. Este es uno de los mayores riesgos que tenemos que prevenir, pero no podemos asegurar un 100% de efectividad.

Continuando, el repertorio variado de artistas y eventos que suceden en Argentina es algo que tenemos que aceptar. Por más de que no tengamos certeza de que pueda llegar a suceder de año a año, creemos

que a medida que vayamos consiguiendo más experiencia en el mercado, vamos a poder hacer estimaciones más certeras y que inicialmente sería conveniente castigar un poco los cashflows de futuros flujos de fondos para poder nivelar con la incertidumbre de la convocatoria de los eventos que van a haber a futuro.

Finalmente, los nuevos competidores que ingresan al mercado son algo que no podemos evitar, pero podemos tratar de mitigar mediante acuerdos y contratos con los clientes. Creemos que es bastante certero que esto suceda y esto va a afectar el market share y futuros planes de acción del negocio. Tenemos que usar nuestra ventaja de primeros en el mercado, para ir forjándose un nombre en la industria y nos vayan recomendando.

Cada uno de estos planes de acción va a tomar capital y tiempo por parte del negocio, pero consideramos que los beneficios que obtendremos son mucho mayores. Tenemos que aprovechar este boom de los artistas urbanos y los eventos de Argentina, el hecho de que no haya competidores directos en el mercado y nadie esté ofreciendo una solución tan cómoda como la nuestra, la popularidad de las redes sociales para popularizar la nueva experiencia EasyGo y los espectadores nos pidan en sus eventos y finalmente, vendernos como una herramienta para ayudar a los organizadores y gerentes de eventos para que no sean afectados por una mala prensa. En EasyGo creemos que el mejor momento para iniciar, es hoy.

Universidad de
San Andrés

4 - Solución Producto Digital

Antes de poder definir cómo van a ser los pasos a seguir para desarrollar nuestro producto digital, es importante no solamente tener en claro cuál es nuestro público objetivo, ni cómo va a ser nuestra solución digital, pero entender cuáles van a ser los diferentes stakeholders que van a interactuar con nosotros. Para poder mapear de manera correcta los diferentes actores que van a formar parte de EasyGo, decidimos utilizar la herramienta del Stakeholders Map. El resultado fue el siguiente:

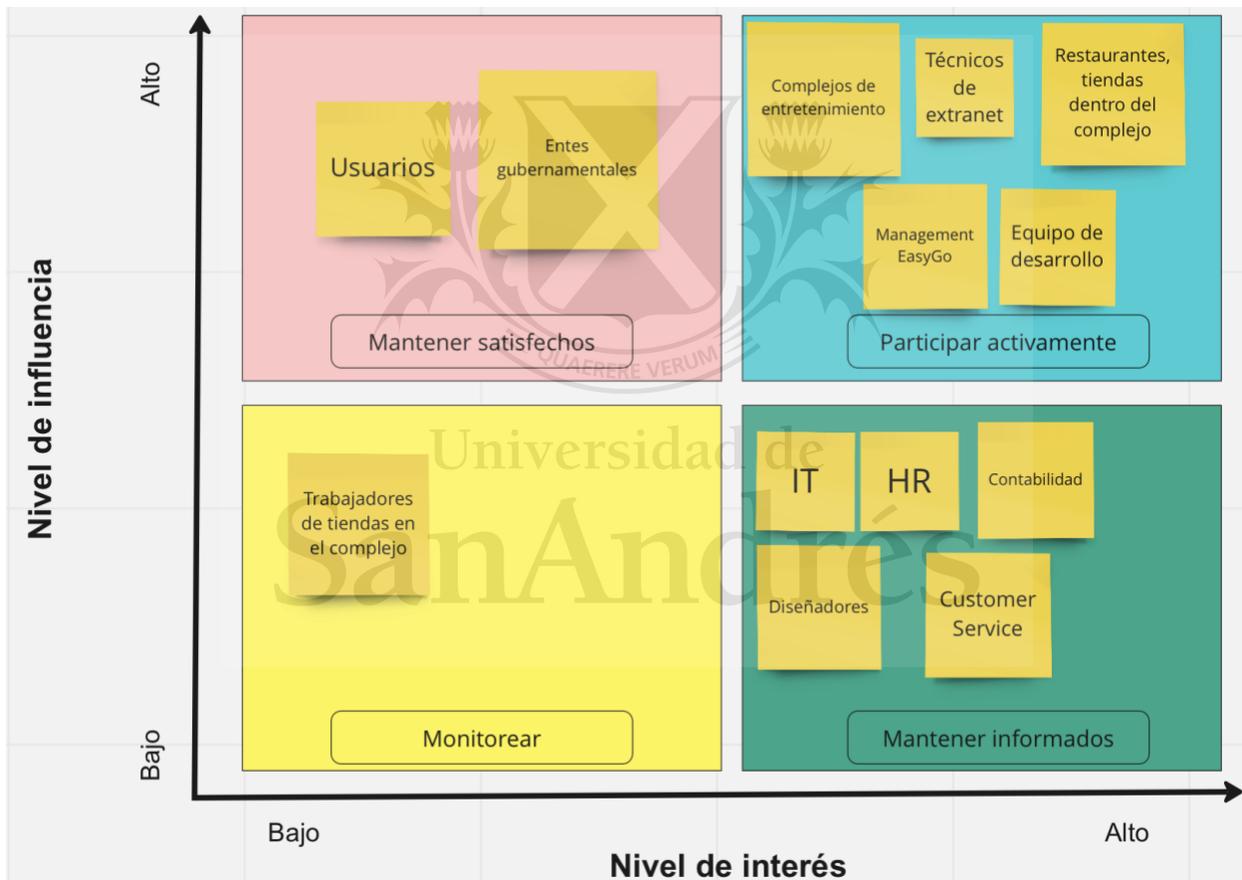


Figura 4.1.1 - Stakeholders Map de EasyGo

El foco de nuestro producto va a ser en construir un red cercana compuesta por nuestros clientes (los complejos de entretenimiento), los restaurantes/tiendas dentro de los complejos, el management de EasyGo, el equipo de desarrollo y los técnicos de la extranet. Es importante que todos estos agentes

trabajen juntos para poder brindar una solución personalizada a nuestros clientes, los locales que están ubicados dentro de estos, y trabajar junto a ellos y el equipo de técnicos de extranet para proveer una solución óptima a nuestros clientes. Estos stakeholders son los **key players**, con los que tenemos que participar activamente. Nuestro foco es proveer un servicio que satisfaga las necesidades de estos stakeholders. Creemos que la frecuencia con la que debemos interactuar con estos stakeholders debe ser diaria o semanal, a través de reuniones presenciales o videoconferencias para poder brindar una sensación de trabajo en equipo/ red de trabajo, para poder alinear visiones y estrategias y brindar el mejor servicio posible.

Por otro lado, debemos **cumplir las necesidades** de stakeholders como los usuarios que interactúan con nuestra plataforma y de los entes externos gubernamentales. A los entes gubernamentales externos, debemos proveer reportes mensuales de cómo fue la performance de EasyGo con respecto a las necesidades de la información que precisen. Por otro lado, a los usuarios de EasyGo, podemos hacer email marketing de manera tal de que cada 3 meses vean nuevas ofertas dentro de nuestra plataforma. De esta manera se puede mantener satisfechos a estas entidades.

Debemos **mostrar consideración** a stakeholders como el departamento de IT, de recursos humanos, contabilidad, los diseñadores de EasyGo y atención al cliente. Estos departamentos de nuestra empresa que se encargan de todo el backoffice y funcionamiento del negocio tras bambalinas deberían interactuar con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana para alinear objetivos y ver cómo van cambiando las necesidades del negocio a medida que adoptamos nuevos clientes. Debemos mantenerlos informados para que el negocio siga operando de manera fluida.

Finalmente debemos **monitorear** a los trabajadores de tiendas en el complejo. Estos stakeholders trabajan junto a nuestros socios para poder concretar el eventual envío de los productos. Por más que no trabajen bajo el nombre de EasyGo, es importante trabajar diariamente (o por evento) con ellos y que puedan ver la información necesaria para poder realizar la entrega de un pedido en el complejo. Es importante que estos puedan ver los productos que ordenó un usuario, su sector en el predio, cómo va a pagar, todo esto para poder llevar a cabo el envío.

Una vez que tenemos un panorama general de cuáles van a ser los diferentes actores que van a interactuar con nuestra empresa, tenemos la capacidad de moldear nuestra visión de producto, los beneficios que vamos a dar a nuestros clientes y qué pretendemos obtener de este producto. Para esto, decidimos utilizar la herramienta del Product Vision Board, en la cual se exploran cada una de estas aristas:

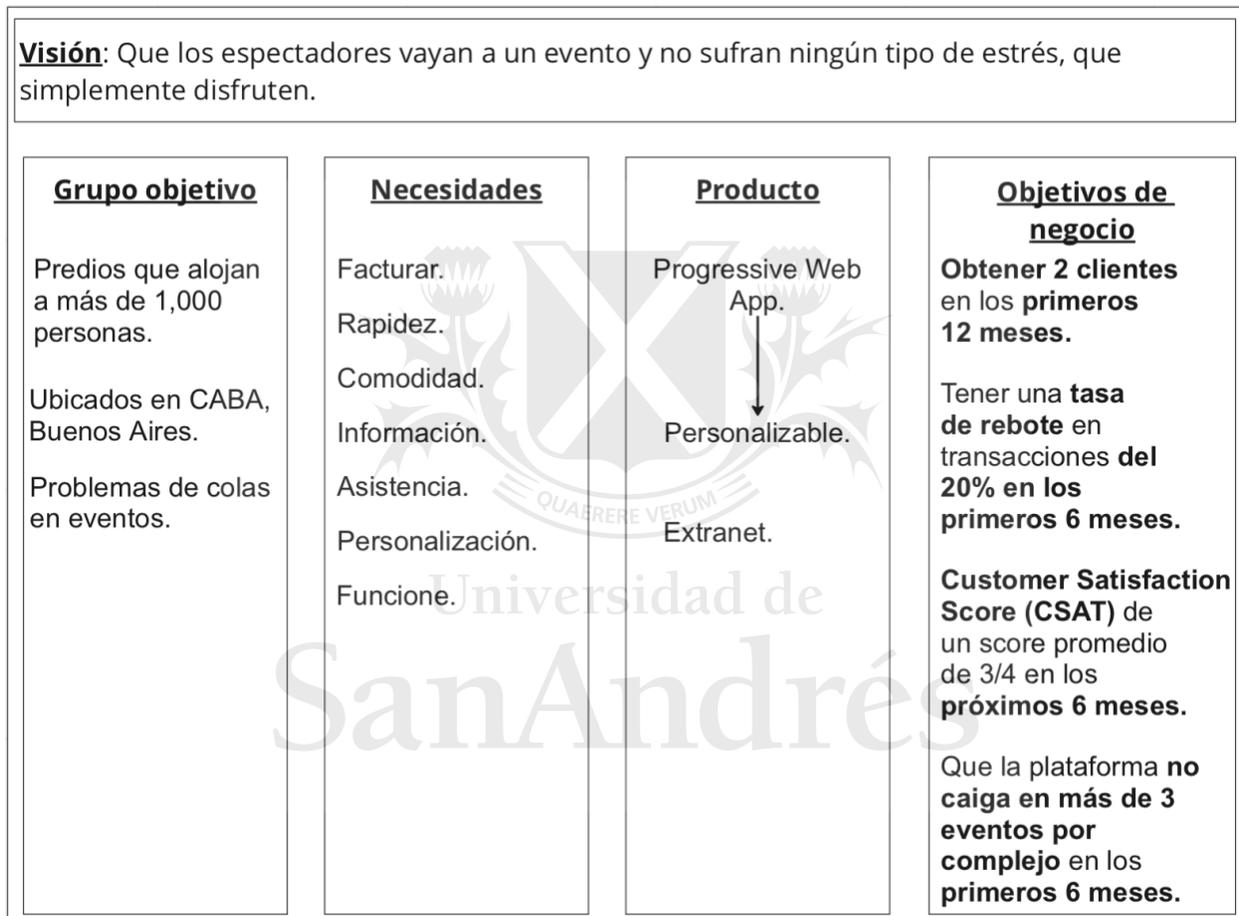


Figura 4.1.2 - Product Vision Board de EasyGo

Nuestra **visión** en EasyGo es que los espectadores puedan ir a un evento y no sufran ningún tipo de estrés. Creemos que los eventos son algo que buscan nuestros clientes para poder pasar un buen momento, ya sea solos o acompañados, y que siempre y cuando podamos hacer evitar a nuestros clientes un momento incómodo, su experiencia va a ser exponencialmente mejor.

Nuestro **grupo objetivo** es el mismo que estuvimos mencionando a lo largo de todo nuestro trabajo. Estamos hablando de predios de entretenimiento que alojan a más de 1,000 personas, que se encuentran ubicados en CABA, Buenos Aires y que tengan problemas de colas en sus eventos.

Las **necesidades** que tiene nuestro grupo de clientes objetivo es que buscan poder facturar, necesitan rapidez en las transacciones, comodidad (no solo para atribuir resultados ventas, pero ofrecer comodidad), poder obtener información, asistencia, personalización y finalmente obtener una solución que funcione.

El **producto** de EasyGo: un eje de plataforma Progressive Web App y otro eje el tema de la extranet.

Finalmente, los **objetivos de negocio** son los que se encuentran en la tabla superior. Nuestros objetivos se alinean en 3 principales prioridades que tenemos como negocio:

- Obtener 2 clientes en el primer año de lanzamiento.
- Que el funcionamiento de nuestra solución digital sea lo más eficiente posible, evitando caídas y altas tasas de conversión.
- Que la satisfacción de nuestros usuarios sea alta, para que nuestros clientes vean el potencial de nuestra solución y para que cada vez obtengamos mayores cantidades de transacciones.

Una vez que definimos cuáles son nuestros diferentes stakeholders, cuál es la visión de nuestro producto y los objetivos de negocio que queremos alcanzar, podemos empezar con el Roadmap de nuestro producto.

4.1 - Roadmap de Producto Digital

Es importante aclarar que hubo muchas ideas de posibles features para el desarrollo de EasyGo. Para poder ir definiendo cuáles ir desarrollando y cuáles no, utilizamos diferentes técnicas de priorización. Partimos por la base de features que mencionamos previamente junto a la herramienta de priorización MoSCoW. Una vez establecidas cuales features eran un Must, un Should, un Could y un Won't, decidimos utilizar la herramienta de priorización RICE para obtener de manera más certera en qué features ir invirtiendo nuestro tiempo y recursos inicialmente, y cuales ir sacando gradualmente. Gracias a esta

herramienta podemos ponderar el alcance del feature, el impacto que va a generar en los usuarios, la confianza de nuestra estimación versus el costo que nos implicaría. El resultado del RICE fue el siguiente:

Áreas de producto/Iniciativas	Features	Reach	Impact	Confidence	Effort (mes)	Score
Logística	Ubicación en el predio	15000	3	1	1	45000
	Pago en efectivo o Mercado Pago	15000	3	1	2	22500
	Hacer pedido	15000	3	1	3	15000
	Retirar local o delivery	15000	3	1	1	45000
Experiencia pedido	Notificaciones de estado	3750	2	0.8	2	3000
	Tiempo de espera del delivery	3750	2	1	1	7500
	Filtro buscador	3750	2	1	1	7500
	Pausar ordenes	90	3	1	1	270
	Separación de sectores por color	3750	2	0.8	3	2000
Beneficios clientes	Info. personalizada del predio	3750	0.25	0.5	2	234.375
	Crear perfil	3750	4	0.8	1	12000
	Recibir ofertas por mail	3750	1	0.5	1	1875
Beneficios repartidor	Dar tips al repartidor	450	0.5	0.5	1	112.5
Beneficios locales	Personalización de locales	90	1	0.5	3	15
Estado de pedido	Recibir pedido	15000	3	0.8	2	18000
	Preparar pedido	15000	3	0.8	2	18000
	Despachar pedido	15000	3	0.8	2	18000

Figura 4.1.3 - RICE de features de EasyGo

Creemos que todos estos features son clave para EasyGo como plataforma. Desde el lado de las features de Logística estamos hablando de funcionalidades como poder ubicar al usuario para entregar su pedido al asiento, ofrecerle diferentes métodos de pago, que el usuario tenga una interfaz para hacer el pedido, que el usuario pueda seleccionar si quiere retirar en el local o que se lo lleven a su asiento. Desde el lado de la Experiencia del Pedido, nos ponemos tanto del lado del usuario como de los locales dentro del predio. Desde el lado del usuario, queremos que este pueda recibir notificaciones del estado de su pedido (orden generada, orden en proces, orden en camino, orden entregada), que pueda ver un tiempo de espera para que llegue su pedido, que pueda buscar por filtro y que pueda hacer pedidos desde los sectores populares mediante la separación y delivery por colores. Desde el lado del local queremos ofrecer la posibilidad de que pueda pausar ordenes así no se colapsa el sistema y no se generan cuellos de botella, ni demoras al momento de entregar productos. Desde el lado de los Beneficios a los Clientes queremos que los clientes puedan ver desde nuestra plataforma información personalizada del predio (futuros shows, descuentos, noticias), que puedan crearse perfiles y que puedan recibir ofertas personalizadas por mail en base a su consumo en los shows. Desde el lado de los Beneficios del Repartidor queremos que

este pueda recibir un ingreso extra mediante tips o propina. Desde el lado de los Beneficios a Locales, queremos que haya una personalización de los locales, con un menú que se ajuste por evento, con horarios específicos por local en los que manden ofertas a los clientes para incentivar consumo, y que no se choquen uno con otro, y “precision retailing”⁵³. Finalmente, desde el lado del Estado de Pedido nos enfocamos 100% en las tiendas dentro de los complejos, y que estas puedan recibir órdenes, poder prepararlas y despacharlas a sus clientes en el predio.

Se hicieron varios supuestos para poder llegar a los números de la Figura 4.1.3: en primer lugar, el reach en la Logística y en el Estado de pedido de 15,000 usuarios se debe a que vamos a apuntar inicialmente a 15 predios de entretenimiento con una capacidad de por lo menos 1,000 personas. Por otro lado, en cuanto a la Experiencia de Pedido y los Beneficios de Clientes, asumimos un reach de 3,750 usuarios, suponiendo que en los primeros 6 meses de EasyGo un 25% de los 15,000 usuarios expuestos utilizan la plataforma. Además, en cuanto a los Beneficios de Repartidor, asumimos un reach de 450 usuarios, suponiendo que en los 15 predios hay 6 locales por predio, y que cada local tiene 5 trabajadores. Finalmente, en cuanto a los Beneficios de los Locales, asumimos un reach de 90 usuarios, suponiendo que en los 15 predios de entretenimiento hay 6 locales.

En cuanto al impacto, usamos escalas entre 0.25 (impacto mínimo) y 3 (impacto masivo). Ponderamos el nivel de impacto que consideramos generaría mayor beneficio a la plataforma.

Por otro lado, en términos de confianza, usamos escalas entre 0,5 (confianza baja), 0.8 (confianza media) y 1 (confianza alta).

Finalmente, en cuánto esfuerzo, utilizamos la cantidad de personas por mes que creemos que son necesarias para poder llevar a cabo el funcionamiento de la determinada funcionalidad.

Es interesante ver cómo las features que más impacto generar a nuestros usuarios (viendo el score general que pondera el RICE) son la ubicación en el predio y la opción de retirar en el local o por delivery, seguidos por poder realizar un pago con efectivo o Mercado Pago, poder hacer un pedido y el resto de features de Estado de Pedido. Consideramos que el impacto de estas features no solamente es significativo para

⁵³“Unificar la experiencia Online y física mediante la tecnología moderna” - Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesliveteam/2022/07/26/2022-forbes-under-30-summit/?sh=627e627e6279>

nuestros usuarios, pero en el caso de las features de logística (ubicación y pago) su esfuerzo es bajo, y su alcance alto, haciendo que nos queramos enfocar en este tipo de features inicialmente. En contraposición a esto, features como la personalización de los locales con ofertas personalizadas y que se adapten mensualmente, e incluso dar tips a repartidores, son features que por más de que tengan impacto alto frente a nuestros usuarios, su reach es bajo. Considerando que apuntan a un eje del negocio al que no nos queremos enfocar todavía, y que el esfuerzo de conllevar esto es considerablemente alto, vamos a desistir en iniciar con features como estas.

Teniendo en cuenta este proceso de mapear features que deseamos con el MoSCoW y priorizar las diferentes features con el RICE, nuestro Product Roadmap para EasyGo es el siguiente:

	Q3 2022	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023
Launch	Ubicación en el predio			
	Pago en efectivo o mercado pago			
	Hacer pedido			
	Recibir pedido			
	Preparar pedido			
	Despachar pedido			
	Retirar en local o delivery			
	Buscador y filtrado Buyers y Sellers Habilitar la creación de perfiles			
Experiencia		Tiempo de espera de delivery Notificaciones automáticas de estado del pedido Pausar ordenes / Cancelar pedido Separación de sectores por color		
			Mandar ofertas de descuentos por mail Información personalizada del predio	
				Dar tips al repartidor
				Personalización de ofertas en locales
Clientes				
Partners				

Figura 4.1.4 - Product Roadmap EasyGo

Separamos 4 temas diferentes que van a ser cubiertos en cada uno de los releases: el launch, mejoramiento de la experiencia, mayores beneficios a clientes y el enfoque en partners.

La etapa de **lanzamiento** (Launch) va a suceder en el 3Q del 2022. En este quarter vamos a lanzar los features clave para el funcionamiento básico de nuestra plataforma: la logística de pagos y poder realizar pedidos asociados a un perfil. Encontramos features cómo la creación de un perfil, obtener la ubicación del usuario en el predio, la posibilidad de pagar en efectivo o a través de Mercado Pago, la posibilidad de hacer un pedido, que el establecimiento pueda recibir, preparar y despachar el pedido, un buscador por filtros, y finalmente proveer la opción de que este pedido se pueda retirar directamente desde el local o que sea entregado al usuario en su asiento. Creemos que en esta etapa de lanzamiento o inicial el foco de

nuestro producto se debe basar en cumplir con lo que prometemos: una plataforma que me permita desde mi asiento poder hacer pedidos. En esta etapa de lanzamiento queremos ir perfeccionando nuestro conocimiento, y queremos cumplir con las expectativas de nuestros clientes y usuarios.

Finalizando la etapa de lanzamiento y empezando el 1Q del 2023 iniciamos la etapa de **mejoramiento de la experiencia** de nuestros usuarios. En esta etapa queremos mejorar la experiencia (UX y UI) de nuestro producto. Sacaremos en esta versión features como un tiempo en pantalla de espera sobre el pedido, notificaciones del estado del pedido (procesando compra, en proceso, su repartidor está en camino, entregado, etc.) para no dejar a nuestros usuarios expectantes en el proceso de compra y finalmente la incorporación de los espectadores que no se encuentran ubicados en un asiento, pero en un sector mediante la separación de sectores por colores.

La etapa de **beneficios para los usuarios** va a iniciar en el 2Q del 2023. En esta etapa nos vamos a enfocar poder dar una atención que no solamente funcione, sino que sea personalizada a cada uno de nuestros usuarios. Queremos ofrecer en esta versión de EasyGo la posibilidad de poder crear perfiles de EasyGo, perfiles que van a poder usados en diferentes establecimientos de entretenimiento y que almacenan datos de los usuarios para poder hacer ofertas personalizadas en base al consumo previo de nuestros usuarios para poder mandar ofertas de descuentos o promociones por mail, además, de ofrecer información más personalizada de futuros eventos a través de nuestra plataforma.

Finalmente en el 3Q del 2023 queremos empezar la etapa de **enfoque frente a partners**. En esta etapa queremos brindar mayores beneficios a nuestros partners que trabajan junto a nosotros para promover productos y servicios de calidad a nuestros usuarios. Queremos incluir en esta versión de nuestro producto features como la posibilidad de dar más tips a los repartidores y la posibilidad de incluir ofertas dinámicas de los diferentes locales con los que trabajamos en los diferentes complejos.

4.2 - Mapa de Arquitectura

Una vez establecido cuáles van a ser los principales features que EasyGo va a ofrecer y en base a qué criterios vamos a ir sacando los releases, es importante tener un diagrama conceptual de los diferentes componentes, interacciones y comportamientos que se verán entrelazados en nuestra plataforma digital.

A continuación se presentarán 4 mapas conceptuales: la arquitectura de red, la arquitectura empresarial, la arquitectura de la aplicación y la arquitectura del producto. Cada uno cubrirá la idea detrás de la plataforma, los diferentes procesos y cómo interactúan entre ellos, las precauciones que se tomarán para evitar problemas de latencia y conectividad, y las diferentes integraciones que tendremos.

Arquitectura de red

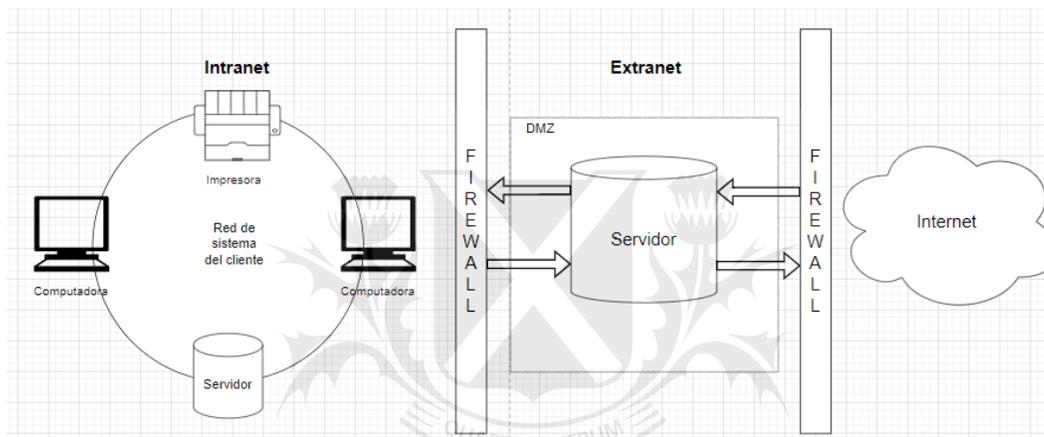


Figura 4.2.1 - Arquitectura de red EasyGo

Los predios de entretenimiento tienen su propia red. En esta red las computadoras y pantallas de las tiendas ubicadas dentro del predio registran las órdenes de pedidos, preparan pedidos y almacenan las ventas en sus propias bases de datos. Esto es lo tradicional. Con personas haciendo fila. Nosotros con EasyGo, queremos ser un paso intermedio entre la intranet del predio, y el internet. Queremos ser una plataforma segura, que va a ser complementaria a la intranet que ya tiene instalada el predio. A través de nuestra extranet, los usuarios van a poder auto generar sus órdenes, y estas van a llegar a las tiendas ubicadas dentro del predio, a través de nuestra propia interfaz. EasyGo quiere ser una solución segura, rápida y eficiente, para que los usuarios hagan sus pedidos, las tiendas reciban pedidos desde otra plataforma y los predios de entretenimiento generen engagement y experiencias con sus clientes.

Arquitectura empresarial

Encontramos 6 capas distintas: la capa de negocio, de aplicación, de dominio, de integración, de infraestructura y de seguridad. En cada una de estas capas se cubrirán las interacciones y acciones del

usuario, los sistemas que cubrirán las diferentes interacciones, las bases de datos que almacenarán esta información, integraciones con los sistemas internos del negocio, la infraestructura detrás y los niveles de seguridad con los que contaremos.

En la capa de negocio podemos encontrar dos agentes principales: los usuarios de EasyGo y las tiendas ubicadas dentro del predio. Los procesos principales de la plataforma son, el ingreso a la Progressive Web App, el inicio de sesión en la plataforma, la búsqueda de resultados, la compra y finalmente el delivery del producto.

En la capa de aplicación, podemos encontrar diferentes chequeos: el ingreso a la extranet mediante la Progressive Web App, la verificación de que el usuario ya está registrado, la confirmación de los resultados de búsqueda, la disponibilidad de las tiendas y que las transacciones cumplan con el acrónimo ACID (Atomicidad, Consistencia, Aislamiento y Durabilidad).

En la capa de dominio, podemos ver las diferentes bases de datos a las cuales vamos a hacer referencia en nuestra plataforma: la base de datos de los usuarios activos, la que tiene la ubicación del predio de entretenimiento y se conecta con las tiendas, la de las ventas para generar órdenes, y un Data Warehouse para poder hacer ofertas personalizadas a futuro y hacer analytics.

En la capa de integración podemos ver los sistemas internos que permitirán la operación fluida de la plataforma. Encontramos los sistemas de fila de mensajes y la ETL (Extract, Transform, Load) para poder almacenar y registrar los diferentes pedidos que se creen mediante EasyGo.

En la capa de infraestructura, encontramos un servidor para la plataforma, un switch LAN, los registros de la extranet con la información del predio y de las transacciones, y por último, almacenamiento de información a través de la nube.

Finalmente, en la capa de seguridad podemos encontrar sistemas de validación de identidad para los usuarios de la plataforma, una VPN para tener una conexión segura, un LDAP para poder acceder desde diferente dispositivos a la información segura, firewalls al mandar la información a la nube y un sistema de intrusos para ver si hay modificaciones ajenas en los datos.

Es factor crítico de riesgo para el correcto funcionamiento de la aplicación que el cliente (en el ámbito físico) cuente con una conexión de red sólida. Esto puede ser a través de las conexiones provistas por los proveedores de telefonía móvil o, en su defecto, mediante una red wifi a ser proporcionada por el cliente en el sitio donde se realiza el evento.

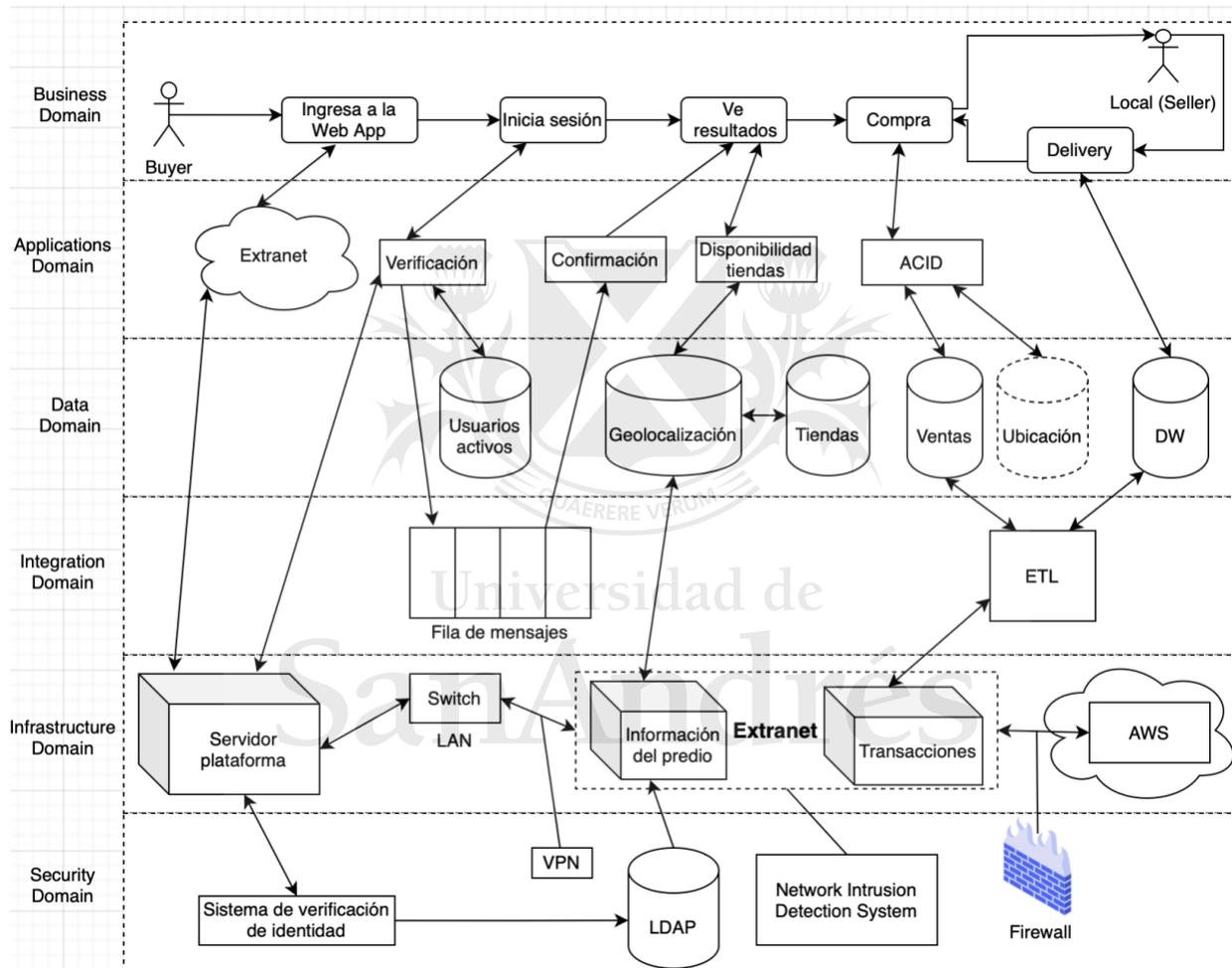


Figura 4.2.2 - Arquitectura empresarial EasyGo

A continuación se presentará el diseño de arquitectura de la aplicación de EasyGo. En esta, se podrá observar que hay 2 interfaces distintas: una para los usuarios y otra para los vendedores de las tiendas.

Arquitectura de aplicación

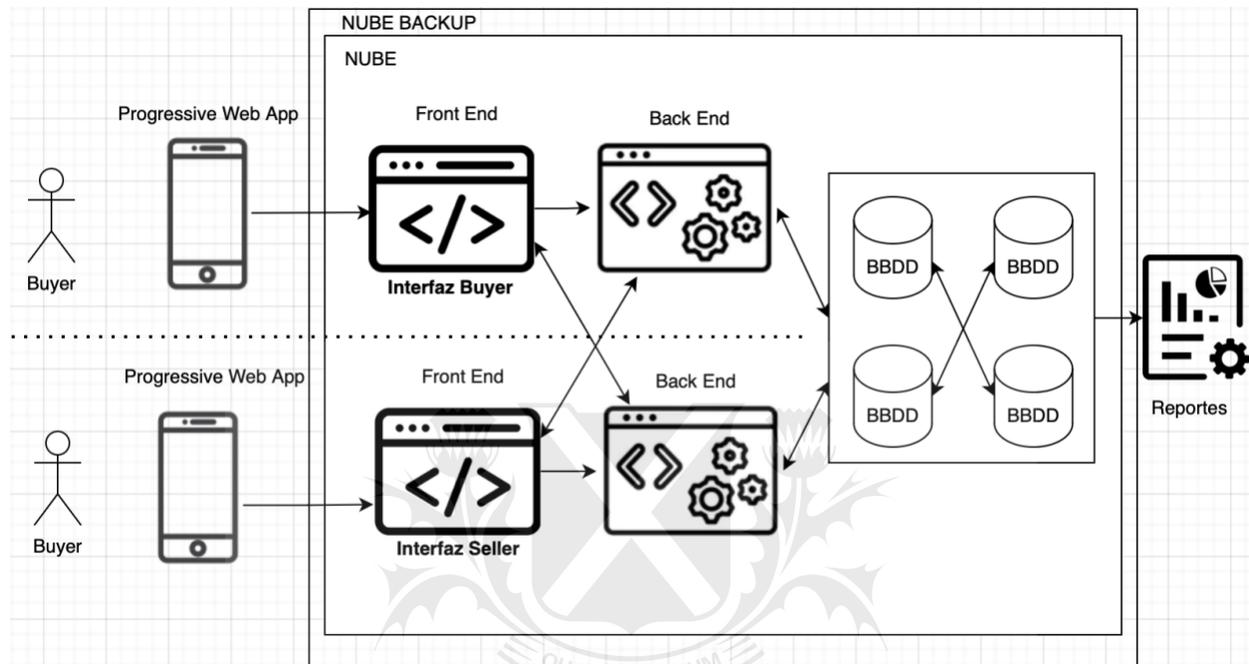


Figura 4.2.3 - Arquitectura de aplicación EasyGo

Los usuarios ingresan a la intranet mediante la Progressive Web App de EasyGo. Ahí van a visualizar un Front End, que les mostrará la interfaz del usuario. En esta interfaz el usuario podrá ingresar con su cuenta, ver el catálogo de productos de los diferentes locales en el predio, hacer un pedido y pagar. Por otro lado los vendedores, también ingresan a la Progressive Web App de EasyGo, pero van a abrir otro Front End, en el cual se les mostrará la interfaz de los vendedores. En esta interfaz podrán ver los diferentes pedidos que se generen a través de la plataforma, si el pago es en efectivo o Mercado Pago y la ubicación del cliente que hizo el pedido. Ambos Front Ends van a estar conectados a su propio Back End (que van a estar cruzados entre sí, por si hay una caída en alguno de los sistemas la plataforma siga funcionando), y a su vez este va a estar conectado a bases de datos que van a estar cruzadas para mejorar la performance de la plataforma. De esta manera podemos replicar los datos (para generar mayor disponibilidad de datos) y obtener un particionamiento de los datos (para mejorar la latencia). Finalmente, nuestros resultados se enviarán a un servicio de almacenamiento en la nube, donde guardaremos reportes y resultados. Es importante aclarar que contaremos con dos servicios de nube distintos, como se puede ver en el diagrama

de arriba. Esto es para poder contar con una copia de la información disponible y contar con una alta disponibilidad de la plataforma si nuestra nube principal llegara a fallar.

A continuación presentaremos el mapa de arquitectura de producto. En este se podrán observar las diferentes integraciones con las que contará EasyGo.

Arquitectura de producto

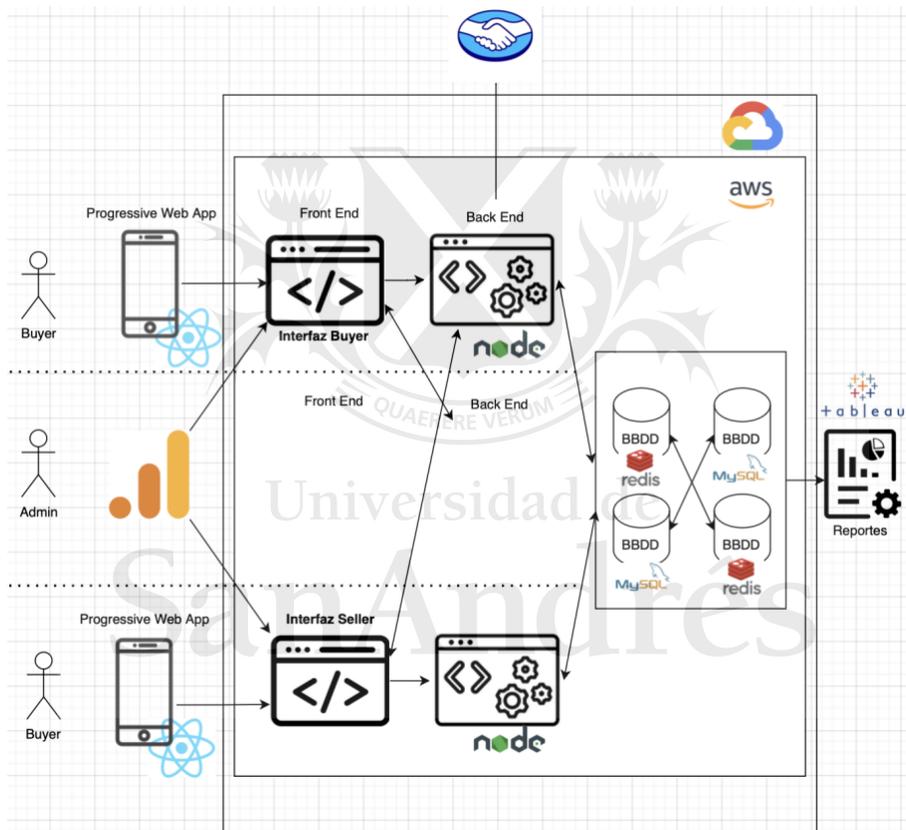


Figura 4.2.4 - Arquitectura de producto EasyGo

Para desarrollar la Progressive Web App, se va a utilizar React Native para la programación del Front End, y Node JS para interacciones entre el Front End y el Back End.

Como se mencionó anteriormente, va a haber una interfaz para los usuarios y una para los vendedores de los locales. Estos dos agentes van a poder interactuar con la plataforma de EasyGo. Acá especificamos que

va a haber un Front End para los vendedores (sellers) y usuarios (buyers) de EasyGo, pero a su vez un Back End separado para cada uno, así evitamos un SPOF (Single Point Of Failure). De esta manera particionamos la plataforma, y si cae alguno de los Fronts o Backs, la plataforma sigue funcionando. Por otro lado, estuvimos ignorando a un agente importante para la empresa: la administración de EasyGo. Mediante píxeles y tags en la Progressive Web App se van a obtener datos de consumo en la plataforma, y esto los va a poder ver la administración de EasyGo mediante Google Analytics. Esto va a ser clave para ver la performance de los locales, y pasar un reporte a los predios de entretenimiento e incluso a los mismos locales de venta. Además, desde el Back End es importante mencionar que va a haber una integración con Mercado Pago para todo el sistema de pagos alternativos (por lo menos, inicialmente).

Es importante mencionar en este apartado que se va a desarrollar un backoffice en el equipo de Desarrollo que sea lo más paramétrico y configurable posible, para que se pueda leer las tablas de datos (ej: fotos, nombres de locales, precios de productos) y actualizar lo más rápido posible.

Por otro lado, en la sección de bases de datos vamos a tener una aplicación políglota. Se va a comunicar con diferentes tipos de bases de datos. Para el almacenamiento de usuarios y contraseñas vamos a utilizar una base de datos NoSQL de clave valor llamada Redis. Redis nos permite tener una alta performance al momento de procesar resultados, nos permite tener escalabilidad y es muy útil cuando se interactúa con datos flexibles. Por otro lado, para las ventas utilizaremos la base de datos relacional MySQL. Decidimos utilizar una base relacional para las ventas, para mantener la Atomicidad, Consistencia, Aislamiento y Durabilidad de las transacciones. Estas bases de datos están cruzadas para evitar que si cae una, la actividad siga funcionando. Todos los datos recopilados serán guardados en la nube de Amazon (AWS), ya que inicialmente no queremos invertir en tener nuestros propios servidores de datos, así que optamos por usar esta opción para el almacenamiento de datos. Se va a contar con una segunda nube (Google Cloud) que va a funcionar ante una eventual caída de AWS.

Si bien la persistencia políglota agrega complejidad en el mantenimiento de las bases de datos, contar con dichas tecnologías es necesario para que la plataforma sea performante. Priorizamos la performance, dada la criticidad de la operación.

Finalmente, se van a generar reportes con Tableau para poder dar un informe a nuestros clientes, los predios de entretenimiento, de la performance de los locales. Queremos dar una clara visibilidad de información a nuestros clientes.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Establecer Indicadores

A continuación vamos a establecer los diferentes Indicadores Clave de Actuación (KPI en inglés) que vamos a tener en cuenta inicialmente en nuestro negocios. Vamos a establecer 4 KPIs de principales de Producto y 5 KPIs de Negocio.

KPI	Nombre	Descripción Detallada
P.1	Tasa de abandono en transacción	Nos interesa ver cuántos usuarios están entrando a EasyGo y se están yendo sin realizar transacciones para ver si estamos ofreciendo algo de valor para nuestros usuarios o no.
P.2	Tasa de conversión	Nos interesa ver cuántos de los usuarios que se interesan en un producto efectivamente lo están comprando, para ver si la oferta que damos es deseada o no.
P.3	Nivel de satisfacción de nuestros clientes	Después de cada entrega o venta de producto, se va a hacer una pequeña encuesta con un score de 1 a 5 de qué tan satisfecho quedó el usuario con el uso de EasyGo para ver si la experiencia general es positiva o negativa.
P.4	Caída de plataforma	Es importante poder medir si la plataforma cae o no, para poder mapear la causa de la caída y prevenir que suceda lo mismo en el futuro.
N.1	Total de transacciones	Nos interesa ver cómo se comportan las ventas mes a mes y evento a evento.
N.2	Total de usuarios	Nos interesa ver si nuestra comunidad de usuarios activos va en incremento o decreciendo.
N.3	Ticket promedio	Nos interesa ver cuál es el ticket promedio de nuestros usuarios y el ticket promedio de nuestros usuarios frente a los diferentes tipos de tiendas (Ej: ropa, comida, bebida).
N.4	Revenue	Nos interesa ver la rentabilidad mensual/semanal/por evento de nuestro negocio.

N.5	ROAS	Nuestra estrategia de marca va a tener una gran participación de pauta para popularizar la experiencia EasyGo. Es importante medir qué fuentes de tráfico son más efectivas para explotar.
-----	------	--

Cuadro 4.3.1 - Indicadores KPI de EasyGo

4.3.2 - Medición Indicadores

No solamente es importante establecer cuáles son los diferentes KPIs a tener en cuenta, pero tener planes de cómo estos datos van a ser capturados, monitoreados y seguidos por parte de EasyGo.

En el caso de la **tasa de abandono**, esta va a ser medida a través de pixeles que van a estar ubicados en nuestra Progressive Web App que van a medir el número de clientes que entran a nuestra plataforma y no realizan ninguna transacción versus el número de clientes que efectivamente realizan una transacción. Una vez que tenemos estos dos datos tomamos el número de clientes que entran a nuestra plataforma y lo dividimos por el total de nuestros clientes (la suma entre los que entraron y no compraron y los que entraron y si compraron), cuando tenemos este dato lo multiplicamos por 100 y esto nos va a dar nuestra tasa de abandono. Este análisis se debería hacer: por evento, por semana, por mes, temporada y quarter.

En el caso de la **tasa de conversión**, esta va a ser medida a través de dos diferentes píxeles: uno que va a registrar la cantidad de usuarios que visitaron la sección de “comprar” dentro de EasyGo, y otro que va a estar ubicados en nuestra Progressive Web App en el botón de compras y mide cuántas cuántas veces se concretó el evento de compra. Una vez que se tienen estos dos datos, tomamos el número de veces que se concretó una venta y lo dividimos por la cantidad de vistas que tuvo la sección de “comprar”, cuando tenemos este dato lo multiplicamos por 100 y esto nos va a dar nuestra tasa de conversión. Este análisis se debería hacer: por evento, por semana, por mes, temporada y quarter.

En el caso del **nivel de satisfacción de nuestros clientes** tenemos la posibilidad de medirlo mediante encuestas (de carácter optativo) que se van a presentar al final de cada transacción en EasyGo. En estas se presentará un espacio para dar un puntaje entre 1 (insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) y para dar un comentario acerca del porqué, en caso de querer aclarar. De esta manera podremos medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Este análisis se debería hacer por semana y por mes.

La **caída de la plataforma**, no se mide mediante algo específico dentro de nuestra plataforma, sino mediante la queja de nuestros clientes. Es importante tener un registro de la cantidad de veces que la plataforma cae (en minutos), y poder mapear las causas de la caída (ya sea por problemas de energía, cantidad de personas en el evento, problemas en la zona, etc.) para poder actuar en el futuro y mitigar este riesgo.

El **total de transacciones** se va a medir mediante un píxel que se va a ubicar en el botón de “comprar”, que va a registrar cada vez que se complete una transacción. La suma de estos eventos, nos van a dar el total de transacciones que sucedieron en EasyGo. Este análisis se debería hacer: por evento, por semana, por mes, temporada y quarter.

El **total de usuarios** se va a medir a partir del registro total de usuarios que crearon un perfil en nuestra plataforma. Este análisis se debería hacer de manera semanal, mensual y por quarter.

El **ticket promedio** va a ser calculado tomando la suma total de todas las transacciones, medido con píxeles, y dividiéndolo por la cantidad de transacciones que hubo (también medido gracias al píxel). Este análisis se debería hacer de manera semanal, mensual, por evento y por quarter.

El **revenue** va a ser calculado tomando la suma total de todas las transacciones que sucedieron en nuestra plataforma. Esto se mide a través del píxel ubicado en la Progressive Web App. Este tipo de análisis se debería hacer de manera semanal, mensual, por evento y por quarter.

El **ROAS** va a ser una métrica importante para EasyGo porque al ser una nueva plataforma que ofrece una experiencia que actualmente no se encuentra en el mercado, debemos no solamente educar a nuestro cliente, pero incentivarlo a confiar en nosotros y probar. La manera en la que calcularemos esta métrica será tomando los ingresos generados por ventas (atribuidas a la publicidad) y lo dividimos por la inversión publicitaria y la multiplicamos por 100. La manera en la que atribuimos ventas a la pauta, será a través de UTM's en los contenidos publicitarios y píxeles dentro de nuestra plataforma.

4.3.2 - Tablero de Control

A continuación se mostrará el tablero de control de los diferentes KPIs para la visualización y seguimiento de estos. Es importante remarcar que algunos KPIs de Producto como tasa de abandono y tasa de

conversión son recolectados en el Google Analytics a través de píxeles, y se pueden visualizar directamente desde ahí. Sin embargo, vamos a presentar un tablero integral con las diferentes métricas. El dashboard que vamos a usar para las métricas del Producto es el siguiente:

Mes	Tasa Abandono	Obj. Tasa Abandono	Tasa Abandono %	Tasa Conversión	Obj. Tasa Conversión	Tasa Conversión %	Promedio Nivel Satisfacción	Objetivo Nivel Satisfacción	Nivel Satisfacción %	Caída Plataforma
Sept 2022	30%	20%	-50%	12%	15%	-20%	2.4	3	-1%	0
Oct 2022	28%	20%	-40%	11%	15%	-27%	2.6	3	-0.6%	0
Nov 2022	25%	20%	-25%	15%	15%	0%	3	3	0%	0
Dic 2022	24%	20%	-20%	18%	15%	20%	3.1	3	0.2%	03:32,26
Semana	Tasa Abandono	Obj. Tasa Abandono	Tasa Abandono %	Tasa Conversión	Obj. Tasa Conversión	Tasa Conversión %	Promedio Nivel Satisfacción	Objetivo Nivel Satisfacción	Nivel Satisfacción %	Caída Plataforma
Semana 36	30%	20%	-50%	10%	15%	-33%	2	3	-1.70%	0
Semana 37	28%	20%	-40%	9%	15%	-40%	2.3	3	-1.20%	0
Semana 38	25%	20%	-25%	12%	15%	-20%	1.7	3	-2.20%	0
Semana 39	24%	20%	-20%	14%	15%	-7%	2.6	3	-0.70%	0
Semana 40	22%	20%	-7.50%	17%	15%	13%	3	3	0%	0
Semana 41	19%	20%	3%	18%	15%	20%	2.7	3	-0.50%	0
Semana 42	17%	20%	13.50%	20%	15%	33%	3.5	3	0.80%	0
Semana 43	15%	20%	24%	14%	15%	-7%	3.7	3	1.20%	0

Figura 4.3.2 - Tablero de control de KPIs de producto de EasyGo

Como se puede observar, estamos hablando de métricas que se evalúan de manera mensual y semanal. En este dashboard se evalúa tanto la tasa de abandono como la tasa de conversión, el nivel promedio de satisfacción de los usuarios y si hubo o no una caída en la plataforma. Lo bueno de este dashboard es que se tiene un claro panorama por tiempo de la cantidad efectiva que hubo de cada KPI, el objetivo que teníamos esperado por semana y mes de ese KPI y el alcance de efectividad que tuvimos para conseguir (o no) determinado objetivo, para evaluar qué salió mal para mejorar nuestros objetivos.

El dashboard que vamos a usar para las métricas del Negocio se presenta en la imagen de abajo:

Mes	Tot. Usuarios	Obj. Usuarios	Usuarios %	Ticket Promedio	Obj. Ticket Promedio	Ticket Promedio %	Tot. Pedidos	Obj. Pedidos	Pedidos %	Tot. Revenue	Obj. Revenue	Revenue %	ROAS	Obj. ROAS	ROAS %
Sept 2022	120	200	-40%	\$800	\$1,000	-20%	60	50	20%	\$48,000	\$50,000	-4%	3%	2%	50%
Oct 2022	150	300	-50%	\$900	\$1,000	-10%	90	60	50%	\$81,000	\$50,000	62%	3%	2%	50%
Nov 2022	400	350	14%	\$1,100	\$1,200	-8.3%	50	80	-37.5%	\$55,000	\$50,000	10%	5%	3%	66%
Dic 2022	1125	600	88%	\$1,500	\$1,200	25%	40	90	-55.5%	\$60,000	\$55,000	9%	6%	5%	20%
Semana	Tot. Usuarios	Obj. Usuarios	Usuarios %	Ticket Promedio	Obj. Ticket Promedio	Ticket Promedio %	Tot. Pedidos	Obj. Pedidos	Pedidos %	Tot. Revenue	Obj. Revenue	Revenue %	ROAS	Obj. ROAS	ROAS %
Semana 36	30	50	-40%	\$600	\$1,500	-60%	22	30	-26%	\$11,500	\$10,000	15%	-	-	-
Semana 37	32	50	-36%	\$500	\$1,500	-66%	23	30	-23%	\$10,200	\$10,000	2%	3%	2%	50%
Semana 38	40	50	-20%	\$900	\$1,500	-40%	19	30	-36%	\$8,000	\$12,000	-33%	2%	2%	0%
Semana 39	45	40	13%	\$1,000	\$1,500	-33%	20	30	-33%	\$13,000	\$12,000	8%	4%	2%	100%
Semana 40	39	40	-3%	\$970	\$1,500	-35%	25	30	-17%	\$15,000	\$12,000	25%	4%	3%	33%
Semana 41	50	40	25%	\$1,250	\$1,500	-17%	30	35	-14%	\$16,000	\$12,000	33%	4%	3%	33%
Semana 42	55	50	10%	\$1,100	\$1,500	-27%	32	35	-8.5%	\$16,200	\$15,000	8%	5%	3%	67%
Semana 43	60	55	9%	\$970	\$1,500	-35%	35	33	6%	\$18,000	\$16,000	12.50%	6%	3%	100%

Figura 4.3.3 - Tablero de control de KPIs de negocio de EasyGo

Como se puede observar, estamos evaluando una vez más el scope semanal y mensual de la performance del negocio. En este dashboard evaluamos el número de usuarios, el ticket promedio, la cantidad de pedidos, el revenue y el ROAS que obtuvimos en el negocio. Respetamos la estructura del dashboard anterior en la cual presentamos los resultados que obtuvimos, cuál era nuestro objetivo por KPI y qué tanto pudimos o no cumplir con este objetivo para tomar acciones correctivas.

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

En este apartado del trabajo cubriremos el marco de la UX/UI pautado para la interacción con el usuario. Vamos a presentar los diferentes hitos y recursos necesarios para que la marca tenga una identidad clara y la experiencia sea lo más óptima posible. A continuación se presentará la construcción de la marca, presentaremos un logo para EasyGo, el diseño de nuestras pantallas para la versión Lanzamiento del proyecto, el proceso de onboarding de la plataforma, el Customer Journey Map, el UX Writing y demás aspectos relacionados a la identidad de EasyGo.

4.4.1 - Introducción a la marca

Misión y Visión

Nuestra misión en EasyGo es eliminar el estrés de las personas cuándo van a un evento y beneficiar tanto a los predios que organizan los eventos, como a los que asisten a estos eventos. Queremos eliminar el estrés de ir a un evento y tener que hacer fila para poder obtener un producto o servicio y proveer un servicio más fluido. Nuestra visión en como empresa es que los espectadores vayan a un evento y no sufran ningún tipo de estrés, que simplemente disfruten.

Nuestro credo

Sabemos que somos una empresa nueva, que se adentra al mercado del entretenimiento en CABA, Buenos Aires. Somos pioneros en este tipo de soluciones digitales. Queremos no solamente ver a nuestros clientes como un organismo aparte, sino como partners que van a trabajar con nosotros.

EasyGo es una empresa que va a conectar tanto a negocios, proveedores y espectadores para proveer el mejor servicio posible. Compartimos una pasión por innovar, trabajar en equipo y tener expertise para satisfacer las necesidades de todos.

La esencia de nuestra marca

Nos basamos en 3 pilares principales:

- **El poder de la innovación** - Queremos buscar siempre nuevas funcionalidades y tecnologías para facilitar el trabajo de nuestros usuarios y hacerlos disfrutar de manera más plena un evento.
- **El poder del minimalismo** - Queremos proveer una solución que sea fácil de entender, de interactuar y de usar. Queremos ofrecer una plataforma simple, fácil de usar y que cumpla con su misión.
- **El poder del trabajo en equipo** - Queremos trabajar junto a nuestros partners, proveedores y clientes para generar una red de trabajo y tener una comunicación clara para conseguir nuestros objetivos.

Nuestra identidad de marca

Nuestra identidad es sinónimo de innovación, simplicidad y confort. Queremos no solamente ser un proveedor de servicios, pero mostrar que tenemos personalidad y esencia. La paleta de colores que elegimos es una que combina tonos fuertes y vibra con el flow del entretenimiento. Trabajamos fuertemente en cumplir con nuestro slogan de marca, que es: *“EasyGo. Simplificando todo”*.

Nuestra comunicación

La manera en que nos comunicamos como marca depende completamente de con qué entidad nos estamos comunicando. Creemos que hay 4 diferentes tipos de entidades a las cuales debemos brindar información diferente:

- **Comunicación interna** - Debemos presentar información clara y concisa, debemos contar con una justificación numérica para hacer referencia a la performance de la marca. Estos reportes son tanto para los equipos que trabajan junto a los clientes, el management y los equipo que se encargan del backoffice de la plataforma.

- **Comunicación externa (proveedores)** - Debemos proveer información clara y concisa, se debe dar un panorama general de cómo fue la performance de nuestros proveedores, ver costos, corregir errores y evaluar desempeño. Estos reportes deben ser concisos para poder evaluar la performance de nuestros proveedores y ver qué aspectos mejorar.
- **Comunicación externa (clientes)** - Debemos proveer información clara y concisa, se debe dar un panorama general de cómo fue la performance de EasyGo y los beneficios que generó a nuestros clientes, apoyándonos en números. Se debería mostrar un panorama de qué objetivos cumplimos y cuáles no, junto a posibles planes de acción.
- **Comunicación externa (usuarios)** - Debemos proveer información simple, comunicando beneficios a nuestros usuarios. Debemos especificar la temporalidad de los beneficios, los términos y condiciones y mostrar de manera visual lo que se comunica. Es muy importante que el mensaje se comunique de manera clara.

Nuestro tono de marca

Los principios de nuestro tono de marca son:

- **Inclusión** - Queremos darle una herramienta a jóvenes, adultos, mayores. Somos una herramienta para todos. Creemos en el poder colectivo de todos y que podemos ser de gran ayuda para todos.
- **Claridad** - Queremos proveer información de manera clara y concisa. Creemos que entre más claro sea el mensaje, más simple va a ser de entender para nuestro público.
- **Optimismo** - Queremos inspirar a nuestros usuarios a que nos prueben y nos sigan eligiendo. Queremos generar un vínculo de confianza para que nuestra red de trabajo sea más grande, y logremos conectar.
- **Tranquilidad** - No nos molesta usar emojis para expresar cómo nos sentimos.

Los colores de nuestra marca

Queremos usar tonos fuertes y cálidos para dar una sensación de frescura, osadía, vitalidad y energía. Somos una empresa que va hacer todo el movimiento por vos. Nuestra paleta de colores es la siguiente:

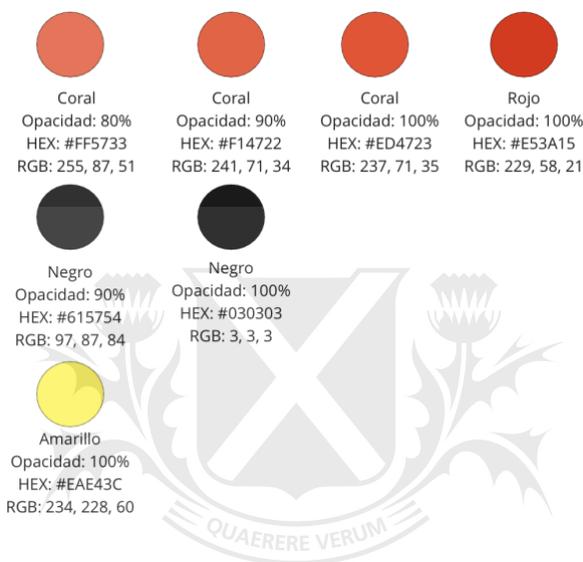


Figura 4.4.1 - Colores de marca EasyGo

Las tonalidades coloradas van a ser usadas en el logotipo de nuestra marca y a lo largo de los diferentes logotipos que usaremos en nuestra plataforma. Los tonos oscuros van a ser usados en las distintas tipografías a usar, y el tono oscuro para dar énfasis a contenidos. El amarillo va a ser usado para ciertos tipos de comunicaciones en los que se deba dar énfasis a un contenido.

Nuestro estilo visual

En todas las piezas visuales y de comunicación de nuestra marca queremos promover una sensación de distinción. Queremos ser una plataforma en la que el cliente acceda y pueda ordenar lo que necesita, como si se tratara de un menú de un restaurante. Es por eso que utilizamos el Menu-Frame para distinguir nuestra imágenes:



Figura 4.4.2 - Menu Frame EasyGo

El Menu-Frame debe ser usado dentro del contorno de la imagen, de color negro con un 1px de grosor.

Tipografía

Nuestra tipografía principal es Maven Pro. Esta tipografía va a ser utilizada en los diálogos y textos en pantalla de la plataforma.

MAVEN PRO

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
! @ \$ % ^ & * ? #



Figura 4.4.3 - Tipografía de plataforma EasyGo

Nuestro logo

Utilizamos el color coral que va distinguir a nuestra marca:

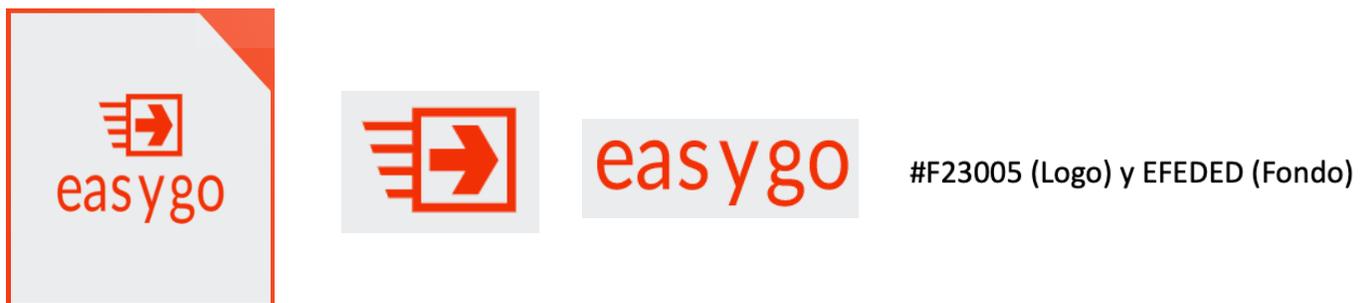


Figura 4.4.4 - Logo de EasyGo

Iconos y Glyphs

Los íconos a usar van a utilizar en nuestra plataforma son los siguientes:



Figura 4.4.5 - Íconos y Glyphs de plataforma EasyGo

Lo que nos va a diferenciar en términos de íconos y logotipos es la simpleza del trazo. Los íconos son fáciles de entender, tienen un grosor de 1px y son del color de nuestra marca #615754. Estos son los logos esenciales para permitir que nuestros usuarios interactúen con la plataforma de una manera cómoda, segura y fluida.

UX Writing

La **voz** de nuestra marca es la personalidad de EasyGo. Nuestra voz es positiva y profesional. Para definir nuestro **tono**, utilizamos la herramienta de las 4 dimensiones del tono de voz y definimos en base a los valores de nuestra empresa que somos **Divertido-Serio**. En EasyGo somos claros con nuestros mensajes, pero apreciamos el uso de herramientas visuales como emojis para que el mensaje sea mejor percibido.

Evitamos usar palabras técnicas, exceso de detalles y frases adornadas. Algunos ejemplos de nuestros UX Writing:



Figura 4.4.6 - Ejemplo de UX Writing en plataforma EasyGo

Diseño de pantallas usuario

A continuación se mostrará el diseño de las pantallas para los usuarios realizado con la herramienta de Figma. Este es un wireframe hecho en baja fidelidad para mostrar cómo va a ser el funcionamiento de las diferentes pantallas de inicio (u onboarding) de EasyGo:



Figura 4.4.7 - Wireframe del onboarding de plataforma EasyGo

Onboarding

En este apartado se mostrará cómo se llevaron a cabo las pantallas de arriba en alta fidelidad, para mostrar cómo fue avanzando el proceso de desarrollo del producto. En este caso, se muestra el onboarding en alta fidelización:

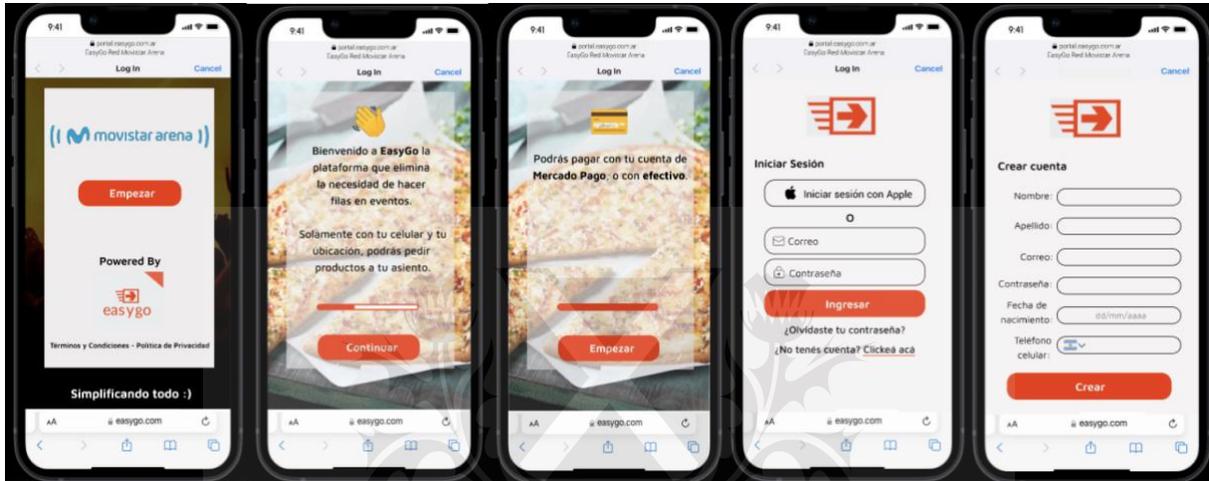


Figura 4.4.8 - Alta fidelización del onboarding de plataforma EasyGo

Diseño de pantallas vendedor

A continuación se mostrará el diseño de las pantallas para los vendedores realizado con la herramienta de Figma. Este es un wireframe hecho en baja fidelidad para mostrar cómo sería la interfaz para ver pedidos de los locales:

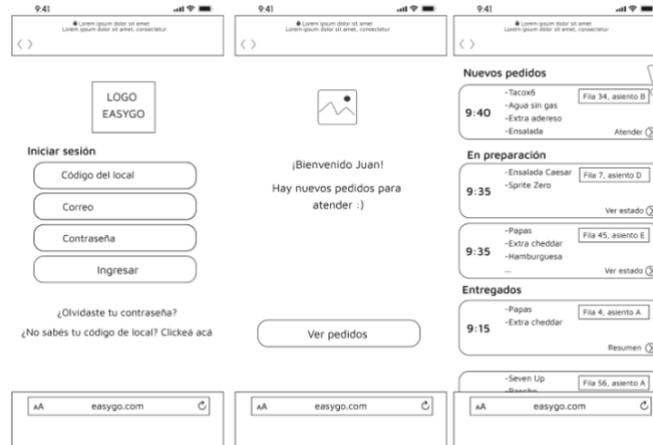


Figura 4.4.9 - Wireframe del registro de pedidos para vendedores en plataforma EasyGo

Registro pedidos

A continuación se mostrará cómo se llevaron a cabo las pantallas de arriba en alta fidelidad, para mostrar cómo fue avanzando el proceso de desarrollo del producto. En este caso, se muestra el registro de pedidos en alta fidelización:

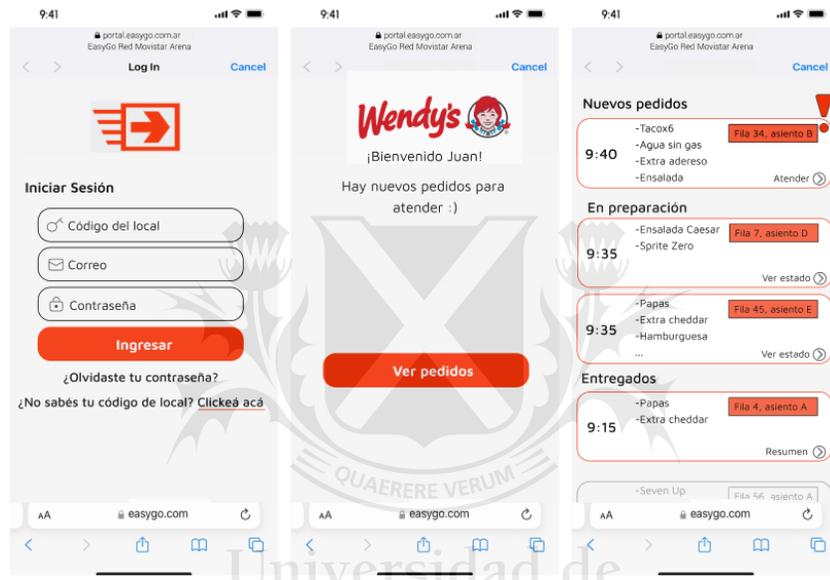


Figura 4.4.10 - Alta fidelización del registro de pedidos para vendedores en plataforma EasyGo

Por último, recorreremos el trayecto que hacen nuestros usuarios al momento que tienen que hacer un pedido en los predios de entretenimiento. Para poder hacer esto, utilizamos la herramienta del Customer Journey Map. Lo que mostraremos a continuación es la situación actual que viven nuestros usuarios y cómo nosotros con EasyGo la vamos a cambiar.

Customer Journey

La situación actual que tienen las personas para poder comprar en un predio de entretenimiento se presenta en el siguiente Customer Journey Map:

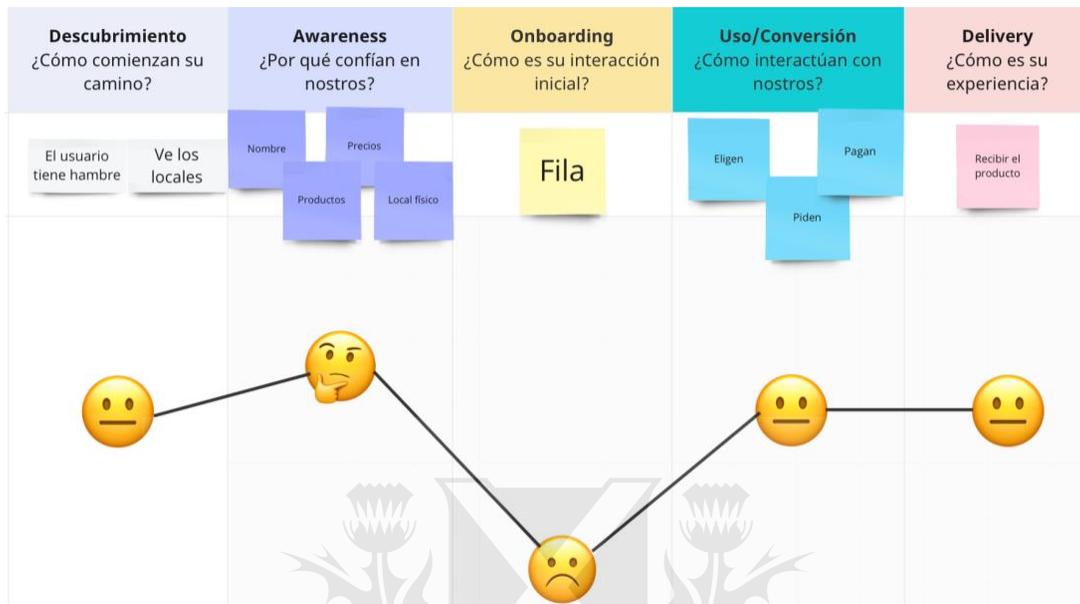


Figura 4.4.11- Customer Journey Map experiencia hoy

Hoy hay 5 etapas distintas que viven los clientes cuando van a los predios de entretenimiento para consumir: ven los diferentes locales, toman la decisión de a cuál local van a ir, interactúan con el local, usan el local y convierten, y finalmente tienen la entrega de su producto.

En la etapa de Descubrimiento, consideramos que los clientes están neutros. Ellos comienzan su camino porque tienen hambre, o sed, o ganas de comprar algo y ven los diferentes locales que están disponibles dentro del complejo. En la etapa de Awareness, consideramos que hay un leve interés por parte de los clientes. En esta etapa los clientes ven los diferentes nombres de los locales, los diferentes productos que se ofrecen, los precios y tienen confianza porque ven un local físico. En la etapa de Onboarding, su primera interacción consiste en hacer fila para poder acceder a lo que quieren. Creemos que en esta etapa, la experiencia del cliente es mala. Continuando por el trayecto del cliente, efectivamente se llega a la caja y llegamos a la etapa de Uso/Conversión. En esta etapa la experiencia es neutra, se elige un producto, se ordena y se paga. Finalmente, la etapa final es la de Delivery. Esta etapa consideramos que es neutra la mayoría de las veces y consiste únicamente en recibir la orden.

Lo que queremos hacer con EasyGo es cambiar la manera en la que las personas se sienten al momento de querer comprar en un predio de entretenimiento. La experiencia EasyGo, se presenta en el siguiente Customer Journey Map:

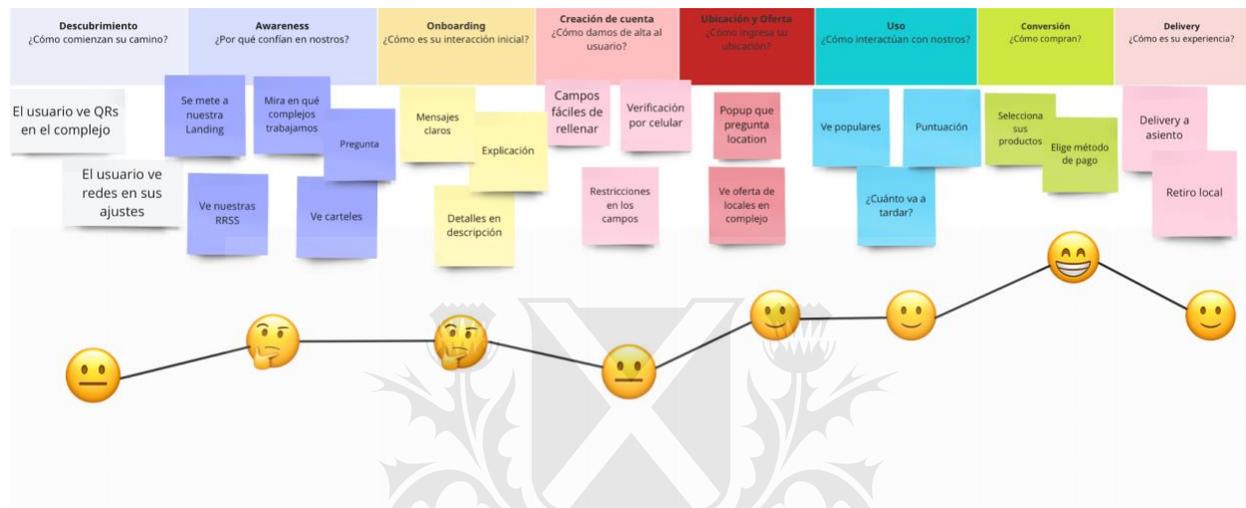


Figura 4.4.12- Customer Journey Map experiencia EasyGo

La primera diferencia que se puede encontrar con la manera en que se hacen hoy las cosas en los predios de entretenimiento es que contamos con 8 etapas distintas, en vez 5. Primero nos descubren en el establecimiento de entretenimiento, confían en nosotros, tienen su primer interacción, damos de alta su usuario, nos usan, se convierte⁵⁴ y finalmente hay un delivery del producto.

En la etapa de Descubrimiento creemos que la experiencia de los clientes es neutra. No se sabe bien qué hacemos y la manera en la que comienzan su camino es a través de los diferentes carteles y QRs que ven en el complejo, o a través de las redes en sus ajustes. Continuando en la etapa de Awareness, creemos que hay un incremento en el interés por parte de los clientes. En esta etapa los clientes nos investigan en redes sociales, ven nuestra landing page, miran en qué complejos trabajamos, ven carteles y preguntan a las personas de los locales y el staff. Después hacen su onboarding en la plataforma. En esta parte el cliente tiene su primera interacción con EasyGo. Creemos que la experiencia acá para el cliente hace que el cliente aumente su interés. En esta etapa mostramos mensajes claros al cliente contando cómo vamos

⁵⁴ Notar que separamos la acción de uso y conversión en contraposición a cómo se hace hoy.

a trabajar, haciendo una breve explicación de cómo funcionamos. Una vez que completan el Onboarding, el cliente tiene que crear su cuenta. Esta etapa consideramos que es neutra, algo estándar a todas las plataformas. Con EasyGo presentamos campos fáciles de llenar, verificación de cuenta por teléfono, y restricciones en los campos de relleno para cuidar la validez de los datos. En la etapa de Ubicación y Oferta, creemos que la experiencia es buena. Los clientes están accediendo a una experiencia nueva, y la pueden empezar a ver acá. Este es un punto clave para EasyGo y los clientes. Acá se le pregunta al cliente en qué parte del complejo se encuentra y se le muestra la completa oferta de locales. En la etapa de Uso el cliente interactúa con nosotros. Creemos que la experiencia del cliente continúa siendo buena acá. En esta etapa el cliente puede ver las ofertas populares, puede ver puntuaciones, tiempos de espera, y esto hace que tenga más información disponible en comparación a la experiencia actual en los complejos. Llegando al final, el cliente Convierte. Creemos que esta etapa es muy buena para el cliente, porque puede ver claramente los productos adquiridos y puede elegir con qué método de pago quiere pagar. Finalmente, el cliente tiene Delivery de sus productos. Creemos que acá la experiencia continúa siendo buena. Acá el cliente puede elegir si quiere delivery de los productos a su asiento o sector o si quiere retirar de manera directa al local.

Es de esta manera que con EasyGo queremos cambiar el trayecto de nuestros clientes. Queremos tomar una experiencia actual que consideramos que es neutra/mala y convertirla en una experiencia buena, y más importante que esto, innovadora.

5 - Modelo de negocio (CANVAS)

A continuación, presentaremos un análisis estratégico, global y simplificado de nuestro modelo de negocios. Para esto utilizaremos la herramienta del Business Model Canvas y presentaremos nuestro modelo de negocio a corto, mediano y largo plazo.

Empezaremos mostrando el modelo de negocios de EasyGo al corto plazo:

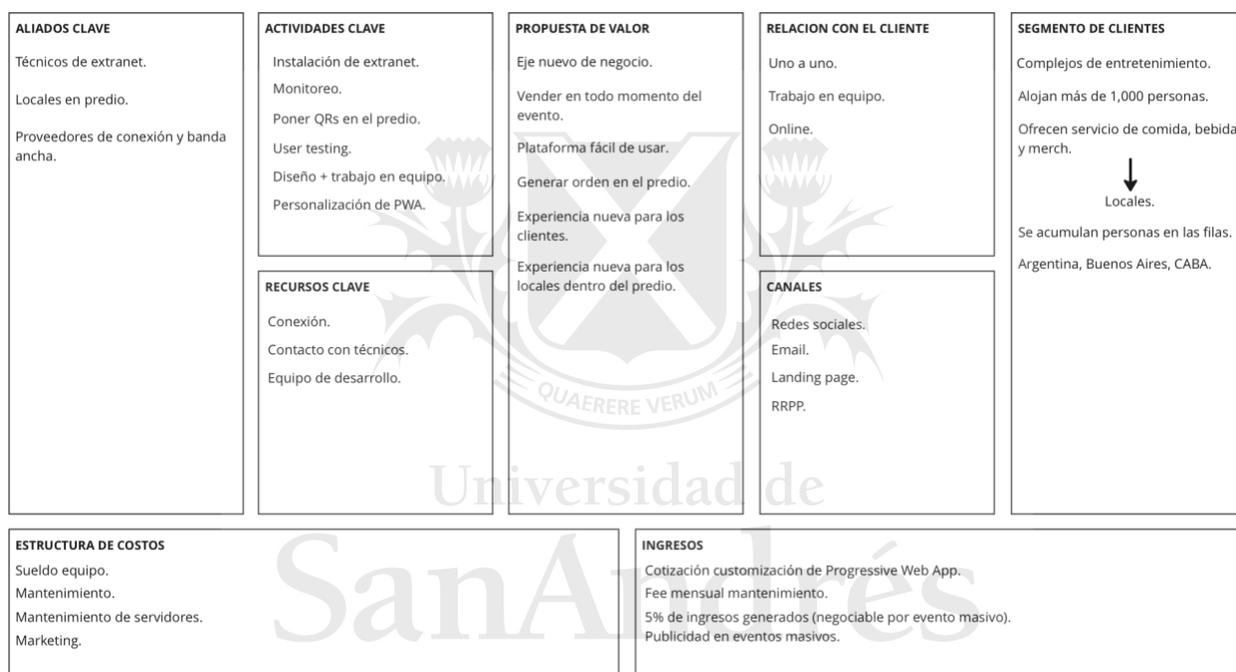


Figura 5.1 - Business Model Canvas EasyGo (Corto plazo)

Cómo se puede observar, apuntamos a complejos de entretenimiento que alojan a más de 1,000 personas por evento y que sufren con problemas de personas que se acumulan en las filas. Además, estos complejos tienen que ofrecer servicios de comida, bebida y merch (locales). A su vez, estos están ubicados geográficamente en Argentina, Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer un eje nuevo de negocio para todas las tiendas que se ofrecen dentro del predio de entretenimiento. Esto va a beneficiar a tanto a los locales que están ubicados dentro del predio, como al predio en sí (que cobra comisión sobre los facturados dentro), ya que van a

poder vender en todo momento del evento gracias a nuestra plataforma. EasyGo va a ofrecer una plataforma fácil de utilizar que va a permitir generar una orden de compra desde el asiento del espectador de los eventos y vamos a ofrecer a los predios la opción de generar una nueva experiencia para sus clientes. Con esta nueva experiencia se busca que los predios de entretenimiento ofrezcan algo novedosos a sus clientes, y que puedan intentar generar una mayor comunidad.

La relación que vamos a manejar con nuestros clientes, va a ser de uno a uno. Queremos adaptar nuestra Progressive Web App de la manera en la que el cliente quiera ver reflejada su marca. Para esto vamos a trabajar en equipo, en conjunto con nuestros clientes y nuestros programadores y diseñadores para ofrecer una experiencia buena en la adaptación (pre-lanzamiento). Finalmente, ofreceremos atención online en caso de que haya alguna falla en la operación de EasyGo.

Los canales que vamos a utilizar para llegar a nuestros clientes son variados. En primer lugar, inicialmente tener una Landing Page es importante para poder explicar a nuestros clientes el funcionamiento de nuestra plataforma. Esto nos va a dar verosimilitud como marca. Por otro lado, el uso de redes sociales es clave para poder popularizar la experiencia EasyGo, y no solamente que nuestros clientes investiguen acerca de nosotros, pero que los espectadores de eventos pidan por nosotros. Por otro lado, el email es la herramienta de comunicación que vamos a utilizar para pasar cotizaciones, presupuestos, responder dudas, y va a ser el primer contacto formal con el cliente. Finalmente, mucha de nuestra comunicación va a ser a través de las relaciones públicas que hagamos como marca, para que diferentes predios y venues nos vean como una opción viable y para presentarnos como empresa facilitadora para ellos.

Las actividades clave que tenemos que llevar a cabo para el correcto funcionamiento de nuestra plataforma consisten en su mayoría en pasos previos al lanzamiento de la plataforma en el predio (etapa pre-lanzamiento). En primer lugar, se debe conectar a los predios de entretenimiento con técnicos de confianza de EasyGo para coordinar el instalamiento de la extranet en el predio. Además, se debe trabajar en conjunto con el predio de entretenimiento, nuestros diseñadores y programadores para adaptar la Progressive Web App de la mejor manera posible. Por otro lado, se deben hacer diferentes carteles con QRs para que los usuarios puedan escanear y acceder de una manera más simple a la plataforma. Estos deben ser puestos estratégicamente dentro del complejo de entretenimiento. Es muy importante que se hagan pruebas y tests de usabilidad antes de poder lanzar y publicitar la plataforma con personas que

asistan a eventos; se debe probar que se pueden hacer pedidos y que este servicio funciona de manera correcta para evitar errores. Los tests de usabilidad son claves para poner a prueba la disponibilidad y funcionalidad de la plataforma. Finalmente, se debe hacer un monitoreo periódico para asegurarnos que la plataforma funcione de manera correcta.

Los recursos clave que manejamos son: en primer lugar, la conexión que ofrecemos a nuestros clientes. A través de nuestra plataforma de extranet se puede obtener una mejor cobertura de conexión en comparación a otras soluciones como, por ejemplo, una aplicación móvil. En segundo lugar, el contacto directo con los técnicos de la extranet. Esto nos permite ofrecer mayores beneficios, en términos de precio y calidad, a nuestros clientes. Finalmente, nuestro nivel de dedicación para el desarrollo. Nuestro equipo de desarrolladores y diseñadores van a trabajar de manera cercana con el cliente para poder entregar una plataforma con la que el cliente esté completamente satisfecho.

Los aliados clave que tenemos son 3: los técnicos de intranet, los locales dentro del predio y los proveedores de conexión y banda ancha. Los técnicos de intranet son clave para el correcto funcionamiento de EasyGo, ellos instalan la lógica de plataforma para que nuestro negocio funcione. La red de confianza con técnicos de extranet, es clave para el negocio. Esta relación de mutuo beneficio va a hacer que ellos accedan a más trabajos, mientras nosotros (y nuestros clientes) accedemos a precios más reducidos que los que se pueden encontrar en el mercado. Por otro lado, los locales dentro del predio son un eje importante para nuestro negocio. Los locales no solamente van a poder gozar de beneficios al trabajar con nuestra plataforma, pero son el corazón que hace que la gente quiera vivir la experiencia EasyGo. Que este aliado haga bien su trabajo, hace que la experiencia del consumidor sea grata. Finalmente, los proveedores de conexión y banda ancha, son clave para que no haya caídas en la red. Una caída de 30 minutos involucra a que haya 0 ventas para EasyGo, y que la experiencia de nuestros consumidores sea mala. Es por eso que tenemos que lograr acuerdos previos con ellos para reducir este riesgo.

Nuestra estructura de costos proviene de 4 fuentes principales. En primer lugar, estamos hablando del sueldo del equipo. Acá consideramos el sueldo mensual de nuestro equipo de diseñadores, programadores y administradores. Por otro lado, tenemos el costo de mantenimiento de nuestra plataforma. Acá consideramos dividir el mantenimiento en dos conceptos: el mantenimiento de

equipamiento, actualización de sistemas, y por otro lado, el costo de almacenamiento de nuestros datos en la nube. Finalmente, tenemos que tener en cuenta los costos en marketing y posicionamiento de marca para poder hacer llegar a conocer la experiencia EasyGo.

Finalmente, nuestros ingresos provienen de 4 fuentes distintas. En primer lugar, lo que se le cobrará a los predios de entretenimiento por la personalización de su plataforma: entre más tiempo, recursos y detalle se gaste en la personalización de la solución, mayor será el precio de la personalización. Por otro lado, se cobrará un fee mensual por el mantenimiento de la plataforma. Además, un 5% de los ingresos generados a través de la plataforma serán para EasyGo (Este porcentaje puede ser negociable a la escala del evento). Finalmente, tendríamos ingresos por publicidad en eventos masivos dentro de nuestra plataforma.

Esto es un análisis de nuestro modelo de negocios a corto plazo. A continuación, se mostrará el modelo de negocios de EasyGo al mediano plazo:

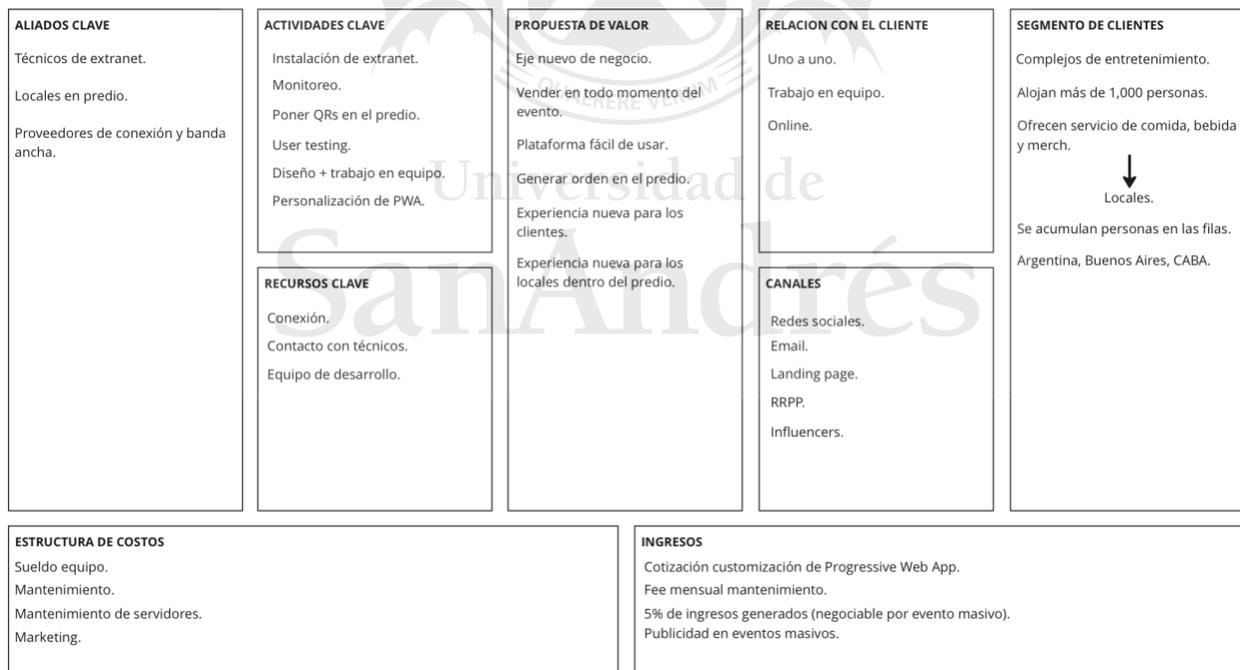


Figura 5.2 - Business Model Canvas EasyGo (Mediano plazo)

El concepto de negocio en general es el mismo que el expuesto en la Figura 5.1, sin embargo, hay un cambio dentro de los canales que vamos a utilizar para comunicarnos con nuestros clientes. Queremos

adoptar el uso de influencers. Creemos que ser virales, y mostrar con diferentes canales y medios la experiencia EasyGo es algo que va a hacer que los espectadores de eventos nos pidan en predios de entretenimiento, que los predios de entretenimiento nos busquen para satisfacer la demanda de los espectadores, y que las personas se quieran animar a vivir la experiencia EasyGo.

Finalmente, se mostrará el modelo de negocios de EasyGo al largo plazo:



Figura 5.2 - Business Model Canvas EasyGo (Largo plazo)

Una vez más, el concepto de negocio es el mismo. Pero esta vez tenemos varios cambios importantes frente al negocio. En primer lugar, queremos agregar una herramienta más a nuestra propuesta de valor: enviar ofertas personalizadas a nuestros usuarios. Siguiendo nuestro product roadmap, y asumiendo el crecimiento de nuestra plataforma, queremos poder empezar a enviar ofertas personalizadas en los eventos para incentivar el consumo. Por otro lado, incorporaremos una actividad clave más: el análisis de datos. Para poder hacer envío de ofertas personalizadas, tendríamos que agarrar nuestros datos recolectados en la plataforma, procesarlos y ver qué opciones tenemos para explotarlos. Dentro de nuestros recursos clave incorporaremos un analistas de datos. Esto se refleja dentro de nuestra estructura

de costos, sumando el sueldo del analista de datos. Finalmente, al largo plazo nos gustaría hacer una expansión a Colombia; es un mercado con boom en la industria musical, generando millones de dólares relacionados a la industria del entretenimiento⁵⁵ y convocando más de 600 eventos⁵⁶ masivos en promedio por año, además de que se habla el mismo idioma que en Argentina, lo cual hace de este mercado uno muy interesante para EasyGo.



⁵⁵En cifras: el estado actual de la industria musical colombiana. (s. f.). Canal Trece. <https://canaltrece.com.co/noticias/industria-musical-colombiana-cifras/>

⁵⁶En 3 años Colombia realizó 2.303 espectáculos musicales. (2021, 18 de enero). Semana.com. <https://www.semana.com/cuantos-espectaculos-hace-colombia-al-ano/258896/>

6 - Plan de Marketing

Para empezar, tenemos que diferenciar 2 diferentes espacios: nuestra organización y el mercado. A nivel organización tenemos que entender el contexto de nuestra industria, quiénes somos y qué vamos a hacer, y por otro lado, a nivel mercado tenemos que entender la segmentación, el targeting y el posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Nivel organización

Actualmente en el mercado de entretenimiento de Argentina no hay ninguna solución como EasyGo. Dentro de la investigación de mercado realizada, se hizo una entrevista a Mora Tcherkaski, gerente de Marketing del Movistar Arena, y nos pudo decir que en este momento no hay ninguna solución de este calibre en el mercado, pero que es una idea que les interesa y que tienen planes de desarrollar a futuro.

Al no tener competidores directos, lo que podemos hacer para entender el contexto de nuestra industria empezaremos analizando a los competidores indirectos que ya trabajan con predios de entretenimiento: las ticketeras virtuales. En este momento las plataformas más grandes que están trabajando con predios de entretenimiento son; Livepass, Ticketportal, Ticketek, Tu entrada, Passline y La Rural Ticket. Es interesante que en sus landing pages, cada una de estas plataformas presentan un catálogo de los diferentes eventos en los que se pueden encontrar:



Figura 6.1.1 - Home de Ticket Portal y Ticketek

La manera en que se nos presenta inicialmente cada una de estas plataformas es con un enfoque 100% frente a los espectadores de eventos, lo cuál es lógico ya que son ticketeras, pero queremos ver la manera en la que se presenta su Homa. Se puede ver claramente el catálogo de diferentes shows en los que la

marca está presente. Por otro lado, se puede ver que se utilizan filtros por predio de entretenimiento, por fecha, y por zona geográfica. Dentro de las redes sociales que estas plataformas manejan se encuentra Facebook, Instagram, Youtube y Twitter. Una vez que pasamos la capa enfocada en espectadores de eventos, se puede ver claramente una sección de información para organizadores de eventos: “Vende con Ticketek”, “Servicios Brindados”, “Crea Eventos”.



Figura 6.1.2 - Contacto con organizadores de eventos

Se puede ver que los tipos de comunicaciones son claros: beneficios de trabajar con la marca, tipos de pago, diferentes preguntas frecuentes, y formulario de contacto. Es interesante ver como el primer contacto formal con los organizadores de eventos es a través de correo electrónico.

La manera en la que se posicionan estas plataformas digitales de manera presencial en los eventos es con banners en las pantallas electrónicas, o posters grandes en la entrada del predio de entretenimiento. De esta manera se busca dar mayor visibilidad a la marca y popularizar la experiencia. Este va a ser uno de los pilares de posicionamiento de marca de EasyGo.



Figura 6.1.3 - Posicionamiento de marca en eventos

Por otro lado, haciendo un análisis de las diferentes redes sociales de las plataformas, podemos ver que este canal de comunicación está enfocado directamente a los espectadores de los eventos:

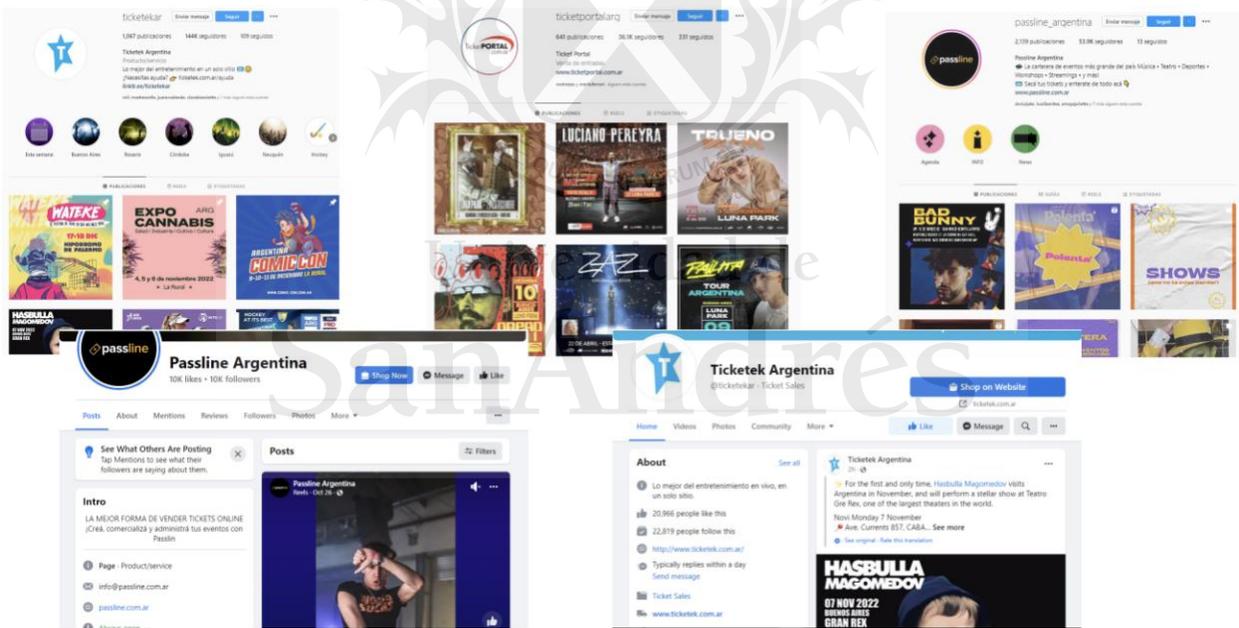


Figura 6.1.4 - Redes sociales de ticketeras virtuales

Se ve una vez más el catálogo de los diferentes eventos en los que están presentes la plataforma y un botón que redirecciona siempre a la cotización para los organizadores de eventos. Continuando con nuestro análisis, creemos que es importante no solamente ver plataformas digitales que ya trabajan con

los predios de entretenimiento, pero también ver qué hacen empresas que se dedican al envío de productos a domicilio a los consumidores finales y ver la manera en la que se comunican con sus clientes:

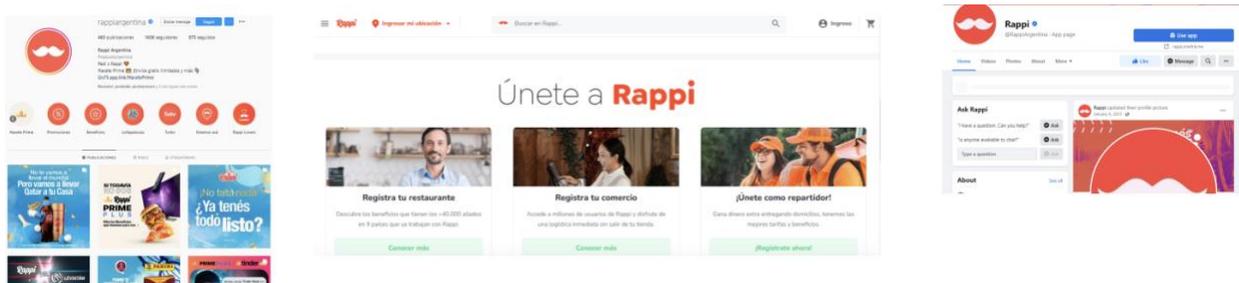


Figura 6.1.5 - Redes sociales de Rappi

Se puede ver claramente que hacen énfasis tanto en los consumidores que hacen pedidos a través de la plataforma, como nuevos locales para que utilicen sus servicios de plataforma. Este es un approach que podemos llevar a cabo con EasyGo. Se puede ver que mencionan claramente cuáles son los beneficios de su plataforma frente a ambos targets (consumidores y locales) y la manera en la que se hace el primer contacto directo con el local es a través de una pequeña encuesta con opciones múltiples que se termina enviando en un mail a la plataforma. Se especifican detalles que las ticketeras virtuales, en un principio, no pedían como por ejemplo qué tipo de local tenemos, si somos persona jurídica, con qué medios de pago trabajamos, cuál es nuestro rubro, etc.

Ya habiendo analizado cómo se plantan las marcas y comunicaciones de nuestros competidores indirectos, podemos llegar a la conclusión de que EasyGo va a integrar características en la comunicación y el marketing de ambos: ticketeras y delivery.

Quiénes somos y qué vamos a hacer

Tenemos varios insights generados en base a la encuesta realizada a 388 personas y las diferentes entrevistas que tuvimos con personas que trabajan en predios de entretenimiento:

- A las personas no les gusta hacer fila en los eventos de entretenimiento.
- Si tuvieran una opción para obtener algo, sin necesidad de fila, la tomarían.

- Los predios de entretenimiento creen que es una buena idea crear una plataforma para eliminar la necesidad de hacer fila.

Es por eso que EasyGo viene a ofrecer una solución integral que apunta a 3 segmentos diferentes: los predios de entretenimiento, los espectadores de los eventos y las tiendas que se ubican dentro del predio. Apuntamos a una comunidad del entretenimiento. Valoramos el trabajo en equipo, buscamos generar una red de beneficio. Vamos a conectar las tiendas con los espectadores de los eventos para que los pedidos puedan ser entregados directamente a los espectadores en sus asientos o para que puedan retirar el pedido en el local, sin necesidad de fila.

Todo esto, son las consideraciones que tenemos que tener en cuenta al momento de presentar nuestra marca y dirigirnos hacia nuestros clientes, usuarios y consumidores.

Nivel Mercado

6.1 - Segmentación y targeting

Los distintos públicos que tendremos como objetivo en nuestro plan de marketing son 3:

- Los predios de entretenimiento
- Los espectadores de los eventos de entretenimiento
- Los locales dentro del complejo.

Es importante entender que la plataforma que ofrecemos debe funcionar en perfecta armonía entre estos agentes para que la experiencia general sea buena. Los predios de entretenimiento buscan a través de EasyGo generar una experiencia nueva para los espectadores de eventos de entretenimiento, orden en sus predios y generar mayores fuentes de ingresos en su predio mediante una nueva plataforma. Los clientes buscan comodidad y eliminar el estrés que es hacer una fila en los eventos. Finalmente, las tiendas buscan poder vender todo el tiempo en el evento y no solamente en ciertos momentos. EasyGo tiene que coordinar que las interacciones entre estos 3 agentes sea de la mejor manera posible, para que la experiencia sea positiva.

Segmentación

Nuestro primer agente son los predios de entretenimiento. Estamos hablando de predios que alojan a más de 1,000 personas por evento, y que alojen tiendas de comida, bebida y merchandising dentro del complejo. A nivel geográfico estos están ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Los predios de entretenimiento valoran obtener una solución práctica y sencilla al momento de tener que solucionar un problema, como por ejemplo, cuando tienen que vender entradas (con las ticketeras virtuales).

Nuestro segundo agente son los espectadores de los eventos de entretenimiento. Es un segmento amplio. Estamos hablando de personas que geográficamente se encuentren en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. A nivel sociodemográfico tienen entre 18 y 65 años de edad⁵⁷ y pertenecen a la clase media, media alta y alta. A nivel psicodemográfico les gusta ir a eventos de entretenimiento, disfrutan de estos eventos, quieren evitar el estrés de tener que hacer fila, se defienden con la tecnología y tienen un smartphone. Los espectadores valoran un producto que les de beneficios, sea sencillo y fácil de usar.

Nuestro último agente son los locales ubicados dentro del predio de entretenimiento. Son locales de comida, bebida y merchandising que se especializan en atender, preparar y entregar productos de manera rápida. Estos locales están ubicados geográficamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Generalmente tienen entre 4 y 10 personas trabajando en el local, cada uno con roles definidos. Los locales valoran un producto que sea fácil de usar y les permita ser más eficientes.

En base a estos 3 segmentos, vamos a ofrecer 3 propuestas de valor distintas, para poder satisfacer las necesidades de cada uno de estos agentes.

Targeting

La estrategia de targeting que vamos a utilizar va a ser la de microtargeting frente a los predios de entretenimiento (clientes). EasyGo es una plataforma digital que a través de una Progressive Web App

⁵⁷¿Quién va de conciertos? Perfil sociodemográfico del asistente a conciertos. (2017, 10 de mayo). PM. <https://promocionmusical.es/quien-va-de-conciertos-perfil-sociodemografico-asistente-conciertos/>

personalizable va a generar valor para tanto los predios de entretenimiento, los espectadores de los eventos (buyers) y los locales ubicados dentro del predio (sellers). De estos segmentos que identificamos, nuestro segmento principal son los predios de entretenimiento, y los secundarios son los espectadores de los eventos y los locales ubicados dentro del predio. A través del microtargeting vamos a dirigirnos a nuestros clientes (los predios de entretenimiento) de manera individual, y no a grupos genéricos de consumidores. Nuestras ofertas se van a adaptar según las especificaciones y necesidades de cada predio de entretenimiento, y esto se va a basar en el nivel de personalización que requiera el cliente de la plataforma.

Nuestra comunicación va a estar enfocada principalmente en hablar de los beneficios que ofrecemos a los predios de entretenimiento. Sin embargo, también vamos a apuntar a los espectadores de los eventos, para que se popularice la experiencia EasyGo y para que nos pidan dentro de los predios de entretenimiento.

6.2 - Posicionamiento de Marketing

Queremos ubicar a EasyGo como una marca precio-calidad. Queremos que los predios de entretenimiento vean en nuestra plataforma una solución integral para el predio, en la que atendemos las necesidades de tanto los locales como los compradores, para que últimamente los mismos predios generen más ingresos en comisiones frente a los locales. Actualmente no hay competidores en el mercado, para hacer un benchmark de cuánto le cobran a los predios. Sabemos que el precio de nuestro producto se va a basar en el nivel de personalización que necesite el predio de entretenimiento, lo que quiere decir que entre más locales se necesite incluir, entre más asientos se necesiten mapear, y se requiera más funcionalidades, mayor será el precio cobrado a nuestros clientes. Nos queremos destacar, ofreciendo una interfaz simple, una solución que ayuda tanto a los vendedores como a los compradores en los eventos de entretenimiento, y valoramos que se pueda ofrecer orden y eliminar las filas.

Desde la perspectiva de nuestros buyers (espectadores de eventos) y sellers (locales dentro del complejo), también queremos que vean en nuestra plataforma una que maximice su precio-calidad:

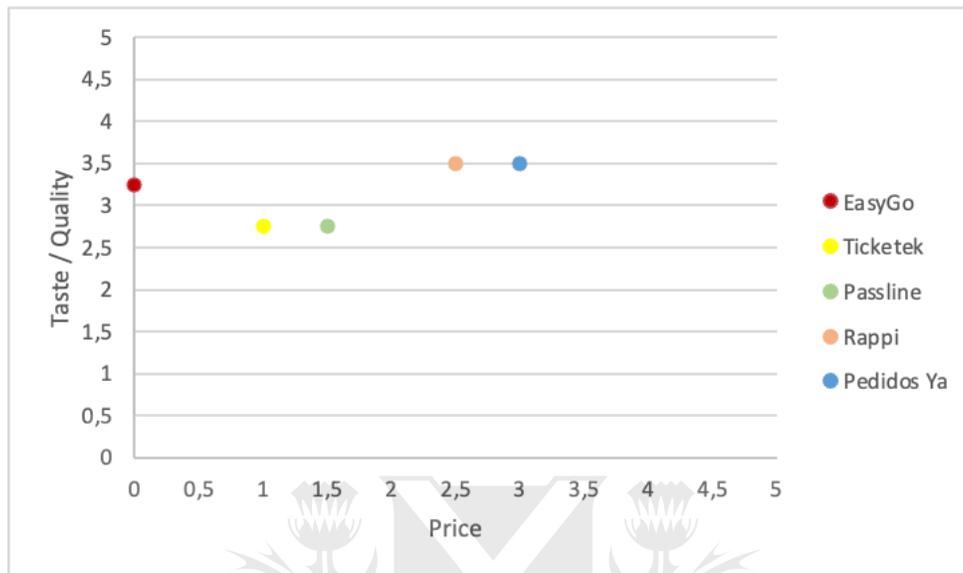


Figura 6.2.1 - Precio calidad EasyGo vs competidores indirectos

En comparación a Ticketek que cobra comisiones del 10%⁵⁸, Passline que cobra comisiones del 15%⁵⁹, Rappi que cobra comisiones del 25%⁶⁰ y Pedidos Ya que cobra comisiones del 35%⁶¹, EasyGo no cobrará comisiones sobre los pedidos a los restaurantes del predio de entretenimiento, pero a su vez cobrará a los predios de entretenimiento un 5% del total facturado sobre la plataforma. Por otro lado, cobrará un 20% de comisión en las transacciones a los restaurantes fuera del predio y que tengan concesión dentro del predio. De esta manera nos vamos a comprometer a dar lo mejor de nosotros como plataforma, para que tanto los locales, como los predios de entretenimiento aumenten sus ventas y a su vez nosotros ganemos como empresa. Queremos generar un círculo virtuoso en el que todos los agentes de EasyGo ganen.

⁵⁸Vieyra, M. ¿Qué es el «costo por el servicio» o «service charge»? (2018, 10 septiembre). Entradas Q! <https://entradas.quelapaseslindo.com.ar/costo-por-el-servicio/>

⁵⁹Entradas, conciertos y mucho más en Passline. (s. f.). Passline. <https://www.passline.com>. <https://www.passline.com/terminos-y-condiciones>

⁶⁰Garza, K. Comparando el servicio de las food apps. (s. f.). <https://blog.cookingdepot.com/comparando-el-servicio-de-las-food-apps>

⁶¹Drincovich, S. PedidosYa, Rappi: cuánto cuesta un delivery. (2022, 28 de septiembre). iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/34259-pedidosya-rappi-cuanto-cuesta-un-delivery>

Objetivos y Funnel de conversión

Una vez establecido que tenemos que hablar con 3 segmentos distintos, podemos fijar objetivos. Nuestros objetivos a su vez se van a dividir en 2: objetivo clientes y objetivo B&S (Buyers & Sellers). Nuestro foco principal van a ser los predios de entretenimiento y, en segundo lugar, los buyers (espectadores) & sellers (locales dentro de los predios).

El objetivo de EasyGo con respecto a sus clientes es: obtener 15 clientes (predios de entretenimiento) en los primeros 6 meses a través de contenidos orgánicos, Instagram, Facebook, email y nuestra landing page.

Nuestro Funnel de conversión con respecto a los clientes queda de la siguiente manera:



Figura 6.2.2 - Funnel de conversión de clientes (predios de entretenimiento)

En la etapa de lanzamiento tenemos que ser agresivos. Esta etapa va a correr en 3Q del 2022, y la mayoría de sus contenidos van a ser pagados. En la etapa de conciencia, queremos llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, en la menor cantidad de tiempo. Sabemos que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay cerca de 105 predios de entretenimiento que encajan con nuestro perfil de cliente. Queremos impactar a al menos 100 de ellos en el primer mes para darle mayor visibilidad a nuestra marca, y poder empezar a trabajar con predios de entretenimiento lo más rápido posible. Para poder alcanzar este

objetivo, vamos a tener que pautar en redes sociales, hacer campañas de Search y Display en Google Ads, y hacer email marketing ofreciendo nuestros servicios.

En la etapa de consideración, queremos re impactar en un 80% las visitas de personas que visitaron nuestra landing page e ingresaron a la sección de “Organizar un evento con EasyGo”, en los primeros 2 meses. Queremos ser agresivos en esta primera etapa de lanzamiento de nuestra plataforma. Queremos no solo que la mayor cantidad de predios nos conozcan, pero que los que se interesaron en nosotros puedan contratarnos. En esta etapa, si el cliente mostró interés, se le volverá a contactar por mail y se le mostrarán banners a través de google display, donde podrá ver imágenes y videos de EasyGo y los beneficios de usarlos.

En la etapa de intención queremos apuntar a aquellas personas que fueron re impactadas por nuestro email, y medir que la cantidad de tiempo que les toma pedir cotización de nuestros servicios tarden menos de 1 minuto en completar el formulario. Queremos evitar las barreras en el proceso de cotización para que el proceso sea lo más fluido posible.

En la etapa de retención queremos darle beneficios a los predios de entretenimiento que confiaron en nosotros. Queremos que al menos un 50% de nuestros primeros clientes usen los cupones de 10% off en mantenimiento de la plataforma, durante los primeros 3 meses. Esto es exclusivo a los primero 10 predios de entretenimiento que trabajen con nosotros, y solo por 3 meses desde el primer mantenimiento de plataforma.

Finalmente, en la etapa de fidelización queremos dar incluso mayores beneficios a los predios de entretenimiento que ya confiaron en nosotros. Queremos incentivar a que los predios de entretenimiento nos refieran entre ellos, y por eso le daremos un cupón a cada predio, y por cada cliente que nos traigan, habrá beneficios tanto para el referido, como para el referidor. Sin embargo, esta oferta agresiva solo estará vigente en los primeros 3 meses después del lanzamiento de EasyGo.

Por otro lado, el objetivo de EasyGo con respecto a los B&S (Espectadores y Tiendas) se va a centrar en los Buyers, ya que los sellers van a adoptar nuestra plataforma una vez que el predio les habilite su cuenta. Por ende, nuestro objetivo con los Buyers es: que un 25% de los espectadores de eventos de

entretenimiento (por predio), usen nuestra plataforma en los primeros 6 meses, a través de redireccionamientos de QRs o conexión a la extranet.

Nuestro Funnel de conversión con respecto a los Buyers queda de la siguiente manera:



Figura 6.2.3 - Funnel de conversión de Buyers (espectadores de eventos)

Una vez más, tenemos que ser agresivos en la etapa de lanzamiento. Los primeros 2 meses son clave, no solo para tener clientes de nuestra plataforma, pero usuarios que compren a través de ella.

En la etapa de conciencia queremos alcanzar a 20,000 personas que cumplan con el arquetipo de comprador que estamos buscando. Queremos que la comunicación con ellos sea a través de redes sociales, y en esta primera interacción se dará énfasis en la comunicación al problema que tratamos de solucionar con EasyGo.

En la etapa de consideración queremos re impactar a las 20,000 personas de antes, pero esta vez mostrándoles cómo se utiliza EasyGo, intentando educar a nuestro consumidor. Es importante mencionar que van a haber campaña de comunicación dentro de los complejos de entretenimiento, donde van a haber carteles con QRs y pasos a seguir para utilizar la plataforma.

En la etapa de intención se busca que nos usen. Queremos que por lo menos 5,000 personas usen el cupón que vamos a publicitar en nuestras redes sociales y nuestra landing page de 10% de descuento en la primera compra, durante los primeros 2 meses de lanzamiento de EasyGo.

En la etapa de retención, son usuarios que ya nos compraron, pero que queremos que nos sigan comprando. Queremos publicitar a través de carteles en los complejos de entretenimiento y mail a los usuarios registrados que en compras mayores a 3 mil pesos a través de nuestra plataforma, se participa por un sorteo de entradas al próximo evento del complejo. Esta promoción va a estar vigente durante los primeros 2 meses de lanzamiento, pero si funciona bien se podría mantener vigente.

Finalmente, en la etapa de fidelización, queremos que un 5% de nuestros clientes nos refieran a través de su código a otros usuarios en los próximos 3 meses.

6.3 - Canales y Mensajes

En este apartado se cubrirán los mensajes de las campañas de marketing, y los diferentes canales que se utilizarán para tal fin. Previo a ver los mensajes, es importante ver qué tipos de medios tenemos y cómo los vamos a explotar. Para ver qué tipos de medios tenemos utilizaremos el modelo PESO (pagados, ganados, compartidos y propios) y los territorios de contenidos.

Modelo PESO

Dentro de los medios pagos, en primer lugar, utilizaremos marketing de afiliados. Los predios de entretenimiento harán promoción dentro del predio, en sus redes sociales, en su página web, y EasyGo le pagará por la promoción que se genere. Por otro lado, la pauta en redes sociales (social ads), la impresión de los carteles, la impresión de QRs en el estadio, el uso de GoogleAds también son medios pagos. A largo plazo, el uso de influencers (contenido brandeado), publicidad en YouTube y uso de retargeting de clientes, son también medios pagos.

Dentro de los medios ganados, podemos encontrar comentarios en posteos de clientes que nos usaron en eventos de entretenimiento. Historias en Facebook, Instagram e incluso tweets de usuarios que comparten su experiencia con EasyGo. Finalmente, podemos encontrar reviews orgánicos en YouTube o TikTok de personas que cuentan su experiencia con EasyGo.

Dentro de los medios compartidos, podemos ver contenido de experiencias generado por los usuarios en redes sociales, comentarios de posts de nuestros servicios, re posteo de nuestras historias en redes sociales.

Finalmente, dentro de los contenidos propios podemos encontrar nuestra landing page, email de EasyGo, nuestra cuenta de Instagram, y nuestra cuenta de Facebook

Territorios de contenidos

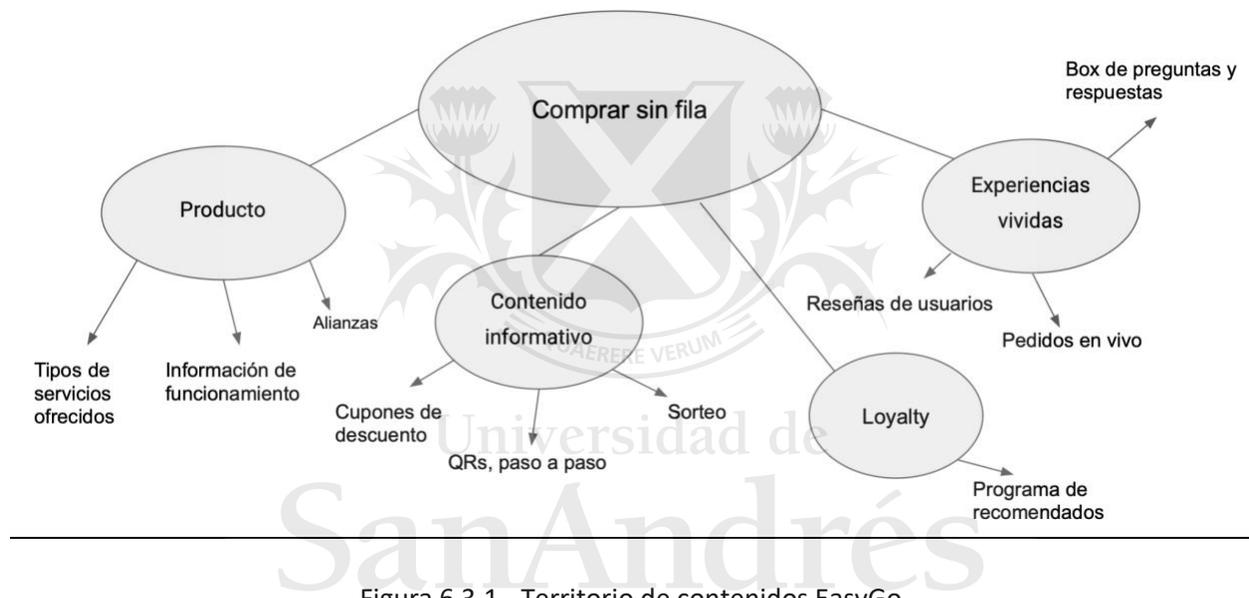


Figura 6.3.1 - Territorio de contenidos EasyGo

El contenido central a presentar es todo lo relacionado a comprar sin fila y disfrutar del show.

Dentro de esta arista principal, podremos encontrar: información del producto (nuestra plataforma EasyGo), contenido informativo para contar noticias de la plataforma, el programa de loyalty y experiencias vividas para popularizar la experiencia EasyGo.

Dentro de la arista de producto, apuntaremos a tanto los predios de entretenimiento, los locales dentro de los predios y los espectadores. Mostraremos algunos de los beneficios que ofrecemos, mostraremos las alianzas con las que trabajamos (ej: mercado pago), los predios con los que ya trabajamos, información de cómo utilizarnos y acceder a nuestra plataforma y los diferentes tipos de servicios que ofrecemos.

En el contenido informativo, será más para dar noticias de nuevos lanzamientos, nuevos predios de entretenimiento con los que trabajamos, nuevos beneficios dentro de EasyGo. Se pueden comunicar los diferentes sorteos, y cupones.

Dentro del contenido de loyalty se hará referencia al programa de recomendados. Esto apunta tanto a los predios de entretenimiento como a los buyers. Acá se generarán los cupones de cada uno de estos agentes y se incentivará a la promoción.

Finalmente, el módulo de experiencias vividas apunta tanto a los buyers como a los sellers. Queremos no solo popularizar la experiencia de los que compran, pero también de los que venden para que nos pidan en los predios de entretenimiento. Acá veremos reseñas de usuarios, compras en vivo, box de preguntas y repuestas en redes sociales. Todo esto es para que se popularice la experiencia EasyGo.

Presencia de marca



Figura 6.3.2 - QRs en estadio de EasyGo

Sabemos que la experiencia de EasyGo se tiene que ir popularizando entre los usuarios, es por eso que consideramos que usar un QR para facilitar el proceso de compra. Tenemos que vender una experiencia, y hacer que la experiencia para nuestros usuarios sea positiva. Si te compran, y su pedido llega bien, te van a volver a comprar.

Creemos que la marca debe estar presente en diferentes medios de comunicación para poder posicionarnos y popularizar la experiencia EasyGo. A continuación les presentamos un mockup de nuestra

landing page para que los usuarios y clientes puedan contactarnos y aprender más de nosotros. Nuestra landing Page:

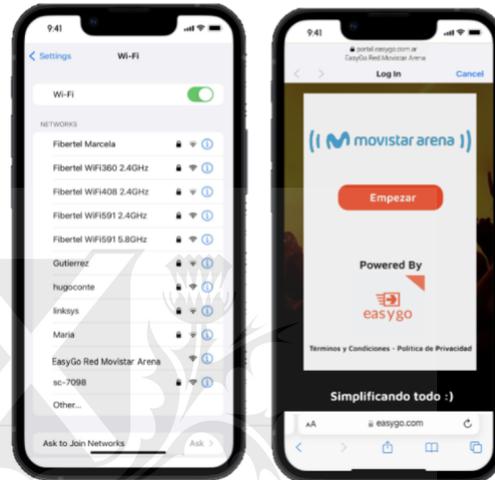


Funcionalidades | Sobre Nosotros | Testimonios | Dónde estamos | Organizar eventos con EasyGo

Conseguí lo que quieras, sin necesidad de hacer filas :)

Con nuestra Web App podrás encontrar en tus eventos preferidos las diferentes tiendas, para poder comprar sin necesidad de hacer fila.

LEER MÁS



No necesitás una App

Somos una Responsive Web App que se encuentra ubicada en diferentes arenas de conciertos, teatros, estadios de fútbol y zonas de eventos. No descargues una App, simplemente entrá, y nosotros hacemos el resto.

No hagás fila

Tan solo con tu teléfono y tu ubicación, vas a poder realizar pedidos directo desde nuestra plataforma. Podrás conseguir todo lo que necesites, sin necesidad de hacer una fila.

Disfrutá del evento

Somos fuertes creyentes de que los eventos son para divertirse y no para estresarte. Creamos una solución fácil, cómoda y segura para que puedas disfrutar de tu evento de la mejor manera posible.

Conocé algunos de nuestros Partners.

Apuntamos a predios de eventos a los que asisten más de mil personas. En este momento estamos basados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero tenemos planes de expandirnos a más provincias.

Nuestra visión cómo empresa es poder quitarte todo el estrés al momento de asistir a un evento.



Figura 6.3.3 - Landing page EasyGo⁶²

⁶²Dirección: <https://app.moqups.com/nE1wyQj0Vu8uejvyLEQejndaBH82bdoE/view/page/ab7de4dee>

Queremos que nuestros usuarios se sientan más cómodos al hacer transacciones a través de una Progressive Web App ubicada en la extranet del estadio, y que entiendan todos los beneficios que esto conlleva.

Es importante remarcar que nuestra landing page va a tener un enfoque en los predios de entretenimiento para que puedan pedir una cotización y ver información desde el lado de los que organizan el eventos, y por otro lado desde la perspectiva de los buyers o espectadores de eventos de entretenimiento. Queremos separar estas dos áreas dentro de la landing page para enfocar los contenidos a comunicar.

Por otro lado, a continuación presentamos un mockup de cómo sería nuestro perfil de redes sociales para dar más información del producto y generar una mayor confianza con el consumidor de EasyGo, y popularizar la experiencia a través de social ads, y pauta con influencers (a largo plazo) y obtener un crecimiento mayor, en incluso buscar un crecimiento orgánico. El mockup de nuestras redes sociales es el siguiente:

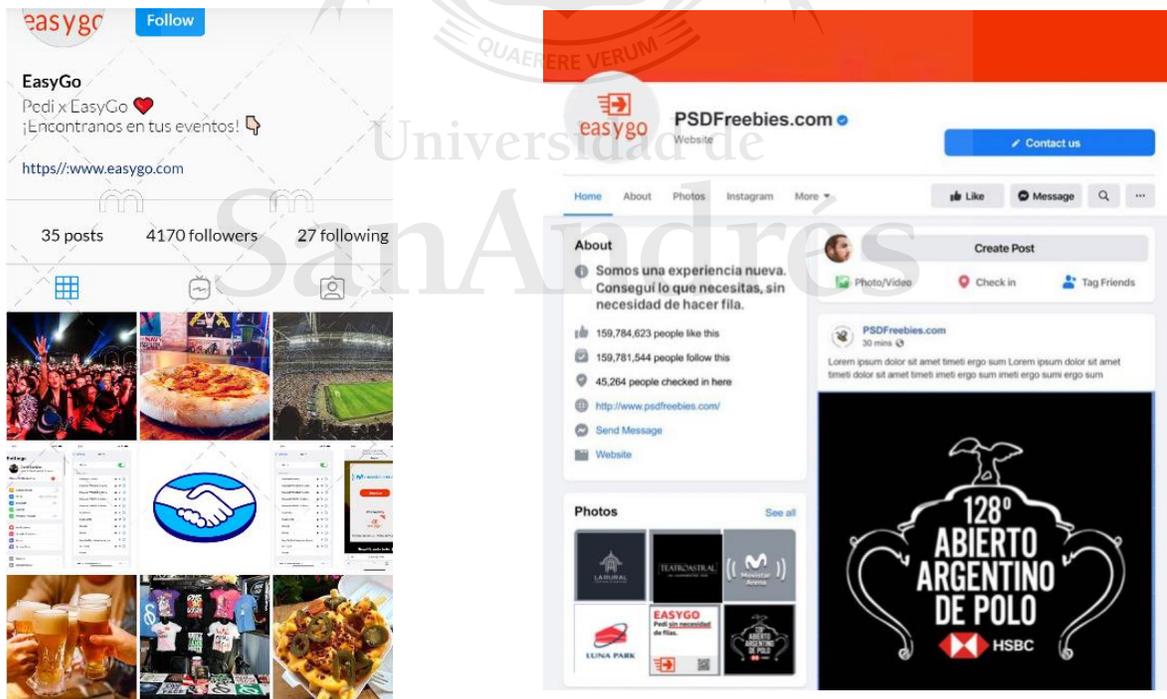


Figura 6.3.4 - Redes sociales de EasyGo

Estamos hablando de un canal simple, conciso, moderno en el que mostramos los diferentes partners con los que trabajamos, cómo funciona nuestra plataforma y con quiénes nos integramos. Se separará la publicación de contenidos en tríadas de posteos, variando entre: triada predios de entretenimiento (y porqué contratarnos), triada espectadores de eventos (y porqué usarnos) y triada locales dentro del predio (y porqué usarnos). Mucho del contenido que se publicará allí, se impulsará

6.4 - Plan de Marketing

A continuación se presentará el plan de marketing que tendremos en EasyGo. El plan cubrirá los primeros 12 meses de acción de EasyGo y se podrán observar 2 momentos, el momento de lanzamiento y el momento post lanzamiento. En el momento del lanzamiento la mayoría de los contenidos van a ser pagos, queremos generar awareness de la marca, queremos visibilización. Esta etapa va a correr en el Q3 del 2022, y los primeros 2 meses de este quarter van a ser los que más capital van a consumir. A partir del Q1 del 2023, van a seguir habiendo contenidos pagos, pero el orgánico va a jugar una gran parte en nuestra estrategia. Nuestro plan de marketing es el siguiente:



Figura 6.4.1 - Plan de marketing EasyGo

Como se puede ver arriba, el plan de marketing de EasyGo cubre los primeros 12 meses de funcionamiento del negocio. Se puede observar claramente que hay 2 períodos: el período de lanzamiento y el período post lanzamiento. El período de lanzamiento abarca el 3Q del 2022 y es dónde se va a hacer una fuerte inversión en pauta, tanto para comunicarnos con nuestros clientes (los predios), los buyers (los espectadores de los eventos) y en cierta medida también a los sellers (tiendas dentro del predio) En amarillo se puede ver las acciones relacionadas a los predios de entretenimiento, en azul las acciones

relacionadas a los buyers dentro de los predios y en verde las acciones relacionadas a los sellers dentro de los predios.

El 3Q del 2022 vamos a iniciar las campañas de email marketing que apuntan de manera directa a los predios de entretenimiento. Queremos tener un approach directo con nuestros clientes y queremos ofrecer nuestros servicios de manera directa por este canal. Por otro lado, cualquier cliente que haya ingresado su mail en la sección de “Organizar evento con EasyGo”, va a ser re targeteado a través de este medio para poder considerarnos. Es importante que en los primeros 2 meses de la etapa de lanzamiento apostaremos fuerte a los Social Ads y Google Ads (tanto display como search). En términos de Social Ads queremos impulsar tanto nuestra plataforma de Facebook, como la de Instagram. Queremos apuntar tanto a los beneficios de los buyers, como de los sellers, para que estos agentes impongan presión en los predios de entretenimiento y estos nos busquen para contratarnos. Además videos explicativos para los clientes (predios) para que vean los beneficios de EasyGo. Por otro lado, queremos que se popularice la experiencia EasyGo. En términos de Google Ads, queremos re targetear a los que iniciaron sesión en nuestra landing o simplemente clickearon “Organizar evento con EasyGo”, y les siga apareciendo publicidad de nosotros, para que eventualmente nos contraten. En términos de Youtube Ads queremos apuntar directamente a los buyers. Queremos que EasyGo sea una plataforma pedida por ella en los predios, por eso nos promocionamos en Youtube a través de videos cortos de 5 y 30 segundos mostrando los beneficios desde la perspectiva de los buyers para que ellos nos promocionen y nos pidan en los predios de entretenimiento. Por otro lado, en los primeros 3 meses de la etapa de lanzamiento queremos ofrecer cupones de 10% de descuento a nuestros primeros clientes para todo el tema de mantenimiento de la plataforma.

Terminando la etapa de lanzamiento, queremos dar mayores beneficios a los buyers. Terminando esta etapa, asumimos que ya las plataformas van a estar instaladas en los predios de entretenimiento y queremos incentivar el consumo por parte de los buyers. Campañas como por ejemplo 10% off en la primera compra, sorteo de entradas en compras mayores a \$3.000 y la impresión e implementación de QRs al rededor del estadio van a contribuir a que se hagan más transacciones a través de la plataforma.

Empezando el 1Q del 2022 queremos empezar con el programa de referidos de EasyGo, esto es para mantener el esfuerzo en captar nuevos clientes y consumidores potenciales, y obtener más. Este

programa va a aplicar tanto a los buyers (espectadores) y los clientes (predios) y va a correr por todo este quarter. La impresión de menús con QRs, apuntando a los sellers, también va a suceder en este quarter. Es importante remarcar que tenemos acciones planeadas de re targetear predios con Google Ads y seguir con campaña de Social Ads que apunten a buyers, pero estas están punteadas, porque primero tenemos que ver que tan bien performaron en la etapa de lanzamiento, para después tomar la decisión de seguir adelante o no con estas ideas.

Terminando el 1Q del 2022 e iniciando el 2Q del 2022, tenemos planeado el uso de influencers para poder popularizar la experiencia de EasyGo y lograr que los buyers se sientan más cómodos en usar la plataforma y por otro lado que los predios tengan más visibilidad de EasyGo como plataforma. Estos van a ser contenidos pautados con influencers, y buscamos que tengan el mayor alcance posible.

En el 2Q del 2022 queremos repetir los sorteos de entradas a eventos en compras mayores a determinado monto, pero este monto está a definirse dado la incertidumbre que genera la inflación en nuestro país.



7 - Operaciones del Negocio

7.1 - Procesos Principales

A continuación se presentará un cuadro que mostrará los diferentes procesos principales de la operación del negocio:

PROCESOS PRINCIPALES	QUÉ SE OBTIENE	CÓMO	CUÁNDO	CON QUÉ Y CUÁNTO	CON QUIÉN Y CUÁNTO
Instalación de extranet en predio	Red de EasyGo disponible en el predio.	Con los aliados de EasyGo.	Al iniciar el trabajo con los predios.	Dispositivos de hardware que proveerá el instalador. Cuánto depende del tamaño del estadio.	Responsable de Desarrollo de Proveedores y Alianzas + Técnico de extranet del aliado. La cantidad dependerá del tamaño del predio.
Personalización de plataforma	Plataforma con la identidad del predio de entretenimiento.	Requiere codificación de la plataforma virtual. Se necesita personalizar el PWA a la medida del cliente.	Al iniciar el trabajo con los predios.	Se necesita que los predios provean sus logos e identidad de marca.	Equipo Desarrollo EasyGo + predios de entretenimiento
Dar de alta locales dentro del predio	Correcta recepción de pedidos en base al menú del restaurante (con ubicación del cliente)	Requiere la configuración de los menús individuales por local (precio, ofertas, logos)	Al iniciar el trabajo con los predios.	Se necesita que los locales provean sus logos, precios, piezas de comunicación.	Equipo Desarrollo EasyGo + locales.
Pruebas de funcionamiento	Confirmación del correcto	Se pueden hacer pedidos desde el asiento (buyers),	Previo al lanzamiento en eventos	Plataforma virtual que permite hacer	Equipo Desarrollo EasyGo +

	funcionamiento de EasyGo	se puede recibir pedidos (sellers)		pedidos y recibir pedidos.	Locales de entretenimiento
Monitoreo de performance	Reporte de performance de locales.	Métricas de Google Analytics.	Post eventos/semanal/mensual	Píxeles dentro de la plataforma.	Analistas de Ventas EasyGo
Prevención y control de incidentes	Reporte de performance de la plataforma por evento y/o eventual plan de acción por si la plataforma se saturó o colapsó.	Mediante el monitoreo del responsable de Control de Riesgo y el trabajo con los técnicos del aliado.	Durante eventos.	Monitoreo de latencia de plataforma, medidores en los servidores.	Encargado de Control de Riesgo EasyGo + Técnicos de extranet del aliado.
Facturación y cobranza	Registro de costos, registro de ganancias por personalización, comisiones y reportes de ingresos mensuales.	A través del orden de las cuentas.	De manera diaria.	Reportes de ingresos, facturas, excel.	Equipo de finanzas de EasyGo.
Soporte técnico	Atención a las dudas de clientes.	A través de los horarios de consultas de EasyGo o mail.	De manera diaria de 10 a 17.	Con el teléfono de la empresa y email corporativo.	Encargado de equipo de ventas.

Figura 7.1.1 - Cuadro procesos principales EasyGo

7.2 - Operaciones Críticas

Dentro de las operaciones críticas de EasyGo, la principal consiste en el monitoreo de la plataforma. La plataforma tiene que estar siempre disponible para los usuarios para que se puedan realizar pedidos y recibir pedidos. Este monitoreo se tiene que hacer en todos los eventos, ya que somos una plataforma que depende de las transacciones, y un evento en el que no vendamos es un predio de entretenimiento que no va a estar contento con nuestra performance, un buyer que no tuvo una buena experiencia, y un seller (tienda) que no pudo generar ingresos extra con nosotros.

La manera en la que este monitoreo debe suceder es viendo por evento los tiempos de carga de la plataforma, eventualmente cuándo los tiempos de carga van aumentando considerablemente más que los esperados, se deberá contactar a los técnicos de extranet para que se dirijan a los predios y chequeen que los repetidores están funcionando de manera correcta para intentar prevenir una caída de la plataforma.

Ante una eventual caída de la plataforma, se deberá evaluar si la caída fue por un problema de red o por una caída en la plataforma. Si es una caída de red, se deberá contactar al predio de entretenimiento y al proveedor de red del mismo para que se solucione. Si es una caída de la plataforma, se va a tener la plataforma copiada en Google Cloud, que va a ser nuestra replicación de nube para que EasyGo siga funcionando. En ambos casos, se medirá el tiempo de caída en minutos para evaluar a fin de mes.

Es importante mencionar que dentro de las operaciones críticas también encontramos el monitoreo de la entrega. Pensando en términos de satisfacción al cliente, es importante que la experiencia del cliente sea positiva. Esta es una operación que va por fuera del control de EasyGo, depende del vendedor dentro del predio de entretenimiento, pero se van a proporcionar métricas que permitan evaluar el cumplimiento por parte de los vendedores.

7.3 - Recursos materiales

A continuación se mostrará una lista con los diferentes recursos materiales que el Producto final necesitará para su funcionamiento. Aclaración se tomó el dólar MEP a AR\$ 318⁶³ (17/11/2022):

⁶³Cotización del dólar hoy. (s. f.). Infobae. https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARisAANIIDD3YnKyQctHTvsFD_OqhDPb_eFfZmFeSMu-6PBGNPSg8xgRsYH4ITecaApgHEALw_wcB

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Laptops	Herramienta de trabajo para el equipo de diseño y desarrolladores de EasyGo	7	u\$d 7,700
2	Licencia Adobe	Herramienta para diseñadores de EasyGo (renders, logos, imágenes)	1	u\$d 225 ⁶⁴ /anual
3	Teléfonos (ventas)	Herramienta para que los de ventas se contacten con predios de entretenimiento.	1	u\$d 130 ⁶⁵
4	Licencia Microsoft Teams	Comunicación entre equipo.	7	u\$d 5 ⁶⁶ / mes x persona
5	Licencia Redis	Base de datos usada para el almacenamiento de usuarios y contraseñas	2	u\$d 71 ⁶⁷ /mes
6	Licencia MySQL	Base de datos usadas para el almacenamiento de datos de locales y productos.	2	u\$d 5,000 ⁶⁸ /anual
7	Almacenamiento AWS Amplify	Plataforma usada para almacenar y tener la información procesadas de predios.	1	-Desarrollo - Almacenamiento
8	Google Cloud	Plataforma usada de emergencia ante caídas.	1	10% del costo

Figura 7.3.1 - Lista de recursos materiales necesarios para EasyGo

⁶⁴Precios y planes de pago a Creative Cloud | Adobe Creative Cloud. (s. f.). <https://www.adobe.com/ar/creativecloud/plans.html>

⁶⁵Samsung Galaxy A03. (s. f.). https://tienda.movistar.com.ar/samsung-galaxy-a03.html?aux_utm_campaign=AR_TERMINALES_COL-VENTAS-PMAX-B2C_22-05-12_DIS_VNT_101814

⁶⁶Encuentra el plan de Microsoft Teams adecuado para tus necesidades. (s.f). Microsoft. <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>

⁶⁷Redis enterprise. (s. f.). <https://www.g2.com/products/redis-enterprise/pricing>

⁶⁸MySQL. (s. f.). <https://www.g2.com/products/mysql/pricing>

7.4 - Infraestructura física

A continuación se mostrará una lista con los diferentes recursos físicos necesarios para EasyGo. Aclaración se tomó el dólar MEP a AR\$ 318⁶⁹ (17/11/2022):

#	SUP. (M2)	ALTURA	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMAS A CUMPLIR	NECESIDADES FUTURAS	COSTO PREVISTO
1	50	5	Libre de humedad	Conexión a internet	Horario de trabajo de 9 a 18	Mayor espacio para mayor personal	u\$d 210 ⁷⁰ / mes

Figura 7.4.1 -Infraestructura física necesarios para EasyGo



⁶⁹Cotización del dólar hoy. (s. f.). Infobae. https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARisAANiDD3YnKyQctHTvsFD_OqhDPb_eFfZmFeSMu-6PBGNPSg8xgRsYH4ITecaApgHEALw_wcB

⁷⁰Espacios de coworking en Buenos Aires: la oferta barrio por barrio. (2022, 25 de enero). TN. <https://tn.com.ar/sociedad/2022/01/25/espacios-de-coworking-en-buenos-aires-la-oferta-barrio-por-barrio/>

8 - Equipo

EasyGo es una empresa que facilita los problemas de sus clientes. Estamos al servicio de ellos y queremos trabajar junto a los predios de entretenimiento para brindarles la mejor solución posible. Sabemos que nuestra plataforma no solo genera beneficios para nuestros clientes, pero para todos aquellos que viven el mundo del entretenimiento: buyers (espectadores) y sellers (tiendas dentro del complejo). Sabemos que dependiendo del trabajo las habilidades que buscamos en nuestro personal son diferentes; no es lo mismo lo que esperamos que haga alguien de ventas que alguien del equipo de programación o de diseño. Sin embargo, creemos que hay una serie de atributos clave/características que tienen que tener todos los integrantes del equipo de trabajo para ser un match para EasyGo:

En primer lugar, en cuanto a habilidades blandas, buscamos personas que sepan la importancia de trabajar en equipo. Personas que sepan comunicarse de manera clara y concisa. Personas que entiendan que están trabajando para ayudar, no solo al cliente, pero a todas las demás personas que esto involucra. Personas que entiendan nuestra misión como empresa, y sepan ser embajadores de la misma. Buscamos personas que sean flexibles, creativas y sobre todo que creemos que puedan aportar valor a nuestro equipo.

Por otro lado, en cuanto a habilidades técnicas, buscamos personas que se manejen con tecnología. Que tengan un entendimiento básico del funcionamiento de los negocios digitales y cómo vender por internet. Buscamos personas que manejen auto gestión del tiempo y una cultura digital. Finalmente, buscamos personas que entiendan que puede haber un ida y vuelta con el cliente o con los proyectos, y sepan iterar para brindar el mejor producto posible.

8.1 - Equipo funcional

La estructura de la organización consistirá en 2 áreas principales:

- Desarrollo
- Ventas

Cargos y funciones

El CEO se va a encargar de transmitir la visión de la empresa. Al ser uno de los founders se va a encargar de transmitir la actitud EasyGo, y comunicar los beneficios a la comunidad del entretenimiento. Hablar de qué es un círculo virtuoso en el que no solo se beneficia EasyGo, pero los técnicos aliados, los predios de entretenimiento, los buyers en los predios y los sellers en los predios. Por otro lado, se va a encargar de todos los temas relacionados a los costos ante un proyecto para saber cuánto cobrarle a los clientes por el desarrollo de la plataforma. Se van a encargar del pago de sueldo a los empleados y del monitoreo de los gastos de la empresa.

Desarrollo personaliza la plataforma frente a los clientes. Se encargan de las ideas en diseños (que el cliente aprueba o no), programan estas ideas, dan de alta los locales y realizan las pruebas de funcionamiento. Inicialmente, Desarrollo también se va a encargar de la prevención y control de la plataforma, asegurándose que no caiga en eventos. Eventualmente, nos gustaría que esta sea un área aparte. Va a haber un jefe senior del área de Desarrollo que va a manejar a 3 juniors.

Ventas se va a encargar del manejo del correo de la empresa, de dar charlas a posibles clientes acerca de nuestra plataforma y de asistir a eventos para vender la plataforma. Ellos son los que se encargan de cerrar acuerdos con clientes. Inicialmente Ventas se va a encargar del Desarrollo de Proveedores y Alianzas. Este trabajo consiste en el monitoreo de proveedores de técnicos de extranet. Ellos van a ver los precios actuales en el mercado, establecer acuerdos con proveedores y negociar precios para tener los mejores precios en el mercado. Eventualmente, nos gustaría a medida que crezcamos que esta sea un área aparte del negocio. Esta área va a ser manejada por un senior, que trabajará inicialmente solo en esta área.

Requerimiento de personal

En el área de Desarrollo van a haber 3 juniors y 1 senior. El senior que va a ser un programador full stack que va a manejar tanto el front end, como el back end. Este rol tiene que tener experiencia en gestión de trabajo, metodologías ágiles, iterar y bases en ciberseguridad con transacciones. Para asegurarnos de una

correcta prevención en ciberseguridad, el senior del área será capacitado en la UTN en ciberseguridad⁷¹ para supervisar prácticas seguras en el código de la plataforma. A su vez, el senior va a manejar a 3 programadores: un junior experto en UX/UI, un junior experto en back end y un Cloud Engineer que van a responder frente al senior.

En el área de ventas buscamos contratar a alguien que sepa comunicarse. Priorizamos a alguien que sea creativo, que piensa fuera de lo convencional. El rol puede ser para comunicadores, relacionistas públicos, periodistas, administradores. Se prioriza la agilidad mental y las habilidades de comunicación y venta.

Perfil del equipo ejecutivo

La puesta en marcha del negocio estará a cargo de quien escribe, David Bastidas, que va a ejecutar el rol de founder de la empresa, y ejecutará el rol de CEO de la empresa. Como CEO, cuenta con experiencia previa en el área de comunicaciones al consumidor en Avon. El CEO se encargará de transmitir la visión de la empresa y de todos los eventos de relaciones públicas, posicionamiento de marca y generación de eventos para buscar posibles clientes para el negocio. El CEO va a trabajar en conjunto con las 3 áreas principales, pero va a hacer foco en el área de ventas. Se va a centrar en conseguir contratos con la mayor cantidad de predios posibles.

Costos de personal

A continuación se hablará de las estimaciones de sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada puesto. Aclaración se tomó el dólar MEP a AR\$ 318⁷² (17/11/2022):

⁷¹Curso de seguridad informática. (s. f.). UTN. BA. <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/experto-universitario/351/experto-universitario-de-seguridad-de-la-informacion>

⁷²Cotización del dólar hoy. (s. f.). Infobae. https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARisAANiDD3YnKyQctHTvsFD_OqhDPb_eFfZmFeSMu-6PBGNPSg8xgRsYH4ITecaApgHEALw_wcB

8.1.1 - Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
CEO	Comunicaciones, ayuda en ventas, transmisión de visión empresarial, toma de decisiones.	Estratégicos.	-Análisis -Background financiero -Toma de decisiones en base a métricas.	-Comunicación -Armado de presentaciones -Manejo de números -Entendimiento de costos y programación.	Negocios Digitales	u\$d 877 ⁷³ Sueldo Mensual +u\$d 350,8 AyR	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo.
Gerente Producto	Manejo del equipo de Desarrollo, Control y Diseño	Estratégicos y Operacionales	-Análisis -Metodologías ágiles	Scrum Master	Ingeniero	u\$d 802 ⁷⁴ Sueldo Mensual + u\$d 320,7 AyR	Largo Plazo
Gerente Operaciones	Manejo de Atención al Cliente, Ventas, Finanzas y Desarrollo de Proveedores	Estratégicos y Operacionales	-Organización -Entendimiento de los procesos de la empresa	-Monitoreo constante de las funciones	Administrador	u\$d 886 ⁷⁵ Sueldo Mensual + u\$d 354 AyR	Largo Plazo

*Remuneración: calcular salario bruto + SAC + 40% de aportes y retenciones

Figura 8.1.1 - Estimaciones de sueldos, salarios y beneficios asignados al personal directivo

⁷³Salarios EY. (s.f). Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/Salary/EY-Salaries-E2784.htm>

⁷⁴Salarios Producto Owner. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-product-owner-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,26.htm

⁷⁵Salarios Senior Logistics Manager. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-senior-logistics-manager-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,37.htm

8.1.2 - Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Senior finanzas	Organización del presupuesto, pago de sueldos y manejo del capital.	Estratégicos y operacionales	-Presupuestos -Costos -Precios -Monitoreo	Contador Público	u\$D 528 ⁷⁶ Sueldo Mensual + u\$D 211 AyR	Largo Plazo.
Senior Ventas	Ventas, contacto con cliente, atención al cliente y desarrollo con proveedores al corto plazo.	Estratégicos y operacionales	-Venta -Comunicación -Proyecciones -Creatividad	Administrador	u\$D 377 ⁷⁷ Sueldo Mensual + u\$D 151 AyR	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo.
Senior Diseño	Trabajo en diseño con clientes y equipo de desarrollo	Operacionales	-Uso de Adobe -Diseño -Manejo de paletas de colores	Diseñador	u\$D 450 ⁷⁸ Sueldo Mensual + u\$D 180 AyR	Mediano Plazo Largo Plazo
Senior Desarrollo de Proveedores y Alianzas	Análisis de precios de proveedores y alianzas	Estratégicos y operacionales	-Comunicación -Manejo de números -Reportes	Relaciones Públicas	u\$D 400 ⁷⁹ Sueldo Mensual + u\$D 160 AyR	Mediano Plazo Largo Plazo
Senior Analytics	Implementación de ofertas personalizadas y precision retailing	Estratégicos y operacionales	-Manejo de algoritmos de analytics -Programación	Analítica Empresarial	u\$D 490 ⁸⁰ Sueldo Mensual + u\$D 196 AyR	Largo Plazo

⁷⁶Salario Senior Financial Analyst. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/senior-financial-analyst-salary-SRCH_IM963_KO0,24.htm?clickSource=searchBtn

⁷⁷Salario Senior de ventas. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/senior-sales-salary-SRCH_KO0,12.htm

⁷⁸Salario diseñador. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/dise%C3%B1ador-salary-SRCH_IM963_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn

⁷⁹Salario Relaciones Públicas. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-relaciones-publicas-salary-SRCH_IL0,12_IM963_KO13,32.htm

⁸⁰Salario Analytics. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/analytics-salary-SRCH_IM963_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn

Senior Atención al cliente	Atención a dudas de clientes, buyers y sellers	Operacionales	-Comunicación	Administrador	u\$d 285 ⁸¹ Sueldo Mensual + u\$d 114 AyR	Largo Plazo
-----------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	--	-------------

Figura 8.1.2 - Estimaciones de sueldos, salarios y beneficios asignados al personal de mandos medios

8.1.3 - Personal Mandos Operativos

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
Junio Finanzas	Ayuda en tareas de presupuesto, facturación	Operacionales	-Reportes -Monitoreo	Finanzas	u\$d 345 ⁸² Sueldo Mensual + u\$d 138 AyR	Largo Plazo

Figura 8.1.3 - Estimaciones de sueldos, salarios y beneficios asignados al personal de mandos operativos

8.1.4 - Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
Programador Web Full Stack	Estratégicas y Operacionales	Líder del equipo full time. Va a dar un panorama total del proyecto por cliente.	Programación Web Full Stack (Front End y Back End)	u\$d 570 ⁸³ Sueldo Mensual + u\$d 228 AyR	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo

⁸¹Salario Atención al Cliente. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salary/Atencion-Al-Cliente-Atenc%C3%ADon-Al-Cliente-Salaries-E5977280_D_KO20,39.htm

⁸²Salario Analista Financiero. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-junior-financial-analyst-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,37.htm

⁸³Salario Programador Full Stack. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-programador-full-stack-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,35.htm

UX/UI	Operacionales	Encargado de la experiencia y las interfaces de la solución por cliente.	Diseñador UX/ UI	u\$d 380 ⁸⁴ Sueldo Mensual + u\$d 152	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo
Programador Back End	Operacionales	Encargado del funcionamiento de datos dentro de la plataforma.	Programación Back End	u\$d 700 ⁸⁵ Sueldo Mensual + u\$d 280 AyR	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo
Cloud Engineer	Estratégicas y Operacionales	Encargado del almacenamiento de los datos en la nube.	Cloud Engineer AWS	u\$d 640 ⁸⁶ Sueldo Mensual + u\$d 256	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo

Figura 8.1.4 - Estimaciones de sueldos, salarios y beneficios asignados al personal técnico / digital

8.2 - Organigrama

A continuación se presentará el organigrama de EasyGo al corto plazo:

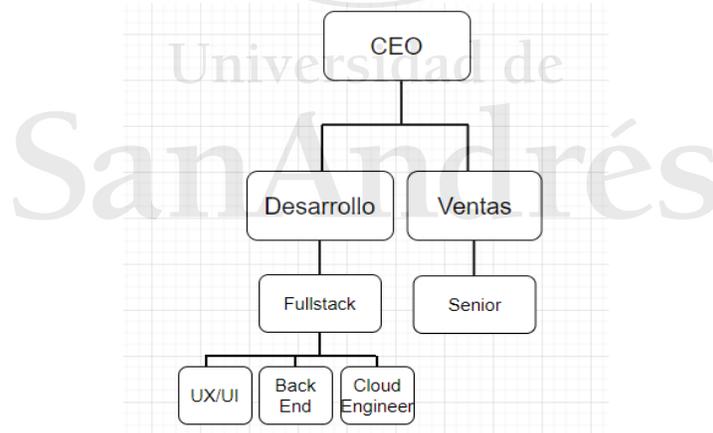


Figura 8.2.1 - Organigrama EasyGo al corto plazo

⁸⁴Salario Diseñador UX/UI. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/junior-ux-ui-designer-salary-SRCH_IL0,12_IM963_KO0,21.htm?clickSource=searchBtn

⁸⁵Salario Programador Back End. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-programador-back-end-salary-SRCH_IL0,12_IM963_KO13,33.htm

⁸⁶Salario Cloud Engineer. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-cloud-engineer-salary-SRCH_IL0,12_IM963_KO13,27.htm

Se puede observar como inicialmente van a haber 2 áreas principales: Desarrollo y Ventas. En Desarrollo podemos encontrar un senior que va a ser un programador full stack que se va a encargar de la seguridad de la plataforma y del monitoreo del desarrollo de la misma, y este va a coordinar a un diseñador UX/UI, un programador back end y un cloud engineer, que va a monitorear la plataforma. Por otro lado, en ventas vamos a tener un encargado de ventas senior que se va a encargar de no solamente vender el servicio a predios de entretenimiento, pero también de negociar con proveedores acuerdos de instalación de intranet. Finalmente, el CEO se va a encargar de promocionar la visión de EasyGo, asistir a eventos, ayudar al sector de ventas al exponer la marca y estar en contacto con los organizadores de los predios, monitorear los costos de proyectos y pagar los sueldos dentro de la empresa.

A continuación se presentará el organigrama de EasyGo al mediano plazo:



Figura 8.2.2 - Organigrama EasyGo al mediano plazo

Se va a incorporar una área de diseño para presentar proyectos de manera más dinámica entre clientes y el equipo de Desarrollo. Por otro lado, queremos incorporar un área que se especialice en el Desarrollo de Proveedores y Alianzas para poder negociar mejores acuerdos con los técnicos aliados y para analizar la competencia, ya que asumimos que a mediano plazo nuevos competidores van a intentar ingresar en el mercado.

Finalmente, se presentará el organigrama de EasyGo al largo plazo:

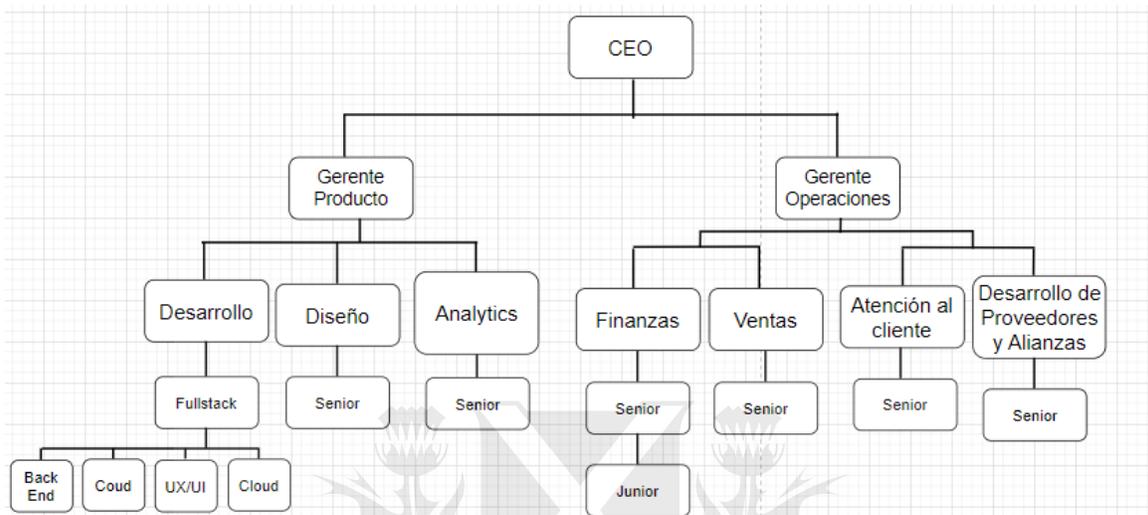


Figura 8.2.3 - Organigrama EasyGo al largo plazo

En esta instancia contamos con un desarrollo grande de la compañía. En este momento tanto el área de Desarrollo como el área de Ventas van a tener un Gerente de Producto y un Gerente de Operaciones, respectivamente, y van a ver cambios internos dentro de cada área. En primer lugar, en el equipo de desarrollo se va a incorporar un nuevo programador cloud, creemos que la alta escala de clientes que esperamos amerita que haya una respuesta más rápida en la plataforma. Por otro lado, a largo plazo queremos incorporar un senior en Analytics, para poder ofrecer ofertas personalizadas en la plataforma y poder imitar el precision retailing. Por otro lado, se va a incorporar un área de Finanzas, que se va a encargar de monitorear las ventas y los costos de la empresa. Esta área va a contar con un senior y un junior. Finalmente, se incorporará un área de atención al cliente ya que estimamos que va a haber un alto nivel de uso y engagement en la plataforma y hay que responder de manera acorde a las preguntas e inconvenientes de los usuarios y clientes para que la experiencia con EasyGo sea grata.

9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 - Modelo de generación de ingresos

Es importante mencionar que vamos a contar con 3 fuentes de ingresos distintos:

1. **Fee de Desarrollo y Personalización** - Este fee va a tener un precio base de u\$d 10,000. A medida que se necesite más personalización, o una solución más específica, el precio va a aumentar.
2. **Fee de Mantenimiento mensual de plataforma** - Este fee de mantenimiento va a ser de u\$d 500 por mes.
3. **5% de lo facturado a través de la plataforma.**

Crecimiento esperado de clientes

A continuación se mostrará el número de clientes/predios con los que esperamos trabajar en los próximos 5 años, a su vez que la tasa de adopción de los usuarios.

	Tasa de crecimiento	
	Predios	Usuarios
2023	2	8%
2024	6	11%
2025	8	13%
2026	7	15%
2027	6	17%

Figura 9.1.1 - Tasa de crecimiento de EasyGo

Estimamos que el primer año vamos a invertir 6 meses desarrollando la plataforma y que obtener los primeros clientes va a costar, ya que vamos a estar penetrando un mercado nuevo en Argentina. Una vez que nos establezcamos con los primeros clientes, esperamos que el crecimiento sea constante. Se espera una tasa de crecimiento de clientes del 1,450% en los primeros 5 años del negocio. A medida que nos vayamos haciendo más conocidos, estimamos que la tasa de adopción de los usuarios va a ser mayor.

Proyecciones de ingresos

A partir del crecimiento esperado en el mercado mostrado previamente, se estimaron las proyecciones de ingresos de los próximos 5 años de actividad del negocio. Se va a hacer un desglose por año de las 3 fuentes de ingresos mencionadas previamente (en dólares) y cuánto va a contribuir cada una:

Año 1	D&P	20,000
	Mantenimiento	6,000
	Transacciones (5%)	264.15
	Total Facturado	26,264
Año 2	D&P	60,000
	Mantenimiento	48,000
	Transacciones (5%)	726.42
	Total Facturado	108,726
Año 3	D&P	80,000
	Mantenimiento	96,000
	Transacciones (5%)	858.49
	Total Facturado	176,858
Año 4	D&P	70,000
	Mantenimiento	138,000
	Transacciones (5%)	990.57
	Total Facturado	208,991
Año 5	D&P	60,000
	Mantenimiento	174,000
	Transacciones (5%)	1,122.64
	Total Facturado	235,123

Figura 9.1.2 - Proyecciones de ingresos EasyGo

Es interesante ver cómo inicialmente la fuente de ingreso más importante para EasyGo proviene de obtener clientes y desarrollar y personalizar su plataforma, pero a medida que el negocio crece, y se obtienen más clientes, los ingresos van a venir en su mayoría del mantenimiento mensual de la plataforma.

9.2 - Costos

Costos operativos recurrentes

Los costos operativos están compuestos principalmente por el sueldo de los empleados y servicios profesionales, el desarrollo de la plataforma, los costos de marketing, las licencias de software necesarias para desarrollar la plataforma y la Propiedad, Planta y Equipo (PPE) necesarios para trabajar.

Todos los costos expresados en la tabla de abajo están expresados en dólares, los empleados al estar basados en Argentina van a recibir su sueldo en moneda argentina, pero se transformó el salario utilizando en dólar MEP a AR\$ 318⁸⁷ al 17/11/2022. Los sueldos fueron estimados utilizando la plataforma Glassdoor, y los precios del equipamiento y licencias fueron sacados directamente utilizando el dólar como moneda oficial.

Sueldos del equipo

Los sueldos del equipo de desarrollo fueron sacados a través de la plataforma Glassdoor al día 28/11/2022. Estos representan un 48% del gasto inicial de EasyGo.

Puesto	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	14,733.60	14,733.60	14,733.60	14,733.60	14,733.60
Cloud Engineer	10,752.00	10,752.00	10,752.00	10,752.00	10,752.00
Ventas SR	6,336.00	6,336.00	6,336.00	6,336.00	6,336.00
Programador Full Stack	9,576.00	9,576.00	9,576.00	9,576.00	9,576.00
UX/UI	6,384.00	6,384.00	6,384.00	6,384.00	6,384.00
Programador Back End	11,760.00	11,760.00	11,760.00	11,760.00	11,760.00
Desarrollo de Proveedores y Alianzas SR	-	6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00
Diseñador SR	-	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00
Analista Finanzas SR	-	-	-	-	8,868.00
Analytics SR	-	-	-	-	8,232.00
Analista Finanzas JR	-	-	-	-	5,796.00
Atención al cliente SR	-	-	-	-	5,788.00
Gerente Producto	-	-	-	-	13,472.40
Gerente Operaciones	-	-	-	-	14,880.00
Total	59,541.60	73,821.60	73,821.60	73,821.60	129,858.00

Figura 9.2.1 - Sueldos del equipo de EasyGo

⁸⁷Cotización del dólar hoy. (s. f.). Infobae. https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARisAANiDD3YnKyQctHTvsFD_OqhDPb_eFzZmFeSMu-6PBGNPSg8xgRsYH4ITecaApgHEALw_wcB

Inicialmente se contará con 6 empleados iniciales que se encargaran de la puesta en marcha del negocio. A medida que la empresa va creciendo, se van a incorporar nuevos empleados y los costos de sueldos del personal van a aumentar.

Costo de desarrollo

El costo de desarrollo consiste en el sueldo del equipo de desarrollo de los primeros 6 meses, mientras se establece la plataforma.

Desarrollo de PWA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Desarrollo PWA	19,236.00	-	-	-	-
Total Desarrollo PWA		19,236.00	-	-	-	-

Figura 9.2.2 - Costo de desarrollo EasyGo

Costo de licencias

Para poder desarrollar el negocio, se necesita un total de 9 licencias distintas:

		Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias						
	Adobe	225	225	225	225	225
	Microsoft Teams	462	594	594	594	924
	Dominio	12	1.5	1.5	1.5	1.5
	Registro marca	17	-	-	-	-
	Redis	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704
	Creación de Sociedad	268	-	-	-	-
	MySQL	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	AWS Amplify	91.2	470.4	1,104	1,826.4	2,607.6
	Google Cloud	9.12	47.04	110.4	182.64	260.76
Total Licencias		12,788	13,042	13,739	14,534	15,723

Figura 9.2.3 - Costo de licencias de EasyGo

El gasto fijo más fuerte es el de MySQL, que tiene un costo base de u\$d 10,000 de manera anual. Por otro lado, es importante mencionar que el costo de AWS Amplify, aumenta año a año debido al crecimiento de usuarios que estimamos en los próximos 5 años. Finalmente, estimamos que la segunda nube que utilizaremos como plan de contingencia (Google Cloud) va a tener un costo del 10% del costo de AWS ya que solo se utilizará para almacenar una copia de la plataforma y no de manera activa.

Oficina Coworking y equipamiento

Se va a tener un esquema de trabajo híbrido con 3 días de trabajo presencial y 2 remoto. El equipo se va a reunir en un coworking para planning, desarrollo y trabajo con clientes.

PPE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Teléfono	130	-	-	-	-
	Laptops	7,700	2,200	-	-	5,500
	Coworking	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520
	Total PPE	10,350	4,720	2,520	2,520	8,020

Figura 9.2.4 - Costo de Propiedad, Planta y Equipo de EasyGo

Inversión en publicidad y marketing

Los costos en publicidad y marketing están basados en los medios establecidos en el Plan de marketing.

Publicidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Marketing y Materiales	10,600	31,800	42,400	37,100	31,800
	Google Ads	2,000	480	480	480	480
	Social Ads	1,500	600	600	600	600
	YouTube Ads	2,000	1,500	1,000	500	500
	Total Publicidad	16,100	34,380	44,480	38,680	33,380

Figura 9.2.5 - Inversión en publicidad y marketing de EasyGo

El primer año los gastos en Google Ads, Social Ads y Youtube Ads van a ser mayores debido a que queremos penetrar el mercado. Después estos gastos van a ir disminuyendo, ya que vamos a ir

adquiriendo una identidad de marca. Es importante mencionar que el gasto en Marketing y Materiales va aumentando año a año debido al número de predios con los que operamos.

Resumen de costos operativos

A continuación, se presentará una tabla con el resumen de todos los costos operativos necesarios para EasyGo.

	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias	12,563	12,817	13,514	14,309	15,498
PPE	10,350	4,720	2,520	2,520	8,020
Sueldos	54,101.60	73,821.60	73,821.60	73,821.60	129,858.00
Desarrollo PWA	19,236.00	-	-	-	-
Publicidad	16,100	34,380	44,480	38,680	33,380
Total Costos	112,351	125,739	134,336	129,330	186,756

Figura 9.2.6 - Costos operativos de EasyGo

Inversión inicial

Estos son los costos necesarios previo a lanzar la plataforma y durante el lanzamiento de la misma, y comprende gastos en activos fijos y corrientes.

	Año 1
Licencias	12,563
PPE	10,350
Sueldos	54,101.60
Desarrollo PWA	19,236.00
Publicidad	16,100
Total Costos	112,351

Figura 9.2.7 - Inversión inicial EasyGo

Activos fijos

Está compuesto principalmente por el desarrollo de la Progressive Web App, la propiedad, planta y equipo, y las licencias necesarias para el funcionamiento de la plataforma, la creación de la sociedad y el registro de marca en CABA.

Activos corrientes

Está compuesto por los sueldos de los empleados y el gasto en marketing y publicidad necesarios para poder penetrar el mercado.

9.3 - Resultados

Estado de resultados

A continuación se mostrará el estado de resultados de EasyGo, desde del año 1 de inversión hasta el año 5 de ejercicio.



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	26,264	108,726	176,858	208,991	235,123
Costo total	(112,575.92)	(125,963.54)	(134,560.50)	(129,555.14)	(186,980.86)
EBIT	(86,311.77)	(17,237.12)	42,298	79,435	48,142
Depreciaciones y Amortizaciones	(1,468.13)	(1,880.63)	(1,881.00)	(1,881.00)	(1,443.75)
EBITDA	(87,779.89)	(19,117.75)	40,416.99	77,554.43	46,698.03
RESULTADO NETO	(57,570.77)	(13,084.76)	25,612.69	49,752.03	29,848.41

Figura 9.3.1 - Inversión inicial EasyGo

Como se puede observar arriba tanto los ingresos como los costos aumentan año a año, a medida que la escala del negocio crece. El primer año generamos ingresos, pero nuestros costos son mayores, lo que genera que tengamos un resultado neto negativo. El segundo año, se obtienen más clientes, que se traduce en más ingresos, pero los costos también aumentan, lo que genera resultados negativos. El tercer año, generamos más ingresos que costos lo que se traduce en un resultado neto positivo. El cuarto año

pasamos el punto de equilibrio y conseguimos el break even point. Finalmente, en el quinto año se siguen generando más ingresos que costos y empezamos a obtener ganancias a partir de la inversión.

9.4 - Unit economics

A continuación se presentará la proyección anual del Customer Lifetime Value (CLV) y Costo de Adquisición de Cliente (CAC) esperado en la ejecución del proyecto.

	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Clientes	2	8	16	23	29
Contribución Marginal Clientes	13,132	13,590.8	11,053.6	9,086.6	8,107.7
CLV Clientes	13,132	16,091	16,054	16,043	16,038
Costos de Marketing	16,100	34,380	44,480	38,680	33,380
CAC Clientes	8,050	4,298	2,780	1,682	1,151

Figura 9.4.1 - Proyección anual CAC y CLV de EasyGo

Como se puede observar, el número total de clientes va aumentando año a año, a su vez que el costo en marketing. Observando el CLV, se puede ver que del Año 1 al Año 2 hay un aumento muy grande, lo cual es positivo. Pero a medida que pasan los años este se disminuye. Esto se debe a que adoptamos una tasa de adopción de la plataforma bajo, lo que puede llegar a afectar el CLV. En la práctica tenemos que incentivar el uso de la plataforma de manera activa para que este ratio pueda ser mayor. En cuanto al CAC, cada año es menos costoso obtener clientes. Inicialmente el costo es alto, ya que tenemos que penetrar el mercado, pero a medida que nos vamos haciendo un nombre en la industria, este costo disminuye.

9.5 - Análisis financiero

Se calculan los flujos de fondos desde el año 1 hasta el año 5, utilizando la tasa de descuento del 10,10%. Los resultados del Flujo de Fondos Libres se presentan en la tabla de abajo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	(86,311.77)	(17,237.12)	42,297.99	79,435.43	48,141.78
(-) EBIT*tax	-	-	-	-	(22,708.89)
(-) Capex	(27,363.00)	(2,201.50)	(1.50)	(1.50)	(5,501.50)
FFCF	(113,674.77)	(19,438.62)	42,296.49	79,433.93	19,931.39

Figura 9.5.1 - Flujos de fondos proyectados de EasyGo

La **valuación** del negocio, utilizando el método WACC es de **u\$d 289,087**. El valor presente neto (**VAN**) es de **u\$d 157,466**. La **TIR** del proyecto es del **45%** y el **plazo de retorno de la inversión** es de **4 años**. Asimismo, se proyecta el flujo de fondos a una **perpetuidad del 3%** de crecimiento después del quinto año.

9.6 - Obtención de fondos

En la etapa inicial los fondos serán aportados por el socio fundador. Con los u\$d 112,576 iniciales se buscará generar los primeros prototipos de la plataforma y se intentará penetrar el mercado en búsqueda de clientes. Una vez que se obtengan los clientes, los fondos seguirán siendo puestos por el emprendedor, hasta que el negocio pueda auto sustentarse.

10 - Aspectos Legales

10.1 - Creación de sociedad jurídica

Se eligió como sociedad establecer una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) unipersonal basada en Argentina. Se eligió este tipo de sociedad, no solamente porque limita la responsabilidad, pero también porque es 100% online, se maneja con libros digitales (lo que facilita el proceso de contabilidad) y es menos costoso que armar una SRL o una SA.

El modelo de negocio tiene planes de expansión fuera del territorio argentino, más específicamente a Colombia en el 2028. En ese momento se buscará la asistencia legal e impositiva de la firma Brigard Urrutia para el asentamiento del negocio en el país.

10.2 - Marco legal donde operará el negocio

Es importante entender que somos sujetos a 4 principales leyes que regirán las actividades del negocio:

- Ley de protección al consumidor.
- Ley de datos personales.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- Ley de Propiedad Intelectual.

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Algoritmo

El algoritmo utilizado para la plataforma se protege a través de los derechos de autor. El procedimiento consiste en ir y mostrar el software en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA). Una vez que el software esté registrado en la DNDA, este va a ser protegido en todos los países que firmaron el convenio de Berna, dentro de los cuales se incluyen todos los países de Latinoamérica, y voy a contar con protección total sobre mi software en estos territorios.

Marca

Para registrar la marca, en Argentina tenemos que ir al Instituto Nacional de Protección Intelectual (INPI) y registrarla. Este proceso se tiene que repetir en todos los países en los que queramos incurrir, por ejemplo, cuando queramos ir a Colombia tenemos que ir a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Dominio

Al registrar nuestra marca en el INPI, se reserva nuestro nombre para ser registrado en NIC.ar, la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet. Nuestro dominio va a ser easygo.com ya que somos una empresa con fines comerciales. Cada cliente tendrá su propio subdominio. De esta manera tendremos exclusividad de uso del dominio. Al registrar el dominio, se registra de forma internacional.

10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital

1. FUNCIONAMIENTO DE EASYGO

EasyGo es una plataforma virtual, por medio de la cual se pueden conectar: (i) los Predios de entretenimiento; (ii) los Usuarios/Consumidores; y (iii) los Locales. Así, a través de EasyGo, los Locales dentro de los Predios pueden exhibir sus productos y/o servicios, con el fin de que sean adquiridos por los Usuarios/Consumidores. Éstos últimos, a su vez, pueden conectarse con los Locales para llevar a cabo el encargo correspondiente.

Es importante aclarar que EasyGo no comercializa productos y/o servicios ni presta servicios de logística y/o entrega a los Usuarios/Consumidores. Los precios, cantidad, disponibilidad y características de los productos y/o servicios exhibidos en EasyGo son determinados directamente por los Predios y no por EasyGo.

Teniendo esto en cuenta, y en virtud del artículo 53 de la Ley 1480 de 2011 y la Guía para la protección del consumidor de comercio electrónico, emitida por la Superintendencia de Industria y Comercio, EasyGo es un portal de contacto.

2. DEBERES DEL USUARIO/CONSUMIDOR

En virtud de la aceptación de los presentes Términos y Condiciones, el Usuario/Consumidor se obliga a:

(i) Ingresar sus Datos Personales de manera veraz al momento de registrarse en EasyGo; (ii) Abstenerse de transferir a terceros los datos de validación de su cuenta en EasyGo; (iii) Notificar a EasyGo respecto de cualquier uso no autorizado de su cuenta al interior de EasyGo; (iv) Abstenerse de utilizar EasyGo para realizar actos contrarios a la moral, la ley, el orden público, y las buenas costumbres en contra de EasyGo, los Predios, Locales, y/o de terceros; (v) Disponer de fondos suficientes para procesar el pago de las órdenes solicitadas por medio de EasyGo; (vi) Realizar al pago del valor total de la orden a través de EasyGo de conformidad con el método de pago seleccionado en el Check-Out; (vii) Abstenerse de registrar métodos de pago de propiedad de terceros sin autorización de éstos; (viii) Registrar los métodos de pago de conformidad con el proceso de verificación al interior de EasyGo; (ix) Pagar cualquier deuda que se genere en virtud del uso de EasyGo por parte del Usuario/Consumidor. El Usuario/Consumidor reconoce y acepta que EasyGo podrá descontar el valor de la deuda de cualquier método de pago registrado en EasyGo; (ix) Abstenerse de solicitar compensaciones que falten a la verdad; (x) Recibir los productos solicitados a través de EasyGo; (xi) Verificar que los productos y/o servicios solicitados por medio de EasyGo correspondan a los solicitados por el Usuario/Consumidor; (xii) Informarse sobre las instrucciones de uso y consumo de los productos solicitados a través de EasyGo; (xiii) Asegurarse que los datos de la orden (productos, ubicación en predio, entre otros) sean correctos antes de solicitar la misma; (xii) Abstenerse de realizar conductas que atenten en contra del funcionamiento de EasyGo; (xiii) Abstenerse de entablar relaciones con los Repartidores de los Locales para realizar actividades ilícitas y/o contrarias a la moral y buenas costumbres; (xiv) Abstenerse de suplantar la identidad de otros Usuarios/Consumidores;

Ante el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en la presente sección, EasyGo se reserva el derecho de bloquear definitivamente la cuenta del Usuario/Consumidor en la Plataforma EasyGo.

3. DEBERES DE EASYGO

En virtud de los presentes Términos y Condiciones EasyGo se obliga a: (i) Informar de forma clara, actualizada, y suficiente en la Plataforma EasyGo los datos de contacto e identificación de EasyGo; (ii) Establecer en EasyGo un enlace visible y fácilmente identificable que le permita al Usuario/Consumidor ingresar a la página de la Superintendencia de Industria y Comercio; (iii) Informar suficientemente a los Usuarios/Consumidores sobre los métodos de pago habilitados al interior de EasyGo; (iv) Indicar al Usuario/Consumidor los datos del Repartidor Independiente que, de manera libre y voluntaria, ha aceptado la gestión del mandato solicitado por el Usuario/Consumidor a través de EasyGo; (v) Enviar al correo electrónico registrado por el Usuario/Consumidor el resumen de la orden realizada a través de EasyGo; (vi) Poner a disposición de los Usuarios/Consumidores los Términos y Condiciones de uso de EasyGo de forma actualizada; (vii) Informar al Usuario/Consumidor en el Check-Out de la orden los valores que deberá pagar para solicitar la misma..

El Usuario/Consumidor reconoce y acepta que los Repartidores de Locales son terceros independientes de EasyGo, que aceptan el encargo del Usuario/Consumidor respecto a una orden determinada. En consecuencia, el Usuario/Consumidor comprende y acepta que los Repartidores de Locales no tienen un vínculo contractual y/o de prestación de servicios con EasyGo y, por ende, ésta no es responsable por sus acciones u omisiones.

10.5 - Cláusulas de contratos con clientes

Es importante mencionar que van a haber 2 cláusulas importantes en los contratos de negociación con clientes:

1. Exclusividad de operación en el predio por un término mínimo de 3 años (máximo 5), y luego se abre espacio a una renegociación del contrato.
2. En el caso de que EasyGo se retire de un predio, EasyGo tiene el derecho de llevarse la infraestructura de extranet previamente instalada en el predio.

11 - Plan de Implementación y Riesgos

11.1 - Plan de implementación

El plan va a consistir en 2 etapas: el pre lanzamiento (en azul) y el lanzamiento (en naranja). En la figura de abajo se puede observar cómo se van a estructurar ambas etapas.

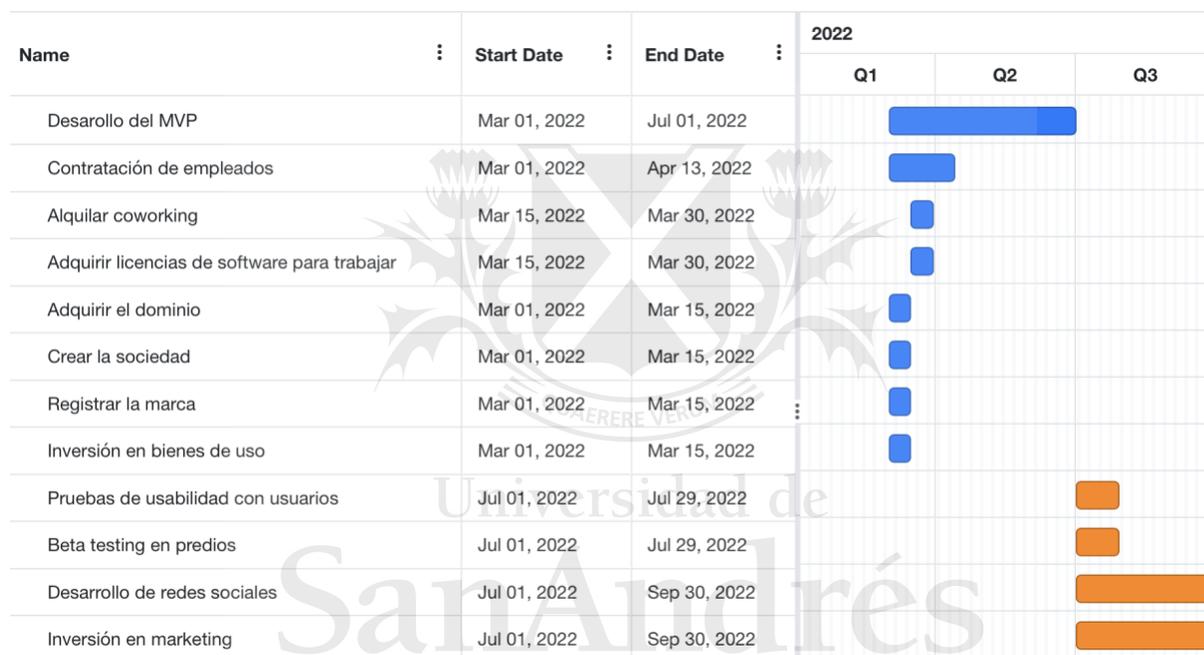


Figura 11.1.1 - Diagrama de Gantt indicando el plan de implementación de EasyGo

En la etapa de pre lanzamiento se va a realizar todo el proceso de contratación de los 5 empleados necesarios para la puesta en marcha del negocio y el desarrollo de la plataforma. Se va a trabajar a su vez en el desarrollo de un MVP. Esto es lo que más tiempo va a consumir dentro de la etapa de pre lanzamiento. Por otro lado, se va a alquilar el coworking para poder agendar reuniones de trabajo, arreglar bugs, proponer ideas y testear el producto digital. Además, se van a adquirir las licencias necesarias, y se va a hacer la inversión en los bienes de uso necesarios (computadoras, teléfono). Se va a adquirir el dominio, se va a registrar la marca, proteger el algoritmo y se va a crear la sociedad.

En la etapa de lanzamiento se van a realizar las pruebas de usabilidad con usuarios, se va a ejecutar el desarrollo de redes sociales, se va a hacer la inversión en marketing (Youtube Ads, Google Ads, Social Ads, Email marketing) y se va a hacer un beta testing con 1 predio en el sector de plateas para evaluar el funcionamiento de la plataforma, e iterando de ahí a más sectores del predio. Las fechas estimadas se encuentran en la Figura 11.1.1.

11.2 - Riesgos

En este apartado se van a plantear diferentes planes frente a variados escenarios que pueda encontrar EasyGo.

#	Tipo de riesgo	Riesgo	Respuesta al riesgo
1	De producto y operacional	Los tiempos de desarrollo toman más tiempo de lo estimado.	<p>En el caso de que los tiempos de desarrollo de la plataforma se extiendan más que lo esperado podemos optar con 2 respuestas posibles:</p> <ol style="list-style-type: none"> Se considerará la opción de contratar programadores adicionales a lo estimado. Al tener una mayor fuerza de programadores, los tiempos de desarrollo pueden llegar a bajar. Estos sueldos adicionales van a tener que ser evaluados al momento de la contratación. Se considerará tercerizar ciertas funcionalidades a programadores por fuera de EasyGo. Ciertas funcionalidades que estén tomando mucho tiempo del equipo se pueden llegar a tercerizar y ahorrar tiempo en el desarrollo. Estos costos adicionales tienen que ser evaluados y tomados en consideración al momento que se decida realizar la contratación.
2	Estratégico	Internacionalización temprana.	<p>En el caso de que nuestros clientes pidan la exportación de la plataforma a otro país es importante llevar a cabo un proceso de adaptación a la plataforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿La forma en la que se visualiza la información es la misma? ¿Los precios y monedas son los mismos? ¿El idioma es el mismo? ¿Los sistemas de pago e integraciones se tienen que modificar? ¿Cuáles son los calendarios comerciales de este país para las campañas de marketing? ¿Qué factores culturales tienen nuestros nuevos clientes? ¿Y nuestros usuarios? <p>La exportación de la plataforma no es solo un proceso de traducción, sino adaptar la plataforma para responder cada una de las preguntas de arriba. Por eso se trabajará con partners locales que entiendan bien el mercado. Este costo tendrá que ser tomado en consideración al momento de la internacionalización.</p>

Figura 11.2.1 - Riesgos y planes para contrarrestar

11.3 - Estrategias de salida

En caso de que necesitemos salir del mercado contamos con 2 posibles estrategias de salida:

- 1) **Venta de EasyGo:** La primera opción será buscar empresas interesadas en adquirir la plataforma de EasyGo. Empresas como Mastercard, que ya tiene en la región plataformas como Qkr! en Chile que se asemejan al funcionamiento de EasyGo, podrían estar interesadas en adquirir EasyGo. Por otro lado, Mercadolibre con su capacidad económica e interés por las innovaciones tecnológicas podría llegar a estar interesada en la compra de EasyGo. Finalmente, se puede considerar vender la plataforma a las mismas empresas de entretenimiento.
- 2) **Desmantelamiento de EasyGo:** De no haber algún interesado en adquirir la empresa, se procederá a desmantelar el negocio. Se van a parar todas las operaciones y se va a liquidar el patrimonio de la empresa. Se terminarán los contratos, se venderá el equipamiento físico adquirido y se terminará el pago de alquiler, de licencias y de dominio.

12 – Conclusiones y aprendizajes

A lo largo de este trabajo se presentó y evaluó el plan de negocios de EasyGo, una plataforma para facilitar eventos masivos. En el trabajo se identificó un problema, se empatizó con los posibles clientes, los posibles usuarios, se analizó el mercado actual y se exploraron otras aristas pertinentes al negocio. A continuación se presentarán las diferentes conclusiones y aprendizajes que se obtuvo gracias al desarrollo del plan de negocios.

En primer lugar, este negocio tiene una enorme oportunidad a explotar en Argentina: no hay ninguna plataforma en el mercado que se asemeje a EasyGo. Se tiene que aprovechar la ausencia de competidores directos para instaurar una identidad de marca fuerte y el “first mover advantage”⁸⁸ que se deriva de ser el primero.

En segundo lugar, es interesante ver que la idea es factible, usable y viable. El proyecto tiene establecido objetivos claros, y las características esenciales se marcaron de manera efectiva. Creemos que para el lanzamiento de un MVP, el foco en la experiencia de los Buyers y los Sellers es clave, y de ahí pivotaremos a generar más métricas, y dar una mejor experiencia a todos los involucrados en nuestro ecosistema EasyGo.

En tercer lugar, es importante entender que a partir del tercer año se espera obtener resultados positivos. Uno se podría llegar a preguntar: ¿por qué invertir u\$d 112,576 y a los 3 años ganar u\$d 25,613? (Mirar Anexo 3). Esto es debido a que consideramos el enorme potencial que tiene EasyGo como plataforma para ser exportado a otros países de la región. Tenemos planes de expansión, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Queremos usar la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como nuestra base, pero vemos un alto potencial de expansión. A lo largo del trabajo se presentó nuestro plan para la internacionalización de la plataforma (Mirar Anexo 4), y a su vez, se presentaron planes de contingencia en el caso de que alguno de nuestros clientes nos pida una internacionalización temprana.

⁸⁸ Roger A. Kerin, P. Rajan, Varadarajan y Robert A. Peterson. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions.

En cuarto lugar, se idearon diferentes estrategias para poder satisfacer a un amplio segmento de Buyers: las zonas sin asiento, los sectores Pullman, o los lugares no numerados. Como se puede ver en el Anexo 5, se idearon 2 estrategias distintas para poder cumplir con nuestro objetivo de negocios y permitirle a este tipo de Buyer adquirir su pedido. En primer lugar, contamos con el método de código de colores, en los cuales se le pide al Buyer que ingrese su zona dentro del evento y se le asignará un color en la pantalla. Su pantalla brillará del mismo color que la del repartidor, y se buscarán – amarillo con amarillo, verde con verde, etc. Esta idea se pensó para venues de entretenimiento como teatros cerrados, pequeñas arenas. En segundo lugar, el método de stands EasyGo, se pensó para estadios grandes y campos de polo. Los clientes piden a través de la plataforma y se les va a acercar su pedido al stand más cercano, donde podrán retirar su pedido, sin necesidad de hacer fila. Creemos que esto es una gran adición a la propuesta de negocios, y es un aprendizaje claro para mejorar la experiencia de los usuarios.

Finalmente, consideramos que somos una gran herramienta, tanto para usuarios, como para nuestros clientes: los venues de entretenimiento. En EasyGo, buscamos trabajar con la mayor cantidad de venues de entretenimiento que podamos. Estamos ofreciendo una solución que no forma parte del core del negocio de nuestros clientes, pero que puede llegar a sumarle mucho a la experiencia de vivir un evento. El expertise en el tema que queremos manejar, nos va a convertir en un partner estratégico de nuestros clientes, y este potencial, es lo que nos hace una propuesta de negocio interesante.

Este negocio está pensado en base a las tecnologías actuales que se presentan en el mercado. Sin embargo, tenemos que estar atentos a las nuevas tecnologías que van a ir apareciendo en el mercado. En 10 años es posible que la industria del entretenimiento cambie por completo, y los shows que antes se vivían en vivo se vivan directamente desde el hogar. Este es un trend que se empieza a ver con Cablevision Flow y sus lives de conciertos y del Lollapalooza. Sería interesante analizar si podríamos ofrecer nuestros servicios de delivery a las personas desde la comodidad de su hogar. Por otro lado, sería interesante ver hasta qué punto avanzará la inteligencia artificial para poder tomar pedidos a través de la voz, en vez de tener que apretar de manera manual qué es lo que se desea. En EasyGo, no queremos quedar quietos con nuestra plataforma, pero pensar en posibles tecnologías que mejoren la experiencia de nuestros clientes y usuarios, y convertirnos en una plataforma diferente.

Anexos

Anexo 1 - Resultados de investigación EasyGo⁸⁹

¿Cuál es tu género?

388 respuestas

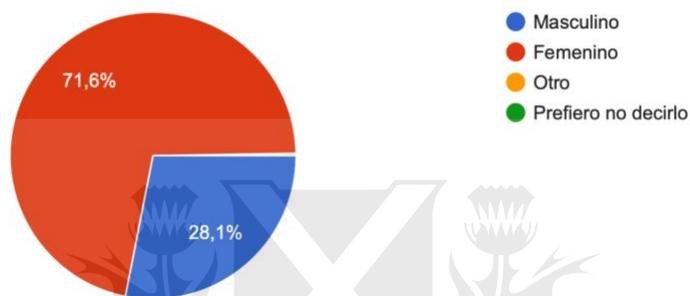


Gráfico en el que se define el sexo de los encuestados

¿Cuál es tu edad?

388 respuestas

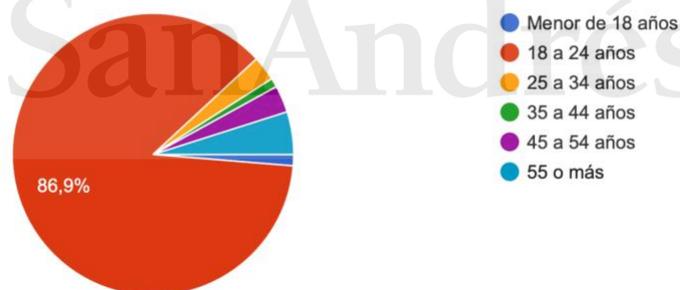


Gráfico en el que se define el rango etario de los encuestados

⁸⁹ Link a la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1hYDKhpKSelYsyPbKMjK2KYfURdkvDhMHauV40zeAOnw/edit#responses>

¿Dónde vivís?

388 respuestas

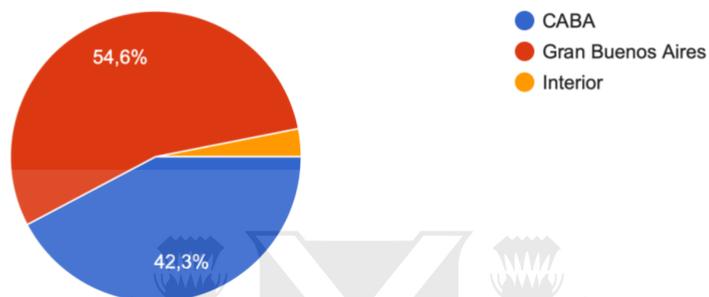


Gráfico en el que se define la localidad de los encuestados

¿Vas a eventos de entretenimiento, como conciertos, obra de teatro, partidos de fútbol, polo, ballet o convenciones?

388 respuestas

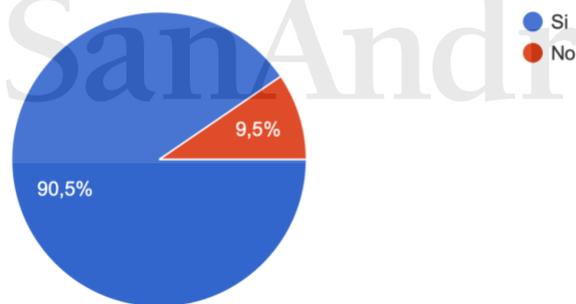


Gráfico en el que se segmenta al target de encuestados que asiste a eventos de entretenimiento

¿A qué tipo de evento/eventos asististe? Podes seleccionar más de un evento!

352 respuestas

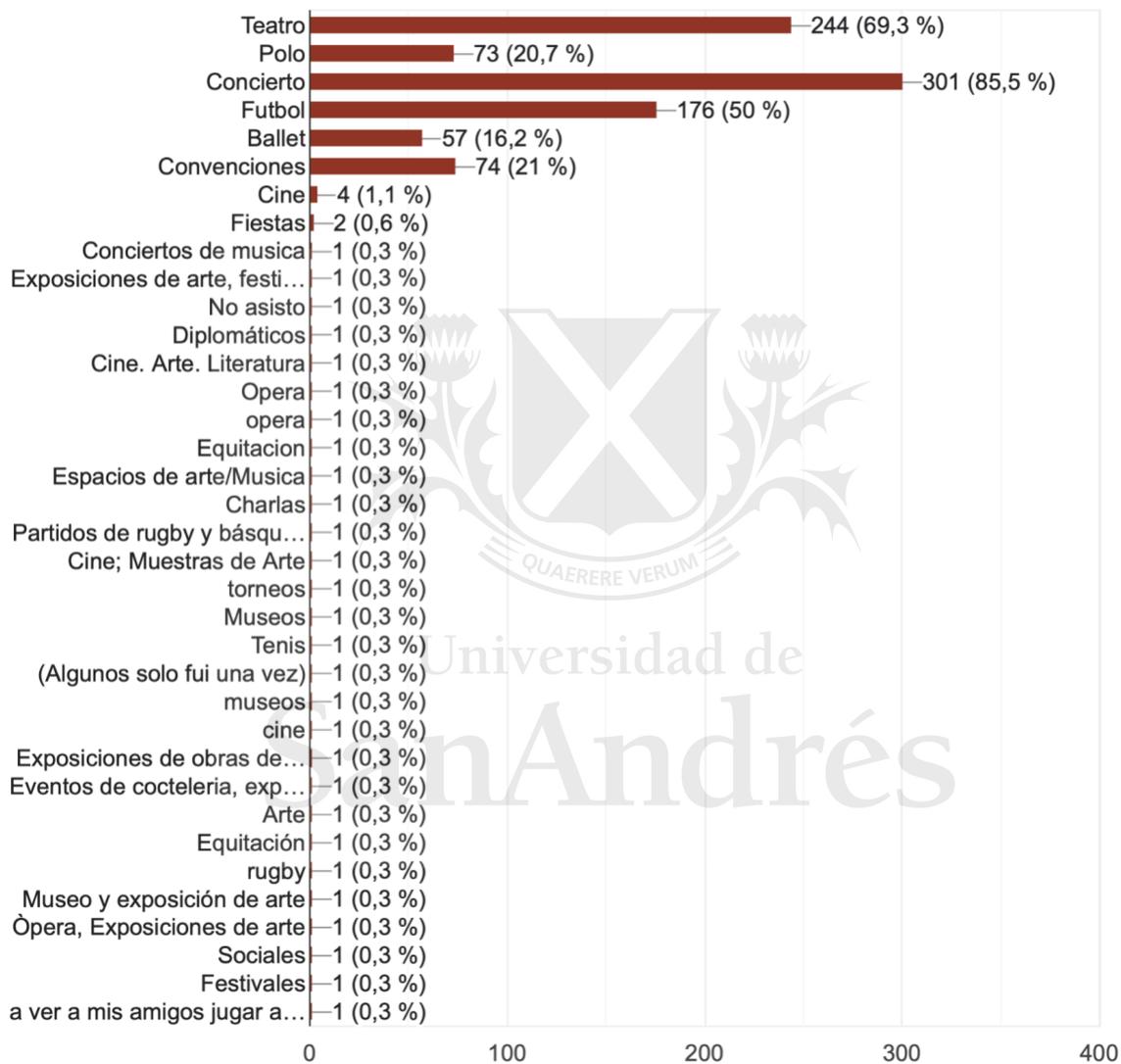


Gráfico en el que se establecen los eventos más populares entre los encuestados

En los últimos 6 meses ¿Qué tan seguido asististe a estos eventos?

352 respuestas

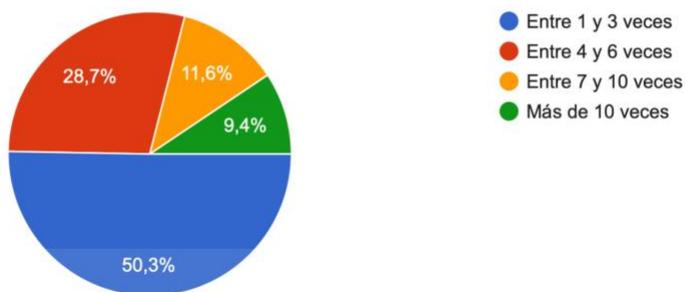


Gráfico en el que se define la popularidad de estos eventos de entretenimiento para los encuestados

¿Compras bebidas, comida o "merch" durante este tipo de eventos? Merch: mercadería. Por ejemplo: remeras, gorras, buzos.

352 respuestas

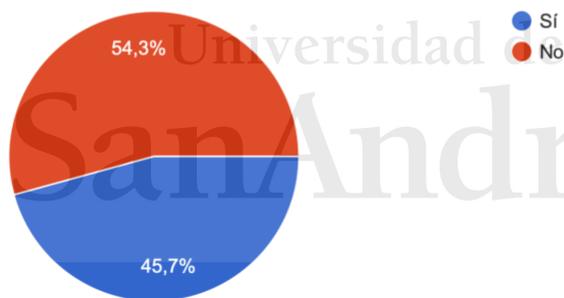


Gráfico en el que se define si se consume o no en los eventos de entretenimiento

Si compró

Si compraste alguna vez: ¿Te pareció estresante o incómodo tener que hacer una fila para poder comprar las bebidas, comida o merch? Si fue estresante ¿Porqué fue así?

133 respuestas

Si, claramente

Si, bastante.

Si, pero me organizo para hacerlo rápido y lo menos posible

Pense que no iba a llegar en el entretiempo por la fila

Si me parece molesto , porque muchas veces está muy mal organizado

No sé si la palabra es incomodo o estresante pero se pierde mucho tiempo.

Te perdes el partido mientras estas haciendo la cola. Además a veces la espera es muy larga

Normal

Sí, hay mucha gente y mucho ruido, nadie respeta la fila. Además, nunca hay stock de lo que querés, el tiempo de espera se hace eterno y mientras estás esperando sentís siempre que te estás perdiendo algo.

Feedback de los encuestados de cómo fue su experiencia al comprar en eventos de entretenimiento

Importante: Un 29% de los comentarios de los encuestados mencionan las frases/palabras “caro”, “(...) solo aceptan efectivo”, “largas filas”

No compró

Si **no** compraste, ¿Porqué no lo hiciste?

191 respuestas

Precio

muy caro

No me interesa

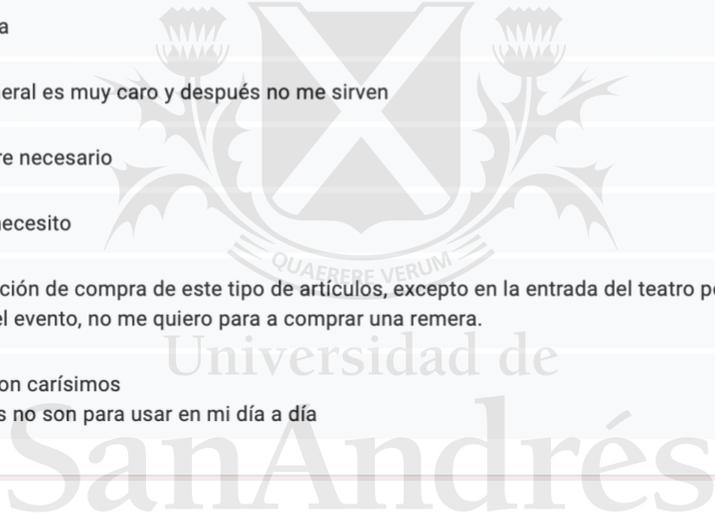
Porque en general es muy caro y después no me sirven

No lo considere necesario

Porque no lo necesito

Nunca vi la opción de compra de este tipo de artículos, excepto en la entrada del teatro por ejemplo. Estoy disfrutando del evento, no me quiero para a comprar una remera.

-Los precios son carísimos
-Los productos no son para usar en mi día a día



Feedback de los encuestados de por qué no compran en eventos de entretenimiento

Importante: Un 87% de los comentarios de los encuestados mencionan las frases/palabras “incómodo”, “estresante”, “(...) desorganización”

Si te ofrecieran la opción de hacer pedidos de comida, bebida o merch desde tu asiento, ¿lo usarías?

352 respuestas

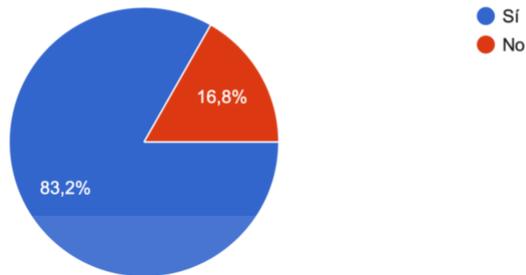


Gráfico en el que se define el interés de los encuestados frente a una posible solución

Si te dijera que EasyGo no es una app, sino una Responsive Web App a la cual ingresas a través de la red, ¿Estarías dispuesto a probarla?

352 respuestas

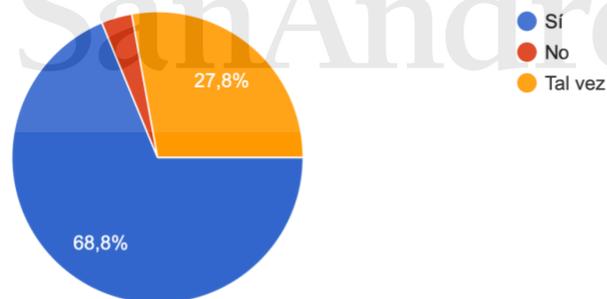


Gráfico en el que se establece la posibilidad de uso de los encuestados frente a un medio nuevo

Anexo 2 - Entrevistas a Predios.

Entrevista con Juan Martín Drutman, Comercial y Activaciones de Experiencia de Marca en Fénix Entertainment | Wayra (Luna Park y Movistar Arena):

¿Qué pensás de la idea de negocio?

Ya existe el sistema de poder pedir y llevar a la butaca, se hace mucho en auto cines. Está todo en base a la gastronomía. Vos te diferencias en que ofreces, comida, bebida y merchandising.

¿Cómo harías para que EasyGo se diferencie?

Si, haría hincapié en la experiencia del consumidor. ¿Qué es experiencia? Lo pedí y en 5 minutos lo tuve. Haría hincapié en la logística, que pida y funcione. Vendelo como algo verídico. Vendelo como si fuera a pasar y prioriza la experiencia del consumidor. Si sale bien, me vuelven a pedir. Todo se basa en la experiencia: desde la sonrisa, la comida, cómo se viste el repartidor. Todo es experiencia.

¿Cuál considerás que es la mayor amenaza para este negocio?

La conectividad siento que es el tema más complicado, si no le anda a uno, ya perdí la confianza. No consume ni ese ni nadie nunca más. Tenés que ir antes, hacer una prueba con un solo eje, por ejemplo gastronomía. Hacer pruebas de tiempo, de calidad de productos, de tiempo de envío. Tenes que hacer hincapié en el personal, que usen un globito, una gorra, algo para que los reconozcan. Así como el cocacolero, pero de tu empresa.

Queremos priorizar la experiencia de los usuarios. ¿Van a tener un uniforme los del delivery? ¿Cómo me van a encontrar en la cancha? Como me voy a diferenciar de los demás. Ir diferenciando de a etapas.

¿Nos harías alguna recomendación?

Cancha de River lo veo como algo imposible. Lo veo para venues como Luna Park, Teatros, Movistar Arena. Me centraría más en estos tipos de venues. Algo más para lugares donde los lugares no colapsen. Hoy sinceramente no me gusta el tema de QRs, me gusta todo en papel y físico. Quieren manejar todo como la cancha del Bayern Munich, pero estamos en Argentina, tenés que entender esto.

¿Sentís que a los venues de entretenimiento les parecería una buena idea contratar a EasyGo?

Yo creo que es una buena idea. Tenés que hacer foco en la experiencia. Hace énfasis en esto. Si funciona esto es un bombazo. Tenés que hacer una aplicación APB - A Prueba de Boludos.

Entrevista con Mateo Molina, Estrategia Digital en Fénix Entertainment | Wayra (Luna Park y Movistar Arena):

¿Qué pensás de la idea de negocio?

Desde mi punto de vista el único problema que veo es que los lugares ya tienen su propia ticketera. Ya Movistar Arena y el estadio de Vélez trabajan con la ticketeadora Entrada Uno, y por otro lado ticketportal trabaja con el Luna Park. Siento que te convendría buscar la concesión. Vos tenés que buscar la concesión para todo el tema de merch y gastronomía.

¿Cómo harías para que EasyGo se diferencie?

Creo mucho en la comunidad. Yo creo que armar una comunidad es clave para que te diferencies. Busca personas con un mismo perfil, eso da mucha seguridad. Me pasó que tuvimos que organizar un evento para 3,000 personas y necesitábamos generar tickets para el evento. Contratamos a una empresa que se llama Menta. Ellos nunca habían hecho un evento tan grande, pero cuando me junté con ellos, y vi que todos tenían un mismo perfil, un mismo objetivo, me dieron confianza. Después busca Menta Tickets, es muy copado lo que hacen.

¿Cuál considerás que es la mayor amenaza para este negocio?

Siento que el tema de concesiones es la mayor amenaza. Te doy ejemplos: en el Luna Park, el tema concesión está establecido hace 30 años. Tienes difícil ver el tema de concesión. Casi siempre son contactos que tiene el venue y no cambian. La manera en la que tenés que encarar lo de la concesión es: ir por el lado de la gastronomía o merch, mostrando que no competís con la ticketera y mostrando que vas a generar beneficios al venue.

¿Nos harías alguna recomendación?

Primero atacaría productoras chicas, con venues chicos, no me iría a medios grandes al principio. Arrancaría con lugares como por ejemplo el Gran Rex que es más fácil, que se de primera mano que la comunicación es más fácil. Por otro lado, ¿No te gustaría empezar por los boliches? Poder buscar mejorar la propuesta de Passline, que siento que no es difícil. Me fijaría que venues usen Passline y atacaría.

¿Sentís que a los venues de entretenimiento les parecería una buena idea contratar a EasyGo?

Sí me parece una buena idea. Creo que da mucho valor a los venues, pero tenes que ver bien como acercarte a ellos con esta plataforma.

Entrevista con Mora Tcherkaski, Gerente de Marketing en Movistar Arena:

¿Qué pensás de la idea de negocio?

Si, lo consideramos en algún momento. Es posible que incluso hagamos pruebas, nos interesa mucho. Tenemos un primer piso, plateas, palcos y la platea alta en el MA. Ahora queremos ver con una start up una primera prueba, poder pedir comida solo en algunos palcos. Queremos ver primero en 2 o 3 palcos e ir viendo. Queremos probar primero con locales gastronómicos e ir moviéndonos. Mi situación ideal, mi sueño, sería que directamente desde una plataforma, se integre todo. Merch, estacionamiento, comida, bebida, tickets. Algo que sea una extensión del Venue de entretenimiento.

¿Cuál considerás que es la mayor amenaza para este negocio?

La conexión si o si. Por otro lado, trabajar con la gente. Hay que actualizar a los vendedores. Capaz no se adaptan, tenes que hacer la adaptación para que la gente se sienta cómoda. Otro desafío sería entender cómo es el comportamiento online con mi capacidad física.

¿Nos harías alguna recomendación?

Tiene que estar integrada 100% a la comunicación interna del venue. Sería buena una notificación a penas llegues al Venue.

¿Sentís que a los venues de entretenimiento les parecería una buena idea contratar a EasyGo?

Para mí es una buena idea. Para mí no debería ser algo extra, pero debería ser algo que los venues ofrezcan si o sí. Es algo que tenemos que hacer para nuestros clientes. Para darles más valor.

Anexo 3 – Finanzas de EasyGo basado en el Estado de Resultados propuesto.

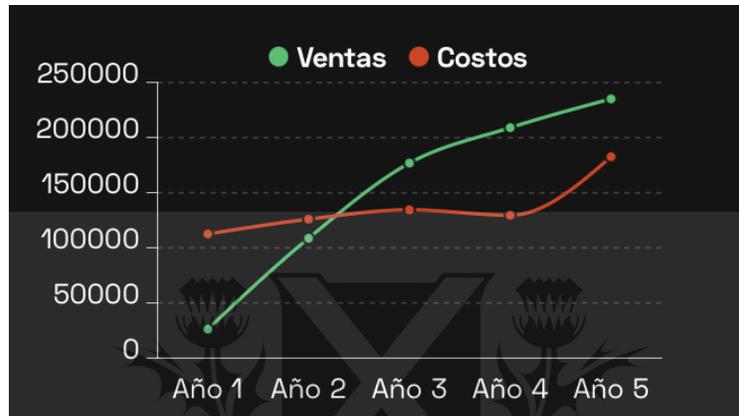


Gráfico en el que se comparan las ventas (en verde) y los costos (en rojo) de EasyGo en los primeros 5 años

Anexo 4 – Planes de expansión EasyGo.



Línea temporal en la que mostramos la tasa de crecimiento de EasyGo, y mostramos los planes de expansión internacional

Anexo 5 – Métodos para delivery de pedidos en lugares no numerados.

Códigos de colores



A

Stand EasyGo



B

Estrategias para atacar los segmentos no sentados de Buyers

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Acceso a Internet Datos Abiertos. (s. f.). ENACOM. <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dashboards/20000/acceso-a-internet/>
- Anexo: Estadios de fútbol de Argentina. (s. f.). Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estadios_de_f%C3%BAAtbol_de_Argentina
- Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015-2026. (2022, 30 de junio). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>
- Argentinean Open Polo Championship Tickets. (s. f.). viagogo.com. <https://www.viagogo.com/ww/Sports-Tickets/Polo/Argentinean-Open-Polo-Championship-Tickets?AffiliateID=49>
- Arnau, A. Hot dogs directo a tu asiento. (2016, 19 de abril). Deportes Inc. <https://deportesinc.com/actualidad/hot-dogs-directo-a-tu-asiento/>
- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J (2002) Comportamiento del Consumidor. México DF: Thomson.
- Cipolla, A. Argentina: ¿nuevo epicentro de la música urbana? (2022, 9 diciembre). LatinAmerican Post. <https://latinamericanpost.com/es/40669-argentina-nuevo-epicentro-de-la-msica-urbana>
- Clements, P., Bachmann, F., Bass, L., Garlan, D., Ivers, J., Merson, P., Little, R., & Nord, R. (2011). Documenting Software Architectures: Views and Beyond. Capítulo: 9-11. Addison-Wesley.
- Cobertura 3G / 4G / 5G Movistar Móvil en Buenos Aires, Argentina. (s. f.). nPerf.com. <https://www.nperf.com/es/map/AR/3435910.Buenos-Aires/152392.Movistar-Mvil/signal/?ll=-34.62727544276523>
- Conozca los departamentos con mejor y peor velocidad de descarga en internet de Colombia. (2020, 24 de enero). Diario La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/conozca-los-departamentos-con-mejor-y-peor-velocidad-de-descarga-en-internet-de-colombia-2956187>
- Cotización del dólar hoy. (s. f.). Infobae. https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/?gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARIsAANIiDD3YnKyQctHTvsFD_OqhDPb_eFFzmfSMu-6PBGnPSg8xgRsYH4ITecaApgHEALw_wcB
- Cuáles son los incentivos para la inversión extranjera. (2022, 20 de abril). Investinbogota.org. <https://es.investinbogota.org/como-invertir/cuales-son-los-incentivos-para-la-inversion-extranjera/>
- Curso de seguridad informática. (s. f.). UTN. BA. <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/experto-universitario/351/experto-universitario-de-seguridad-de-la-informacion>
- Datos personales. (2022, 4 de mayo). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>
- Dólar blue, dólar hoy: el minuto a minuto de la cotización este jueves 8 de septiembre. (2022, 8 septiembre). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-blue-dolar-hoy-el-minuto-a-minuto-de-la-cotizacion-este-jueves-8-de-septiembre-nid08092022/>
- Drincovich, S. PedidosYa, Rappi: cuánto cuesta un delivery. (2022, 28 de septiembre). iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/34259-pedidosya-rappi-cuanto-cuesta-un-delivery>
- Dumrauf, G. L. (2013). Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano. Capítulo 3, 4, 5, 10, 12, 14, 16. Alfaomega.

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004).
- Eco, U. (2017). Cómo se hace una tesis (8.a ed.). Capítulos II y III. Gedisa Mexicana.
- El dólar ahora sube al mismo ritmo que la inflación: ¿a cuánto podría llegar a fin de año? (2022, 15 de julio). Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/07/14/el-dolar-ahora-sube-al-mismo-ritmo-que-la-inflacion-a-cuanto-podria-llegar-a-fin-de-ano/>
- En 3 años Colombia realizó 2.303 espectáculos musicales. (2021, 18 de enero). Semana.com. <https://www.semana.com/cuantos-espectaculos-hace-colombia-al-ano/258896/>
- En cifras: el estado actual de la industria musical colombiana. (s. f.). Canal Trece. <https://canaltrece.com.co/noticias/industria-musical-colombiana-cifras/>
- Encuentra el plan de Microsoft Teams adecuado para tus necesidades. (s.f). Microsoft. <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>
- Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 - 2018 Informe de ingresos. (2022, junio). INDEC. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_ingresos.pdf
- Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 - 2018. Resultados preliminares. (2019, agosto). INDEC. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf
- Entradas para Coldplay. (2022, 7 junio). TyC Sports.com. <https://www.tycsports.com/interes-general/entradas-para-coldplay-2022-precios-cuando-se-venden-y-como-comprar-id438947.html>
- Entradas para Eventos en Buenos Aires - viagogo. (2022, 9 de diciembre). Viagogo.com. <https://www.viagogo.com/ar/Buenos-Aires?adid=496672121407>
- Entradas, conciertos y mucho más en Passline. (s. f.). Passline. <https://www.passline.com>
- Espacios de coworking en Buenos Aires: la oferta barrio por barrio. (2022, 25 de enero). TN. <https://tn.com.ar/sociedad/2022/01/25/espacios-de-coworking-en-buenos-aires-la-oferta-barrio-por-barrio/>
- Estrenan App que te permite pedir comida a tu asiento en el estadio. (s.f). América Economía. <https://www.americaeconomia.com/articulos/estrenan-app-que-te-permite-pedir-comida-tu-asiento-en-el-estadio>
- Eventos. Movistar Arena Argentina. (2022, 13 de mayo). Movistar Arena. <https://www.movistararena.com.ar/eventos/>
- Garza, K. Comparando el servicio de las food apps. (s. f.). <https://blog.cookingdepot.com/comparando-el-servicio-de-las-food-apps>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, M. C. P. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1.a ed.). Capítulos 1 y 2. McGraw Hill Interamericana.
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>
- Inflación anual en Colombia se ubicó en 11,44% en septiembre. (2022, 5 de octubre). Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-septiembre-de-2022-572145>

- La manera científica de perder menos tiempo haciendo filas. (2017, 15 de septiembre). Infobae. <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/09/15/la-manera-cientifica-de-perder-menos-tiempo-haciendo-filas/>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). Sistemas de información gerencial (14. ed.). Pearson Educación. Capítulo: 1-3, 9, 10, 13. Pearson.
- Lista de TEATROS de Buenos Aires Centro - 2022 -. (2022, 8 de noviembre). Centro de Buenos Aires. <https://www.centrodebuenosaires.com/guia-lista-de-teatros/>
- Loaiza, M. V. El dólar en Colombia sigue subiendo frente al peso y se acerca a los \$5.000. (2022, 25 de octubre). CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/10/25/dolar-colombia-sigue-subiendo-esta-cerca-de-alcanzar-5000-pesos-orix/>
- Molina, F. R. La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social. (2022, 12 de agosto). El País Argentina. <https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>
- Muscatelli, N. La Argentina tiene el salario promedio más bajo de la región. (2022, 25 de mayo). Clarín. https://www.clarin.com/economia/argentina-salario-promedio-region_0_7SoRpZzdlp.html
- MySQL. (s. f.). <https://www.g2.com/products/mysql/pricing>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Cao, V. L. (2011). Generación de modelos de negocio. Capítulos 1 - 4. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Etienne, F. & Bulat, S. (2020). La empresa invencible. Barcelona: Empresa Activa.
- Pedir comida sin moverte del asiento, vía app. (2022, 19 de abril). Deporte Tecnológico. <https://deportetecnologico.com/pedir-comida-sin-moverte-del-asiento-via-app/>
- Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen. (2022, 6 junio). Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>
- Petro da mensaje de tranquilidad para empresas extranjeras, excepto para las de carbón y petróleo. (2022, 18 de mayo). El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/gustavo-petro-prometio-estabilidad-juridica-a-empresas-norteamericanas-con-sede-en-colombia-DA17536216>
- Por qué hacer eventos en Argentina. (s. f) Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y Burós de Convenciones. <https://aoca.org.ar/#!/-turismo-de-reuniones/>
- Precios y planes de pago a Creative Cloud | Adobe Creative Cloud. (s. f.). <https://www.adobe.com/ar/creativecloud/plans.html>
- PricewaterhouseCoopers. (s. f.). Medios y Entretenimiento en Argentina. PwC. <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/medios-y-entretenimiento-en-argentina.html>
- Project Management Institute & Project Management Institute. (2017). Guia de Los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos. Capítulo 6 y 11. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2019). The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. Capítulo: 1, 4 y 7.

- ¿Quién va de conciertos? Perfil sociodemográfico del asistente a conciertos. (2017, 10 de mayo). PM. <https://promocionmusical.es/quien-va-de-conciertos-perfil-sociodemografico-asistente-conciertos/>
- Qué impuestos deben pagar las MiPymes. (s. f.). Santander Río. <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>
- Rebossio, A. Buenos Aires, la ciudad con más campos de fútbol del mundo. (2015, 17 de agosto). El país. https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746_040027.html
- Redis enterprise. (s. f.). <https://www.g2.com/products/redis-enterprise/pricing>
- Salario Analista Financiero. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-junior-financial-analyst-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,37.htm
- Salario Analytics. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/analytics-salary-SRCH_IM963_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn
- Salario Atención al Cliente. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salary/Atencion-Al-Cliente-Atenc%C3%ADon-Al-Cliente-Salaries-E5977280_D_KO20,39.htm
- Salario Cloud Engineer. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-cloud-engineer-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,27.htm
- Salario diseñador. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/dise%C3%B1ador-salary-SRCH_IM963_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn
- Salario Programador Back End. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-programador-back-end-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,33.htm
- Salario Programador Full Stack. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-programador-full-stack-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,35.htm
- Salario Relaciones Públicas. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-relaciones-publicas-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,32.htm
- Salario Senior de ventas. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/senior-sales-salary-SRCH_KO0,12.htm
- Salario Senior Financial Analyst. (s.f). Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/senior-financial-analyst-salary-SRCH_IM963_KO0,24.htm?clickSource=searchBtn
- Salarios EY. (s.f). Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/Salary/EY-Salaries-E2784.htm>
- Salarios Producto Owner. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-product-owner-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,26.htm
- Salarios Senior Logistics Manager. (s.f) Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Salaries/buenos-aires-senior-logistics-manager-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,37.htm
- Samardjiev, D. Sistema de Información Cultural de la Argentina (s.f.). Ministerio de Cultura Argentina. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=35>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). Metodología de la investigación. Capítulo: 1,2,5,9,10. McGraw-Hill Education.
- Samsung Galaxy A03. (s. f.). https://tienda.movistar.com.ar/samsung-galaxy-a03.html?aux_utm_campaign=AR_TERMINALES_COL-VENTAS-PMAX-B2C_22-05-12_DIS_VNT_101814
- Schefer, M. Las redes sociales y los argentinos: cómo se usan y cuáles son los errores más comunes. (2022, 2 julio). Ambito Financiero. <https://www.ambito.com/informacion->

general/redes-sociales/las-y-los-argentinos-como-se-usan-y-cuales-son-los-errores-mas-comunes-n5474253

- Seat Delivery. (s. f.). <https://www.valenciacf.com/es/vcf-media/apps/seatdelivery>
- Tasas inflacionarias en Argentina. (s. f.). DatosMundial.com. <https://www.datosmundial.com/america/argentina/inflacion.php>
- Triple Corona de polo: cómo formarán los ocho equipos que jugarán la serie de Tortugas, Hurlingham y Palermo. (2022, 2 de septiembre). La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/deportes/polo/triple-corona-de-polo-como-formaran-los-ocho-equipos-que-jugaran-la-serie-de-tortugas-hurlingham-y-nid01092022/>
- Venezuela y Argentina son los países que alcanzan la inflación más alta de la región. (2022, 22 de agosto). Diario La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/venezuela-y-argentina-son-los-paises-con-la-inflacion-mas-alta-de-toda-la-region-3429240>
- Vieyra, M. ¿Qué es el «costo por el servicio» o «service charge»? (2018, 10 septiembre). Entradas Q! <https://entradas.quelapaseslindo.com.ar/costo-por-el-servicio/>
- Werther W. y Davis K. (2008). Administración de RRHH. Capítulo: 4-11.



Universidad de
San Andrés