



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento/Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Plan de negocios: Evently

Autor: Agustina Castiglioni y Lola Marotta

Legajo: 31020 & 31081

Mentor: Daniel Gonzalez Isolio

Tutor: Antonella Poncini

Buenos Aires, Septiembre 2023

Interés Académico y Personal

Este trabajo final de graduación materializa todo lo que hemos aprendido a lo largo de estos cuatro años y medio en la carrera de Negocios Digitales. Sobre todo, nos impulsó a utilizar las herramientas y competencias que hemos adquirido para desarrollar este proyecto integrador, enfocado en el proceso de creación y crecimiento de un producto digital. Trabajamos en una evaluación de oportunidad, análisis de mercado, de factibilidad y de riesgos e incertidumbre; como también en un modelo de negocio, plan de marketing, análisis financiero-legal y en un plan de implementación y de riesgos. Asimismo, utilizamos distintos modelos teóricos como *CANVAS*, *Customer Journey Map*, *Empathy Map*, *Funnel de Conversión*, *User Personas*, entre otros.

En cuanto a lo personal, este trabajo manifiesta nuestro interés en los negocios digitales, particularmente en la innovación y las plataformas. Somos personas con espíritu sociable que disfrutan de la compañía del otro y de experiencias en eventos y actividades. Es en este contexto que encontramos un problema, decidimos validarlo y buscar su solución.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Agradecimientos	5
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	6
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	7
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	8
4 – Solución Producto Digital	9
5 – Modelo de negocio (CANVAS)	10
6 – Plan de Marketing	11
7 – Operaciones del Negocio	12
8 – Equipo	13
9 - Costos, Finanzas e Inversión	14
10 - Aspectos Legales	15
11 - Plan de Implementación y Riesgos	16
Anexos	17
Bibliografía	18



Resumen Ejecutivo

La sociedad argentina se caracteriza por su naturaleza ociosa y de disfrute. A partir de esto, nos preguntamos ¿Cómo buscan las personas actividades de ocio? ¿Es fácil encontrarlas? ¿Hay alguna plataforma para encontrar entretenimiento? Identificamos que hay una necesidad y que se encuentra en la industria del ocio. Así nació la idea de Evently, una plataforma que conecta a los usuarios con todas las opciones de entretenimiento y eventos disponibles, ofreciendo una solución integral a la búsqueda dentro del sinfín de opciones que hay online.

Dentro de la plataforma los usuarios podrán crear su perfil donde seleccionarán sus gustos, preferencias, presupuesto y ubicación. Luego, dada su ubicación, se le recomendarán diferentes opciones disponibles. Además, habrá un catálogo entero para descubrir aún más eventos que pueden ser filtrados de acuerdo a su interés. Los usuarios pueden dejar sus reseñas y calificaciones en los eventos asistidos, y a su vez, gracias a un algoritmo de aprendizaje automático, las recomendaciones se vuelven cada vez más precisas con el tiempo. Luego, podrán reservar y pagar el evento allí mismo, ofreciéndoles un servicio integral. Ya no va a ser necesario adentrarse en el sinfín de opciones de internet, sino que todo va a estar disponible y centralizado en Evently.

En cuanto al potencial mercado nos enfocaremos inicialmente en la población de clase media y alta, entre los 18 a 39 años en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Según el Censo de 2010 hay más de 4 millones de habitantes en este segmento. Proyectamos que un 30% del potencial mercado obtenible utilizaría la plataforma, por lo tanto nuestra base inicial de usuarios potenciales sería de 1.2 millones de personas.

Evently será desarrollado por Lola Marotta (co-founder) y Agustina Castiglioni (co-founder), ambas licenciadas en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés. El desarrollo de la *web app* será realizado por un equipo tercerizado especializado. Luego del lanzamiento, se comenzará a agrandar el equipo de trabajo. Para hacer realidad el proyecto se necesitará una inversión de \$112.000 dólares. Con esa inversión calculamos que el proyecto devolvería una VAN de \$311.476 dólares con una TIR de 64%.

Agradecimientos

Queremos agradecer personalmente a:

Antonella Poncini

Ines Dominguez

Camila Muck

Josefina Louge

Carolina Lamberti

Mariano Otero

Daniel Gonzalez Isoilo

Martin Broutvaaien

David Castiglioni

Matías Mella

Ernesto San Gil

Pablo Sciolla

Federico Dappiano

Roberto Dvoskin

Fernando Poch

Sebastian Spena

Este trabajo no hubiera sido posible sin su ayuda. Sabemos que cada uno de ellos se ha tomado su tiempo para colaborar y resolver nuestras inquietudes y es por eso que les agradecemos. Por último, pero no menos importante, a nuestras familias, amigos y compañeros de la licenciatura por su apoyo.

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

Buenos Aires es una ciudad multicultural que continúa aumentando su oferta año a año. No solamente hay organizadores de eventos y actividades privadas, sino que también el Gobierno de la Ciudad está muy involucrado. Entre los años 2000 y 2022 hubo un aumento en la asistencia a festivales y campeonatos organizados por el GCBA (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) de 221.000 a 2.148.465 personas. La ciudad cuenta con cientos de eventos y actividades, ya sean organizados por el Estado o por organizadores privados.

Identificamos una necesidad en la industria del ocio. Hoy en día Buenos Aires no tiene ninguna plataforma donde uno pueda buscar, filtrar y comparar las opciones de entretenimiento. Si uno quiere hacer actividades ociosas en su tiempo libre, es necesario hacer una búsqueda exhaustiva a través de las redes sociales y Google para encontrarlas. A partir del proceso de búsqueda nace el problema: googlear, por ejemplo, “qué hacer en Palermo”, fijarse si hay algo que llame nuestro interés, entrar a 5 links diferentes, ver de qué se trata en las redes, analizar las opciones por separado, buscar más opciones en redes sociales y volver a comparar todo. Este proceso agota. La plataforma resuelve y simplifica, pues está todo centralizado.

Al ingresar a Google y buscar “cosas para hacer en Buenos Aires” se generan 274 millones de resultados, donde como primeros resultados, solamente aparecen páginas que ofrecen actividades turísticas (ver las siguientes imágenes).

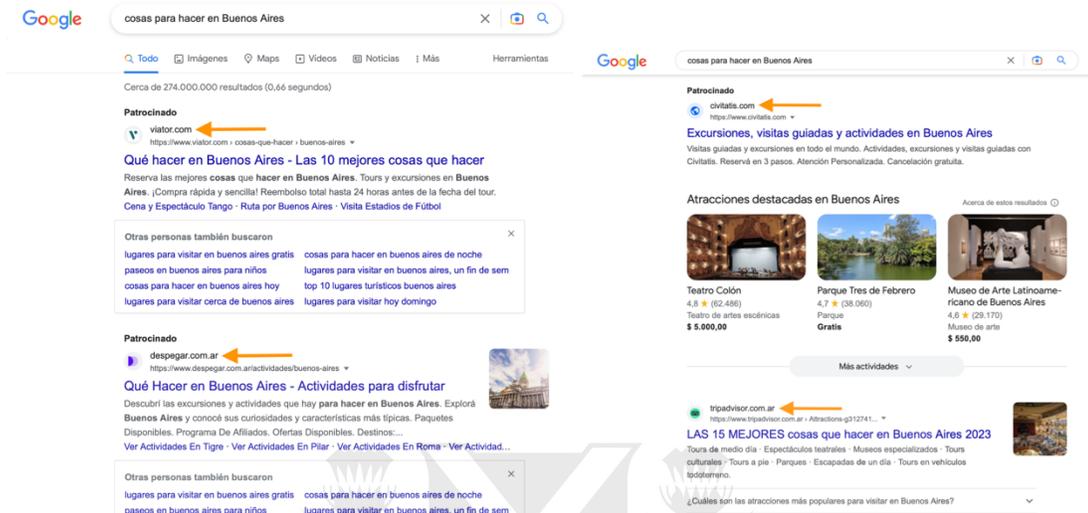


Figura 1.1

Figura 1.2



Figura 1.3

En este trabajo se busca desarrollar una plataforma llamada Evently que conecte a los usuarios con todas las opciones de entretenimiento y eventos disponibles, ofreciéndoles una solución integral a la búsqueda dentro del sinfín de opciones que hay online. La plataforma se concentrará en el modelo de negocio B2B2C. Hay dos tipos de clientes: los usuarios finales (quienes asisten a los eventos y programas) y las entidades que organizan dichos eventos.

En cuanto al potencial mercado obtenible nos focalizamos en la población entre las edades 18 a 39 de clase media y alta en el Área Metropolitana de Buenos Aires (especificado en el Módulo 6). Según

el Censo de 2010 (los datos del último censo del año 2022 oficiales todavía no han sido publicados), hay más de 4.000.000 de habitantes (ver Anexo 1) en este segmento. Empezaríamos trabajando únicamente en el AMBA, con una futura expansión a distintas ciudades. Suponemos que un 30% del potencial mercado obtenible utilizaría la plataforma, por lo tanto éste sería de 1.200.000 personas.

En primer lugar dentro de la plataforma el usuario al crear su perfil puede seleccionar sus gustos, preferencias, presupuesto y zona. Luego, dada su localización, se le recomiendan diferentes opciones disponibles. Además, puede ir al catálogo entero y buscar por su propia cuenta, sin usar la geolocalización, abriendo el abanico de opciones. Al realizar esta búsqueda, puede aplicar diferentes filtros. A medida que el usuario va utilizando la plataforma y dejando reseñas sobre los eventos, el algoritmo aprende qué le gusta y qué no. Este algoritmo es algo esencial dentro de nuestra plataforma. Las recomendaciones mejoran, pues se trabaja con un feedback constante. Luego, el usuario puede reservar y pagar el evento/programa a través de la plataforma, ofreciéndoles un servicio integral. Asimismo, se puede seleccionar distintas opciones para luego compararlas y decidir cuál es la mejor alternativa. En definitiva, lo pensamos como un PedidosYa para la industria del ocio. Ya no va a ser necesario adentrarse en el sinfín de opciones de internet, sino que todo va a estar disponible y centralizado en la plataforma.

1.1 – Procesos de ideación y diseño (Product Design)

Al evaluar la oportunidad, desarrollamos un Empathy Map Canvas (Ver Anexo 2) para poder profundizar en la necesidad de nuestro cliente. Esta herramienta se centra en los goals o objetivos que tiene la persona, lo que siente y su entorno. Dividimos nuestro análisis en dos partes: desde la perspectiva de nuestro consumidor final, es decir, las personas que usan la plataforma para buscar y luego asistir a eventos, y desde la perspectiva de los organizadores de eventos. Asimismo, al finalizar con este análisis, desarrollamos un Value Proposition Canvas donde se profundizan los pains y gains.

Desde la perspectiva del consumidor

Al realizar el Mapa de Empatía pensamos **¿Con quién** estamos empatizando? En este caso estamos empatizando con personas sociales entre 18 y 39 años que viven en el AMBA y quieren buscar

nuevos planes para hacer en su tiempo libre. Utilizamos información recolectada en *focus groups* realizados. Su **objetivo** es encontrar planes diferentes y nuevos en su tiempo libre; sabemos si fueron exitosos en caso de que hayan encontrado y asistido a un plan/evento nuevo.

Actualmente, **lo que ven** los consumidores son las redes sociales y los buscadores como Google. Lamentablemente, lo único que hallan son alternativas para turistas. Cuando les preguntamos sobre el tema, oímos que **dicen** lo mismo: “Me genera cansancio, pérdida de tiempo y desinterés en la búsqueda”, “termino repitiendo siempre los mismos planes porque no encuentro nada nuevo o distinto” y “me gustaría tener un lugar donde encontrar todos los planes diferentes”. Además, nos describen lo **que hacen** y esto suele ser siempre lo mismo: buscar en redes o en Google algo para hacer; no encuentran nada; piden recomendaciones de boca en boca para alternativas originales; se cansan de buscar.

Por lo tanto, es posible identificar una serie de **pains** y **gains**. Respecto a los primeros, percibimos mucha frustración, especialmente cuando no encuentran planes nuevos para hacer. Además, se genera cansancio, pues tardan mucho tiempo en la búsqueda. Hay demasiada información desordenada y resulta muy abrumador. Por este motivo, se ha pensado que los consumidores pueden encontrar beneficios en la plataforma que se busca desarrollar, ya que resuelve los dolores mencionados previamente. En la plataforma queremos que haya fácil acceso a la información de entretenimiento (los diferentes planes y alternativas), y que esté ordenada y catalogada. Queremos simplificar el proceso de búsqueda para que sea más corto y menos tedioso. En definitiva, lograr que puedan encontrar alternativas para llenar su tiempo ocioso de manera sencilla.

A partir del Mapa de Empatía, se ha desarrollado el *Value Proposition Canvas* (Ver Anexo 3). Por un lado, identificamos los *pains & gains* explicados anteriormente, al igual que los *jobs* del consumidor. Por otro lado, definimos qué va a generar *gains* y qué va a aliviar los *pains*. Con éste análisis pudimos definir nuestra propuesta de valor con el producto y servicio que ofreceremos.

Con respecto a los **dolores**, vemos que hay mucha frustración y cansancio, en parte porque no encuentran qué hacer, y porque tardan mucho tiempo en la búsqueda. Además, entendemos que se sienten muy abrumados porque hay demasiada información y ésta está desordenada. Para **aliviarlos**, se

pensó en sintetizar la cantidad de información, evitando que el usuario se sienta abrumado y reduciendo el tiempo de búsqueda. También se incorporarían filtros en el proceso de búsqueda, para ordenar la información y acelerar el proceso.

En segundo lugar, el foco está puesto en los **gains** de los usuarios actualmente. Ellos a través de nuestra plataforma obtendrán fácil acceso a la información de entretenimiento, de manera ordenada y catalogada. La idea es que el proceso de búsqueda para encontrar planes diferentes para hacer sea simplificado y exitoso. Con estas funciones, el usuario quedará satisfecho al ver la variedad de planes que hay y con el ahorro de tiempo de búsqueda.

Por último, hemos tenido en consideración los **jobs** de los consumidores. Empiezan buscando un plan nuevo para hacer en su tiempo libre, luego ven cuáles son las opciones que figuran en los motores de búsqueda como Google o en las redes sociales y comparan las opciones. Nunca dejan de lado las reseñas, siempre buscan la opinión de los consumidores anteriores y hay mucho interés en cómo fue la experiencia. A continuación, finalizan el proceso habiendo elegido una de las alternativas, quedando satisfecho con la búsqueda, o volviendo al primer paso ya que no han encontrado lo que querían. La intención es que con nuestra plataforma se simplifique dicho job. En este proyecto se propone una plataforma que conecta a usuarios con todas las opciones de entretenimiento y eventos disponibles, ofreciéndoles una solución integral a la búsqueda dentro del sinfín de opciones que hay online.

Lista de funcionalidades:

De acuerdo a lo mencionado previamente, pensamos en una lista de funcionalidades esenciales que debe tener la plataforma para poder satisfacer correctamente las necesidades del consumidor.

1. Registro eventos: página especial donde los organizadores dejan sus datos para registrar sus eventos en Evently
2. Perfil usuario: creación de perfil personalizado con información sobre los intereses, gustos y preferencias del usuario
3. Búsqueda de entretenimiento (Search bar)
4. Algoritmo de recomendaciones basado en gustos, preferencias, historial de eventos concurridos y reseñas previas
5. Sistema de reseñas

6. Filtro de eventos (zona, presupuesto, tipo, reseñas)
7. Compra y reserva de entradas a través de la plataforma
8. Integración de pagos electrónicos seguros y confiables
9. Información detallada del evento, como la descripción, horarios, ubicación y políticas de reembolso
10. Notificaciones y newsletter sobre nuevos eventos, ofertas especiales y actualizaciones de eventos como también recordatorios para eventos en los que el usuario ha comprado entradas

Desde la perspectiva del organizador

Desde el punto de vista de los organizadores notamos una necesidad que puede ser satisfecha con el producto digital a desarrollar. Para esto, se ha desarrollado el Mapa de Empatía (Ver Anexo 4) y la propuesta de valor correspondiente. La información se ha obtenido a través de entrevistas realizadas a diferentes organizadores.

Con respecto a **con quién** estamos empatizando, estamos hablando de los organizadores de eventos y/o actividades que estén ubicados en el AMBA. Su **objetivo** principal es atraer a nuevos consumidores. Para conseguirlo, necesitan publicitarse e invertir en un buen marketing para lograr llegar a su segmento. En caso de llenar la capacidad de su evento, sabremos que fueron exitosos.

Durante todo el proceso, **ven** que en el mercado hay varias opciones, tienen competencia, utilizan las redes sociales y los distintos motores de búsqueda para observarlo. Igualmente, ven que hay una enorme cantidad de potenciales consumidores. Cuando les preguntamos sobre el tema a varios organizadores, nos **dicen** que les lleva mucho tiempo conseguir clientes nuevos y termina siendo cansador. Todos saben que es importante invertir en marketing, pero no todos tienen los recursos para hacerlo. Otro comentario que escuchamos mucho es que todos saben que en el mercado hay una gran cantidad de potenciales consumidores, pero no muchos saben usar las herramientas digitales a su favor.

Para lograr sus objetivos, lo que **hacen** algunos es contratar a community managers o agencias de marketing. Deciden delegar el trabajo a un tercero, reconociendo que tiene un alto costo. Además, las agencias pueden no conocer bien el negocio, por lo que pueden causar problemas de consistencia y calidad en la comunicación. Aquellos que no tercerizan, lo hacen por su cuenta. Consumen mucho

tiempo aprendiendo a usar las herramientas digitales y luego aplicándolas. Saben que si otro se encarga, por lo menos de una pequeña parte, tendrían más éxito. Además, los organizadores **escuchan** que sus colegas tienen los mismos problemas y que los precios de las agencias o freelancers son cada vez más altos.

Teniendo todo esto en cuenta, hemos identificado una serie de **pains** y **gains**. Como **pains** notamos cansancio; cansancio por el hecho de tener que aprender a publicitarse ellos mismos a través de herramientas digitales. Este proceso también los desgasta. Y en caso de tercerizar, terminan gastando más de lo que les gustaría y arriesgan la calidad de la comunicación de marca. En segundo lugar, como **gains**, la plataforma les ofrecería un lugar donde tienen mayor alcance y llegar a personas que no consiguen orgánicamente. La idea es que se simplifique parte del marketing, dándoles un lugar para exponerse y obtener nuevos clientes por bajo costo. Al gastar menos tiempo y dinero en esto, tendrán la posibilidad de invertir para mejorar la experiencia que ofrecen.

En función del Mapa de Empatía, se ha desarrollado el *Value Proposition Canvas* (Ver Anexo 5). Utilizando los **pains**, **gains** y **jobs** se pensó la propuesta de valor para los organizadores.

En primer lugar, vemos que dentro de los **dolores** se marca mucho el “hacerlo a los golpes”. Esto se refiere a que los organizadores publiciten su evento, experiencia o programa ellos mismos. Van aprendiendo a medida que lo hacen, tienen que sumergirse en las prácticas nuevas en caso de que no las sepan utilizar. Aquellos que no eligen este camino, contratan a gente para que se ocupe del marketing. Además, están ansiosos por conseguir clientes de manera orgánica. Para resolverlo, como **pain relievers**, encuentran en Evently un lugar donde pueden publicitarse a bajo costo, ofreciéndoles a los organizadores un abanico de clientes nuevos. Además, con las reseñas se darán cuenta si consiguen consumidores de forma orgánica o no, ya que si hay opiniones positivas hay más posibilidades de que se haya recomendado el evento de boca en boca.

Respecto a los **gains**, quienes organizan los eventos, programas o experiencias buscan llegar a más gente a través del producto digital, quieren mayor alcance. Anhelan que conseguir consumidores no sea una carga grande, pues prefieren utilizar ese dinero en mejorar la experiencia de su servicio.

Mediante la plataforma, los organizadores encontrarán una base de numerosos posibles clientes y un canal donde puedan posicionarse más fuerte en el mercado. Evently funciona como un **gain creator**.

Para finalizar, se ha tenido en cuenta los diferentes **jobs** que realizan. Ellos se encargan del marketing de manera interna o externa, con el fin de llegar a más personas. Esperan que sus clientes divulguen su evento de boca en boca, pero no siempre se enteran si esto ha sucedido. Con Evently, todo esto es simplificado. Proponemos una plataforma que conecta a usuarios con todas las opciones de entretenimiento posibles, ofreciendo a los organizadores una manera simple y efectiva de monetizar y conseguir nuevos consumidores.

1.2 – Necesidades y oportunidades en el mercado

Luego de definir quienes son nuestros clientes desarrollamos un *Design Criteria Canvas* (Ver Anexo 6) utilizando MoSCoW para definir las funcionalidades y características que deben, deberían, podrían y no estarán en nuestra plataforma.

El producto digital deberá ofrecer la información consolidada de cada evento, integrando sus sistemas en la plataforma. Además, estarán disponibles una gran variedad de planes con su información correspondiente (sinópsis, fotos, etc.) que se podrán filtrar. El usuario podrá crear un perfil, detallando sus gustos y preferencias. El producto digital debería tener geolocalización y un sistema de reseñas y de reservas. Luego de crearse el perfil el usuario debería recibir gracias a un algoritmo recomendaciones personalizadas. También debería haber notificaciones. La plataforma podría tener una comunidad online dónde los usuarios podrán seguir a sus amigos o eventos que les interesen y recibir información específica. Además podríamos integrar un plug in con OpenAI para el buscador, y que este traiga las mejores alternativas dentro de la plataforma. Evently no tendrá dislikes ni creación de eventos hechos por la plataforma o reseñas hechas por la plataforma.

1.3 – Mapa de Viaje del Cliente (*Customer Journey Map*)

Para sintetizar y analizar el viaje del cliente al buscar asistir a un evento utilizamos el *Customer Journey Map* (Ver Anexo 7).

Al realizar el *Customer Journey Map* nos hemos puesto en los zapatos del consumidor, adentrándonos lo más posible en su viaje. En la etapa de *Discovery* el usuario busca hacer planes nuevos en su tiempo libre ya que le resulta difícil y tediosa, pues hay un sinnúmero de información que encuentra en Internet y las redes. En este punto el *touchpoint* es la mención de Evently. En la etapa de *Registration* el usuario mira la landing page, busca eventos y compara las opciones; quiere recomendaciones personalizadas. El *touchpoint* es la landing page con sus distintas secciones. En la etapa de *Onboarding and First Use* el usuario se registra por primera vez en la plataforma, ve las recomendaciones personalizadas y mira el catálogo de eventos entero. Quiere que las recomendaciones sean valiosas. El *touchpoint* es el Login y la Creación de Perfil. Para la última etapa de *Sharing* el usuario difunde la plataforma a través de un boca a boca, recomendando a amigos y familiares y compartiéndola en sus redes sociales.

En el segundo *Customer Journey Map* (Ver Anexo 8) empatizamos con los organizadores de los eventos y actividades. En la etapa de *Discovery* vemos que el organizador quiere conseguir más clientes y al mismo tiempo no quiere perder mucho tiempo en marketing. Como necesidad está la simplificación del marketing y encontrar nuevos consumidores; como *pains* identificamos que todos son conscientes del tamaño de mercado y la enorme cantidad de clientes que podrían tener, pero no todos tienen los recursos necesarios para llegar a ellos. A continuación, en la etapa de *Registration* los organizadores miran la página de inicio de la plataforma y ven que hay una numerosa base de clientes. Ellos quieren lograr un buen posicionamiento. Interactúan mediante la landing page y las distintas secciones de la página. En tercer lugar, ya se adentran más en Evently. En el *Onboarding and First Use* se registran, publican el evento con todos los detalles requeridos y suben la información y los datos a la plataforma. Anhelan buenas reseñas, monetizar rápidamente su actividad y conseguir más clientes. El *touchpoint* sucede cuando se crean su perfil, crean el evento y lo publican. Por último, en *Sharing* se comparte en las redes sociales y por el boca en boca.

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 – Investigaciones de mercado

2.1.1 Características del mercado

En cuanto al potencial mercado nos focalizamos en la población entre las edades 18 a 39 de clase media y alta en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Según el Censo de 2010 (los datos del último censo del año 2022 oficiales todavía no han sido publicados), hay 4.000.000 de habitantes en este segmento (ver Anexo 1).

Según un estudio hecho por Kantar y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Kantar & CACE, 2022) la facturación online en Argentina en 2022 por entradas, espectáculos y eventos fue de \$44.567.000.000 millones de pesos y su crecimiento ese mismo año fue de 119%. También, dentro del ranking de categorías más populares en el ecommerce se encuentra en el tercer puesto entradas a espectáculos y eventos.

Facturación por rubro

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación								2022	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	17.31	25.58	43.64	60.66	87.069	44.997	177.041	637.803	22%	260%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	3.591	6.858	12.09	19.709	41.591	149.727	226.088	420.281	15%	86%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	8.012	11.39	18.36	27.175	46.2	153.122	247.085	380.440	13%	54%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	4.251	9.552	14.43	20.348	38.921	119.078	197.251	339.048	12%	72%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	5.453	8.196	9.115	13.492	26.506	67.441	112.102	186.982	7%	67%
Deportes	3.361	4.264	5.63	8.56	16.931	41.371	64.531	136.216	5%	111%
Indumentaria (no deportiva)	1.778	2.49	4.126	5.572	11.019	28.733	57.950	117.790	4%	103%
Cosmética y Perfumería	1.116	2.273	3.577	6.154	13.436	29.664	45.808	101.885	4%	122%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	1.348	2.669	4.09	5.973	12.641	26.394	52.909	100.977	4%	91%
Infantiles	2	2.165	2.999	5.46	10.465	22.944	29.716	54.779	2%	84%
Artículos de oficina	1.444	2.055	2.099	3.088	5.672	16.19	26.178	53.217	2%	103%
Entradas espectáculos y eventos	2.001	2.557	4.397	6.15	10.64	3.385	20.350	44.567	2%	119%
Materiales y herramientas de construcción	325	1.135	1.995	3.354	7.012	24.682	21.477	35.724	1%	66%
Otros	9.663	12.56	18.46	27.339	45.737	111.471	127.808	236.445	8%	85%
Total B2C	61.860	93.760	145.000	213.034	373.840	839.201	1.406.294	2.846.154	100%	87%
C2C*	6.381	8.945	11.300	16.726	29.438	65.941	114.346			
Total B2C + C2C*	68.240	102.700	156.300	229.760	403.278	905.143	1.520.640			

Figura 2.1.1.1 - facturación online en Argentina en 2022

Al mismo tiempo, Statista Market Insights ha desarrollado una estimación del gasto del consumidor en la industria de ocio y entretenimiento. Esta proyección refleja que el gasto en la industria, aunque ha crecido respecto al anterior de la pandemia, se mantendrá en niveles similares en los próximos años. El boom post cuarentena ya ha pasado, pero el consumidor sigue eligiendo gastar en dicha industria, beneficiando a Evently. Esto confirma una vez más que el argentino es un ser que decide gastar en actividades, programas y distintas alternativas de entretenimiento para llenar su tiempo ocioso.

CONSUMER SPENDING - RECREATION, CULTURE



Notes: Data shown is using current exchange rates. Data shown reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Jul 2023

Fuentes: Statista Market Insights , World Bank , IMF , UN , Eurostat

Figura 2.1.1.2 - Gasto en la industria de entretenimiento y ocio en Argentina

Otro factor relevante es la estacionalidad. No se puede dejar de lado que la industria de ocio y entretenimiento se ve afectada dependiendo del momento. Es de público conocimiento que en época de vacaciones se tiende a gastar más en actividades y eventos, y que en el otoño e invierno estos gastos disminuyen. Cada actividad, en base a sus características, tienen una “temporada alta” y una

“temporada baja”. Aquellos eventos al aire libre suelen ocurrir cuando el tiempo es más cálido, mientras aquellos eventos como patinaje sobre hielo son únicamente en invierno. Estos factores deben ser considerados en el momento de pensar qué eventos podrían ser incorporados a Evently, al igual que tener en cuenta cuando el consumidor tiende a gastar más.

2.1.2 Análisis de entorno

Análisis corto plazo (PESTEL)

A nivel político, Argentina se encuentra en pleno año de elecciones. Este 2023 las elecciones presidenciales van a influir mucho, puede causar cambios que afectarán a la plataforma y a los stakeholders. Nuevas regulaciones pueden aparecer, sean cambios en leyes o decretos. Esto puede afectar a la plataforma y/o a los organizadores de los eventos en el AMBA. A favor tenemos que el gobierno actual está muy presente en la cultura, participa frecuentemente en la organización de eventos y actividades.

Respecto a lo económico, Argentina se encuentra en un contexto de alta inflación, significando que el cambio constante en los precios impacta mucho en los costos, ingresos y total de operaciones del negocio, así como en el comportamiento de los usuarios y organizadores con sus consumos. La devaluación del peso argentino es la principal causa de inestabilidad económica tanto de los organizadores como de los consumidores.

En el ámbito social, nos encontramos en un mercado favorable. Los argentinos son muy sociables y suelen vincularse seguido. Esto lleva a que se consuma mucho lo que es eventos y actividades. Es sabido que en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores (Gran Buenos Aires) hubo un aumento en la cantidad de programas disponibles post-pandemia.

El entorno tecnológico es positivo a corto plazo. En Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 usan internet (Davidovsky, 2022). Esta cifra ha mejorado: acorde al INDEC, en 2022 más del 91% de las personas tienen acceso a internet. Estos valores son favorables ya que Evently sería una plataforma 100% online, necesitando que sus usuarios estén online.

El aspecto ambiental va acompañado por lo social. La relevancia que tiene en nuestra industria depende mucho de lo que los consumidores pretenden. Cada vez más son los que se preocupan por el medioambiente, por lo que es importante que nuestra plataforma demuestre conciencia ambiental.

Por último, las variables que deben considerarse son las legales. La plataforma debe prevenir la discusión entre los usuarios y los organizadores de eventos. Debe tenerse en cuenta que los eventos que incluyan alcohol solo sean vendidos a mayores de 18 años, al igual que otras leyes. Además, hay que destacar la ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, que beneficia a los startups nuevas que sean del rubro tecnológico. También se debe ponderar la ley de protección de datos personales, entre otras.

Análisis FODA

Dentro del aspecto interno, podemos identificar las **fortalezas**. El objetivo es que Evently sea una plataforma centralizada: ofrece miles de eventos y actividades en la plataforma, solucionando la búsqueda, comparación y elección de planes. El abanico de eventos es amplio, el usuario puede elegir entre miles de opciones de entretenimiento. Se busca que la oferta de actividades y eventos sea lo más abarcativa posible. Hay que destacar también el algoritmo de recomendaciones. El algoritmo aprende de las reseñas del usuario, sus gustos y preferencias y luego genera recomendaciones personalizadas para cada perfil. Este, similar al que destaca a Netflix o Spotify en sus respectivas industrias, busca ofrecer una experiencia única para cada usuario, generando una relación con ellos, y distinguiendo a Evently de sus competidores. Asimismo, buscamos posicionar a Evently como una marca nacional, que entienda las necesidades del consumidor y su cultura. Esto se verá reflejado en las relaciones con los organizadores, como también en las campañas de marketing y en el contacto con el cliente. Por último, Evently será muy competitivo en cuanto a sus precios, ya que ofrecerá los precios más bajos en el mercado.

Como **debilidades** encontramos la dependencia de los organizadores de eventos. Evently depende de que los organizadores se sumen a la plataforma. Esto puede presentar dificultades para controlar que se desarrollen bien los eventos y que su calidad sea buena. Además, no hay que omitir la posibilidad de que el usuario decida transaccionar con el evento por fuera de la plataforma, esto debe ser reglamentado para evitarlo.

Observando los factores externos, reconocimos varias **oportunidades**. En primer lugar, las tendencias. Evently puede sumarse a las tendencias de moda en eventos o actividades que pueden incrementar los usuarios interesados en estas. Los partnerships son otro factor importante, ya que pueden ser creados estratégicamente. Por ejemplo, alianzas con diferentes organizadores, con municipalidades o con venues. Este tipo de convenios busca atraer más clientes al igual que mejorar el posicionamiento de Evently. Estos también pueden realizarse con influencers para atraer más consumidores. Respecto a los datos que se generan en la plataforma, pueden utilizarse para analizar los consumos o popularidad de temáticas para luego ofrecer a potenciales organizadores la información. También podemos usar esta información para mejorar la plataforma y entender qué se debe hacer para un mejor funcionamiento. La expansión geográfica a otros países y regiones es algo que no se puede dejar de lado como oportunidad. Las expansiones significan cada vez más clientes, sean organizadores o consumidores. Al llegar a más gente, el posicionamiento de Evently mejora y además empezamos a monetizar más. Este tipo de oportunidades implica una ganancia monetaria al igual que una ventaja estratégica.

No obstante, es posible captar varias **amenazas**. La competencia como Passline puede copiar la idea y desarrollarla, potencialmente sacándonos porcentaje de mercado. Surge el mismo temor por el lado de los nuevos ingresantes. Empresas como Fever pueden decidir comenzar a operar en Buenos Aires o cualquier otra ciudad latinoamericana. Esto puede perjudicar la estrategia de la plataforma, dificultando la entrada de Evently a diferentes ciudades fuera de Argentina. Además, hay posibilidades de que los mismos organizadores creen su propia plataforma, motivo por el cual no les interesaría ingresar a la plataforma, limitando la oferta que puede ofrecer Evently. Es importante aprovechar las oportunidades y fortalezas mencionadas anteriormente para combatir con las amenazas y debilidades.

Análisis de Porter

En primer lugar, hay una **amenaza de nuevos competidores**. Como la industria del ocio está poco desarrollada en Buenos Aires, concluimos que la amenaza es alta. En países y continentes referentes como Estados Unidos o Europa ya hay jugadores fuertes dentro del mercado. Por lo tanto,

existe el riesgo de que estos participantes entren al mercado argentino. Un claro ejemplo sería la llegada de Fever, el unicornio español que está triunfando en Europa.

Siguiendo el esquema de Porter, identificamos que la amenaza de **productos y servicios sustitutos** hoy es mediana. El modelo de negocios que se busca con Evently no es el mismo que ya hay ahora. Pero, varios de los organizadores ya tienen plataformas propias que utilizan para conseguir a los usuarios. Estas serían sus redes sociales o incluso sus propias páginas web.

El poder de negociación de los clientes es medio. Por el lado de los organizadores, siempre va a depender 100% del proveedor si quiere formar parte de Evently o no, a fin y al cabo son ellos quienes tienen la última palabra. A medida que nuestro producto digital vaya creciendo y teniendo más usuarios, menos poder de negociación tendrán los organizadores. Mientras Evently se vaya consolidando en la industria, más fuerte será nuestra posición frente a los organizadores. De la misma manera que con los organizadores, los consumidores tienen un poder de negociación medio. El consumidor siempre va a poder elegir usar nuestra plataforma como hacerlo por fuera. Es importante destacar que el valor que le estamos generando a los consumidores siempre debe ser mayor que los costos. De este modo, hay más posibilidades de que el usuario elija transaccionar a través del producto digital.

El **poder de negociación** de los **proveedores** es medio. Microsoft Azure es uno de nuestros proveedores, ya que nos brinda cloud hosting. Mercado Pago es otro que será contratado pero para el sistema de pago. Si bien en ambos casos se trata de gigantes en la industria, consideramos que el poder de negociación es mediano. Esto es dado que no son los únicos presentes en el mercado, y es posible migrar y/o contratar a uno de sus competidores. Un tercer proveedor importante son los desarrolladores. Su poder de negociación depende de la oferta en el mercado. Hoy en día, consideramos que es medio porque hay varios *software factories*, pero actualmente hay más demanda que oferta.

A partir de lo mencionado, es posible concluir cómo es la **intensidad de la rivalidad de la industria**. La industria del ocio en Argentina, y principalmente en Buenos Aires, está poco digitalizada por lo que hay una gran oportunidad de negocio. No hay rivalidad alta; dentro de los competidores directos encontramos dos. Primero Passline, cuyo foco está en las fiestas nocturnas y por lo tanto no ofrece una plataforma en la cual el usuario va a descubrir eventos sino que es un mero intermediario que facilita el

pago y reserva de dichas fiestas. Segundo Eventbrite, que ofrece eventos pero no tiene ningún tipo de curaduría y la plataforma no es conocida y no está consolidada en el mercado. Por lo tanto, es posible concluir que la rivalidad es baja.

2.1.3 Competencia: análisis macro y micro

Nuestro principal competidor es Passline Argentina. La empresa está constituida como una Sociedad Anónima (S.A.), facturó en 2020 US\$1,5 millones (Fajardo, 2021). Tiene aproximadamente 15 empleados y está presente en Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Perú, Bolivia, Estados Unidos y Colombia. El target objetivo de Passline son las fiestas y los eventos nocturnos, se focalizan en ese nicho. La plataforma es un referente para la compra y venta de tickets para ese tipo de actividades, sea la entrada a un club nocturno o una fiesta privada. Sin embargo, lentamente se está expandiendo a otro tipo de programas, agrandando el abanico de ofertas. Al ingresar a su página web el usuario se encuentra con eventos de boliches, conciertos musicales de diversos géneros, talleres, y más. Entendemos que la estrategia de la empresa Argentina está centrada en la sinergia del negocio. Ahora no solo ofrecen venta de tickets, sino que también kioscos de autoatención, desarrollo de páginas web y streaming de eventos en vivo, entre otros.

Tampoco se debe dejar de lado Eventbrite. La plataforma norteamericana funciona en Buenos Aires pero está muy poco desarrollada. En Argentina la empresa está constituida como una Sociedad Anónima bajo el nombre Eventbrite Argentina S.A. (CUIT 30-71038876-4). Según los datos públicos, la empresa obtiene rentas en Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Río Negro y Salta. Los eventos y actividades listados en Eventbrite no pasan por un proceso de curaduría, sino que cualquiera puede ser publicado en la plataforma. Quien se encarga de realizar todo esto es el mismo organizador. El foco está puesto en la cantidad y no en la calidad. En 2022 tuvo ganancias de 260 millones de dólares (S&P Capital IQ)

El potencial nuevo ingresante a corto plazo principal es Fever, se encuentra operando en EE.UU. y Europa. El unicornio español ha sido valuado en \$1.800 millones de dólares en enero de 2023 (Casado, 2023). Actualmente, lidera el mercado europeo en el descubrimiento de ocio y entretenimiento en vivo. De acuerdo con el LinkedIn de la empresa, hoy tienen entre 1.000 y 5.000 empleados. No hay datos

exactos sobre su facturación en 2022, sólo se sabe que la ha duplicado respecto al año anterior. Además de operar en Europa, se ha consolidado en América del Norte, cuyos ingresos representan el 50% del total. Cuentan con más de 18 millones de usuarios mensuales, con más de 250.000 usuarios en la web cada hora. Un factor importante de la plataforma es que su estrategia está basada en la exclusividad. Gran parte de los eventos y actividades que hay en su página se encuentran únicamente allí. Llegan a los usuarios de manera directa (publicidad de Fever en las redes sociales por ejemplo) e indirecta. La segunda se refiere a los distintos canales que tienen en las redes sociales como @madrid_secreto en Instagram, donde muestran actividades y cosas para hacer en la capital española sin directamente decir que es Fever. Por este medio comunican los diferentes eventos que hay, y en caso de que el usuario quiera ir, lo conducen a comprar la entrada correspondiente a través de Fever. Monetiza a través de las transacciones, cobrando a los consumidores un 11% aproximadamente del precio de venta de la entrada del evento como comisión por servicio. Su segunda fuente de ingreso es una comisión que se le cobra a organizadores. No hay duda en que Fever es el líder occidental de la industria, y es sumamente importante tenerlo en la mira.

2.2 – Características del público objetivo, preferencias y necesidades

A partir del análisis mencionado previamente, hemos realizado una encuesta para definir quiénes serán los usuarios, con el límite previo de que vivan en el Área Metropolitana de Buenos Aires. De las 182 personas encuestadas, 60 fueron hombres y 122 mujeres. La mayoría (el 77,5%) con una edad entre 20 y 29 años, verificando que el segmento objetivo debe ser los millennials jóvenes y la generación Z “más adulta”.

Por el lado de los organizadores, entrevistamos a una serie de organizadores de eventos de diferentes tipos. El primer entrevistado fue Alberto Loizaga, médico clínico e instructor de meditación. A sus 76 años organiza talleres de meditación semanales y cursos sobre la incursión a la meditación y demás temas relacionados en la Ciudad de Buenos Aires y en su casa en San Isidro, GBA. Su principal necesidad es conseguir nuevos clientes, pero no sabe cómo hacerlo. No tiene ganas de invertir mucho en publicidad y marketing, confía mucho en que consigue clientes a través del boca en boca y gracias a sus difusiones por WhatsApp. Igualmente, no está satisfecho y quiere tener más alcance, quiere llegar a

nuevas personas. El segundo entrevistado fue Francisco Alonso, dueño de cafeterías de especialidad (Clout Café Collective) en Palermo y San Telmo, y de un espacio de coworking (Usina CoWork) en San Isidro y Palermo. Ambos lugares ofrecen experiencias además de los servicios originales. En los cafés se hacen ferias y tardes con música de vez en cuando. En los espacios de coworking se dan clases de yoga y charlas. La necesidad de Francisco y de sus socios es conseguir más consumidores para estos eventos, ya que ellos luego pueden ser consumidores del cowork o del café. Usan Facebook y Google Ads para publicitarse y otras herramientas de marketing digital, pero acepta y aprovecha cada oportunidad y canal nuevo para difundir los espacios y obtener nuevos clientes.

Tomando en consideración lo anterior, se han desarrollado las siguientes proto personas: una para describir el consumidor y otra para el organizador del evento.



Figura 2.2.1 - User Persona consumidor

Como prototipo de consumidor definimos a Sofia Sanchez. Sofia con 24 años reside junto a sus padres en el barrio de Palermo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y trabaja en el área de finanzas

en MercadoLibre. Es una persona muy social con un gran grupo de amigos del colegio y de la facultad. También juega al tenis una vez por semana y tiene un gran interés en el mundo de la moda. Si la definimos en tres palabras decimos que es sociable, amable y tranquila. Sofía es muy habilidosa, aprende muy rápido y es muy analítica. Además de ser social, cocina y canta. Notamos que Sofía tiene varias necesidades por el lado social. Necesita dejar de repetir los programas que hace con sus diferentes grupos, por lo tanto le sería conveniente tener fácil acceso a la información de distintos tipos de entretenimiento, eventos y programas; y que esta información esté ordenada y catalogada. Necesita que el proceso de búsqueda sea simplificado, tal que pueda encontrar alternativas nuevas para llenar su tiempo ocioso y para disfrutar con sus amigos. Actualmente, ella se ve abrumada por la cantidad de información disponible sobre las actividades que hay. Pierde mucho tiempo en el proceso de búsqueda y le cuesta encontrar lo que busca.



Santiago Alonso

BREVE DESCRIPCIÓN
Tiene 34 años, vive en Chacarita con su novia. Ofrece un taller de cata de vinos con quesos, experiencia "mendocina" pero en el centro de C.A.B.A. También trabaja en un estudio de arquitectura.

HABILIDADES
Deportista

PERSONALIDAD
Amigüero y sociable. Disfruta mucho de pasar tiempo con sus seres queridos.
Le encanta viajar.
Actitud muy emprendedora.

CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO
Sabe usar el paquete de Microsoft office.
Redes sociales.
Programas de arquitectura.

DOLORES
Quiere conseguir más clientes para el taller pero no tiene el tiempo suficiente para invertir en el marketing.

NECESIDADES
Falta de tiempo. Con el trabajo y el emprendimiento está colapsado.
Está ahorrando y no quiere gastar mucho en marketing.

Figura 2.2.2 - User Persona consumidor

Por el lado de los organizadores de eventos, definimos a Santiago Alonso como la proto persona. Un hombre de 34 años que vive en Chacarita con su novia. Es arquitecto, y también emprendedor: ofrece un taller de cata de vinos y quesos en CABA. Le apasionan mucho los vinos, y es fanático del fútbol. No solo se caracteriza por su actitud emprendedora, él también es muy sociable, disfruta mucho de pasar tiempo con sus seres queridos, y también le encanta viajar. Tiene el típico manejo de tecnología, sabe usar el paquete de Microsoft Office, las redes sociales y por su trabajo programas de arquitectura. Su necesidad principal es conseguir más clientes para el taller, pero no tiene el tiempo suficiente ni el dinero para invertir en buen marketing.

2.3 – Segmentación del mercado

El mercado potencial lo subdividimos en:

TAM (*Total Addressable Market*) - El mercado total incluye la población del AMBA, Córdoba capital y Rosario, más la de las principales ciudades de Latinoamérica siendo Bogotá, Santiago, Rio de Janeiro, Sao Paulo, Montevideo y Ciudad de México entre un aproximado de 18-39 años. Para este cálculo utilizamos $\frac{1}{3}$ de la población de las ciudades de Latinoamérica mencionadas como clase media y alta para el análisis. Asimismo, calculamos que los usuarios utilizarían por lo menos una vez al mes la plataforma y gastarían en promedio por ticket 10 USD. Utilizamos los datos de varias agencias nacionales (Ver Anexo 9).

SAM (*Serviceable Available Market*) - El mercado que podemos servir incluye la población del AMBA, Bs As Provincia y las principales ciudades de Argentina siendo Córdoba Capital y Rosario entre las edades de 18-39 años de clase media y alta. Calculamos que los usuarios utilizarían por lo menos una vez al mes la plataforma y gastarían en promedio por ticket \$5.000 pesos argentinos que en dólares son aproximadamente 10 USD. Utilizamos los datos de INDEC para hacer este análisis.

SOM (*Serviceable Obtainable Market*) - El mercado que podemos conseguir incluye la población del AMBA entre las edades de 18-39 años de clase media y alta. Luego calculamos que los usuarios utilizarían por lo menos una vez al mes la plataforma y gastarían en promedio por ticket \$5.000 pesos

argentinos que en dólares son aproximadamente 10 USD. Utilizamos los datos de INDEC para hacer este análisis.

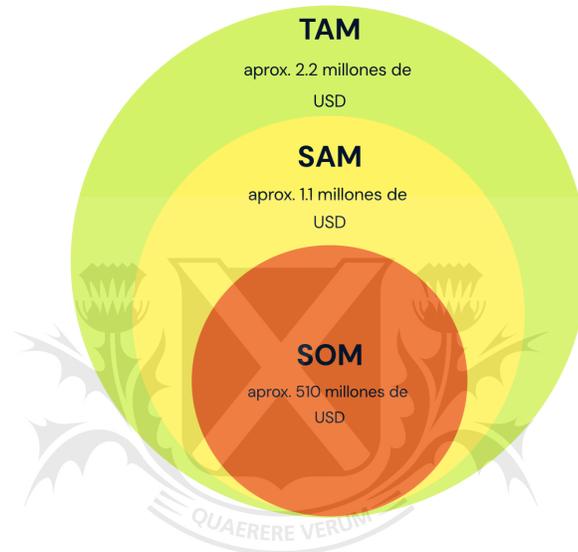


Figura 2.3.1 - TAM, SAM, SOM

Para encontrar el cálculo de los valores ver el Anexo 10.

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

3.1.1. Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

	Amenazas	Descripción
A.1	Nuevos ingresantes	Hay dos posibles nuevos ingresantes que podrían amenazar nuestro mercado potencial. Estos son Fever y Eventbrite.
A.2	Plataformas propias de organizadores de eventos	Existe la posibilidad de que algunos organizadores de eventos prefieran mantener sus propias plataformas y/o crearlas en vez de sumarse a Evently.

3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

	Oportunidades	Descripción
O.1	Sumarse a tendencias	Evently puede sumarse a tendencias de moda en cuanto a eventos o actividades.
O.2	Partnerships	Evently puede formar <i>partnerships</i> estratégicos con organizadores de eventos, municipalidades o <i>venues</i> .
O.3	Utilización de datos	Si el usuario acepta, podemos utilizar los datos de la plataforma para analizar consumos o popularidad de temáticas para luego ofrecer a potenciales organizadores la información. También podemos usar esta información para mejorar la plataforma.

3.1.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

Condiciones Definidas para las Escalas de Impacto de una Amenaza					
Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)

Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo <10%	Aumento del costo del 10-20%	Aumento del costo del 20-40%	Aumento del costo >40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo <5%	Aumento del tiempo del 5-10%	Aumento del tiempo del 10-20%	Aumento del tiempo >20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable por el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

3.1.4 Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Condiciones Definidas para las Escalas de Impacto de una Oportunidad					
Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo	Disminución del costo insignificante	Disminución del costo <10%	Disminución del costo del 10-20%	Disminución del costo del 20-40%	Disminución del costo >40%
Tiempo	Disminución del tiempo insignificante	Disminución del tiempo <5%	Disminución del tiempo del 5-10%	Disminución del tiempo del 10-20%	Disminución del tiempo >20%
Alcance	Aumento del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Aumento del alcance aceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente aumentado
Calidad	Aumento de la calidad apenas perceptible	Solo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	El aumento de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Aumento de la calidad aceptable por el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente aumentado

3.1.5 Análisis de Impacto

#	Impacto	Justificación
A.1 - Nuevos ingresantes	Moderado (3)	La posibilidad de nuevos ingresantes al mercado afectaría la rentabilidad de Evently ya que la presencia de nuevos competidores significa una pérdida de clientes y también el cumplimiento de objetivos estratégicos (mayor <i>market share</i> , por ejemplo). Además, se requerirá invertir tiempo en mejorar la imagen de Evently y el producto para impedir la disminución de consumidores y organizadores.
A.2 - Plataforma propia de los organizadores	Bajo (2)	La alternativa donde los organizadores utilizan su propia plataforma tiene un impacto bajo ya que son bajos los consumidores que se perderían por un solo evento que decida tal alternativa, y se pierden pocos organizadores. Se pueden aplicar medidas para persuadir a los organizadores a elegir utilizar Evently en vez de una plataforma propia.
O.1 - Tendencias	Moderado (3)	La incorporación de eventos y actividades que sean tendencias beneficia directamente a la rentabilidad de Evently; significa un probable aumento en transacciones dentro de la plataforma, generando más ingresos.
O.2 - Partnerships	Alto (4)	Las alianzas que se pueden hacer generaría una nueva ola de usuarios, y al mismo tiempo la imagen se vería mejorada. Estos dos factores ayudan a que aumenten las transacciones dentro de la plataforma.
O.3 - Uso de datos	Alto (4)	Los datos brindan información muy poderosa. Se podrían utilizar para hacer un análisis que genere insights en patrones de consumo, rubros destacados, consumidores <i>target</i> y para mejorar la experiencia del usuario en la plataforma, entre otras cosas.

3.1.6 Análisis de Probabilidad

#	Probabilidad	Justificación
A.1 - Nuevos ingresantes	Mediana (3)	La probabilidad de que entren nuevos competidores al mercado es mediana dado que por algo todavía no han entrado y Argentina es un país con una economía y política inestable y eso ahuyenta a los inversores.
A.2 - Plataforma	Mediana (3)	La probabilidad de que los organizadores de eventos no quieran sumarse a la plataforma porque quieren vender mediante plataformas propias es mediana ya que la idea de nuestra

propia de los organizadores		plataforma es que van a poder adquirir una mayor cantidad de clientes e <i>insights</i> .
O.1 - Tendencias	Alta (4)	La probabilidad de que Evently se sume a tendencias es alta, pues esto significa sumar a más organizadores de los eventos de moda y generaría un mayor tráfico en la plataforma.
O.2 - Partnerships	Muy Alta (5)	La probabilidad de que Evently consolide <i>partnerships</i> estratégicas es muy alta dado que esta estrategia sumaría mucho valor, generando un mayor <i>reach</i> a nuevos clientes y más difusión de la plataforma.
O.3 - Uso de datos	Alta (4)	La probabilidad de que Evently utilice sus datos para mejorar la plataforma y ofrecer <i>insights</i> a los organizadores de eventos es alta dado que los datos estarán disponibles y esta medida generará un gran impacto positivo en la plataforma.

3.1.7 Matriz de Probabilidad e Impacto

Amenazas y Oportunidades

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)	
Muy Baja	entre 1% a 10%						
Baja	entre 11% a 30%			A.2			
Mediana	entre 31% a 50%			A.1			
Alta	entre 51% a 70%			O.1	O.3		
Muy Alta	>70%				O.2		

3.2 – Estrategias para Amenazas

#	Estrategia	Justificación
A.1 - Nuevos ingresantes	Mitigar	No es posible eliminar este riesgo, ya que está fuera de nuestro control que ingresen competidores al mercado. No obstante, se puede pensar y desarrollar estrategias para constantemente ser los mejores posicionados frente a los competidores. En primer lugar Evently se diferencia por el precio: es la plataforma más barata respecto a sus competidores. Este factor invita a que los consumidores elijan a nuestra plataforma por ser la opción más económica en el mercado. Es importante diferenciar a Evently como una plataforma nacional, que entiende al consumidor argentino y sabe sobre la cultura local. Además, incluimos en la oferta para el organizador el análisis de insights personalizado para cada uno dentro de la plataforma.
A.2 - Plataforma propia de los organizadores	Transferir	Optamos por transferir el problema a los propios organizadores, para que ellos encuentren dificultades en el proceso. Esperamos que por la falta de herramientas y por los problemas que tengan decidan ser parte de nuestra plataforma.

3.3 – Estrategias para Oportunidades

#	Estrategia	Justificación
O.1 - Tendencias	Mejorar	Se busca aprovechar las tendencias. Queremos utilizarlas y lograr que todo lo que sea tendencia en términos de actividad de ocio estén presentes en la plataforma, y aumentar las posibilidades de que esto suceda.
O.2 - <i>Partnerships</i>	Compartir	Queremos compartir el beneficio de los <i>partnerships</i> , que las oportunidades que aparezcan sean fructuosas tanto para Evently como para los <i>partners</i> que surjan.
O.3 - Uso de datos	Explotar	La idea es que se concrete el uso de los datos. Estos serán muy útiles para la mejora de la plataforma, UX, y también para el continuo desarrollo del negocio. Los datos definitivamente serán utilizados a nuestro favor.

3.4 – Conclusiones

Utilizando el FODA realizado previamente, profundizamos el análisis de las diferentes oportunidades y amenazas que hay presentes en el mercado. Estos factores pueden considerarse riesgos, ya sean perjudiciales o beneficiosos para Evently.

Por un lado, las dos amenazas principales son los nuevos ingresantes (competidores) y las plataformas propias de los competidores. La primera afecta principalmente al alcance de la plataforma. Si la plataforma Fever operara en Argentina, el *market share* de Evently se vería afectado, esperaríamos una disminución del mismo y esto sería un impacto moderado para Evently. La segunda amenaza impacta directamente en la calidad de nuestra plataforma. Como se ha expresado previamente, Evently depende de la incorporación de los distintos eventos y actividades para su correcto funcionamiento, y en caso de que los organizadores no se sumen, la oferta para el consumidor se verá afectada. Ellos encontrarán menos alternativas, disminuyendo la calidad de la plataforma.

Para atacar a las amenazas, pensamos en dos estrategias diferentes. Buscamos mitigar los nuevos ingresantes. No se puede eliminar el riesgo, pero sí se puede pensar y desarrollar estrategias para que los consumidores elijan Evently y no a los competidores. Es importante diferenciar a Evently como una plataforma nacional, que entiende al consumidor argentino y sabe sobre la cultura local. Además, incluimos en la oferta para el organizador el análisis de insights personalizado para cada uno dentro de la plataforma. Otro elemento de diferenciación es el precio de nuestra plataforma. Es la alternativa más barata respecto a los competidores actuales. En segundo lugar, decidimos transferir el problema a los organizadores de tener una plataforma propia. El proceso no es fácil, y esperamos que por falta de herramientas y por problemas que vayan apareciendo en el trayecto decidan formar parte de nuestra plataforma.

Por otro lado, las oportunidades identificadas fueron tres: sumarse a tendencias, los *partnerships* y la utilización de datos. Creemos que las tendencias impactan a la calidad y al alcance de la plataforma. Seguir e incorporar lo que está de moda, lo que se está consumiendo, puede atraer a más consumidores, aumentando el alcance de Evently. Esto también implica un aumento de calidad, pues al integrar aquellas actividades en tendencia, se expande el abanico de oferta para los consumidores. Los

partnerships tendrían el mismo efecto que las tendencias, incrementando el alcance y la calidad. Al formar alianzas con *venues*, organizadores y diferentes entidades y personas se busca destacar a Evently y llegar a más consumidores. Por último, la utilización de datos tendrá un impacto para el funcionamiento interno de la plataforma. Estimamos que su uso efectivo ayude a disminuir los costos y gastos, ya que al usar datos es posible tomar medidas y decisiones más certeras. También, los datos pueden ser usados para generar insights para cada organizador.

Las estrategias que serán empleadas para dichas oportunidades varían. Para las tendencias optamos aprovecharlas; el objetivo es que todo aquello que sea tendencia en términos de actividades de ocio estén presentes en la plataforma. Con respecto a los *partnerships*, queremos compartir el beneficio, que tanto Evently como los *partners* salgan beneficiados. En tercer lugar, vamos a concretar el uso de datos. Estos sí o sí serán utilizados a favor de la plataforma.

Luego de analizar la viabilidad, los riesgos e incertidumbre, pudimos comprender los distintos factores del entorno que presentan tanto amenazas como oportunidades para el negocio. Concluimos que en este momento, el contexto es favorable para Evently. Es importante que las amenazas sean atacadas correctamente y que las oportunidades se aprovechen para que el negocio sea maximizado. Es posible decir que gracias al análisis que se ha desarrollado anteriormente, entendemos el impacto potencial de los riesgos, y por lo tanto, Evently está más preparado para enfrentarlos.

4 – Solución Producto Digital

4.1 – Roadmap de Producto Digital

Primer año

En cuanto a nuestro roadmap, el primer año (Ver Anexo 11) arrancaría en septiembre 2023 y terminaría en septiembre 2024.

Durante el primer trimestre (Q1) nuestro enfoque estará dedicado al desarrollo de la plataforma. Contrataremos a un equipo de desarrollo tercerizado compuesto por un equipo con un front-end developer, back-end developer, experto en UX, especialista en base de datos y un project manager encargado de organizar y liderar al equipo. Para obtener más detalles, consultar la figura 4.1.3.1. También se idearán las campañas de marketing que se lanzarán el siguiente *quarter*. Una actividad muy importante que se llevará a cabo en este *quarter* es el onboarding de eventos. Durante esta etapa se hará una exhaustiva campaña para sumar eventos a la plataforma y relacionarnos con los organizadores.

En el segundo trimestre (Q2), con la plataforma completamente operativa, se lanzará una masiva campaña de marketing para concientizar a los posibles clientes sobre la marca. Nuestro principal objetivo será la adquisición de clientes. Buscamos adquirir alrededor de 13500 usuarios en este trimestre. Asimismo, continuaremos sumando eventos para ofrecerle a nuestros usuarios un catálogo más diverso y atractivo.

Ya con una base de clientes y organizadores en la plataforma, buscamos en el tercer trimestre (Q3) mejorar el producto y servicio con el objetivo de elevar la satisfacción del usuario. Un paso importante será el comienzo del desarrollo de la app mobile, que también será desarrollada por un equipo tercerizado. Continuaremos buscando eventos para incorporar a la plataforma y atraer nuevos usuarios.

En el último trimestre del primer año (Q4) lanzaremos la app mobile seguido por una campaña de marketing masiva para continuar el crecimiento de Evently. Es importante publicitar por todos los medios la llegada de la app al igual que la plataforma per se. De esta manera se busca llamar la atención

de organizadores y potenciales consumidores, y lograr que ambos empiecen a formar parte de la comunidad.

Segundo año

El segundo año comienza en octubre de 2024 y termina en septiembre 2024 (Ver Anexo 12). En esta etapa buscamos continuar con las mejoras y *updates* y destacarnos aún más.

El Q1 se enfoca en mejorar el producto mediante actualizaciones, basándonos en las encuestas NPS (*net promoter score*) que se generan cada vez que un usuario hace una compra. Además, revisamos las *reviews* de los eventos para verificar que la satisfacción de cada uno se mantenga con el estándar que Evently aspira a tener. Continuamos adquiriendo personal en el equipo de soporte para mantener un crecimiento sostenible con buena atención al cliente.

El segundo cuartil (Q2) se enfoca en la exclusividad, es decir, en lograr tener eventos que estén exclusivamente en Evently. Esto nos ayudará a resaltar y a mantener alianzas más sólidas con nuestros organizadores y usuarios. El objetivo es tener al menos dos eventos que estén exclusivamente en Evently, asegurándonos que todas las transacciones de dichos eventos generen ingresos. En un principio, se tratará de obtener exclusividad con los eventos más vendidos. En caso de que no sea posible, negociaremos la exclusividad con nuevos organizadores u otros que ya sean parte de la plataforma.

En cuanto al Q3, este trimestre se centraliza en buscar colaboraciones con entidades locales gubernamentales o privadas. Este tipo de alianza será útil para llegar a un público más amplio e incrementar la presencia de la marca. Al decir colaboraciones hablamos de eventos y actividades en conjunto con aquellas marcas y entidades. Por ejemplo, un evento organizado y realizado por el gobierno, pero patrocinado por Evently.

Finalmente, en el último trimestre del segundo año, Q4, se planea comenzar con una investigación para evaluar la posibilidad de un sistema de beneficios para los usuarios más leales. En este caso, el equipo de marketing llevará a cabo este proyecto y luego se decidirá si es conveniente o no llevarlo a cabo. Queremos agradecer a los consumidores que más transaccionan dentro de la plataforma,

enfaticando la relevancia que le damos al sentimiento de comunidad y a la relación con nuestros usuarios. Mediante estas medidas, el fin es atraer más clientes de forma orgánica.

Tercer año

En el roadmap del tercer año (Ver Anexo 13) buscamos en el Q1 formar alianzas con al menos dos marcas y/o empresas más para fomentar el crecimiento de Evently. El proceso es similar al segundo cuartil del segundo año. El objetivo es seguir incorporando o transformando a eventos exclusivos dentro de la plataforma. Creemos que esto ayudará a mejorar el posicionamiento de Evently, aumentando también la calidad percibida para el consumidor y el organizador.

En el Q2 apuntamos a mejorar en base al feedback del cliente y hacer los *updates* necesarios para tener un mejor producto y servicio. Este cuartil abarca las vacaciones de verano en Argentina, periodo donde gran parte de la población viaja. Consideramos que es el momento ideal para enfocarnos en las actualizaciones y mejoras de la plataforma web y del app, al igual que del funcionamiento interno.

En el Q3 buscamos lograr que al menos el 25% de los eventos en Buenos Aires sean exclusivos. Al igual que se ha expresado anteriormente, esto mejora el posicionamiento de la plataforma. Simultáneamente, representa una mejora en la reputación de Evently, ayudando a que se consolide como líder y referente del mercado. Asimismo, la oferta de experiencias únicas y de cantidad limitada implica un alto valor agregado. En términos monetarios, es posible cobrar un cargo por servicio mayor o un precio más elevado en estos eventos exclusivos, incrementando los ingresos de Evently.

En cuanto al Q4, se planificará la estrategia para los próximos años, considerando nuevas funcionalidades de producto, expansión geográfica de las operaciones y diversificación del negocio. Se acerca el tercer aniversario de la plataforma, y consideramos que es momento de investigar la posibilidad de que Evently aterrice en las principales ciudades argentinas, como Córdoba capital o Rosario en Santa Fe.

4.1.1 Definiciones de Roles

Hemos dividido a los usuarios en cuartiles basados en sus transacciones anuales en la plataforma.

- **Q1:** es el cuartil compuesto por los heavy users, que estimamos que tendrán 12 transacciones al año. Los heavy users son usuarios muy sociales, que les interesa participar de eventos recurrentes o nuevos con una alta frecuencia.
- **Q2:** estimamos que tendrá 8 transacciones al año. También son individuos muy sociales, que les interesa descubrir nuevos eventos con una alta frecuencia.
- **Q3:** estimamos que tendrá 4 transacciones al año. Buscan nuevos eventos pero sin tanta frecuencia.
- **Q4:** estimamos que tendrá 1 transacción al año. Utilizan la plataforma para asistir a eventos específicos esporádicamente.

4.1.2 Historias de Usuario

ID	#0
Como	Usuario
Quiero	Usar una plataforma para descubrir, reservar y pagar eventos
Para	Ocupar mi tiempo ocioso
Condiciones de aceptación	Creación de la home page - respetar paleta de colores, estética, fuentes, logo, entre otras cosas.

ID	#1
Como	Usuario
Quiero	Crearme un perfil con mi información (Nombre, Apellido, Número, País, Gustos, Preferencias de categorías) e ir actualizandolas.
Para	Luego recibir recomendaciones, notificaciones y dejar reviews
Condiciones de aceptación	En la plataforma tiene que haber una sección que habilite al usuario a crear su perfil y editarlo.

ID	#2
Como	Usuario
Quiero	Buscar eventos por nombre
Para	Elegir a cuál asistir
Condiciones de aceptación	En la plataforma tiene que haber <i>search bar</i> donde el usuario pueda buscar eventos por nombre

ID	#3
Como	Usuario
Quiero	Buscar los programas según sus categorías
Para	No tardar tanto tiempo en buscar algún plan nuevo para hacer de acuerdo con lo que quiero
Condiciones de aceptación	En la búsqueda tiene que haber un <i>dropdown</i> con categorías (Exposiciones y Arte, Planes al Aire Libre, Gastronomía, Happy Hour, Juegos, Familia, Atracciones Turísticas, Belleza y Bienestar, Moda, Deportes y Aventura, Talleres), cada evento debe ubicarse en la/s correspondiente/s.

ID	#4
Como	Usuario
Quiero	Filtrar los eventos por ubicación, costo, tipo, reseñas
Para	Encontrar programas y eventos cerca de mí y que estén dentro de mi presupuesto e interés
Condiciones de aceptación	En la plataforma tiene que haber un filtro de los eventos por ubicación, costo, tipo, reseñas

ID	#5
-----------	----

Como	Usuario
Quiero	Leer una descripción de cada evento
Para	Informarme bien sobre de qué trata el evento, dónde es, cuál es el precio, entre otros detalles
Condiciones de aceptación	Deberá haber información detallada sobre cada evento, como la descripción, horarios, ubicación y políticas de reembolso

ID	#6
Como	Organizador de eventos
Quiero	Registrar mi evento en Evently
Para	Publicitar mi evento y conseguir más clientes
Condiciones de aceptación	Debe haber una sección dónde el organizador deja sus datos (Nombre de la empresa, Email, Teléfono, Link a la web, Número de personas que asisten al evento por mes, Categoría, Descripción de evento, Nombre de organizador, CUIT) para que luego Evently los revise y determine si se sumarán a la plataforma o no

ID	#7
Como	Usuario
Quiero	Pagar dentro de la plataforma
Para	Tener el proceso de búsqueda y compra del servicio completo, y además asegurar el lugar en dicho evento
Condiciones de aceptación	La plataforma debe tener integrado el sistema de pago digital de Mercado Pago Checkouts

ID	#8
Como	Usuario

Quiero	Que me den recomendaciones apropiadas sobre a qué eventos asistir
Para	Encontrar programas y eventos cerca de mí y que estén dentro de mi interés
Condiciones de aceptación	En la plataforma tiene que haber un algoritmo de recomendaciones basado en gustos, preferencias, historial de eventos concurridos y reseñas previas

ID	#9
Como	Usuario
Quiero	Dejar reseñas y leer reseñas de los eventos
Para	Dejar mi opinión y leer la opinión de los demás
Condiciones de aceptación	En la plataforma tiene que haber un sistema de reseñas

ID	#10
Como	Usuario
Quiero	Poder reservar desde la plataforma el evento
Para	Asegurar un lugar en el evento
Condiciones de aceptación	Debe haber un espacio para reservar el evento y luego la reserva en Evently se le comunica al organizador

ID	#11
Como	Usuario
Quiero	Poder recibir notificaciones relevantes sobre eventos que asistirá o noticias de interés
Para	Mantenerse informado sobre nuevos eventos o un evento que asistirá

Condiciones de aceptación	Debe haber notificaciones y newsletter sobre nuevos eventos, ofertas especiales y actualizaciones de eventos como también recordatorios para eventos en los que el usuario ha comprado entradas
ID	#12
Como	Usuario
Quiero	Poder calificar mi experiencia de usuario
Para	Recibir un mejor producto
Condiciones de aceptación	Cada vez que se realice una transacción se le ofrece completar una encuesta al usuario para medir su satisfacción (NPS)

Todas las historias de usuarios fueron ideadas a partir de las necesidades de los clientes, tanto de los organizadores como de los consumidores. Tomando en cuenta las historias, se han pensado en diferentes funcionalidades que debe tener nuestra plataforma

4.1.3 Estimación del desarrollo

Junto a Pablo Sciolla, profesor de la Universidad de San Andrés, con más de 30 años de experiencia en el rubro de sistemas de la información, se ha estimado que el costo del desarrollo de la plataforma será de \$105.840 dólares. Para el cálculo se utilizó cuántas horas necesitaría cada puesto de trabajo y luego se las multiplicó por el costo por hora. El cálculo se hizo en dólares.

Cantidad de horas

Perfil	septiembre 2023	octubre 2023	noviembre 2023	diciembre 2023
Front End	148	148	148	148
Back End	148	148	148	148
UX	74	74	74	74
Base de Datos	22,2	22,2	22,2	22,2
Project Manager	37	37	37	37
Horas Totales				1.716,80
Costo Total				\$105.840,00

Costo por Hora	\$50
-----------------------	-------------

Figura 4.1.3.1 - Estimación costo de desarrollo de plataforma

4.1.4 Sprints del MVP

Llevaremos a cabo el desarrollo de la plataforma en 8 sprints de 2 semanas cada uno.

Sprint	Objetivo	Fecha	Historia de Usuario
1	Creación de home page	1-14 septiembre 2023	#0 Creación de la estructura de la home page (implica creación de la arquitectura)
2	Creación de perfil de usuario y registro de evento de organizador	15-30 septiembre 2023	#1, #6 Prompt que habilite al usuario a crear su perfil y sección dónde el organizador deja sus datos (suyos y del evento)
3	Descubrimiento de eventos	1-14 octubre 2023	#2, #3, #4 Search bar donde el usuario pueda buscar eventos por nombre - <i>Dropdown</i> con categorías - Filtro de los eventos por ubicación, costo, tipo, reseñas
4	Detalle y reseña de evento	15-31 octubre 2023	#5, #9 Información detallada sobre cada evento - Sistema de reseñas
5	Algoritmo de	1-14 noviembre	#8 Desarrollo de algoritmo de recomendaciones

Sprint	Objetivo	Fecha	Historia de Usuario
	Recomendaciones	2023	basado en gustos, preferencias, historial de eventos concurridos y reseñas previas
6	Integración con sistemas de pagos	15-30 noviembre 2023	#7 La plataforma debe tener integrado un sistema de pago digital, como por ejemplo, mercado pago.
7	Sistema de reserva	1-14 diciembre 2023	#10 Desarrollo de sistema de reserva #12 Desarrollo de encuesta al usuario
8	Notificaciones y newsletters	15-31 diciembre 2023	#11 El usuario debe estar al tanto de nuevos eventos y aquellos que se recomiendan para él, desarrollar el sistema de notificaciones y el envío de newsletter semanal

Cómo se ve en la tabla, los sprints del MVP fueron desarrollados partiendo de las funcionalidades identificadas en las historias de usuario. Aquellas funcionalidades son esenciales para la primera versión de Evently. Se han dividido las *features* en diferentes *sprints*. Cada uno tiene una duración de dos semanas aproximadamente, y tienen asignadas al menos una funcionalidad que deberá ser desarrollada a lo largo del período.

4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

Las *Definition of Ready* son aquellos criterios que debe cumplir una historia de usuario para entrar en el sprint backlog. Dentro del product backlog hay numerosos elementos y funcionalidades que serán incorporados, y las DoR ayudan a priorizar y decidir si entrarán en el siguiente sprint. Para definir esto, pensamos como definición de listo las condiciones de aceptación de las historias de usuario, el costo y que tan complicado es, y qué tanto valor le agregan al producto.

Las *Definition of Done* son entendimientos que muestran que una tarea está terminada. Como criterios para determinar si un incremento de producto está “hecho” o no hemos determinado los siguientes: que el equipo los apruebe y revise, que funcionen correctamente, que el usuario las utilice y las valide.

4.2 – Diagrama de Arquitectura

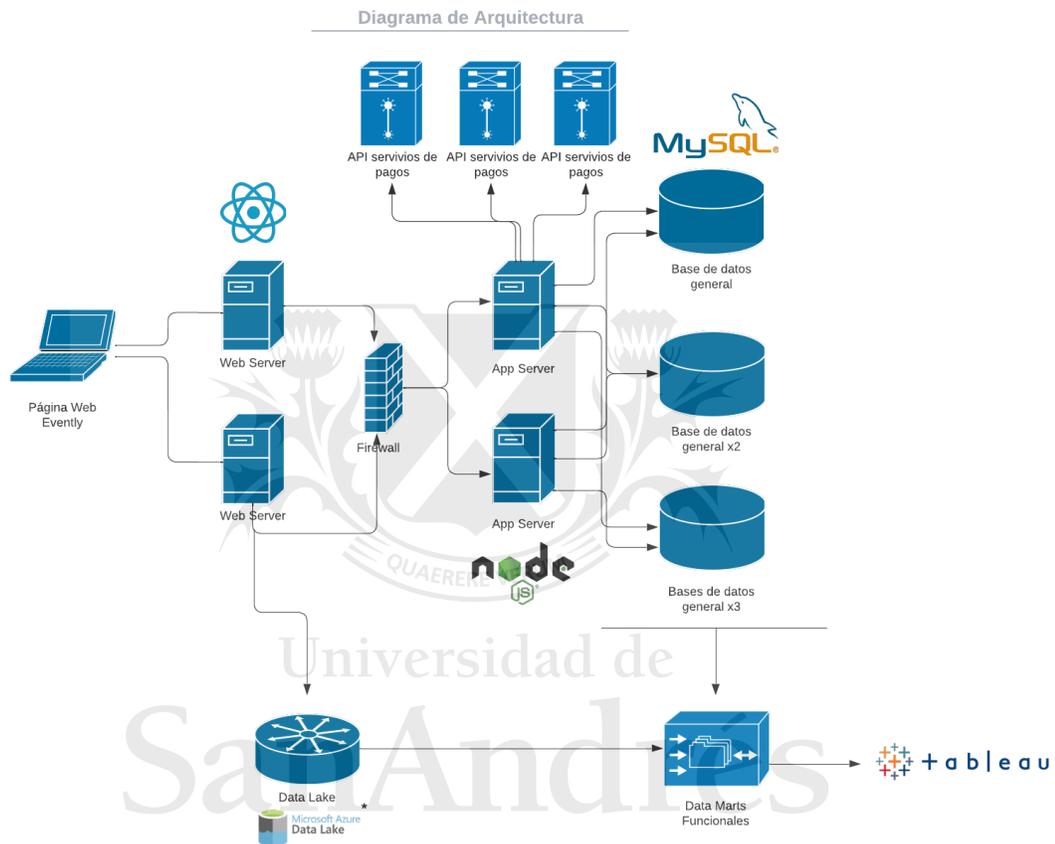


Figura 4.2.1 - Diagrama de Arquitectura de Datos

La figura 4.2.1 (arriba) representa el diagrama de arquitectura de datos de Evently. La página web de Evently estará conectada a servidores web y de aplicaciones, y en el medio se implementará un *firewall* que protegerá los servidores de aplicaciones de posibles ataques. Esta configuración crea una Zona Desmilitarizada (DMZ) que busca que las conexiones desde una red externa a la DMZ estén permitidas, mientras que las conexiones a una red interna se bloqueen, evitando el acceso de usuarios finales a la red interna.

Los servidores serán desarrollados utilizando las tecnologías de React y Node JS. Esta elección se basa en que ambas son estándar en desarrollo de frontend y backend. Por lo tanto, son ampliamente utilizadas por un gran número de clientes, tienen mejores prácticas de desarrollo, tienen un muy buen rendimiento y son confiables. Asimismo, al ser tecnologías de *open source*, no representan un costo adicional.

Para la gestión de base de datos decidimos utilizar MySQL como motor de base de datos. MySQL es también *open source* y por lo tanto no tiene costo, es una base de datos estándar para desarrollo web con más de 20 años en el mercado y entonces se destaca por ser estable, performante y tiene una amplia comunidad de usuarios que brindan soporte.

4.3 – Indicadores Clave

4.3.1 Establecer Indicadores

A continuación establecemos los indicadores de mayor importancia para el producto y negocio. Estos nos permitirán mantener una evaluación constante del desempeño y necesidades particulares de la plataforma. Luego se evaluará cada caso para tomar medidas que ayuden al crecimiento y desarrollo de Evently.

ID	# 1
Nombre	Tasa de retención de usuarios
Descripción Detallada	Medimos cuántos usuarios vuelven a utilizar la plataforma más de una vez en 2 meses.
Responsable	Marketing

ID	# 2
Nombre	Tasa de conversión

Descripción Detallada	Cantidad de usuarios que después de navegar en la plataforma compran tickets a través de ella
Responsable	Marketing - Producto

ID	# 3
Nombre	Rentabilidad por usuarios
Descripción Detallada	Mediremos la rentabilidad de los usuarios en base a las compras que realizan y el porcentaje de fee que cobramos
Responsable	Finanzas - Producto

ID	# 4
Nombre	Clics (mapa de calor)
Descripción Detallada	Medimos dónde sucede la mayor cantidad de clics, comportamiento de los usuarios, ayuda también a mejorar el UX y UI.
Responsable	Diseñadores - UX/UI

ID	# 5
Nombre	Net Promoter Score (NPS)
Descripción Detallada	Satisfacción de los organizadores y usuarios de los eventos respecto a la plataforma.
Responsable	Área de Cliente y Producto

ID	# 6
-----------	-----

Nombre	Running time de producto
Descripción Detallada	Funcionamiento eficiente de la plataforma. Asegurar que no haya caídas del sistema
Responsable	IT - Negocio

ID	# 7
Nombre	Adquisición neta de clientes por mes
Descripción Detallada	Medir la cantidad de clientes que se suman a la plataforma como <i>active users</i> (hacen una transacción al menos una vez cada seis meses) y la cantidad de clientes que abandonan la plataforma (hacen menos de una transacción cada seis meses)
Responsable	Ventas - Negocio

4.3.2 Medición Indicadores

	Indicador	Medición
	Tasa de retención de usuarios	Google Analytics
	Tasa de conversión	Google Analytics
	Rentabilidad por usuario	Estados financieros
	Clics (mapa de calor)	Hotjar
	Net Promoter Score (NPS)	SurveyMonkey
	Running time de producto	Google Analytics
	Adquisición neta de clientes por mes	CRM

Hemos establecido diferentes maneras de medición dependiendo del KPI. Sabemos que con Google Analytics es posible obtener la información sobre el *running time* del producto, al igual que las tasas de conversión y la tasa de retención de usuarios. Asimismo, utilizando un software de CRM, se

podrá calcular la adquisición neta de clientes por mes; es decir, la diferencia entre clientes nuevos y clientes que han abandonado la plataforma. Por otro lado, queremos obtener el NPS luego de cada transacción. Hemos decidido realizar las encuestas utilizando la plataforma Survey Monkey. Mediante los estados financieros podremos calcular la rentabilidad por usuario. Por último, usando Hotjar, vamos a ver a través de un mapa de calor los clics en la plataforma. Esto nos permitirá entender si el UX de Evently es el indicado, el comportamiento de los usuarios, y más.

4.4 – Aspectos específicos de UX/UI

Identidad de marca

La tipografía principal es Poppins.

Tipografía primaria: Poppins

La paleta de colores usada a lo largo del prototipo es la siguiente:



Logo



Diseño de pantallas

El diseño de pantallas fue realizado con la herramienta Figma. Desarrollamos este *wireframe* de mediana fidelidad para poder mostrar cómo sería aproximadamente la plataforma luego de ser realizada por el equipo de desarrollo. De esta manera podemos validar y fallar rápidamente para generar el producto digital.





evently ELEGÍ TU CIUDAD PUBLICÁ TU EVENTO REGISTRARSE INICIAR SESIÓN

Buenos Aires

Cerámica y Vino

PRECIO POR PERSONA: \$7800

¿DÓNDE?: Honduras 1248 Palermo Soho, CABA

FECHA: 15 de Julio

CANT. **1v** **COMPRAR**

Es un evento donde podés hacer 2 piezas de cerámica, mientras tomás vino, escuchás música, conocés gente, y te divertís :)

@CERAMICAYVINO



evently ELEGÍ TU CIUDAD PUBLICÁ TU EVENTO REGISTRARSE INICIAR SESIÓN

Buenos Aires

¡Hola Nombre!

MÉTODO DE PAGO

mercado pago

RESUMEN DE COMPRA

CANTIDAD	PRECIO	DESCRIPCIÓN
x 2	\$7800	CERAMICA Y VINO @ Honduras 1248, Palermo, CABA
TOTAL	\$15600	

FORMULARIO DE DATOS PARA PAGO (Número Tarjeta, Nombre, Vencimiento, CVV, DNI/Número de Identificación)

PAGAR



evently ELEGÍ TU CIUDAD PUBLICÁ TU EVENTO REGISTRARSE INICIAR SESIÓN

Buenos Aires

¡Hola Nombre!

Gracias por tu compra

Revisa tu bandeja de entrada en tu email, te debería llegar el resumen de compra y los tickets una vez que se haya confirmado el pago

En caso de que no los hayas recibido nada, comunicate con nuestro equipo de [atención al cliente](#)

volver al inicio



evently ELEGÍ TU CIUDAD PUBLICÁ TU EVENTO REGISTRARSE INICIAR SESIÓN

Buenos Aires

INICIAR SESIÓN

¿todavía no tenés una cuenta? [regístrate](#)

EMAIL

CONTRASEÑA

¿te olvidaste tu contraseña? [hace click acá](#)

ENVIAR



evently ELEGÍ TU CIUDAD PUBLICÁ TU EVENTO REGISTRARSE INICIAR SESIÓN

¡Hola Nombre!

0 EVENTOS | 0 SEGUIDORES | 0 SEGUIDOS

EDITAR PERFIL

Los eventos preferidos de Nombre:

- Cerámica y Vino \$7800 Palermo, CABA 14 Julio
- Fidos \$6500 Tigre, CABA 15 Julio
- De brochas y a... \$7500 San Telmo, CABA 15 Julio
- Makema \$3400 Cofretils, CABA

Para ver el diseño completo de pantallas, acceder al link en el Anexo 14.

5 – Modelo de negocio (CANVAS)

Con el *Business Model Canvas* ilustramos nuestro modelo de negocio. Hemos hecho un análisis a corto y largo plazo para los consumidores y para los organizadores.

5.1 – Consumidores

Nuestro *Business Model Canvas* para los consumidores apunta a un **segmento de clientes** de individuos de clase media y alta entre 18 y 39 años de edad que viven en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Nuestra **propuesta de valor** para estos usuarios a corto plazo es “descubrí todas las opciones de entretenimiento disponibles en Buenos Aires, reservá y pagá fácilmente”.

Consideramos muy importante mantener una buena relación con el cliente, resolver problemas rápido y tener un buen soporte, para generar confianza en los usuarios. Se buscará mantener una **relación con el cliente** constante, sea a través de la plataforma o por las redes sociales. Por esta razón, iremos incorporando al equipo puestos de soporte para mantener altos estándares de calidad. Los **canales** utilizados para llegar al segmento definido serán la plataforma misma de Evently, *newsletters*, redes sociales y herramientas en los motores de búsqueda como SEOs.

Las **actividades clave** serán el desarrollo de la página web y su mantenimiento, el soporte al cliente y la actualización y onboarding de eventos. Se busca estar al día con las actividades en tendencia y estar continuamente incorporando nuevos eventos de las diversas categorías. Los **recursos clave** serán la licencia de Microsoft Azure, las alianzas con los organizadores, los desarrolladores y la lealtad de los primeros consumidores. El funcionamiento correcto de la plataforma necesita de **aliados clave**: los organizadores de eventos (que se adhieran a Evently), los desarrolladores y el funcionamiento de los sistemas de pago.

Nuestra fuente de **ingresos** será el cargo por el servicio a los usuarios del 5% del costo del ticket y la comisión a los organizadores del 5% del costo del ticket. A corto plazo, nuestra **estructura de costos** se compondrá por la inversión inicial para el desarrollo, el mantenimiento de la plataforma, el *fee* de las

procesadoras de pago (Mercado Pago en nuestro caso), los sueldos, los gastos de marketing, legales y compliance.

BMC CONSUMIDORES-CORTO PLAZO



Figura 5.1 - Business Model Canvas Consumidores (Corto Plazo)

A largo plazo la **estructura de costos**, **ingresos**, **canales**, **aliados clave**, **actividades clave** y **recursos clave** se mantienen igual. El factor diferencial a largo plazo (siendo desde el lanzamiento, los próximos 5 años), es el **segmento de clientes** que apuntamos; incorporaremos dos ciudades nuevas: Córdoba capital y Rosario. Hemos elegido estas ciudades ya que son las dos ciudades más pobladas del país, luego de Buenos Aires.

BMC CONSUMIDORES – LARGO PLAZO



Figura 5.2 - Business Model Canvas Consumidores (Largo Plazo)

5.2 – Organizadores

Por el lado de los organizadores definimos a corto plazo como **propuesta de valor** a Evently como una “plataforma que ofrece a los organizadores una manera simple y efectiva de monetizar y conseguir nuevos consumidores para sus eventos”. Los **clientes** son los mismos organizadores y personas ubicadas en el AMBA que realicen actividades de entretenimiento y dentro de la industria del ocio. La última diferencia respecto al *Business Model Canvas* de los consumidores, es que dentro de los **aliados clave** se encuentran los consumidores, quienes asisten a los eventos y actividades. Los factores restantes son iguales a los mencionados en el segmento anterior.

BMC ORGANIZADORES – CORTO PLAZO



Figura 5.3 - Business Model Canvas Organizadores (Corto Plazo)

Mirando hacia el largo plazo, al igual que en el caso de los consumidores, la diferencia está en que Evently estaría presente y funcionando activamente en Córdoba Capital y Rosario. Decidimos ampliar las operaciones a estas ciudades ya que se encuentran dentro de las más grandes y pobladas del país.

BMC ORGANIZADORES-LARGO PLAZO



Figura 5.4 - Business Model Canvas Organizadores (Largo Plazo)

6 – Plan de Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

Un segmento de mercado es “aquella parte del mercado que se compone de consumidores homogéneos, o sea que tienen un perfil similar” (Dvoskin, 2004, p.100). A partir de lo definido, se han desarrollado varias bases de segmentación para Evently.

Hemos establecido las siguientes bases de segmentación:

Bases Geográficas:

- Personas que residen en el Área Metropolitana de Buenos Aires.
 - Personas que residen en Zona Norte.
 - Personas que residen en Zona Sur.
 - Personas que residen en Zona Oeste.
 - Personas que residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Bases Demográficas:

- Hombres y mujeres entre las edades entre 18-39 años
 - Personas entre 18 y 22 años (ingreso de sus padres)
 - Personas entre 22 y 29 años
 - Personas entre 30 y 39 años sin hijos
 - Personas entre 30 y 39 años con hijos
- Persona de clase ABC1 y C2.

Bases Psicológicas:

- Personas sociables, curiosas.
- Interesadas en distintas actividades como por ejemplo: cerámica, deportes, teatro, música, etc.
- Personas que quieren explorar programas en Buenos Aires
- Personas que tienen “*FOMO (fear of missing out)*” y no se quieren perder de nada.

Bases Conductuales:

- Personas que suelen asistir a eventos y/o actividades con frecuencia (más de 3 veces por mes).
- Buscan en las redes sociales y en buscadores planes nuevos para hacer.
- Personas que quieran hacer programas distintos.

Dicho esto, definimos nuestro target como las personas que residen en el Área Metropolitana de Buenos Aires y se encuentran entre las edades de 18 y 39 años, de clase media y alta que buscan asistir a eventos y/o actividades.

6.2 – Posicionamiento de Marketing

Previo a realizar el mapa de posicionamiento, es importante analizar a la competencia en términos de calidad y de costo.

Passline Argentina le cobra al usuario 15% del precio del ticket como costo por servicio. Es decir, si el ticket es de \$4.000, el precio final que el consumidor paga es \$4.600, siendo \$600 el cargo por servicio. En el caso de Eventbrite Argentina, el cargo por servicio depende del evento. Si se cobra, es de aproximadamente un 8,5% del precio de venta de la entrada. Por ende, es posible estimar que el costo de la plataforma norteamericana no es ni alto ni bajo. Por último, si bien todavía no funciona en nuestro país, Fever cobra un cargo de servicio en todos los eventos, pero la tarifa depende de cada evento. Esta tarifa varía entre el 10% y 20%.

Según las reseñas, Passline Argentina es visto negativamente por los consumidores. En Facebook tiene un promedio de 1,8/5 estrellas y en otros medios figura que el 10% de los usuarios que han hecho reclamos por mal funcionamiento han recibido ayuda positiva (Tu Queja Suma). No obstante, hay que destacar que es una plataforma con un índice de confiabilidad de más del 90/100 (ScamAdviser) y que la oferta de diferentes eventos es amplia. Eventbrite tiene opiniones positivas por parte de los usuarios. La valoración media es de 8,7/10, destacando la usabilidad de la plataforma, relación precio-calidad y la funcionalidad. Igualmente, hay sólo aproximadamente 30 reseñas (Capterra), por lo que no puede considerarse representativo para determinar la calidad de la plataforma, pero sí implica el caudal de

usuarios que maneja, siendo éste bajo. Comparado con Passline, la oferta de Eventbrite es mucho más acotada, disminuyendo la calidad del servicio.

Finalmente, Fever lidera la industria en el mundo occidental, estando en más de 21 países y 60 ciudades, además de la gran variedad y cantidad de eventos y servicios que ofrece. La plataforma además cuenta con exclusividad de ciertos eventos y con aquellos propios, aumentando su valor. Al ser el referente del mercado, se puede concluir que se trata de una plataforma de alta calidad. Esto se manifiesta en sus reseñas, teniendo un promedio de 4,8/5 estrellas en las tiendas de aplicaciones (App Store, Apple).

Teniendo esto en cuenta, el objetivo es que Evently se destaque por el precio y el abanico de ofertas. Es necesario tener un margen de ganancia, por lo que es imposible hacerlo muy barato para los consumidores (no cobrarles cargo por servicio), pero se busca que esta tasa sea lo más baja posible; será del 5%, menor a toda la competencia. Asimismo, se busca conseguir la mayor cantidad de planes diferentes, ofreciéndoles a los usuarios un espacio donde encuentren todo lo que buscan. Respecto a la experiencia de usuario, el foco siempre será el consumidor y que este no tenga problemas con la interfaz y tampoco con el funcionamiento de la plataforma, y en caso de que lo haya, Evently ofrece una atención al cliente personalizada, por diferentes canales.

Dicho esto, a corto plazo el mapa de posicionamiento es el siguiente:

POSICIONAMIENTO CORTO PLAZO



Figura 6.2.1 - Mapa de posicionamiento (corto plazo)

Fever no está presente ya que no opera en Buenos Aires todavía. Passline en tamaño es el más grande y caro, pero en términos de calidad no es bueno. Eventbrite es chico de tamaño, tiene buenas reseñas y es más barato que Passline. Evently es pequeño, pues acaba de salir al mercado. Se lanza como el más barato y se busca que tenga la mejor calidad.

A mediano plazo se espera que Evently tome más cuota de mercado, aumentando su tamaño en el mapa. Esto se puede ver en la figura:

POSICIONAMIENTO MEDIANO PLAZO



Figura 6.2.2 - Mapa de posicionamiento (mediano plazo)

En el largo plazo, se estima que el unicornio español haya llegado al mercado argentino. Igualmente, con el pasar del tiempo Evently tiene más margen del mercado y asentó su posicionamiento para los consumidores. Esto se puede ver manifestado en el mapa de posicionamiento a largo plazo.

POSICIONAMIENTO LARGO PLAZO



Figura 6.2.3 - Mapa de posicionamiento (largo plazo)

6.3 – Canales y Mensajes

Campaña de marketing para amantes de la música:

Mensaje: “Descubrí los mejores conciertos y festivales en un sólo lugar. ¡Encontrá tu próxima experiencia musical en Evently!”

Canales: Redes Sociales (Youtube, Instagram, TikTok), publicidad en plataformas de streaming y banners en calle pública.

Campaña de marketing para salidas en grupo:

Mensaje: “Disfruta un programa nuevo con tus amigos con Evently: descubrí nuevos planes en minutos!”

Canales: Publicidad con influencers.

Campaña de marketing para amantes del arte y la cultura:

Mensaje: “Explora el mundo del arte y la cultura en Buenos Aires. Descubrí exposiciones, talleres, galerías, obras de teatro y eventos culturales imperdibles”

Canales: Publicidad en redes sociales, bien segmentada.

Campaña para los organizadores:

Mensaje: “Organizás eventos y querés llegar a más gente? Inscríbí tu evento a Evently y empezá a crecer” “Si quieres llegar a más gente con tu evento/actividad/taller, Evently es para vos”. “Evently simplifica la reservación, el cobro, la publicidad y el marketing de tu evento. Unite ya!”

Canales: Google Ads y Facebook Ads personalizados.

6.3.1 Cono de Conversión



Figura 6.3.1.1 - Cono de Conversión

El cono de conversión nos ayuda a visualizar las etapas por las que nuestro usuario pasaría desde que se familiariza con Evently hasta que compra la entrada al evento y luego la recomienda.

1. **Descubrimiento:** en esta etapa los usuarios se familiarizan con Evently a través de publicidad en redes sociales segmentadas específicamente hacia nuestro target y publicidad a través de Google Ads y en la vía pública. Conocen la plataforma.
2. **Consideración:** en esta etapa los usuarios ya tienen en mente el producto de Evently y la idea es que visiten el sitio web, hagan scroll sobre las distintas opciones de eventos y visualicen las principales características de la landing page, viendo las numerosas y diferentes alternativas que ofrece Evently en Buenos Aires.
3. **Deseo:** en esta etapa los usuarios comienzan a desear usar la plataforma. Exploran la landing page, utilizan los filtros, ven las distintas categorías, comparan precios y leen reseñas de los eventos.
4. **Acción:** en esta etapa los usuarios crean un perfil en la plataforma, dejan sus datos y comienzan la búsqueda de un evento para asistir. Al finalizar la búsqueda reservan y pagan a través de Evently un evento.
5. **Lealtad:** una vez que el usuario haya asistido a un evento a través de Evently, se busca que vuelva a usar la plataforma y que deje una reseña. Para eso se utilizará email marketing y publicidades dentro de la plataforma. En estos se comunica que si deja una reseña Evently comenzará a ofrecer eventos de forma personalizada (cuánto más feedback, mejor las recomendaciones). Se pueden proponer beneficios por “cada amigo que invite a usar Evently” como un 10% off cada 10 amigos para fomentar la difusión de boca en boca de la plataforma.

6.4 – Plan de Adquisición de Usuarios

Para adquirir nuevos usuarios, hemos decidido atacar dos segmentos principales: eventos gratuitos del gobierno y eventos en universidades.

Eventos Gratuitos del Gobierno:

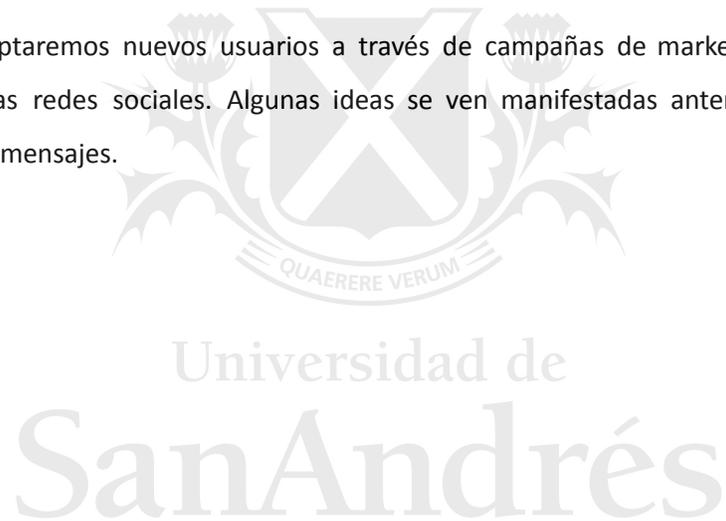
El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires fomenta y organiza durante el año varios eventos gratuitos. Planeamos en un principio aliarnos con ellos para permitirle a las personas interesadas en asistir a tales eventos conseguir sus entradas por Evently. El único requisito para adquirir las entradas es

registrarse en la plataforma. De esta manera podremos publicitar la plataforma y acceder a una amplia cantidad de usuarios nuevos que podrán usar después Evently.

Eventos en Universidades:

Estableceremos alianzas con universidades para que puedan usar Evently en sus eventos. Los alumnos, profesores y staff podrán reservar un lugar en los eventos de la universidad a través de la plataforma si se registran en ella. Esto nos permitirá adquirir nuevos usuarios de alta calidad ya que los jóvenes estudiantes son un segmento atractivo para el negocio, ya que son propensos a salir a eventos y utilizar Evently.

Asimismo captaremos nuevos usuarios a través de campañas de marketing en la vía pública como también en las redes sociales. Algunas ideas se ven manifestadas anteriormente, cuando se idearon los canales y mensajes.



7 – Operaciones del Negocio

7.1 – Procesos Principales

No de actividad	1
Nombre	Curaduría y Registro de Eventos
Objetivo	Recibir y leer el detalle de cada evento que deja sus datos en la página. Luego decidir si el evento coincide con los estándares de Evently.
Responsable	Al principio los dueños, luego a medida que vaya creciendo se ocupará un equipo de curaduría y registro
Entradas	Información del evento (Nombre de la empresa, email, teléfono, link a la web, número de personas que asisten al evento por mes, categoría, descripción de evento, nombre de organizador, CUIT)
Salidas	Decisión de integración y registración del evento con detalles
Descripción	Primero el organizador del evento entra a la página de Evently y hace click sobre el botón “Suma tu evento a Evently”. Luego deja sus datos personales y los datos de la empresa inscripta que organiza el evento. Si el evento no es organizado por una empresa, para hacer constancia de la persona se pide CUIT.
Periodicidad de ejecución	Diariamente
Reglas de negocio	Mantener una calidad alta de eventos y registrar los eventos de manera detallada y completa

No de actividad	2
Nombre	Reserva del evento
Objetivo	Asegurarse de que la reserva del usuario sea correctamente trasladada al sistema de reservas del organizador

Responsable	En un principio las dueñas, luego será automático
Entradas	Reserva en x evento de x usuario hecha en la página de Evently
Salidas	Traslado de reserva de Evently al sistema del organizador
Descripción	En un principio manejaremos manualmente las reservas. Cuando un usuario reserva con Evently luego la reserva se hará manualmente en la página del organizador por las dueñas. En un futuro este paso se automatizará de manera digital
Periodicidad de ejecución	Continua- cada vez que se genere una reserva
Reglas de negocio	Correcto traslado de reserva desde Evently hasta el sistema del organizador

No de actividad	3
Nombre	Atención al cliente.
Objetivo	Atender las consultas, quejas, dudas, problemas y demás de los clientes; garantizar siempre una experiencia satisfactoria.
Responsable	Equipo de atención al cliente.
Entradas	Todo lo recibido por email, chat, teléfono y redes.
Salidas	Respuestas y soluciones a los clientes.
Descripción	<p>Primero leer las consultas de los clientes recibidas por chat o por email, y en caso de que sea a través de llamada telefónica atender el llamado. Luego entender qué es lo que pide el cliente.</p> <p>Ayudar y resolver las consultas.</p> <p>Preguntarle al cliente si ha quedado satisfecho o no.</p> <p>Finalizar.</p> <p>En caso de que no sea en horario laboral, tener un chatbot que se encargue de atender las consultas.</p>

Periodicidad de ejecución	Continua. Cada vez que se reciba una consulta.
Reglas de negocio	Siempre priorizar al consumidor.

No de actividad	4
Nombre	Seguridad de la plataforma
Objetivo	Mantener la seguridad del usuario en términos de dinero y datos
Responsable	Las dueñas
Entradas	Cualquier incidente relacionado a pagos y/o datos
Salidas	Resolución del problema
Descripción	Buen manejo de datos y realizar las transacciones seguras entre los proveedores
Periodicidad de ejecución	Continua
Reglas de negocio	Altos estándares de seguridad

No de actividad	5
Nombre	Control de inventario
Objetivo	Asegurarse de sólo vender la cantidad de tickets que tengo disponible
Responsable	Las dueñas
Entradas	Número de tickets deseados y disponibles, información de la capacidad del evento
Salidas	Número de tickets disponibles actualizados y una alerta de cuando quedan pocos tickets o se ha agotado
Descripción	Hacer un seguimiento de los eventos y sus capacidades al igual que de la cantidad de tickets disponibles del evento y actualizarlos a medida que se venden o liberan tickets. Generar alertas cuando quedan pocos o cuando se agotó.
Periodicidad de ejecución	Continua
Reglas de negocio	No sobrevender

7.2 – Operaciones Críticas

Funcionamiento de la plataforma

La principal operación crítica de Evently es el funcionamiento ininterrumpido y eficiente de la plataforma. La plataforma debe funcionar perfectamente en todo momento ya que el negocio depende de ella. Sin el funcionamiento de la plataforma no hay negocio y su caída puede impactar negativamente la experiencia de usuario y la reputación de la marca. Por lo tanto, elegimos a Microsoft Azure para nuestro *cloud hosting* ya que es una empresa que lleva muchos años en el mercado y tiene buena reputación y rendimiento.

Sistema de reserva y pagos

Asimismo, necesitamos que el sistema de reserva y de pagos funcione correctamente. Por lo tanto, decidimos elegir a Mercado Pago Checkouts como medio de pago ya que es un servicio de alta

calidad y confiamos en que operará efectivamente. Es importante mantener altos estándares de seguridad para generar confianza en los usuarios y tener un buen producto.

Onboarding de organizadores y calidad de eventos

A su vez, otra operación crítica es el onboarding de organizadores. Necesitamos que la plataforma sume a eventos continuamente. Para ello, el proceso de onboarding tiene que ser eficiente y activo en todo momento; a su vez, debemos revisar y adquirir nuevos eventos constantemente. Los eventos deben mantener una alta calidad y satisfacción de parte del usuario para mantenerse dentro de la plataforma.

7.3 – Recursos materiales

Consideramos que los únicos recursos materiales que se utilizarán en un periodo de 5 años serán las computadoras. Cada empleado tendrá una computadora. En el año cero habrán dos, en el año uno se incorporarán siete más, en el año dos otras cinco más nuevas, en el año tres dos más, y en el año cuatro y cinco ninguna más. Además, proyectamos que en este tiempo no vamos a requerir una oficina física, pues decidimos que el trabajo sea remoto. En total, habrán dieciséis computadoras, siendo estas los únicos recursos materiales.

8 – Equipo

8.1 – Equipo funcional

8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Co-founder	Establecer la visión estratégica, liderar al equipo, representar a Evently ante los stakeholders, tomar decisiones clave.	Estratégicos. Se puede medir por el crecimiento de la empresa y por el cumplimiento de los objetivos.	Conocer la industria del ocio, y cómo manejar un negocio.	Liderazgo. Buena comunicación. Motivar al equipo. Negociación. Resolución de problemas.	Lic. en negocios digitales	Corto plazo
Co-founder	Establecer la visión estratégica, liderar al equipo, representar a Evently ante los stakeholders, tomar decisiones clave.	Estratégicos. Se puede medir por el crecimiento de la empresa y por el cumplimiento de los objetivos.	Conocer la industria del ocio, y cómo manejar un negocio.	Liderazgo. Buena comunicación. Motivar al equipo. Negociación. Resolución de problemas.	Lic. en negocios digitales	Corto plazo
CMO	Desarrollar estrategias de marketing, establecer la imagen de Evently, identificar oportunidades en el mercado.	Estratégicos. Se puede medir por el crecimiento de clientes, por el resultado de las campañas de marketing.	Conocer la industria del ocio, herramientas y técnicas de marketing. Entender a los clientes.	Liderazgo. Buena comunicación. Trabajo en equipo. Creatividad.	Lic. en negocios digitales	Largo plazo
CTO	Supervisar y dirigir los equipos de desarrollo e IT. Asegurar que los sistemas estén en orden. Investigar nuevas tecnologías para adoptar.	Estratégico y operacional. Se mide con la eficiencia operativa de los sistemas y los datos.	Conocimiento sobre los sistemas de información, arquitectura de datos, ciberseguridad.	Liderazgo. Buena comunicación. Toma de decisiones. Resolución de problemas.	Experiencia y conocimiento en gestión de sistemas y datos.	Largo plazo.

CFO	Supervisar actividades financieras de Evently. Tomar decisiones financieras y estratégicas.	Estratégico y operacional. Se mide por la situación financiera, y el uso de recursos.	Conocimiento sobre contabilidad y finanzas.	Liderazgo. Buena comunicación. Capacidad de toma de decisiones.	Experiencia y conocimiento en roles financieros y contables. Saber de la industria del ocio.	Largo plazo.
CPO	Definir la visión y la estrategia del producto, ciclo de vida del producto, garantizar la satisfacción del cliente.	Estratégico y operacional. Se puede medir en base a la satisfacción del cliente, aumento de usuarios e ingresos.	Conocimiento de la industria del ocio. Metodologías hábiles. Saber tomar decisiones en base a los datos.	Liderazgo. Buena comunicación. Metodologías ágiles. Análisis.	Conocimiento y experiencia de las metodologías hábiles. Experiencia en gestión de productos.	Largo plazo.

8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Momento de Contratación
Producto Sr	Trabajar y coordinar con los equipos para el desarrollo del producto, evaluar el rendimiento y realizar mejoras.	Estratégico y operacional. Cumplir con los objetivos del negocio, lograr diferenciación competitiva.	Comunicación, liderazgo, coordinación y planificación.	Experiencia en la industria, experiencia en el área de producto.	Mediano plazo.
Finanzas Sr	Recopilar y analizar datos financieros, hacer reportes. Realizar informes financieros.	Operativos. Informe financieros claros. Que los análisis sean útiles para la toma de decisiones.	Conocimientos de contabilidad. Saber usar herramientas de análisis financiero. Habilidades de excel.	Experiencia en análisis financiero y contabilidad. Perfil analítico. Saber comunicar información financiera de manera clara.	Corto plazo.
Analista de Marketing	Investigar y analizar el mercado y la competencia. Coordinar campañas. Medir el rendimiento.	Estratégico y operativo. Se puede medir con los KPIs de las campañas de marketing.	Conocimientos de investigación de mercado. Saber usar las herramientas de marketing. Análisis de datos.	Experiencia en roles de marketing. Conocimiento de estrategias de marketing. Buena comunicación.	Corto plazo.

8.1.3 Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Encargado de Soporte al Cliente	Brindar asistencia a los clientes, resolver problemas y reclamos eficientemente. Mantener una buena comunicación.	Alta satisfacción de los clientes. Resolución exitosa de los problemas.	Excelente comunicación verbal y escrita, empatía, capacidad de resolución de problemas.	Corto plazo
Community Manager	Crear y gestionar contenidos de las redes sociales, interactuar con la comunidad en línea, monitorear las tendencias.	Incremento de la comunidad online, incremento en seguidores, generación de interacciones.	Escritura y redacción, capacidad de crear contenido atractivo y creativo, conocimiento de las herramientas de gestión de redes sociales.	Mediano plazo
Encargado de Ventas	Desarrollar estrategias de ventas, identificar nuevas oportunidades, establecer buena relación con los clientes.	Aumento de ventas, cumplimiento de objetivos de ventas.	Habilidades de negociación, persuasión. Experiencia en ventas.	Corto plazo
PR & comunicación	Crear y ejecutar estrategias de comunicación y relaciones públicas. Encargarse de la prensa y promoción. Mejorar la visibilidad de la empresa.	Reconocimiento y visibilidad de la empresa en los medios y en el público, buena reputación de Evently.	Capacidad de cumplir con plazos ajustados, excelente comunicación, experiencia en trabajos afines.	Mediano plazo

8.1.4 Personal Técnico/Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Desarrollador Mantenimiento	Mantener la plataforma sin problemas técnicos.	Esperamos que la plataforma se	Conocimiento sólido de lenguaje	Corto plazo

	Solucionar bugs o errores.	mantenga operativa y estable.	de programación como JavaScript, C#, HTML, CSS, React, entre otros. Uso de bases de datos y lenguaje SQL.	
UX/UI	Hacer el diseño y prototipo de interfaces de usuario que mejoren la experiencia del usuario. Realizar pruebas de usabilidad y mejorar el diseño y experiencia de la página.	Crear diseños de alta calidad que mejoren la experiencia del usuario y la usabilidad de la página . Facilitar la navegación de la página.	Dominio de software de diseño como Adobe, Figma o similares.	Mediano plazo

8.2 – Organigrama

El organigrama a corto plazo de Evently es el siguiente:

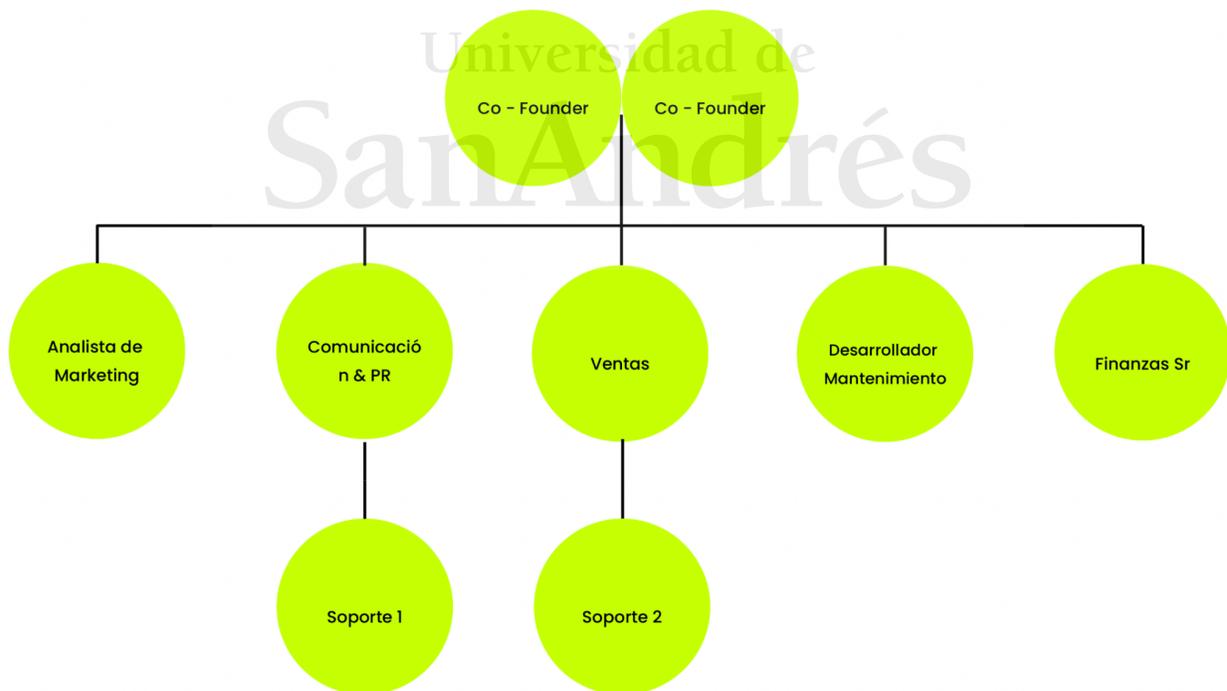


Figura 8.2.1 -Organigrama (corto plazo)

En el año 0 Evently comienza con sus dos co-fundadoras que establecerán la visión estratégica, liderarán al equipo, representarán a Evently ante los stakeholders y tomarán las decisiones clave. Luego, en el año 1 se expande el equipo para impulsar el crecimiento. Hay cinco puestos nuevos: un analista de marketing que coordinará las campañas y medirá su rendimiento, un encargado de la comunicación y relaciones públicas que se encargará de la prensa y comunicación de Evently, un encargado de las ventas que desarrollará estrategias de ventas, identificará nuevas oportunidades y establecerá una buena relación con los organizadores y clientes. Habrá un desarrollador a cargo del mantenimiento de la plataforma y un puesto de finanzas SR que recopilará y analizará datos financieros para realizar informes. A medida que Evently crezca sabemos que necesitaremos mantener la calidad y satisfacción de los clientes alta, por lo tanto incorporaremos áreas de soporte para las redes sociales y el equipo de ventas que se encargará de resolver cualquier inconveniente que surja.

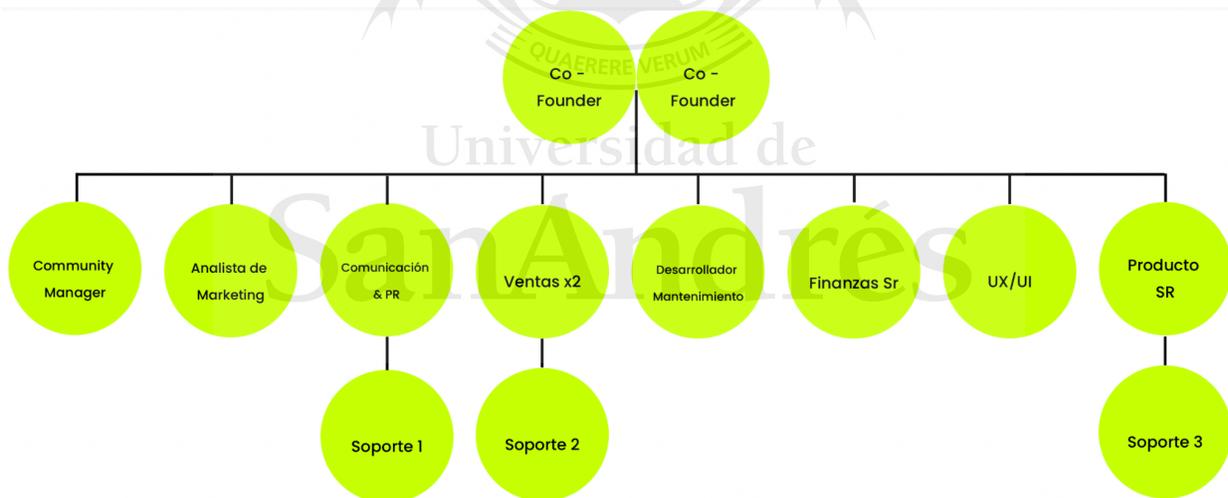


Figura 8.2.2 -Organigrama (mediano plazo)

En el año 2 se sumarán al equipo los siguientes puestos: un segundo encargado de ventas para aumentar la cantidad de organizadores y eventos en la plataforma, un encargado de UX/UI que hará el diseño y prototipo de interfaces de usuario que mejoren la experiencia del mismo y realizará pruebas de usabilidad. Se añadirá un puesto de producto SR que trabajará y coordinará con los demás equipos para

el desarrollo del producto y contará con un analista de soporte técnico. Finalmente, se sumará un community manager que creará y gestionará contenidos en las redes sociales, interactuará con la comunidad en línea y monitoreará las tendencias.

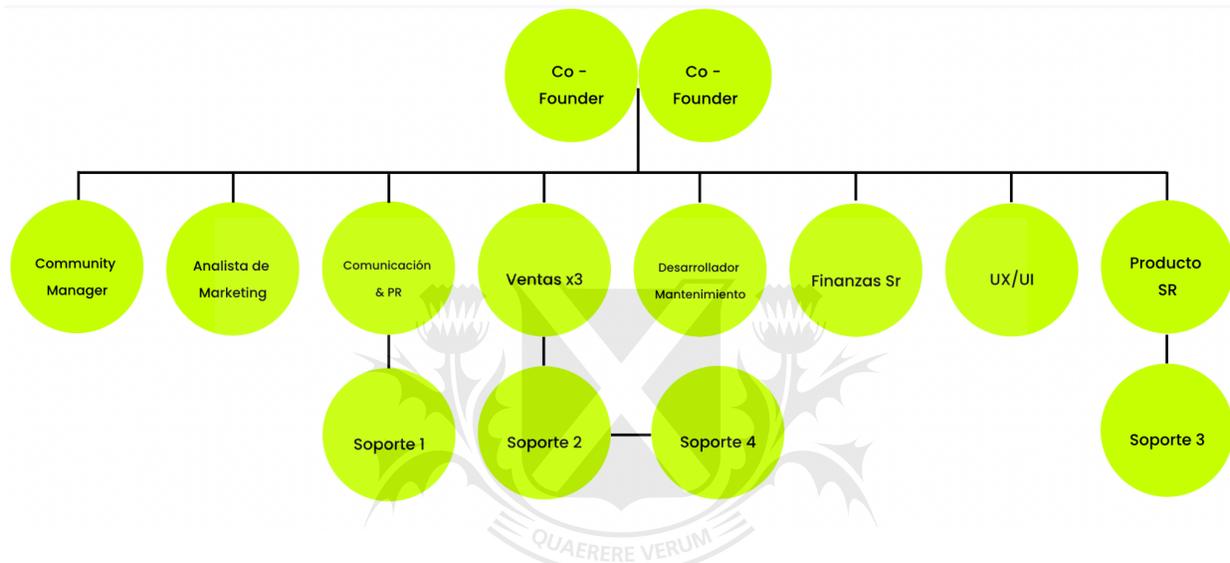


Figura 8.2.3 -Organigrama (largo plazo)

En el año 3 se sumará otro puesto de soporte en el equipo de ventas para mantener una alta calidad de respuesta ante problemas de los usuarios y otro puesto en ventas para aumentar aún más la oferta en Evently. Luego en el año 4 y 5 no habrá más puestos nuevos.

9 – Costos, Finanzas e Inversión

9.1 – Costos

Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos (USD)	\$6.923,75	\$201.507,05	\$231.692,22	\$235.410,62	\$227.578,29	\$228.767,77
Total Sueldos	\$6.104,65	\$95.610,47	\$148.196,22	\$163.938,88	\$172.135,82	\$180.742,62
Marketing	-	\$93.573,05	\$70.982,05	\$58.863,83	\$41.824,24	\$34.406,93
Asesoría Legal	\$519,10	\$9.966,78	\$9.966,78	\$9.966,78	\$9.966,78	\$9.966,78
Asesoría Contable	\$300,00	\$360,00	\$450,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00
Microsoft Azure - Cloud Hosting	-	\$1.978,95	\$2.069,46	\$2.069,46	\$3.079,78	\$3.079,78
Microsoft Office & Teams	-	\$17,81	\$27,71	\$31,67	\$31,67	\$31,67
Costos Variables (USD)	\$105.840,00	\$3.076,43	\$9.998,38	\$16.920,34	\$23.842,29	\$30.764,25
Desarrollo Plataforma	\$105.840,00	-	-	-	-	-
Comisión servicio de pago	-	\$3.076,43	\$9.998,38	\$16.920,34	\$23.842,29	\$30.764,25
Costos Totales (variables + fijos)	\$112.763,75	\$204.583,48	\$241.690,60	\$252.330,95	\$251.420,59	\$259.532,02

Figura 9.1.1 - Costos Totales

Utilizamos para todos los cálculos el dólar MEP al día 26/06/23 de \$481.60. En cuanto a los costos, los dividimos en fijos y variables. Dentro de los primeros están los costos de los sueldos, marketing, asesoría legal, asesoría contable, cloud hosting de Microsoft Azure y el paquete de Microsoft Office y Teams. Los costos variables son los del desarrollo de la plataforma y la comisión de Mercado Pago Checkouts (3.39% + IVA). Para un análisis más detallado, se hizo aparte la estimación de los sueldos y marketing.

En primer lugar, como se ve en la *Figura 9.1.2*, calculamos los sueldos de cada puesto para cada año. Los sueldos fueron calculados con la página web de Glassdoor y el reporte anual 2022-2023 de Adecco. Asimismo, se calculó las cargas sociales y provinciales sobre el empleo.

En segundo lugar, en la misma figura observamos los costos de marketing. Estos se componen por Youtube Ads, Instagram Ads, Google Ads, Tik Tok Ads, costo de influencers y los costos de carteles en la vía pública. Se han calculado en base a las tasas de conversión que tienen las redes sociales donde se publicitará. Por ejemplo, en Instagram la tasa de conversión es del 2%, significando que cada 1000 visitas, 20 terminan realizando una transacción. Además, se han tenido presente los objetivos anuales de

cantidad de transacciones realizadas en la plataforma. Sabiendo estos datos, y conociendo los costos por views en los diferentes medios, hemos estimado un gasto en ads para cada plataforma. El marketing no solo será digital, sino que también por los medios tradicionales. Esto incluye carteles en la vía pública, específicamente en Avenida Lugones y demás espacios concurridos.

Costos Fijos - Sueldos(USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Co-Fundadora	\$2.180,23	\$9.717,61	\$10.203,49	\$10.713,66	\$11.249,35	\$11.811,81
Co-Fundadora	\$2.180,23	\$9.717,61	\$10.203,49	\$10.713,66	\$11.249,35	\$11.811,81
Ventas -1	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04	\$7.812,05	\$8.202,65
Desarrollador Mantenimiento	-	\$9.717,61	\$10.203,49	\$10.713,66	\$11.249,35	\$11.811,81
SopORTE Nivel 1 - 1	-	\$5.398,67	\$5.668,60	\$5.952,03	\$6.249,64	\$6.562,12
SopORTE Nivel 1 -2	-	\$5.398,67	\$5.668,60	\$5.952,03	\$6.249,64	\$6.562,12
Empleado Comunicación & PR	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04	\$7.812,05	\$8.202,65
Finanzas Sr	-	\$8.098,01	\$8.502,91	\$8.928,05	\$9.374,45	\$9.843,18
Analista de Marketing	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04	\$7.812,05	\$8.202,65
Ventas -2	-	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04	\$7.812,05
SopORTE Nivel 1 -3	-	-	\$5.398,67	\$5.668,60	\$5.952,03	\$6.249,64
Community Manager	-	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04	\$7.812,05
Diseñador UX/UI	-	-	\$7.153,24	\$7.510,90	\$7.886,45	\$8.280,77
Producto Sr	-	-	\$8.098,01	\$8.502,91	\$8.928,05	\$9.374,45
SopORTE Nivel 1 -4	-	-	-	\$5.952,03	\$6.249,64	\$6.562,12
Ventas -3	-	-	-	\$6.748,34	\$7.085,76	\$7.440,04
Sub Total Sueldos	\$4.360,47	\$68.293,19	\$105.854,44	\$117.099,20	\$122.954,16	\$129.101,87
Cargas nacionales y provinciales sobre el empleo (ART y otras)	\$1.744,19	\$27.317,28	\$42.341,78	\$46.839,68	\$49.181,66	\$51.640,75
Total Sueldos	\$6.104,65	\$95.610,47	\$148.196,22	\$163.938,88	\$172.135,82	\$180.742,62

Cantidad de empleados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2	9	14	16	16	16

Costos Fijos - Marketing (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Youtube Ads	-	\$3.285,00	\$4.369,05	\$6.859,41	\$4.369,05	\$3.285,00
Instagram Ads	-	\$4.891,00	\$6.505,03	\$10.212,90	\$6.505,03	\$4.891,00
Google Ads	-	\$9.920,70	\$13.194,53	\$20.715,41	\$13.194,53	\$9.920,70
Tik Tok Ads	-	\$4.380,00	\$5.825,40	\$9.145,88	\$5.825,40	\$4.380,00
Influencer Marketing	-	\$7.475,08	\$9.941,86	\$11.930,23	\$11.930,23	\$11.930,23
Cartel Lugones & Panamericana Vía Pública	-	\$63.621,26	\$31.146,18	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos Totales	-	\$93.573,05	\$70.982,05	\$58.863,83	\$41.824,24	\$34.406,93

Año 1			
Tasa Conversion	Costo c/500 views	Views por año	Nuevas transac.
12%	\$2,50	821.250,00	98.550,00
2%	\$4,47	3.668.250,00	73.365,00
5,50%	-	59.524,20	3.273,83
1,10%	\$4,00	2.190.000,00	24.090,00

Figura 9.1.2 - Detalle Costos Sueldos y Marketing

9.2 – Inversiones

9.2.1 Inversiones requeridas

Inversiones (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadoras	\$5.640,36	\$19.741,25	\$14.100,89	\$5.640,36	\$0,00	\$0,00
Depreciaciones y Amortizaciones	\$1.128,07	\$5.076,32	\$7.896,50	\$9.024,57	\$9.024,57	\$7.896,50

Computadora MacBook Pro	1.358.198,00	\$2.820,18
-------------------------	--------------	------------

Figura 9.2.1.1 - Inversiones

En cuanto a las inversiones requeridas, calculamos las computadoras que deberíamos comprar para cada persona del equipo. Elegimos el modelo de computadora Macbook Pro ya que tiene un buen rendimiento y son de alta calidad. Asimismo, se hizo el cálculo correspondiente de sus depreciaciones y amortizaciones.

9.3 – Precios

Calculamos con el Anexo 15 y otras fuentes que el ticket promedio ronda los USD\$10 (Redacción El Comercio, 2023) para una actividad en Buenos Aires.

- A los organizadores se les cobrará una comisión del 5% del precio del ticket.
- A los consumidores se les cobrará un cargo por servicio de 5% del precio del ticket.

Dicho esto, por cada transacción Evently se quedará con el 10% del precio del ticket.

9.4 – Pronósticos de transacciones y tendencia de crecimiento del Market Share.

Para proyectar las transacciones y tendencias de crecimiento del *market share*, hemos optado por una mirada conservadora. Nuestras estimaciones de ingresos para los primeros cinco años se basan en la cantidad de transacciones por usuario, el gasto promedio por ticket y nuestra comisión por ticket vendido al usuario y organizador. Los ingresos se componen por la comisión por venta de cada ticket al usuario y al organizador. A cada uno se le cobra un 5% de comisión por cada transacción.

Establecimos un porcentaje de mercado para atacar que crecerá progresivamente año a año y esperamos que en el quinto año ya se haya capturado el 10% del SOM alcanzable (750.000 transacciones).

Asimismo, hemos dividido a los consumidores en cuatro cuartiles, donde el Q1 son aquellos con la mayor cantidad de transacciones al año y Q4 con la menor. Calculando un promedio de 0.52 transacciones mensuales por usuario, se ha estimado la cantidad de usuarios por mes necesarios para alcanzar el objetivo de transacciones por mes.

SOM alcanzable		1.200.000		personas	
Porcentaje Mercado	1%	3%	6%	8%	10%
Cantidad de Transacciones (Q)	75000	243750	412500	581250	750000
Ticket Promedio - gasto por mes (USD) (P)	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00
Nuestra Comisión (5%)	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50
Cantidad de Usuarios	12000	39000	66000	93000	120000

Cantidad de transacciones al año	Cuartiles clientes
12	Q1
8	Q2
4	Q3
1	Q4

Promedio transacciones al año	6,25
Promedio transacciones al mes	0,52

Figura 9.4.1 - Porcentaje de Mercado y Transacciones

Con el análisis previo mencionado, proyectamos los ingresos totales por año:

Ingresos	Año 1												Total Año 1	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre		
Ingresos Comisión x Ventas Usuarios	\$250,00	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$75.000,00
Ingresos Comisión x Ventas Organizadores	\$250,00	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	\$3.386,36	
Ingresos Totales	\$500,00	\$6.772,73												
Cantidad de transacciones	500	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	6773	
Total transacciones	500	7273	14045	20818	27591	34364	41136	47909	54682	61455	68227	75000		
Cantidad de usuarios necesarios para generar transacciones	960	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	13004	
Pérdida de Usuarios	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Usuarios perdidos	0	48	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Usuarios Adquiridos	960	12092	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
enero	Año 2												Total Año 2	
	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre			
\$3.750,00	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$243.750,00
\$3.750,00	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	\$10.738,64	
\$7.500,00	\$21.477,27													
7500	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	21477	
7500	28977	50455	71932	93409	114886	136364	157841	179318	200795	222273	243750			
14400	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	41236	
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
0	720	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	
14400	27556	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	

Ingresos	Año 3												Total Año 3	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre		
Ingresos Comisión x Ventas Usuarios	\$9.000,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.930,00	\$412.500,00
Ingresos Comisión x Ventas Organizadores	\$9.000,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.932,00	\$17.930,00	
Ingresos Totales	\$18.000,00	\$35.864,00	\$35.860,00											
Cantidad de transacciones	18000	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35864	35860	
Total transacciones	18000	53864	89728	125592	161456	197320	233184	269048	304912	340776	376640	412500		
Cantidad de usuarios necesarios para generar transacciones	34560	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68859	68851	
Pérdida de Usuarios	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Usuarios perdidos	0	1728	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	
Usuarios Adquiridos	34560	36027	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3443	3435	

Figura 9.4.2 - Ingresos esperados año 1, 2 y 3

enero	Año 4												Total Año 4	
	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre			
\$15.000,00	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$581.250,00
\$15.000,00	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	\$25.056,82	
\$30.000,00	\$50.113,64													

30000	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	50114	
30000	80114	130227	180341	230455	280568	330682	380795	430909	481023	531136	581250	581250		
57600	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	96218	
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
0	2880	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	
57600	41498	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	4811	

Ingresos	Año 5												Total Año 5	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre		
Ingresos Comisión x Ventas Usuarios	\$20.000,00	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.275,00	\$750.000,00
Ingresos Comisión x Ventas Organizadores	\$20.000,00	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.272,50	\$32.275,00	
Ingresos Totales	\$40.000,00	\$64.545,00	\$64.550,00											

Cantidad de transacciones	40000	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64545	64550	
Total transacciones	40000	104545	169090	233635	298180	362725	427270	491815	556360	620905	685450	750000		
Cantidad de usuarios necesarios para generar transacciones	76800	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123926	123936	
Pérdida de Usuarios	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Usuarios perdidos	0	3840	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	
Usuarios Adquiridos	76800	50966	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6196	6206	

Figura 9.4.2 - Ingresos esperados año 4 y 5

9.5 Estados de Resultados proyectados

Estado de Resultados Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	0	75.000	243.750	412.500	581.250	750.000
Costos operativos	-6.924	-204.583	-241.691	-252.331	-251.421	-259.532
EBITDA	-6.924	-129.583	2.059	160.169	329.829	490.468
Depreciaciones y Amortizaciones	-1.128	-5.076	-7.897	-9.025	-9.025	-7.897
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	-\$8.052	-\$134.660	-\$5.837	\$151.144	\$320.805	\$482.571
Rtdo. Imp. a las ganancias (35%)	2.818	47.131	2.043	-52.901	-112.282	-168.900
Crédito fiscal año previo	0	2.818	49.949	51.992	0	0
Saldo a favor acumulado al cierre del año	2.818	49.949	51.992	0	0	0
Impuesto a pagar	0	0	0	-909	-112.282	-168.900
RESULTADO NETO	-\$5.234	-\$87.529	-\$3.794	\$98.244	\$208.523	\$313.671

Figura 9.5.1 - Estado de Resultados proyectados

Como se puede observar en la *Figura 9.5.1*, nuestros ingresos netos desde el primer año de operación están en constante crecimiento. Al finalizar el segundo año, vemos un crecimiento exponencial en los ingresos de 225%. Esto se debe al boom de usuarios y transacciones en la plataforma luego de la entrada al mercado, acompañado por una gran inversión en campañas de marketing. Luego, el crecimiento continúa en el tercer año con un 69%, seguido de un 41% en el cuarto año y un 29% en el quinto año.

En cambio, los costos operativos aumentan proporcionalmente menos que los ingresos, con un incremento en el segundo año de operación de 18%. Luego, en el tercer año, los costos aumentan en un 4,40%, mientras que en el cuarto año experimentan una disminución en 0,36%. Finalmente, en el quinto año, los costos aumentan un 3,23%. Los cambios de los costos año a año se deben principalmente a las modificaciones en los gastos en marketing y publicidad.

En resumen, proyectamos que nuestros resultados operativos y netos serán negativos durante los primeros dos años. Sin embargo, a partir del tercer año, anticipamos que los resultados se volverán positivos. Este cambio se debe a un crecimiento exponencial en nuestros ingresos netos, mientras que los costos no aumentarán significativamente.

9.5.1 Capital de Trabajo e Inversión en Activos Fijos

Nuestras estimaciones para “Cuentas por cobrar” fueron realizadas teniendo en cuenta el uso de Mercado Pago Checkouts (Ver Anexo 16) como método de cobro para los tickets. El plan que hemos seleccionado nos proporciona el acceso a los fondos disponibles en un plazo de 18 días. Este plan aplica una tarifa por transacción de 3.39% más el IVA. Por lo tanto, nuestras “Cuentas por cobrar” representan el 58% (18/31) de nuestros ingresos de diciembre de cada año.

Por otro lado, nuestras estimaciones para “Cuentas por pagar” se basan en los sueldos y gastos de diciembre de cada año, a los cuales se le suma el 3.39% más el IVA de los ingresos generados en diciembre.

El “Activo Impositivo - Pasivo Impositivo” se refiere al saldo a favor acumulado al cierre del año del estado de resultados proyectado.

En resumen, nuestro capital de trabajo es positivo, ya que cobramos a 18 días, pero realizamos pagos inmediatos a Mercado Pago en cada transacción. Sin embargo, la variación del capital de trabajo es negativa en el tercer año debido a la descarga de la pérdida impositiva de los primeros tres años.

Saldos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	\$0,00	\$3.928,18	\$12.456,82	\$20.798,80	\$29.065,91	\$37.439,00
Cuentas por pagar	\$537,85	\$16.457,18	\$19.238,69	\$20.037,60	\$19.917,03	\$20.553,15
Activo Impositivo - Pasivo Impositivo	\$2.818,14	\$49.949,07	\$51.992,05	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	\$2.280,29	\$37.420,07	\$45.210,19	\$761,20	\$9.148,87	\$16.885,85
Variacion CT	\$2.280,29	\$35.139,78	\$7.790,11	-\$44.448,99	\$8.387,68	\$7.736,97

Inversiones en activos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo App y sitio web	\$105.840,00	-	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computadoras	\$5.640,36	\$19.741,25	\$14.100,89	\$5.640,36	\$0,00	\$0,00
Registración de marca y patente	\$519,10	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$111.999,46	\$19.741,25	\$14.100,89	\$5.640,36	\$0,00	\$0,00

Figura 9.5.2 - Capital de Trabajo e Inversiones en Activos Fijos

Por tratarse de un modelo de negocio de plataforma, no se requieren grandes inversiones en activos fijos. Nuestra principal inversión es en el desarrollo del sitio web en el año 0, más el registro de la marca de Evently y sus patentes; y luego en el tiempo deberemos mantener el stock de las computadoras del equipo.

9.5.1 Flujo de fondos libres y tasa de descuento

Para realizar el flujo de fondos libres primero calculamos la tasa de descuento (Ku) con los siguientes datos:

- La tasa libre de riesgo la calculamos con el índice de Yahoo Finance de bonos de EE.UU. a 10 años.
- La prima de riesgo de mercado fue calculada usando el índice de Yahoo Finance de S&P 500.
- La beta fue calculada utilizando un artículo de *Betas by Sector (US)* hecho por Damodaran en 2023. La beta de 1,47 se refiere al sector de *Software (System & Application)*.
- La prima riesgo país de Argentina de 20% se calculó utilizando el artículo *Country default spreads and risk* de Damodaran.

Ku:	30,70%
Tasa libre de riesgo	4,20%
Prima riesgo merc:	4,42%
B	1,47
Prima riesgo país	20,00%

Figura 9.5.3 - Tasa de descuento

Nuestra tasa de descuento es entonces de 30,7%, es decir, que 30,7% es la rentabilidad mínima exigida de nuestro negocio.

Una vez ya calculada nuestra tasa de descuento, presentamos en la *Figura 9.5.4* los flujos de fondos libres y descontados proyectados partiendo desde el NOPAT ($EBIT \cdot (1 - \text{Tax Rate})$) y utilizando la variación en capital de trabajo y la inversión en activos fijos calculados previamente.

Para calcular el valor terminal tomamos una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3%. También, hemos decidido ajustar el flujo de fondos sostenible al restarle al último año de flujo de fondos libres el promedio del total de las inversiones en activos fijos. Esta corrección refleja nuestra consideración de que a largo plazo, deberemos invertir en CAPEX (*Capital Expenditures*) para mantener y mejorar nuestros activos fijos.

Free Cash Flow to the Firm	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT*(1-Tax Rate)	-\$5.233,69	-\$87.528,87	-\$3.794,11	\$98.243,91	\$208.523,15	\$313.671,46
Depreciaciones y Amortizaciones	\$1.128,07	\$5.076,32	\$7.896,50	\$9.024,57	\$9.024,57	\$7.896,50
Var CT	-\$2.280,29	-\$35.139,78	-\$7.790,11	\$44.448,99	-\$8.387,68	-\$7.736,97
menos CAPEX	-\$111.999,46	-\$19.741,25	-\$14.100,89	-\$5.640,36	\$0,00	\$0,00
FCFF	-\$118.385,37	-\$137.333,58	-\$17.788,62	\$146.077,11	\$209.160,04	\$313.830,99
VR						\$1.084.273,99
FFL + VR	-\$118.385,37	-\$137.333,58	-\$17.788,62	\$146.077,11	\$209.160,04	\$1.398.104,97

FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-118.385	-105.078	-10.414	65.431	71.682	366.611

FF Sostenible	305.737
VR	1.084.273,99
Crecimiento (g)	3%

Figura 9.5.4 - Flujo de fondos libre

9.6 – Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)

Necesitamos una inversión de \$111.999 dólares calculada a partir de la suma del valor de las inversiones en activos fijos del año 0 (Ver Figura 9.5.2). Esta inversión será financiada en un principio por *friends & family* y será utilizada para el desarrollo de la plataforma, gastos legales para crear la sociedad, asesoramiento contable y sueldos de *co-founders*.

9.7 – Inversión y Valuación

VAN	269.847
TIR	58%
Payback	Año 4
Break Even	Año 3

Figura 9.7.1 - Inversión y Valuación

Basándonos en la inversión inicial, calculamos que el proyecto generaría un Valor Actual Neto (VAN) de \$311.476 dólares, calculado mediante la suma de los flujos de fondos descontados desde el año 0 al año 5. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima que será de 58%, superando significativamente

la tasa de descuento de 30,7%. Además, prevemos que el período de recuperación de la inversión (*payback*) ocurrirá en el año 4, mientras que el punto de equilibrio (*break even*) se alcanzará en el año 3.



10 – Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

Se ha optado por constituir Evently como una Sociedad Anónima (S.A.) en Argentina. Esta elección se basa principalmente en la protección legal que nos brinda este tipo de sociedad. Al ser una sociedad de capital, ante cualquier contingencia, nuestra responsabilidad se limita al capital aportado, evitando comprometer nuestro patrimonio personal.

En un futuro planeamos expandir nuestras operaciones a otros países de Latinoamérica. Esta expansión implicará la necesidad de contratar asistencia legal e impositiva para asegurar el cumplimiento de los marcos legales vigentes en cada país.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Las siguientes leyes son las que componen el marco legal en el que operará el negocio:

- Ley de Protección al Consumidor
- Ley de Protección de Datos Personales
- Ley de Propiedad Intelectual
- Ley de Comercio Electrónico

10.3 – Habilitaciones y registro de marcas

Habilitaciones: es importante verificar que los organizadores tengan las habilitaciones requeridas por la reglamentación local para el desarrollo de sus actividades y eventos.

Registro de marca: se registrará la marca de “Evently” en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual así como también el logotipo de la marca.

Registro de dominio: se accederá a la plataforma utilizando el dominio **evently.com**, el cual se registrará en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial).

10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital

Para armar nuestros términos y condiciones utilizamos el generador de TiendaNube

TERMINOS Y CONDICIONES - Evently

Evently S.A., persona jurídica de derecho privado describe, a través de este documento, las normas de uso del sitio www.evently.com y de cualquier otro sitio web, tienda o aplicación operada por el titular.

Al navegar por este sitio web, consideramos que está de acuerdo con las condiciones de uso que figuran a continuación.

Si no está de acuerdo con los términos de este acuerdo, le pedimos que no haga ningún otro uso de este sitio web, mucho menos que se registre o envíe sus datos personales.

Si cambiamos nuestras condiciones de uso, publicaremos el nuevo texto en este sitio web, con una fecha de revisión actualizada. Podemos modificar este documento en cualquier momento.

Si hay un cambio significativo en los términos de este acuerdo, podemos informarle utilizando la información de contacto que tenemos en nuestra base de datos o mediante una notificación.

El uso de este sitio web después de los cambios significa que usted acepta las condiciones de uso revisadas. Si, después de leer la versión revisada, no está de acuerdo con sus términos, por favor, termine su acceso.

- Sección 1 - Usuario

El uso de este sitio web le otorga automáticamente la condición de Usuario e implica su plena aceptación de todas las directrices y condiciones incluidas en estas Condiciones.

- Sección 2 - Adhesión junto con la política de privacidad

El uso de este sitio web implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de Evently.

- Sección 3 - Condiciones de acceso

En general, el acceso al sitio web de Evently es gratuito y no requiere registro previo.

Sin embargo, para hacer uso de algunas funcionalidades, el usuario puede necesitar registrarse, creando una cuenta de usuario con un nombre de usuario y una contraseña de acceso.

Es responsabilidad del usuario proporcionar únicamente información correcta, auténtica, válida, completa y actualizada, así como no revelar su nombre de usuario y contraseña a terceros.

Algunas partes de este sitio web ofrecen al usuario la opción de publicar comentarios en determinadas áreas. Evently no consiente la publicación de contenidos de carácter discriminatorio, ofensivo o ilícito, o que infrinjan los derechos de autor o cualquier otro derecho de terceros.

La publicación de cualquier contenido por parte del usuario de este sitio web, incluidos los mensajes y comentarios, implica una licencia no exclusiva, irrevocable e irreversible para su uso, reproducción y publicación por parte de Evently en su sitio web, plataformas de internet y aplicaciones, o incluso en otras plataformas, sin ninguna restricción o limitación.

- Sección 4 - Cookies

La información sobre el uso que usted hace de este sitio web puede recogerse a través de las cookies. Las cookies son piezas de información que se almacenan directamente en el equipo que se está utilizando. Las cookies permiten recoger información como el tipo de navegador, el tiempo de permanencia en el sitio web, las páginas visitadas, las preferencias de idioma y otros datos de tráfico anónimos. Nosotros y nuestros proveedores de servicios utilizamos la información para la protección de la seguridad, para facilitar la navegación, mostrar la información de manera más eficiente y personalizar su experiencia al utilizar este sitio web, así como para el seguimiento en línea. También recopilamos información estadística sobre el uso del sitio web para mejorar continuamente nuestro diseño y funcionalidad, para entender cómo se utiliza el sitio web y para ayudarle a resolver problemas relevantes.

Si no desea que se recoja su información a través de las cookies, existe un procedimiento sencillo en la mayoría de los navegadores que permite rechazar automáticamente las cookies, o le da la opción de aceptar o rechazar la transferencia de una cookie específica (o varias) de un sitio web concreto a su ordenador. Sin embargo, esto puede crear inconvenientes en su uso del sitio web.

La configuración que elija puede afectar a su experiencia de navegación y al funcionamiento que requiere el uso de cookies. En este sentido, rechazamos cualquier responsabilidad por las

consecuencias derivadas del funcionamiento limitado de este sitio web causado por la desactivación de las cookies en su dispositivo (incapacidad para establecer o leer una cookie).

- Sección 5 - Propiedad intelectual

Todos los elementos de Evently son propiedad intelectual de la misma o de sus licenciantes. Estos términos o el uso del sitio web no le otorgan ninguna licencia o derecho de uso de los derechos de propiedad intelectual de Evently o de cualquier tercero.

- Sección 6 - Enlaces a sitios web de terceros

Este sitio web puede contener, de vez en cuando, enlaces de hipertexto que le redirigirán a sitios web de nuestros socios, anunciantes, proveedores, etc. Si hace clic en uno de estos enlaces a cualquiera de estos sitios, recuerde que cada sitio tiene sus propias prácticas de privacidad y que nosotros no somos responsables de estas políticas. Por favor, consulte estas políticas antes de enviar cualquier dato personal a esos sitios.

No somos responsables de las políticas y prácticas de recopilación, uso y divulgación (incluidas las prácticas de protección de datos) de otras organizaciones, como Facebook, Apple, Google, Microsoft, o cualquier otro desarrollador de software o proveedor de aplicaciones, tienda de medios sociales, sistema operativo, proveedor de servicios de internet o fabricante de dispositivos, incluidos los Datos Personales que usted divulgue a otras organizaciones a través de las aplicaciones, en relación con dichas aplicaciones, o publicados en nuestras redes sociales. Le recomendamos que se informe sobre la política de privacidad y las condiciones de uso de cada sitio web visitado o proveedor de servicios utilizado.

- Sección 7 - Plazos y modificaciones

El funcionamiento de este sitio web es por tiempo indefinido.

La totalidad del sitio web o cada una de sus secciones podrá ser cerrada, suspendida o interrumpida unilateralmente por Evently, en cualquier momento y sin previo aviso.

- Sección 8 - Datos personales

Durante el uso de este sitio web, ciertos datos personales serán recogidos y procesados por

Evently y/o los Socios. Las normas relativas al tratamiento de los datos personales de Evently están estipuladas en la Política de Privacidad.

- Sección 9 - Contacto

Si tiene alguna pregunta sobre las condiciones de uso, por favor póngase en contacto con nosotros por correo electrónico soporte@evently.com.ar.



Universidad de
SanAndrés

eventos para que se sumen a la plataforma. Esta búsqueda será constante en la operación de Evently, siempre se van a estar incorporando nuevos eventos y actividades. Habrá un proceso de onboarding para aquellos que quieran formar parte. Es importante recordar que los eventos y actividades que integren nuestra plataforma van a haber pasado por una curaduría ya que deben cumplir con ciertos requisitos. Para acompañar el crecimiento de Evently se comenzará a contratar nuevos empleados para agrandar el equipo de trabajo.

11.2 – Riesgos

En el caso de que se activen ciertas oportunidades y amenazas en el periodo que abarca el plan de implementación, se han pensado estrategias como respuestas.

Tipo de riesgo	Riesgo	Respuesta
Amenaza	Nuevos ingresantes	Reconocemos que las barreras de entrada al mercado donde operará Evently son bajas. En el caso de que lleguen nuevos entrantes, buscamos posicionarnos como líderes y como la propuesta más atractiva. Evently se posiciona en el mercado como una marca nacional, que conoce al consumidor y entiende la cultura. Además, buscamos fortalecer nuestras alianzas con los organizadores al conseguir eventos exclusivos sólo en Evently. Otro factor que destacará a Evently es el compromiso constante con la innovación, el sentido de comunidad y la adaptación a las tendencias para permanecer en la vanguardia y atraer a nuevos clientes.
Oportunidad	Utilización de datos	Siempre valorando y protegiendo la privacidad de los usuarios, y cumpliendo con las regulaciones de privacidad y seguridad establecidas, se utilizarán los datos. Vamos a poder entender mejor a nuestros usuarios y ofrecer una experiencia aún más personalizada. Asimismo, generará beneficios en el área de marketing, ya que al utilizarlos se podrán idear estrategias más efectivas, desde las publicidades hasta las colaboraciones con diferentes <i>influencers</i> y organizadores de eventos. Los datos también serán utilizados para generar insights para los organizadores en Evently

11.3 – Estrategias de salida

Hemos considerado dos posibles *exits* del mercado:

Venta de la empresa a Fever: En este escenario hemos considerado la venta de Evently a Fever, plataforma líder mundial en el sector de entretenimiento y eventos. Teniendo en cuenta la magnitud de su negocio, creemos que si Fever quisiera entrar al mercado argentino en un futuro, podría ser de su interés la compra de Evently para comenzar a operar en el país. En caso de que se de la venta trataríamos de negociar un porcentaje accionario, pero si no se da la oportunidad, estaríamos abiertas a una venta total.

Fusión con Passline: Otra opción que hemos considerado es una fusión con Passline, empresa referente en Argentina en la industria de la venta de entradas a eventos. Una fusión estratégica podría ser de mutuo beneficio para combinar nuestras fortalezas y ofrecer un producto elevado y más competitivo en el mercado. Buscamos al fusionarnos mantenernos involucradas en la operación y en la empresa.

12 – Conclusiones

La evolución constante de la tecnología está transformando la manera en la que las personas interactúan, obtienen información y participan en actividades y eventos de entretenimiento. Es en este contexto que identificamos una necesidad sin satisfacer en Argentina: la falta de un producto digital que centralice y ordene todas las ofertas disponibles de entretenimiento de manera efectiva. A partir de esta necesidad nace Evently, una plataforma integral de entretenimiento que ofrece a los consumidores una solución completa al presentarles una amplia variedad de actividades y eventos de entretenimiento. Evently actúa como un punto de encuentro entre organizadores y consumidores, generando una relación de beneficio mutuo.

En cuanto al mercado argentino, hemos detectado tanto amenazas como oportunidades. Respecto a lo primero, el país se encuentra dentro de un contexto de alta inflación y con una moneda local con frecuentes devaluaciones. Sin embargo, vemos una oportunidad en la vibrante cultura social del mercado argentino, que se caracteriza por su creciente oferta de actividades y eventos. A pesar de esta abundante oferta que se encuentra disponible y en crecimiento, no hay ninguna plataforma en este momento en el mercado que ofrezca exitosamente lo que Evently propone. En términos de competidores, actualmente se encuentra Passline, que actúa más como un intermediario de pago y reserva de eventos nocturnos y algunos recitales, así como Eventbrite, que tiene presencia en el mercado pero ofrece una oferta muy limitada y la plataforma no está desarrollada como lo está en otros países.

Evently ofrecerá una experiencia de usuario intuitiva, con una gran oferta de eventos y actividades. Estará constantemente añadiendo nuevas opciones, contando con eventos en tendencia y populares. En cuanto a la plataforma, el usuario podrá crear su perfil donde seleccionará sus gustos, preferencias, presupuesto y zona. Luego, con sus datos, el algoritmo le recomendará diferentes opciones disponibles. También, si lo desea, el usuario puede exportar el catálogo entero y filtrar su búsqueda de acuerdo a su interés. Estará disponible la opción de dejar reseñas en los eventos, y a su vez, el algoritmo aprenderá sobre qué le gustó al usuario y qué no. Este algoritmo es algo esencial dentro de nuestra plataforma. Las recomendaciones mejoran, ya que se trabaja con un feedback constante. Se podrá

reservar y pagar el evento a través de la plataforma, ofreciendo un servicio integral. Ya no va a ser necesario adentrarse en el sinfín de opciones de internet, sino que todo va a estar disponible y centralizado en la plataforma. Del lado de los organizadores, se les ofrecerá *insights* obtenidos con los datos de los usuarios de Evently que asistan a sus eventos. Además, Evently contará con los precios más competitivos del mercado.

Hemos decidido focalizar en el segmento de mercado de individuos de clase media y alta entre 18 y 39 años que vivan en el AMBA. Estimamos que en esta área geográfica en este segmento hay un mercado potencial de alrededor de 1.200.000 consumidores. No obstante, nuestra visión de futuro contempla la expansión a otras regiones geográficas, comenzando por las demás ciudades principales de Argentina, y posteriormente, hacia el resto de Latinoamérica. El tamaño estimado de este mercado es de aproximadamente 2.2 millones USD.

En cuanto a los riesgos del negocio detectamos principalmente la amenaza de nuevos ingresantes al mercado y la oportunidad del uso de datos de los clientes. No es posible eliminar la amenaza pero si es posible estar alerta a posibles movimientos de nuevos competidores para adecuar la estrategia en tal caso. Asimismo, los datos presentan una gran oportunidad para mejorar el negocio y ofrecer a los organizadores *insights* de gran valor agregado.

Para llevar a cabo este proyecto, necesitaremos de una inversión de \$111.999 que se recuperará en el cuarto año y comenzará a tener resultados positivos el tercer año.

Evently es una gran oportunidad de negocio que presenta una oferta innovadora para satisfacer las necesidades de los consumidores y organizadores de eventos en el entorno digital actual. Al considerar los desafíos y oportunidades del mercado del entretenimiento digital, desarrollamos una estrategia integral, desde la adquisición de usuarios hasta la retención y lealtad a largo plazo. La alianza con los organizadores de eventos y la mejora continua de la plataforma son pilares que respaldan nuestro compromiso para brindar una solución completa y efectiva. Después de todo, Evently no es sólo una propuesta de negocio, sino nuestro gran interés por los negocios digitales y la creación de experiencias únicas.

Anexos

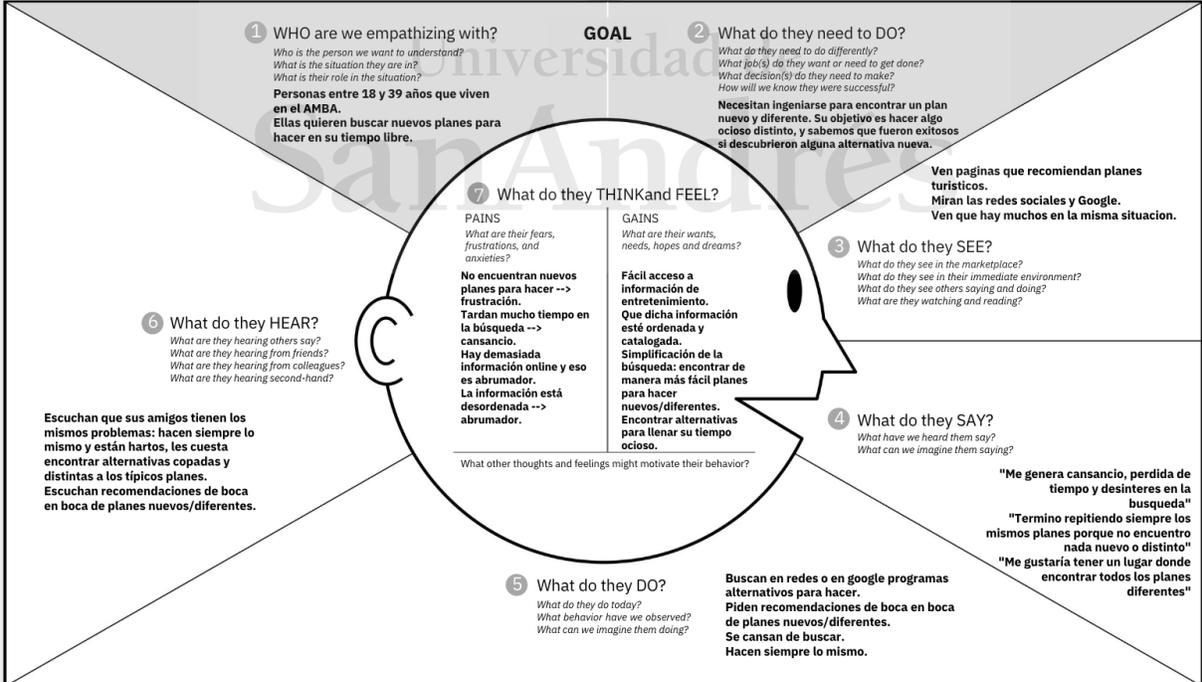
Anexo 1

Edad	Nivel socioeconómico alto	Nivel socioeconómico medio	Nivel socioeconómico bajo
0-14	12%	49%	39,00%
15-29	18%	47%	36,00%
30-59	24%	42%	35,00%

Edad	Población	Clase Media y Alta	Clase Alta Solo
15-19	1.419.794	908.668	248.464
20-24	1.407.473	900.783	246.308
25-29	1.324.170	847.469	231.730
30-34	1.166.108	757.970	274.035
35-39	1.078.401	700.961	253.424
TOTAL		4.115.851	1.253.961

Anexo 2

Empathy Map Canvas Designed for: Designed by: Date: Version:



1 WHO are we empathizing with?
*Who is the person we want to understand?
What is the situation they are in?
What is their role in the situation?*
**Personas entre 18 y 39 años que viven en el AMBA.
Elas quieren buscar nuevos planes para hacer en su tiempo libre.**

GOAL

2 What do they need to DO?
*What do they need to do differently?
What job(s) do they want or need to get done?
What decision(s) do they need to make?
How will we know they were successful?*
**Necesitan ingeniar para encontrar un plan nuevo y diferente. Su objetivo es hacer algo ocioso distinto, y sabemos que fueron exitosos si descubrieron alguna alternativa nueva.
Ven paginas que recomiendan planes turísticos.
Miran las redes sociales y Google.
Ven que hay muchos en la misma situación.**

3 What do they SEE?
*What do they see in the marketplace?
What do they see in their immediate environment?
What do they see others saying and doing?
What are they watching and reading?*
**"Me genera cansancio, perdida de tiempo y desinterés en la búsqueda"
"Termino repitiendo siempre los mismos planes porque no encuentro nada nuevo o distinto"
"Me gustaría tener un lugar donde encontrar todos los planes diferentes"**

4 What do they SAY?
*What have we heard them say?
What can we imagine them saying?*
**Buscan en redes o en google programas alternativos para hacer.
Piden recomendaciones de boca en boca de planes nuevos/diferentes.
Se cansan de buscar.
Hacen siempre lo mismo.**

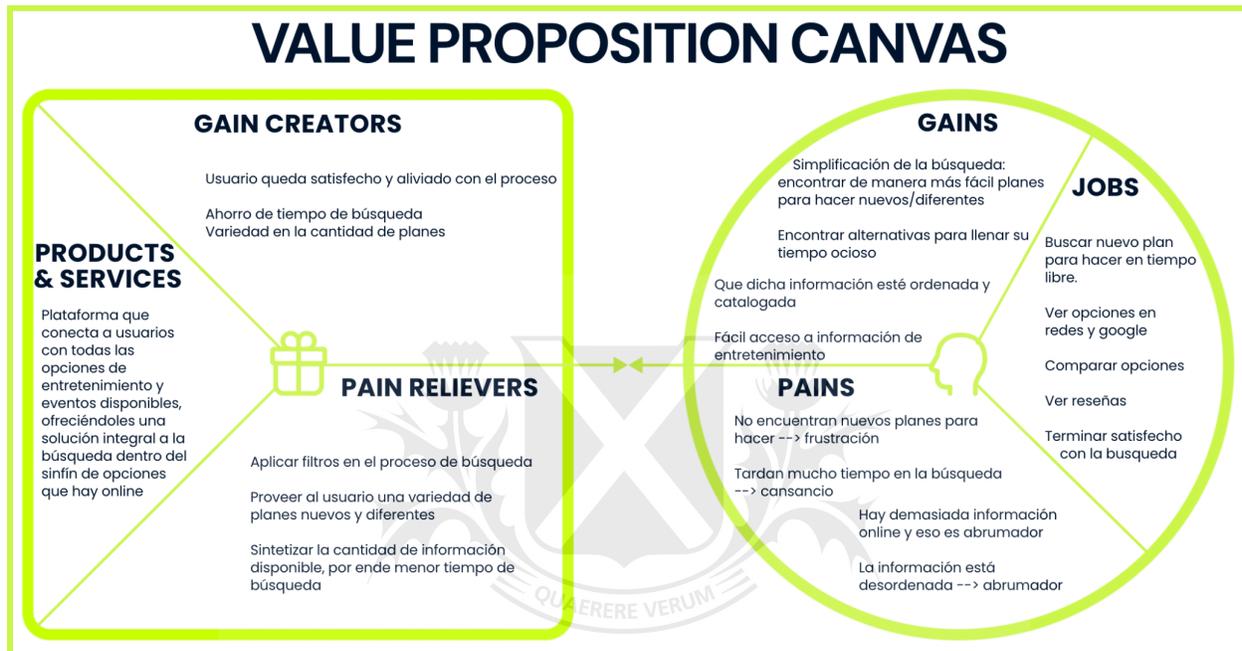
5 What do they DO?
*What do they do today?
What behavior have we observed?
What can we imagine them doing?*
**Escuchan que sus amigos tienen los mismos problemas: hacen siempre lo mismo y están hartos, les cuesta encontrar alternativas copadas y distintas a los típicos planes.
Escuchan recomendaciones de boca en boca de planes nuevos/diferentes.**

6 What do they HEAR?
*What are they hearing others say?
What are they hearing from friends?
What are they hearing from colleagues?
What are they hearing second-hand?*

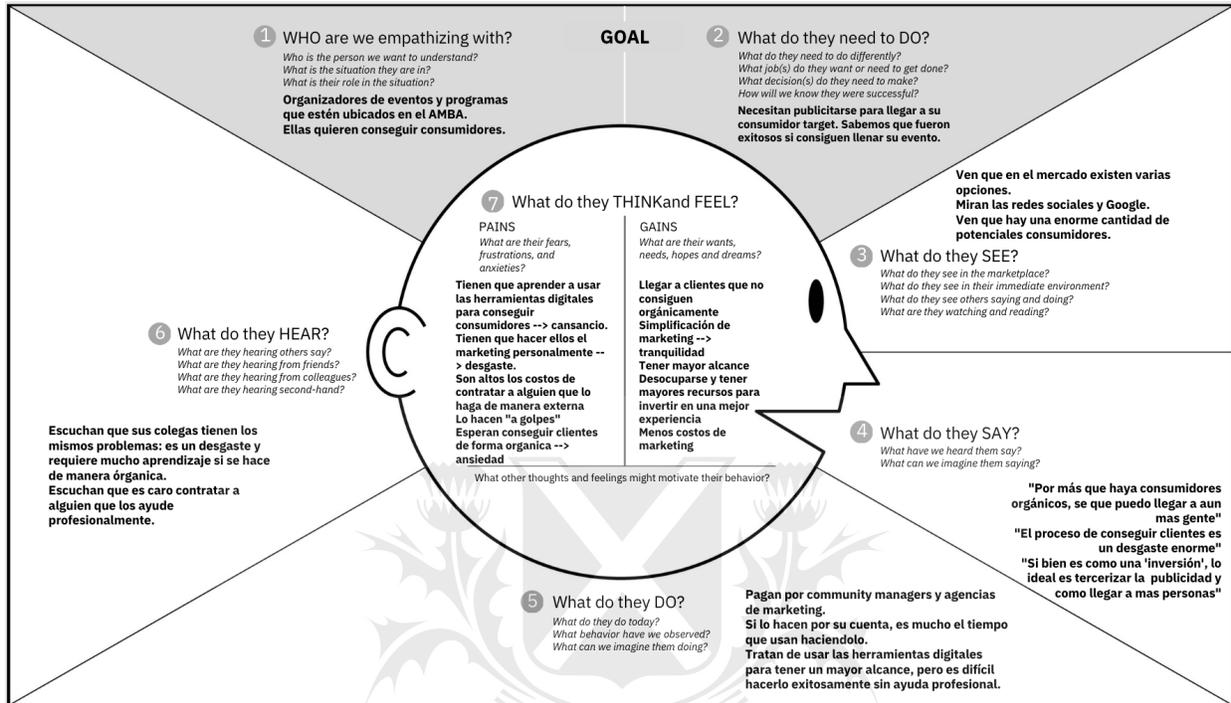
7 What do they THINK AND FEEL?
PAINS
What are their fears, frustrations, and anxieties?
**No encuentran nuevos planes para hacer --> frustración.
Tardan mucho tiempo en la búsqueda --> cansancio.
Hay demasiada información online y eso es abrumador.
La información está desordenada --> abrumador.**
GAINS
What are their wants, needs, hopes and dreams?
**Fácil acceso a información de entretenimiento.
Que dicha información esté ordenada y catalogada.
Simplificación de la búsqueda: encontrar de manera más fácil planes para hacer nuevos/diferentes.
Encontrar alternativas para llenar su tiempo ocioso.**

Last updated on 16 July 2017. Download a copy of this canvas at <http://gamestorming.com/empathy-map/> © 2017 Dave Gray, xplane.com

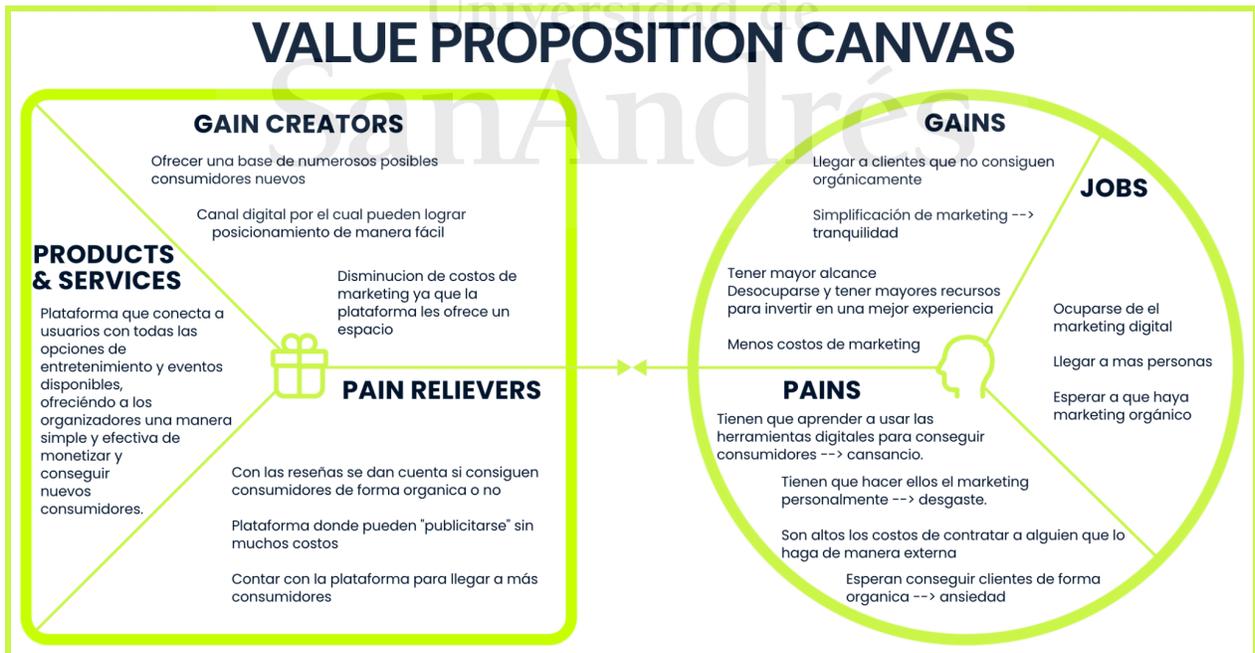
Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6

DESIGN CRITERIA CANVAS						
MUST	INTEGRACIÓN CON SISTEMAS/ PRODUCTORES DE EVENTOS	VARIEDAD DE PLANES DIFERENTES	SISTEMA DE PAGO INTEGRADO	FILTROS EN LA BÚSQUEDA	CREACIÓN DE PERFIL	INFORMACIÓN DE EVENTO (SINOPSIS, FOTOS, ETC.)
SHOULD	GEOLocalIZACIÓN	NOTIFICACIONES	ALGORITMO DE RECOMENDACIONES	SISTEMA DE RESEÑAS		
COULD	PLUG IN CON OPEN AI	COMUNIDAD ONLINE (FOLLOW YOUR FRIENDS & EVENTS)				
WON'T	DISLIKES	CREACIÓN DE EVENTOS PROPIOS	RESEÑAS PROPIAS			

Anexo 7

Journey Steps Which step of the experience are you describing?	Discovery Why do they even start the journey?	Registration Why would they trust us?	Onboarding and First Use How can they feel successful?	Sharing Why would they invite others?
Actions What does the customer do? What information do they look for? What is their context?	<ul style="list-style-type: none"> El consumidor quiere buscar planes nuevos para hacer en su tiempo libre Quieren un "doble click en "cómo llegar" 	<ul style="list-style-type: none"> Mira la página de inicio Busca distintas alternativas Compara las opciones 	<ul style="list-style-type: none"> Se registra en la plataforma Revisa la recomendación Mira las opciones en el catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> Boca a boca Redes Sociales
Needs and Pains What does the customer want to achieve or avoid? <i>Tip: Reduce ambiguity, e.g. by using the first person narrator.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar la cantidad de información disponible. Demorar tiempo de respuesta Encontrar nuevos planes y eventos para asistir No encuentran nuevos planes para hacer "doble clic" en "cómo llegar". La información está desordenada Hay demasiada información online y eso es abrumador. La información está desordenada 	<ul style="list-style-type: none"> Quiere recomendaciones personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendaciones con valor 	
Touchpoint What part of the service do they interact with?	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de entretenimiento personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Landing page Diferentes secciones de la página 	<ul style="list-style-type: none"> Login Creación de Perfil 	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales
Customer Feeling What is the customer feeling? <i>Tip: Use the emoji app to express more emotions</i>	<ul style="list-style-type: none"> 😊 😞 	<ul style="list-style-type: none"> 😞 	<ul style="list-style-type: none"> 😞 	<ul style="list-style-type: none"> 😞

Anexo 8

Journey Steps Which step of the experience are you describing?	Discovery Why do they even start the journey?	Registration Why would they trust us?	Onboarding and First Use How can they feel successful?	Sharing Why would they invite others?
Actions What does the customer do? What information do they look for? What is their context?	<ul style="list-style-type: none"> El organizador quiere conseguir más clientes No quiere perder mucho tiempo en marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Mira la página de inicio Ve que hay una numerosa base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Se registra en la plataforma Publica el evento con los detalles requeridos Sube información acerca de su evento a la página 	<ul style="list-style-type: none"> Boca a boca Redes Sociales
Needs and Pains What does the customer want to achieve or avoid? <i>Tip: Reduce ambiguity, e.g. by using the first person narrator.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Simplificar el marketing Encontrar nuevos consumidores Son conscientes del tamaño del mercado, pero no pueden llegar a todos No todos tienen los recursos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> Quieren llegar un buen posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Quieren buenas reseñas Quieren monetizar su evento Quieren más clientes 	
Touchpoint What part of the service do they interact with?	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de entrenamiento personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Landing page Distintas secciones de la página 	<ul style="list-style-type: none"> Login Creación de Perfil del evento Publicación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales
Customer Feeling What is the customer feeling? <i>Tip: Use the emoji app to express more emotions</i>	<ul style="list-style-type: none"> 😊 😞 	<ul style="list-style-type: none"> 😞 	<ul style="list-style-type: none"> 😊 	<ul style="list-style-type: none"> 😊

Anexo 9

Hay 1.125.000 millones de habitantes en la ciudad de México entre 15 y 39 años según el censo de 2020 (INEGI)

Hay 225.508 millones de habitantes en la región metropolitana de Chile entre 15 y 39 años según el censo de 2017 (INE)

Hay 247.448 millones de habitantes en Montevideo entre 18 y 29 años según el censo de 2011 (Ministerio de Desarrollo Social)

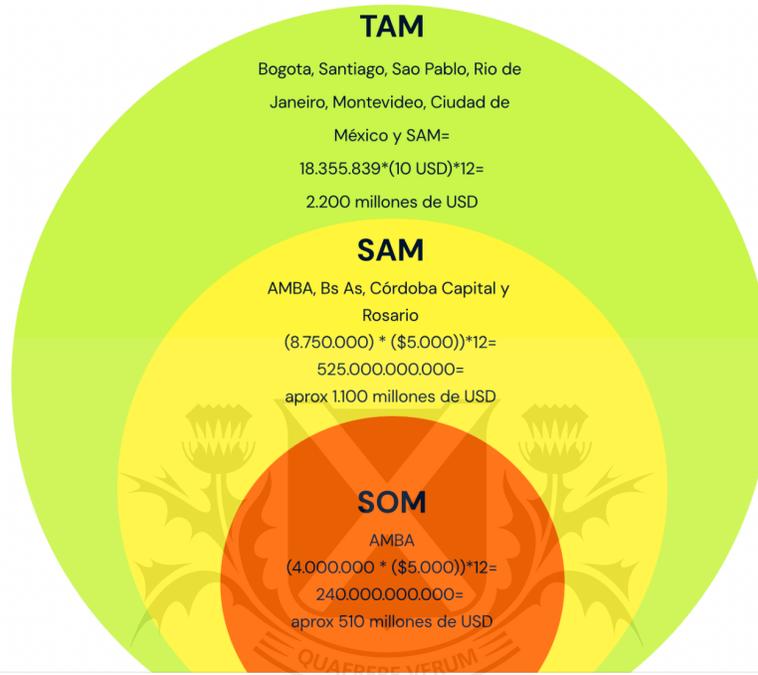
Hay 6.450.609 millones de habitantes en Río de Janeiro entre 15 y 39 años según el censo de 2010 (IBGE)

Hay 17.471.973 millones de habitantes en Sao Paulo entre 15 y 39 años según el censo de 2010 (IBGE)

Hay 3.296.979 millones de habitantes en Bogotá entre 15 y 39 años según la Secretaría Distrital de Salud en el censo de 2019

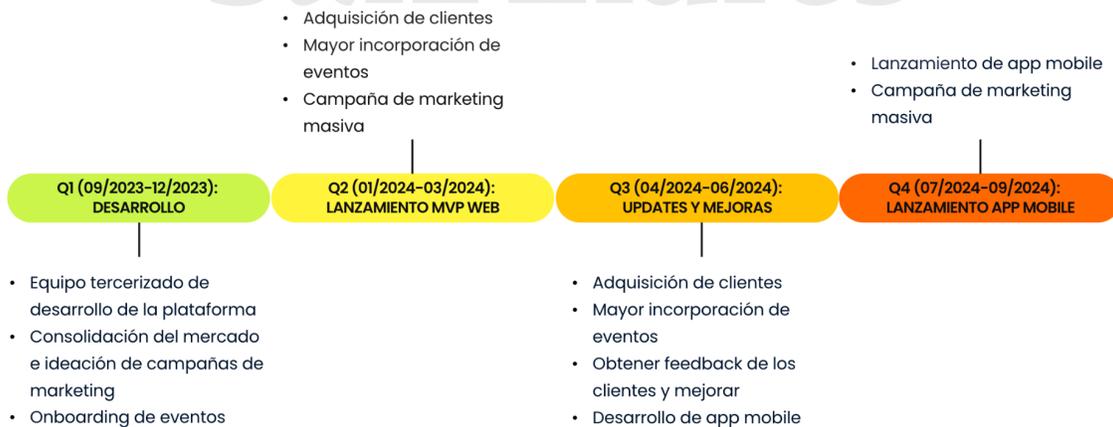
→ Uso 10 dólares promedio por ticket, uso $\frac{1}{3}$ de la población de ciudades grandes (asumo que $\frac{1}{3}$ son clase alta y media)

Anexo 10



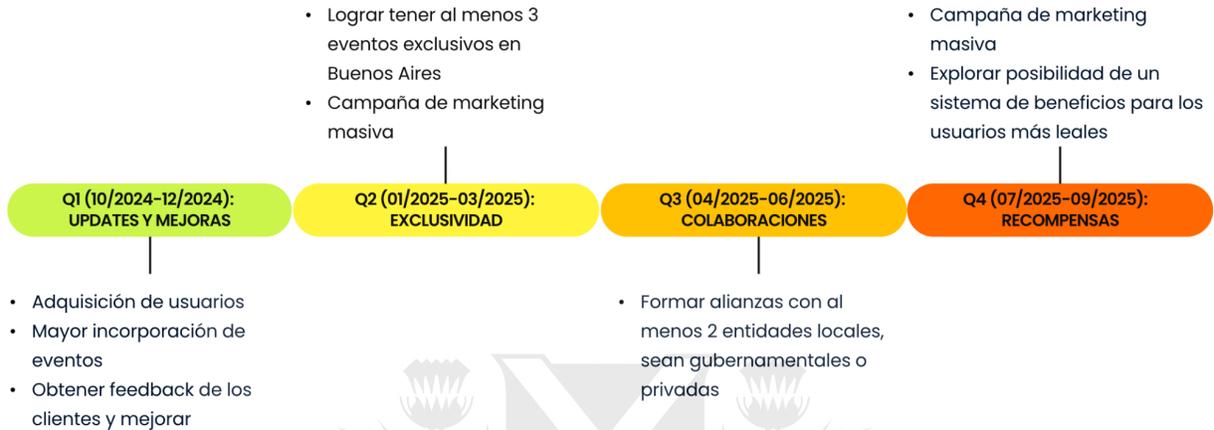
Anexo 11

Universidad de
San Andrés
SEPTIEMBRE 2023 – SEPTIEMBRE 2024



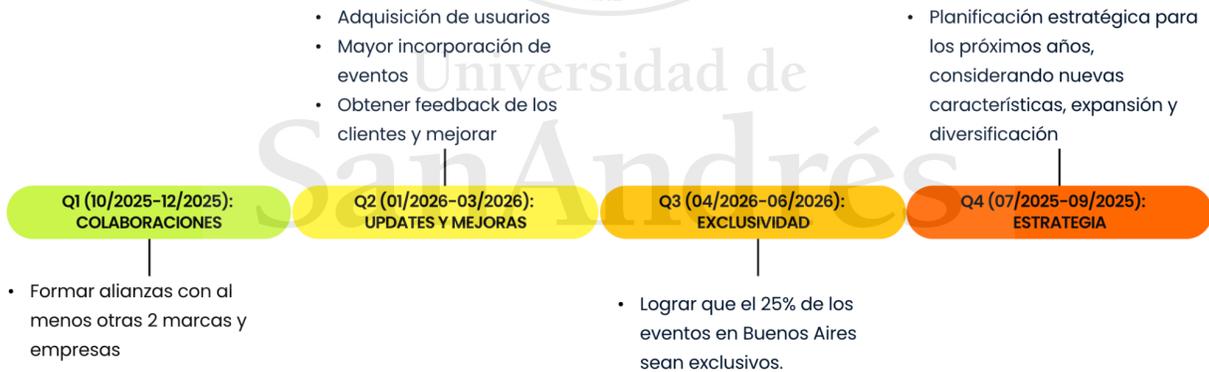
Anexo 12

OCTUBRE 2024 – SEPTIEMBRE 2025



Anexo 13

OCTUBRE 2025 – SEPTIEMBRE 2026



Anexo 14

Link para acceder a las pantallas creadas:

<https://www.figma.com/file/iZW2kF2xOcaJoHaQqzXgVl/Pantallas?type=design&node-id=0%3A1&mode=design&t=bT7sQPoBoBW0z3I2-1>

Anexo 15

Precio promedio por entrada de \$5.000:

- Precio de entrada promedio a un recital: \$12.000 (Diario Ámbito, 2022)
- Precio de entrada promedio al cine: \$1500 (Hernández, 2023)
- Precio promedio de entrada a salas de escape: \$3.400 (Escape Games)

Anexo 16

Elegí cómo cobrar el dinero de tus ventas

Te ofrecemos opciones a tu medida.

- ✓ Podés recibir tu dinero cuando quieras
- ✓ Vos elegís cuánto pagar
- ✓ Solo pagás por venta aprobada

Válido para todos los medios de pago.

DINERO DISPONIBLE

PAGÁS

En 35 días

1.49% + IVA

En 18 días

3.39% + IVA

En 10 días

4.49% + IVA

Al instante

6.99% + IVA

Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Capterra. (n.d.). *Opiniones de Eventbrite*.
<https://www.capterra.com.ar/reviews/114949/eventbrite?countries%5B%5D=ar#facets>
- Casado, R. (27 de enero 2023). *El Unicornio Español fever Alcanza Los 1.800 millones de valoración en una nueva ronda con Goldman*. elEconomista.es.
<https://www.economista.es/capital-riesgo/noticias/12125491/01/23/El-unicornio-espanol-Fever-alcanza-los-1800-millones-de-valoracion-en-una-nueva-ronda-con-Goldman-Sachs.html>
- *¿Cuáles son los costos por cobro con Mercado Pago?*. mercadopago.com.ar. (n.d.).
https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220
- Damodaran, A. (2023). *Betas by sector (US)*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2023). *Country default spreads and risk premiums*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Diario Ámbito. (19 de febrero de 2022). *Se necesitan 12 mil pesos promedio para ver Una Banda Internacional en Argentina*. ámbito.com.
<https://www.ambito.com/informacion-general/entradas/se-necesitan-12-mil-pesos-promedio-ver-una-banda-internacional-argentina-n5376168>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia*. Granica.
- Davidovsky, S. (18 de mayo de 2022) *Día de las Telecomunicaciones: El 88% de la Argentina tiene celular y acceso a internet, Pero La Velocidad varía según la provincia*. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/dia-de-las-telecomunicaciones-el-88-de-la-argentina-tiene-celular-y-acceso-a-internet-pero-la-nid17052022/>
- Escape Games. *Reserva Tu Sala de escape – sucursal Nuñez*. (n.d.).
<https://www.escapegames.com.ar/reservar-nunez/>
- Fajardo, D. (24 de julio de 2021). *La startup que remeció La Industria del Entretenimiento*. La Tercera.
<https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/la-startup-que-remecio-la-industria-del-entretimiento/HYEJFCQ3IRA4RN4HHD5B3QOULQ/>

- Fever Labs, Inc. (25 de mayo de 2012). *Fever - actividades y eventos*. App Store. <https://apps.apple.com/es/app/fever-actividades-y-eventos/id497702817>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (s.f). *Asistentes a festivales y campeonatos organizados por el GCBA por festival o campeonato. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/2022*. Estadística y Censos de la Ciudad. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27492>
- Hernández, J. (17 de mayo de 2023). *Cuánto cuesta una entrada al cine en Argentina: Precios 2023*. INFOZONA. <https://www.infozona.com.ar/cuanto-sale-entrada-cine-argentina/>
- INDEC (n.d.). *Instituto Nacional de Estadística Y censos de la república argentina. Informes Técnicos - Acceso a Internet*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- INEGI. (n.d.). *Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI. <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Censo de Población y Vivienda 2017*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (n.d.). *Table 1.12 - Resident population, by sex and groups of age, considering Major Regions and Federation Units - 2010*. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/en/statistics/social/population/18391-2010-population-census.html?=&t=>
- Ministerio de Desarrollo Social. (n.d.). *Cantidad de personas según departamento por tramo de edad. Censo 2011*. Ministerio de Desarrollo Social. <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/indicador/cantidad-personas-segun-departamento-tramo-edad-censo-2011>
- Redacción El Comercio. (4 de mayo de 2023). *Buenos Aires: ¿Cuántos dólares cuesta pasar un fin de semana en la capital Argentina?*. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/vamos/mundo/buenos-aires-cuantos-dolares-cuesta-pasar-un-fin-de-semana-en-la-capital-argentina-noticia/>
- Secretaría Distrital de Salud. SaluData – Observatorio de Salud de Bogotá. *Pirámide poblacional en Bogotá D.C. 2005, 2015 y 2019*. <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

- ScamAdviser. (n.d.). *Passline.com opiniones | el sitio web es seguro o falso.* <https://www.scamadviser.com/es/comprobar-sitio-web/passline.com>
- Statista Market Insights. (Julio 2023). *Leisure And Entertainment - Argentina.* Statista. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/co/consumption-indicators/leisure-and-entertainment/argentina#entertainment>.
- S&P Capital IQ. (n.d.). *Eventbrite, Inc. (NYSE:EB) Public company profile.* Recuperado el 17 de agosto de 2023 de la base de datos S&P Capital IQ.
- Tiendanube. (n.d.). *Generador de Términos y Condiciones.* <https://www.tiendanube.com/herramientas/generador-terminos-condiciones>
- TuQuejaSuma. (n.d.). *¿Es confiable comprar en passline?. ¿Tenés un reclamo para passline? Encontrá gratis tu solución!.* <https://tuquejasuma.com/passline?page=3>
- Yahoo Finance. (n.d.). 10-Year Bond Index. <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX?p=%5EFVX> (Accedido el 20 de junio de 2023)