



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Venuely: Creando Momentos que Duran para Siempre

Autores: Jazmín Cavanagh y Santiago Bello

Legajo o DNI o Pas: 31166 (Jazmín Cavanagh) y 31357 (Santiago Bello)

Mentor de Tesis: Pablo Ianello

Tutor de Tesis: Antonella Poncini

Lugar y fecha: Buenos Aires, 30 de Septiembre del 2023

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales



Venuely: Creando Momentos que Duran para Siempre

Universidad de
SanAndrés

Autor/es: Jazmín Cavanagh y Santiago Bello

Legajo o DNI o Pas: 31166 (Jazmín Cavanagh) y 31357 (Santiago Bello)

Mentor de Tesis: Pablo Ianello

Tutor de Tesis: Antonella Poncini

Lugar y fecha: Buenos Aires, 30 de Septiembre del 2023

Consideraciones generales sobre el presente documento

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

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

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

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

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	26
3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	45
4 - Solución Producto Digital	59
5 - Modelo de negocio (CANVAS)	85
6 - Plan de Marketing	87
7 - Operaciones del Negocio	100
8 - Equipo	111
9 - Costos, Finanzas e Inversión	131
10 - Aspectos Legales	145
11 - Plan de Implementación y Riesgos	153
Bibliografía	156

Resumen Ejecutivo

Venuely nace a partir de una necesidad cada vez más frecuente en nuestro país y en el mundo: La excesiva demanda de entradas para eventos musicales y artísticos sold-out y la creciente preocupación de los consumidores por verificar la autenticidad de las mismas.

El producto consistirá en una plataforma web en la que usuarios que tienen entradas para un evento al cual no asistirán podrán conectarse con aquellos que buscan desesperadamente una entrada agotada.

Nuestra principal ventaja competitiva consiste en la colaboración estratégica con emisoras oficiales de tickets, lo cual nos ayudará a sumar confiabilidad para que los usuarios puedan comprar y vender entradas de forma segura, ágil y asegurando su autenticidad.

El público objetivo en el que se enfocará el proyecto es variado, ya que se encuentra conformado por personas de clase media y alta de diferentes edades que disfrutan de una amplia variedad de shows artísticos. Dentro del informe, dividiremos este gran grupo en segmentos específicos y analizaremos las características de cada uno.

En un principio, el equipo emprendedor estará conformado por Santiago Bello (CPO), Jazmín Cavanagh (CMO) y Santos Mendez (CTO). Con el paso del tiempo, se sumarán al mismo nuevas incorporaciones.

La inversión requerida para desarrollar el negocio y subsistir los primeros meses es de USD \$72.000. Se estima que el desarrollo de la primera versión del producto llevará alrededor de 6 meses, el VAN con perpetuidad a una tasa del 35,63% será de \$71.000 USD y el retorno de inversión a 5 años (ROI) será de 239%. Toda esta información se encuentra mejor detallada en el módulo de finanzas.

Agradecimientos

Agradecemos a aquellos profesores que nos acompañaron en este trayecto universitario, desde el día uno en marzo de 2019 hasta nuestra graduación. Agradecemos también a nuestro mentor Pablo Ianello y a nuestra tutora Antonella Poncini, ya que sin ellos este proyecto no habría sido posible.

Por último, agradecemos a la Universidad de San Andrés tanto por su excelencia como por su compromiso educativo para que sus estudiantes puedan sentirse guiados y acompañados en el proceso de aprendizaje.



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

Durante los últimos años, coincidiendo con el fin del aislamiento preventivo y obligatorio provocado por el Covid-19, el aumento tanto de la demanda como de la oferta de entradas para espectáculos artísticos y musicales en vivo fue sorprendente. Durante el 2022, las entradas se agotaban en cuestión de minutos cada vez que se ponían a la venta tickets para un evento de asistencia masiva en el país, dando lugar a hechos nunca antes vistos como los 10 recitales de Coldplay en River agotados, con más de medio millón de tickets vendidos¹. Según el periódico El Cronista, “El boom de la música en vivo que llegó luego de la pandemia hizo que muchas empresas aprovecharan a una audiencia que se encuentra más receptiva que nunca para transmitir sus mensajes”².

Además de fomentar la industria de espectáculos local, este boom genera un aumento en el polémico negocio de reventa de entradas, contra el que las organizadoras de espectáculos intentan combatir desde hace muchos años. En un país tan pasional como el nuestro, en el que los fanáticos desean asistir a sus espectáculos preferidos de la manera que sea, es habitual que se compren y vendan entradas de segunda mano, muchas veces a precios exorbitantes y con la existencia de todo tipo de estafas.

Hoy en día, la venta de entradas de segunda mano en Argentina se da por páginas web de reventa poco transparentes como Stubhub y Viagogo, sitios en

¹ Cruz, A., Stiletano, M., & Apicella, M. (2022, junio 16). A un año de la vuelta de los espectáculos tras la pandemia: del boom de los shows a la recuperación plena del teatro y la incertidumbre en los cines. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/teatro/a-un-ano-de-la-vuelta-de-los-espectaculos-tras-la-pandemia-del-boom-de-los-shows-a-la-recuperacion-nid16062022/>

² Iglesias, E. (2022, octubre 27). Las marcas se suben al boom de recitales: cómo evitar el síndrome del paracaidista. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/las-marcas-se-suben-al-boom-de-recitales-como-evitar-el-sindrome-delparacaidista/>

los cuales no se garantiza la veracidad de los tickets, además de cobrar precios abusivos. Otros medios para conseguir boletos que se encuentran agotados en la página web del proveedor oficial son las redes sociales tales como Twitter, Facebook, Instagram y Telegram; lo cual resulta poco confiable ya que los vendedores no están verificados, nada asegura la autenticidad de los tickets, y siempre está la posibilidad de que esa entrada sea revendida a otras personas o usada antes por el mismo vendedor. El comprador queda entonces con la ciega esperanza de que podrá ingresar al evento, y nunca queda claro si el vendedor debe transferir primero la entrada o si el comprador debe enviar antes su dinero. Estas transacciones causan alta incertidumbre para ambas partes, lo cual buscamos solucionar con Venuely.

Campo de negocios y producto a ofertar

Venuely se focalizará en la industria del entretenimiento, específicamente en la venta de entradas de segunda mano para eventos musicales y artísticos.

El producto se tratará de una plataforma online de conexión entre usuarios que tienen entradas para un evento que no van a utilizar con aquellos que buscan desesperadamente una entrada que se encuentra agotada en el sitio web oficial del organizador oficial.

La aplicación permite comprar y vender entradas de segunda mano de forma segura y confiable, garantizando la autenticidad y unicidad de los tickets. El objetivo es que, mediante las alianzas con proveedores de tickets oficiales, tales como Ticketek, Allaccess o Passline, la entrada del vendedor sea invalidada por el partner para crear un nuevo código QR destinado al usuario comprador. El vendedor podrá recuperar el costo original de su entrada con la posibilidad de generar una ganancia extra que dependerá de las variables de oferta y demanda dentro de nuestro sitio a la hora de publicar la entrada. Por su parte, el comprador podrá concurrir al espectáculo sin tener que pagar precios abusivos debido a su poco poder de negociación.

Por la transacción, se cobrará al usuario comprador una comisión del 10% y al vendedor una del 5%, cargos a ser cobrados a la hora de la efectivización de

una venta. El 5% del total del 15% será la remuneración que recibirá el proveedor de tickets oficial.

Tipo de empresa, modelo de negocio, clientes

Para lograr nuestros objetivos, crearemos una empresa de servicios, la cual proveerá la intermediación entre vendedor y comprador, obteniendo un 15% de comisión de cada transacción, que se cobrará un 10% al comprador y un 5% al vendedor por el servicio prestado. Venuely se quedará con un 10% de ese 15%, mientras que el restante 5% irá al partner asociado a la entrada vendida.

El modelo de negocios será de tipo C2C (Customer to Customer), ya que facilitaremos la actividad de compra y venta de entradas entre usuarios por medio de un sitio web.

Nuestros clientes serán de dos tipos: comprador y vendedor, pudiendo un usuario actuar como cualquiera de los dos dependiendo de su circunstancia. Cuando hablamos de vendedores, nos referimos a las personas que poseen entradas para eventos a los que no pueden asistir. En cuanto a los compradores, estos serán los usuarios que buscan entradas para eventos que se encuentran sold out en la página web del organizador oficial.

Satisfacción de necesidades, ámbito geográfico y características distintivas

¿Cómo satisfacemos esas necesidades? Con una plataforma de venta de entradas a precios controlados y justos para ambas partes, que dependerán de las variables de oferta y demanda dentro de nuestro sitio. Esto quiere decir que el vendedor podrá observar los precios a los cuales se está vendiendo esa entrada para ese tipo de evento, y el algoritmo de Venuely le recomendará un valor. Una vez definido el precio del ticket a ofertar, se le brindará al usuario vendedor el dato de qué probabilidad tiene de que esa entrada sea vendida a ese costo. El usuario comprador, por su parte, tendrá la posibilidad de comparar los distintos precios de entradas publicadas dentro de nuestra plataforma.

Además, aseguraremos la autenticidad y unicidad de los boletos, integrándonos con diferentes proveedores oficiales de tickets tales como Ticketek, Allaccess, Passline y TicketPortal. Como medida de seguridad, una vez que se realice una transacción a través de nuestra plataforma, el código QR se invalidará y se creará uno nuevo. Por otro lado, el vendedor finalmente tendrá un espacio para la venta rápida y eficiente de estas entradas que no utilizará por algún motivo, pudiendo cubrir el precio original y además generar una ganancia.

En principio, el negocio se llevará a cabo en todo el país, ya que las operaciones que realizará la plataforma serán 100% online. Sin embargo, es importante aclarar que apuntará a eventos de alta frecuencia y en las principales ciudades argentinas. A futuro, la idea es extendernos a países limítrofes o culturalmente similares al nuestro; tales como Uruguay, Chile y Brasil.

Nos distinguiremos en el mercado debido a nuestra política de precios basados en las variables de oferta y demanda en tiempo real y la seguridad de nuestro servicio. Por otro lado, mediante Venuely Secure, la entrada original publicada por el vendedor se invalida y el comprador recibe un ticket completamente nuevo y único, lo cual le brinda la confianza al cliente de que podrá acceder tranquilamente y sin problemas al evento. Además, se añadirá la funcionalidad de lista de espera, por la cual si un evento aún no cuenta con vendedores que oferten tickets para ese evento, el usuario comprador pueda indicar cuánto está dispuesto a pagar para una entrada de ese evento, para que una vez que aparezca un vendedor, automáticamente se genere la transacción con quien se encuentra en el primer lugar de esta lista. Por último, el usuario recibirá su entrada por correo electrónico y además podrá visualizarla en la sección de "Mis compras".

Nuestra ventaja competitiva se basará en nuestras integraciones con los proveedores de tickets, lo cual nos brindará la seguridad que el proyecto necesita. Estas alianzas serán logradas mediante la retribución del 5% del total del 15% de comisión cobrada por transacción, generando un nuevo flujo de ingresos para el organizador y la posibilidad de tener un cierto control en el mercado de venta de entradas de segunda mano. Además, ofreceremos

reportes y dashboards a nuestros partners para que puedan obtener una mejor comprensión del negocio y de las variables de oferta y demanda, inputs que servirán para la toma de decisiones estratégicas. Mediante estas alianzas, se dará forma a Venuely Secure, un proceso que nos permitirá propiciar al comprador una entrada 100% segura y única.

Por último, nuestra plataforma buscará generar confiabilidad para ambas partes: para el comprador, la validez y unicidad de las entradas; y para el vendedor, la seguridad de que no se enviará su ticket hasta que un usuario haya efectuado una compra.

1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

Mapa de Empatía

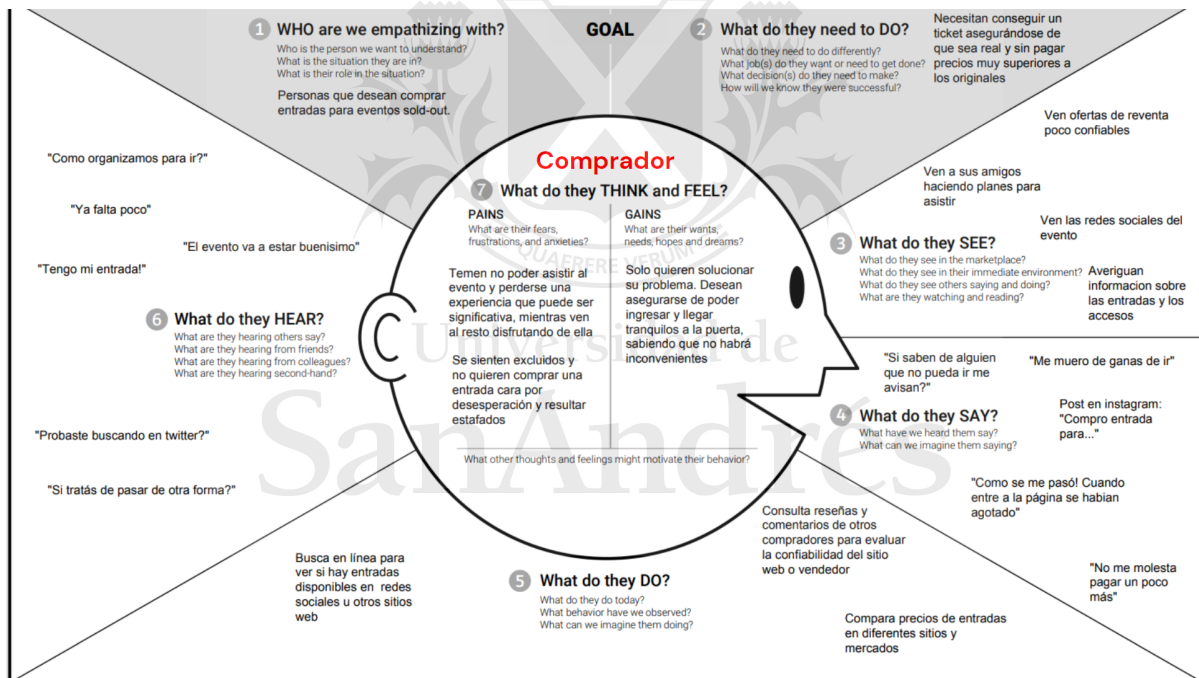
El mapa de empatía nos permitirá ponernos en el lugar de nuestros usuarios y entender en profundidad cuáles son sus necesidades, frustraciones, dolores y deseos. En base a esta herramienta, podremos crear una propuesta de valor que se adapte a lo que el cliente realmente precisa y brindarle soluciones efectivas.

Para el proyecto, diseñamos dos mapas de empatía, enfocados en los dos tipos de usuario: comprador y vendedor. Es importante destacar que un usuario puede actuar como uno u otro dependiendo del escenario en el que se encuentra:

1. Comprador: usuario que desea asistir a un evento que se encuentra sold-out en la página web del proveedor oficial.
2. Vendedor: usuario que compró un ticket para un evento y por algún motivo no puede asistir, por lo que desea vender su entrada.

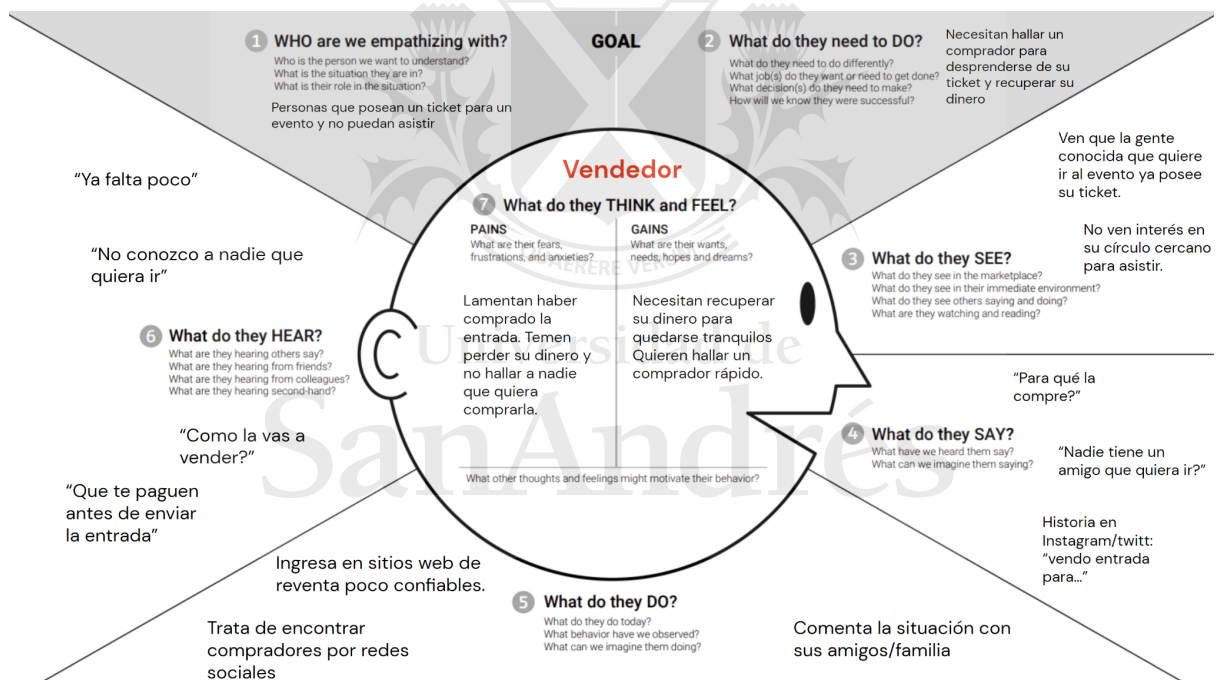
La persona que realmente desea asistir a un evento y no consiguió entradas en la venta oficial probablemente se sentirá excluida y trate de comprar un ticket de segunda mano. Este sentimiento de exclusión y desilusión aumenta en la medida en que se acerca la fecha del evento, lee información acerca del mismo o escucha a sus amigos y conocidos que sí consiguieron

entradas organizar planes para ese día. En general no tienen problema en pagar un poco más por la entrada pero temen ser estafados y no tienen el dinero para afrontar un precio abusivo. Se sienten apenados con la situación y para tratar de resolverla, hablan con su círculo cercano para conseguir su ticket. Si esto no funciona, realizan un research en redes sociales y en sitios de reventa de entradas para tratar de dar con un vendedor. Esta tarea requiere de una gran inversión en tiempo y esfuerzo. Finalmente, por más de que consigan una entrada a un precio más o menos accesible, la transacción resulta dificultosa y no estarán tranquilos hasta ingresar al establecimiento ya que los aterra la posibilidad de haber sido estafados.



Desde la perspectiva de la persona que compró una entrada para un evento sold out y por algún motivo no puede asistir al mismo, creemos que su mayor preocupación es haber desperdiciado su dinero y no poder recuperarlo. Si bien un evento puede ser altamente demandado y probablemente existen numerosos posibles compradores, dar con alguno de ellos puede ser dificultoso. El procedimiento del usuario vendedor será similar al del comprador. Hablará con conocidos, tratará de investigar en diferentes sitios web y hará alguna publicación o comentario en redes sociales. Su frustración y ansiedad crecerán

en cuanto la fecha del evento en cuestión se acerque y no pueda deshacerse de su entrada. Si su estrategia resulta efectiva y llega a ponerse en contacto con un comprador, y se da el caso en el que la oferta de entradas es baja y la demanda alta, probablemente utilice esa situación para su beneficio e infle el precio del ticket hasta un valor que le genere una ganancia extra. En este punto, quizás pierda su cliente potencial y no se concrete la venta. Además, siempre está la incertidumbre de quién debe actuar primero: si el comprador transfiriendo el dinero o el vendedor enviando la entrada. Esto puede generar una incomodidad e inseguridad para el vendedor a la hora de la transacción.

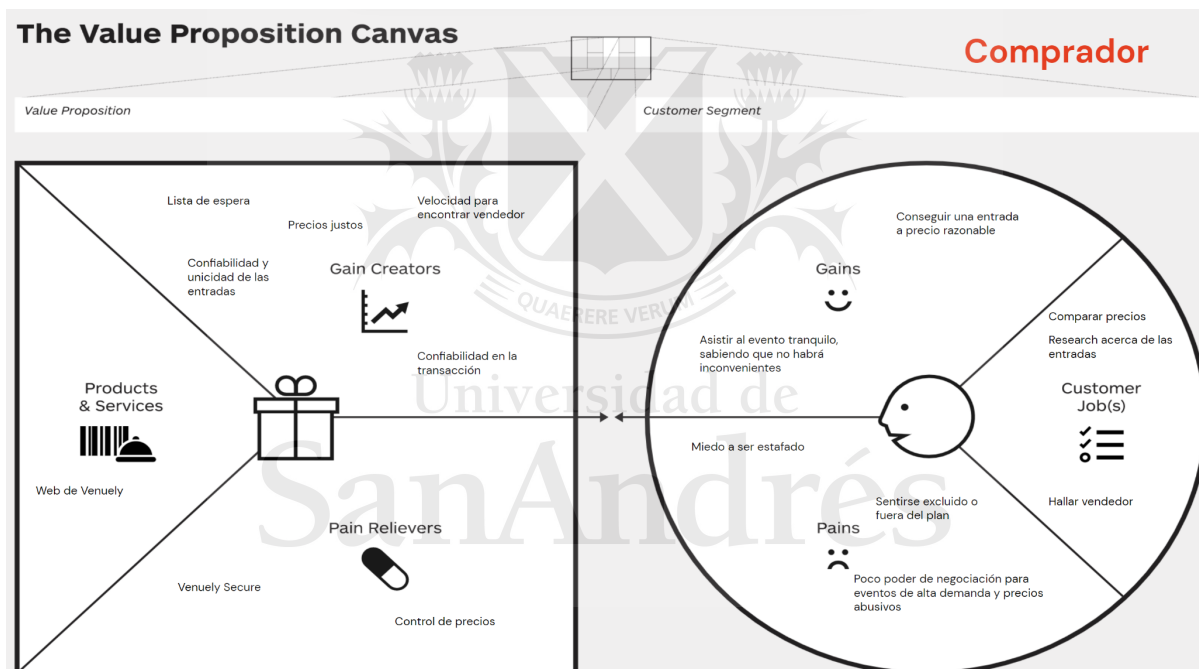


Propuesta de Valor - The Value Proposition Canvas

Basándonos en estos mapas de empatía, desarrollamos dos Value Proposition Canvas. Estos esquemas son una herramienta estratégica clave en la que nos apoyamos para diseñar y analizar nuestra propuesta de valor.

Como dijimos anteriormente, el comprador desea adquirir una entrada rápido, de manera confiable y sin pagar precios abusivos. Para colaborar con

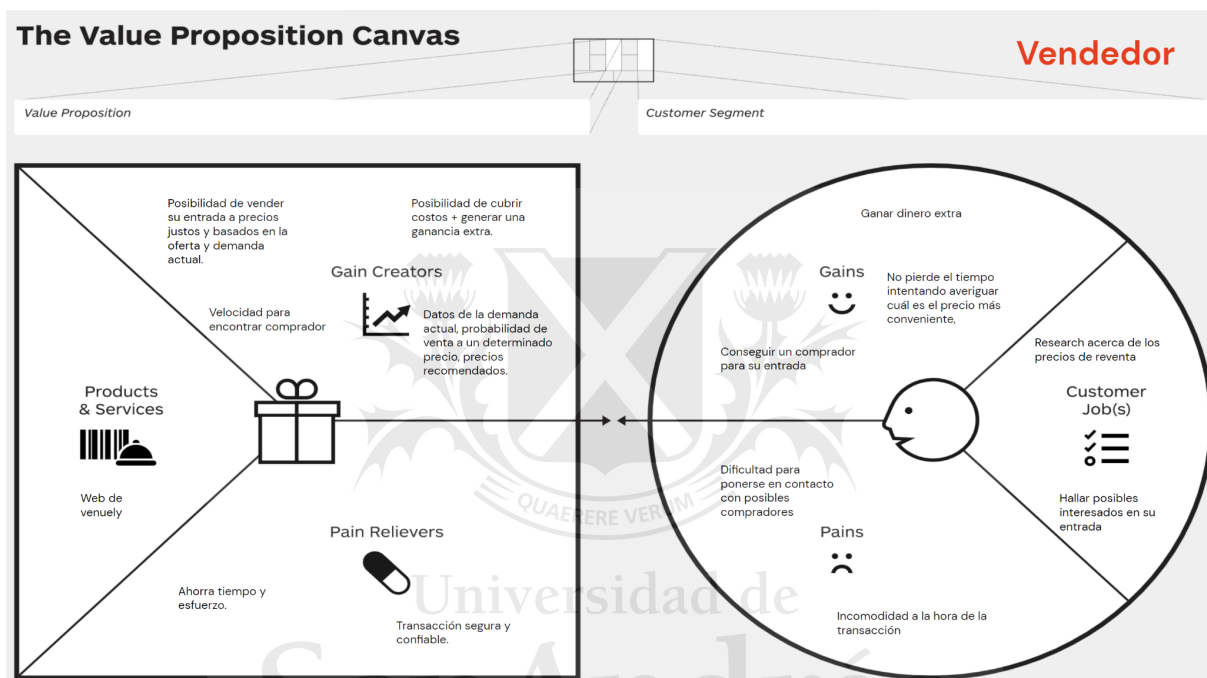
estos deseos, desde Venuely le brindaremos agilidad en la búsqueda, seguridad en la transacción y la posibilidad de reservar una entrada al precio al que está dispuesto a pagar incorporándose en la lista de espera. En cuanto a los dolores que suele atravesar el usuario en esta etapa, que incluyen el miedo a ser estafado y el enojo por los precios altos en la venta de segunda mano, ofreceremos características que ayudarán a disminuirlos, como un control en el incremento del precio en comparación con el original, la seguridad de la autenticidad y un buen equipo de atención al cliente.



En cuanto al vendedor, este desea desprenderse de su entrada y, si es posible, ganar algo de dinero extra por ella, ya que el evento en la página web del organizador oficial se encuentra agotado. A pesar de que exista una alta demanda, tener contacto con un comprador puede llevar tiempo y esfuerzo. Venuely agiliza esta búsqueda y les permite a quienes venden su entrada publicarla a los precios de mercado del momento.

Si bien los vendedores no temen ser estafados ya que son plenamente conscientes de la autenticidad de su entrada, la transacción entre dos

desconocidos puede resultar incómoda. Esto es porque uno de los dos debe enviar su parte correspondiente del trato, confiando en que la otra persona también cumplirá. Venuely funcionará como intermediario de confianza entre estas dos personas para garantizar transparencia y seguridad.



Listado de funcionalidades MVP Venuely (en orden de prioridad)

1. Compra y venta. Consiste en la posibilidad para el vendedor de publicar una oferta y la posibilidad para el comprador de comprar esa entrada. Para que funcione, deberemos integrarnos con los distintos medios de pago, como Mercado Pago, y tarjetas de crédito y débito. De esta manera, será posible la acreditación del pago al vendedor.
2. Integración con los principales métodos de pago. Funcionalidad esencial que nos permitirá tanto cobrar el dinero a los compradores como acreditar el dinero en la cuenta de los usuarios vendedores. Además, nos facilitará la transferencia del dinero a los proveedores de tickets asociados a cada venta.

3. Inicio de sesión y registro. Será fundamental que el usuario pueda crearse una cuenta dentro de Venuely, ya que de esa manera podrá guardar sus entradas en su billetera virtual, indicar sus favoritos y publicar una oferta a su nombre.
4. Buscador. Es esencial un buscador para que tanto el usuario comprador como el vendedor busquen el evento para el cual quieran comprar/vender una entrada.
5. Verificación de autenticidad. Una vez que el usuario vendedor publica una oferta, la entrada es verificada para analizar si es auténtica o una falsificación/entrada antigua.
6. Venuely Secure. Una vez que se vende una entrada a través de la plataforma, mediante alianzas con los proveedores de tickets oficiales (Ticketek, Allaccess, Ticketportal, etc.), ese ticket queda inválido, y se reemplaza con un código QR nuevo y único. De esta manera, el comprador puede asegurarse que el ticket que está comprando es válido y no ha sido utilizado antes.
7. Recomendación de precios a vendedor. A la hora de publicar una oferta, se hace una recomendación de un valor basado en las variables de oferta y demanda para ese tipo de entrada dentro de nuestro sitio web.
8. Probabilidad de venta a un determinado valor. Una vez que el vendedor fija un precio, y antes de publicar la entrada, la plataforma le provee al usuario un porcentaje que indica la probabilidad de venta a ese precio. El vendedor puede entonces ajustar el precio hasta encontrar una probabilidad de venta satisfactoria.
9. Visualización de datos de oferta y demanda para vendedor. El usuario vendedor, en el proceso de publicación de una oferta, podrá visualizar los datos de oferta y demanda en forma de gráfico.
10. Visualización para vendedor de precios para el mismo tipo de entradas. Una vez que esté por definir un precio para un ticket, el vendedor podrá visualizar los precios que están publicando para ese tipo de entradas otros usuarios. De esta manera, podrá definir su propio precio competitivo.

11. Emails transaccionales automáticos. Una vez que se realiza una transacción, el usuario comprador recibe dos emails: uno de confirmación y otro con el ticket. En cambio, el usuario vendedor recibe un email confirmando una venta y otro afirmando que el dinero se le ha acreditado en su cuenta.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Design Criteria Tool

Consideramos que nuestra plataforma deberá tener un inicio de sesión y registro, para que cada usuario tenga su propia cuenta y pueda publicar una oferta en su nombre. Además, para brindar seguridad y confianza, que son nuestros objetivos principales para aumentar el tamaño de nuestra red de usuarios, será esencial la integración con los proveedores de tickets oficiales. Mediante estas integraciones se crearán los nuevos QR para las entradas que han sido vendidas. Asimismo, el MVP deberá tener un buscador de eventos en la página de inicio y el proceso de compra para los usuarios que deseen obtener un ticket. Por otro lado, es importante tener las integraciones con los medios de pago en el producto mínimo viable, para poder acreditar el dinero en la cuenta del vendedor.

Una vez desarrollado el MVP, consideramos que deberíamos incorporar en el buscador filtros basados en la ubicación, precio, tipo de evento, fecha, entre otros. También deberíamos incluir atención al cliente por cualquier inconveniente, pregunta o sugerencia que pueda tener el usuario. Será necesario brindarle al comprador la posibilidad de guardar sus entradas en una wallet digital individual, añadiendo una sección de "mis compras". En adición, añadiremos las funcionalidades para el vendedor de recomendación de precios, visualización de probabilidad de venta a un determinado valor y datos de la demanda. Por último, será importante incluir emails transaccionales automáticos para avisar a los clientes de que una transacción se ha realizado con éxito o para recomendarle eventos.

El sitio podría tener en un futuro la función de lista de espera y reserva de entradas para compradores, lo cual funcionaría de la siguiente manera: el usuario se adhiere a una lista de espera para una entrada que esté buscando con el precio que está dispuesto a pagar. Ingresar los datos de su tarjeta y cuando un vendedor publique ese mismo ticket a un precio igual o menor, automáticamente se produce el pago y la entrada es puesta a disposición en la wallet digital del comprador. Este último recibe una notificación de compra exitosa. Por otro lado, la página web podría permitir la transferencia de entradas entre usuarios. Esto sería útil por ejemplo en el siguiente escenario: Juan y Lucas quieren ir al LollaPalooza juntos. Juan compra ambas entradas desde su cuenta, y le transfiere una a Lucas para que la pueda guardar en su wallet digital y utilizarla en el día del evento. Además, será posible enviar de regalo una entrada a otro usuario y transferirla. Asimismo, podríamos incorporar preguntas frecuentes, sección de favoritos y recompensas por referencias a nuevos usuarios. Por último, se pensará en integrarnos con un bot de atención al cliente que funcione con inteligencia artificial.

Finalmente, para definir el alcance, hay que tener en claro qué funcionalidades no incluiremos. Estas serán la venta de entradas de primera mano, ya que no es el target al que apuntamos, además de que esa necesidad ya está cubierta y hay una fuerte competencia en el mercado. Por otro lado, el vendedor y comprador no van a poder tener un medio de comunicación para evitar que realicen la transacción por fuera del sitio. Por último, no añadiremos un mapa ya que no sería práctico.



1.4 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)

Comprador:

Construimos un mapa de viaje del comprador basado en su principal objetivo: asistir al evento que desee comprando entradas en un sitio web

confiable. Lo que más le cuesta lograr a este cliente es encontrar vendedores de entradas de segunda mano y poder confiar en ellos. Las tareas que debe realizar son: comprar la entrada para un evento y buscar el mejor precio para la misma.

En la etapa de descubrimiento, el comportamiento del usuario se centra en buscar entradas que se encuentran agotadas en el sitio web del organizador oficial. El cliente dice frases tales como “no quiero que me estafen”, “no quiero perder tiempo buscando en redes sociales” y “no sé cuál es el precio justo que debería pagar por esta entrada”. El punto de contacto en el que nos encontraremos con el comprador será a través de redes sociales, probablemente vía facebook ads o anuncios display de Google. La emoción principal en esta etapa será la de frustración. De nuestro lado, podríamos hacerle llegar al usuario que hay un sitio que garantiza la confiabilidad de encontrar entradas justas y seguras. En la cabeza de todo este proceso de descubrimiento estará el equipo de marketing.




Luego de habernos encontrado por primera vez, el comprador procederá a registrarse en la página. En esta etapa comparará los precios entre distintos sitios, preguntará a amigos si conocen a alguien que venda una entrada específica, publicará en historias de Instagram “compro entrada...” y visitará la cuenta del evento para ver si en los comentarios de sus publicaciones alguien está ofreciendo vender el ticket. Dirá frases como “quiero encontrar entradas para el evento x” y “quiero tener todos los precios en el mismo lugar”. El punto de contacto será a través de una landing page y nuestro sitio web, prestando especial atención en los comentarios de clientes y reseñas. Además, el potencial usuario visitará nuestras redes sociales. El cliente sentirá curiosidad por este nuevo producto y lo tendrá en consideración. Para esta etapa, nuestro equipo de marketing se centrará en los Call to Action y en brindar distintas ofertas e incentivos. También, el equipo de atención al cliente responderá cualquier duda o incertidumbre que pueda tener el potencial comprador.

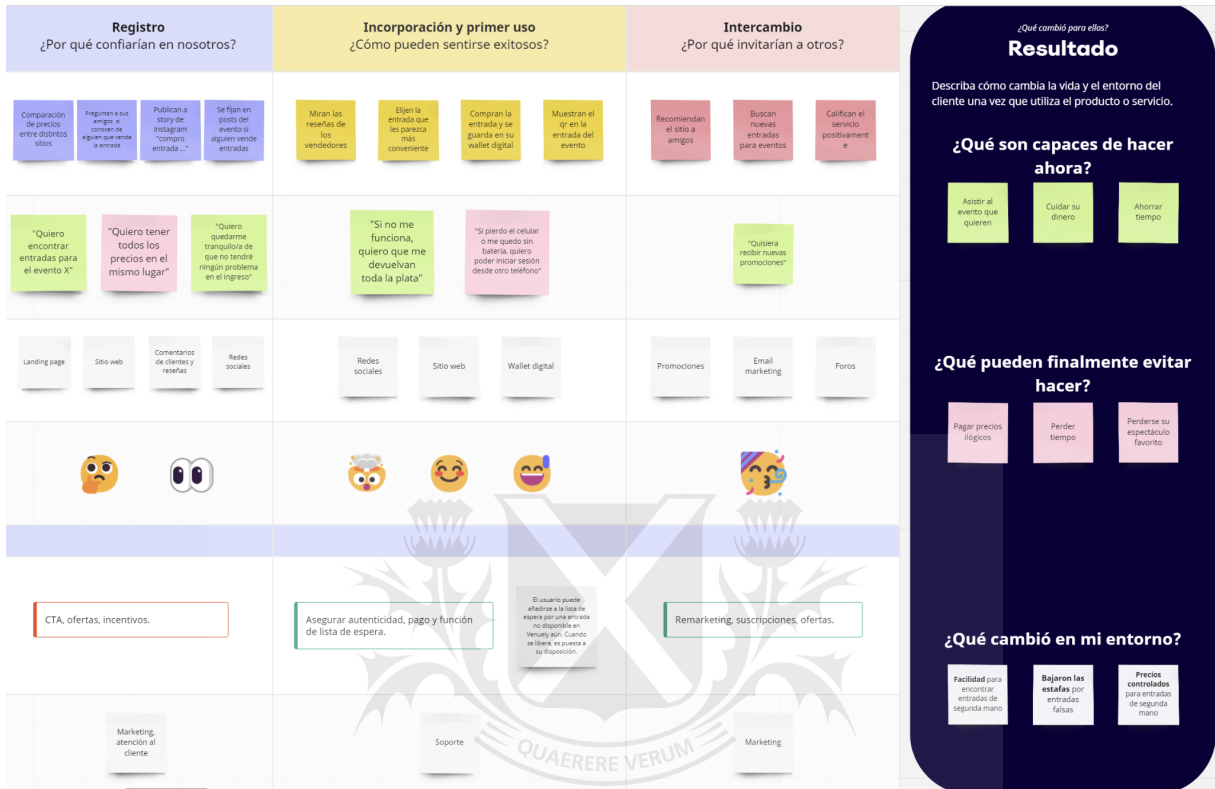
Una vez que obtenga la confianza suficiente, el usuario procederá a usar por primera vez nuestra página, realizando una compra. En esta etapa elegirá la entrada que le parezca más conveniente, comprará su ticket y por último mostrará el código QR en el ingreso del evento. En este momento, sus

preocupaciones serán: "si no me funciona, quiero que me devuelvan toda la plata", "si pierdo mi celular o me quedo sin batería, quiero poder iniciar sesión desde otro teléfono" y "quiero quedarme tranquilo/a de que no tendré ningún problema en el ingreso". El usuario se sorprenderá por el servicio ofrecido, estará alegre y aliviado. Por otro lado, nuestras oportunidades de mejora estarán en asegurar la autenticidad de los tickets, optimizar los pagos y la función de lista de espera. El equipo de soporte se encargará de solucionar cualquier duda o queja que pueda tener el usuario.

Por último, el usuario llegará a la etapa de intercambio, lo cual significa que lo habremos fidelizado. Aquí, el cliente recomendará el sitio a amigos, buscará nuevas entradas para eventos, y calificará el servicio positivamente. Sus necesidades serán recibir nuevas ofertas para futuros eventos. En esta etapa final el usuario celebrará el producto y la experiencia con el servicio. Es importante introducir estrategias de remarketing, suscripciones y ofertas, por lo que la cabeza del proceso será marketing.

En conclusión, al final del viaje los usuarios serán capaces de asistir al evento que quieran, cuidando su dinero y ahorrando tiempo. Finalmente, podrán evitar perder tiempo y sobre todo perderse su espectáculo favorito. Los cambios que tendrán en su entorno serán la facilidad para encontrar entradas auténticas de segunda mano, lo que llevará al decremento de estafas por entradas falsas.

Venuely	Pasos de la travesía ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Descubrimiento ¿Por qué comienzan el viaje?	Registro ¿Por qué confiarían en nosotros?
<p>¿Cuáles son sus principales objetivos y necesidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajuntar al evento que desea Comprar entradas en un sitio confiable 	<p>Comportamiento ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?</p>	<p>Busca entradas para un evento agrado</p>	<p>Comparación de precios entre distintos sitios</p> <p>Preguntan a sus amigos si conocen a alguien que vendió la entrada</p> <p>Publican a story de Instagram "compro entrada..."</p> <p>Se fijan en posts del evento si alguien vende entradas</p>
<p>¿Qué es lo que más les cuesta lograr?</p> <ul style="list-style-type: none"> Encontrar vendedores de entradas de segunda mano Confiar en vendedores desconocidos 	<p>Necesidades y Dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Sugerencia: reduzca la ambigüedad, p. utilizando el narrador en primera persona.</p>	<p>"No quiero que me estafen"</p> <p>"No quiero perder tiempo buscando entradas en redes sociales"</p> <p>"Me quieren cobrar la entrada al sitio que la compraron, se aprovechan de mí"</p>	<p>"Quiero encontrar entradas para el evento X"</p> <p>"Quiero tener todos los precios en el mismo lugar"</p> <p>"Quiero quedarme tranquilo/a de que no tendrá ningún problema en el ingreso"</p>
<p>¿Qué tareas tienen que realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprar una entrada para un evento Buscar el mejor precio para una entrada de segunda mano 	<p>Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?</p>	<p>Redes sociales</p> <p>Anuncios display de Google</p>	<p>Landing page</p> <p>Sitio web</p> <p>Comentarios de clientes y reseñas</p> <p>Redes sociales</p>
<p>Emociones del cliente ¿Qué siente el cliente? Consejo: usa la aplicación emoji para expresar más emociones</p>	<p>Backstage</p>		 
<p>Oportunidades ¿Qué podríamos mejorar o introducir?</p>	<p>Duño del Proceso ¿Quién está a la cabeza en esto?</p>	<p>Confianza de encontrar entradas justas y seguras.</p>	<p>CTA, ofertas, incentivos.</p>
<p>Marketing</p>	<p>Marketing</p>	<p>Marketing</p>	<p>Marketing, atención al cliente</p>



Vendedor:

En su mapa de viaje, es probable que el vendedor atraviese emociones parecidas a las del comprador aunque su objetivo sea diferente. Este tiene una tarea principal bastante clara: recuperar su dinero. Si el evento tiene mucha demanda, además tratará de ganar algo de dinero extra.




El usuario vendedor sabe que mucha gente desea asistir al evento pero necesita encontrar un comprador en poco tiempo para quedarse tranquilo y además quiere vender la entrada de un modo que le genere confianza. A diferencia del usuario comprador, que en el peor de los casos puede desistir de su idea de concurrir al evento, el vendedor necesita que la transacción se realice de cualquier forma y su ansiedad aumenta a medida que se acerca la fecha.

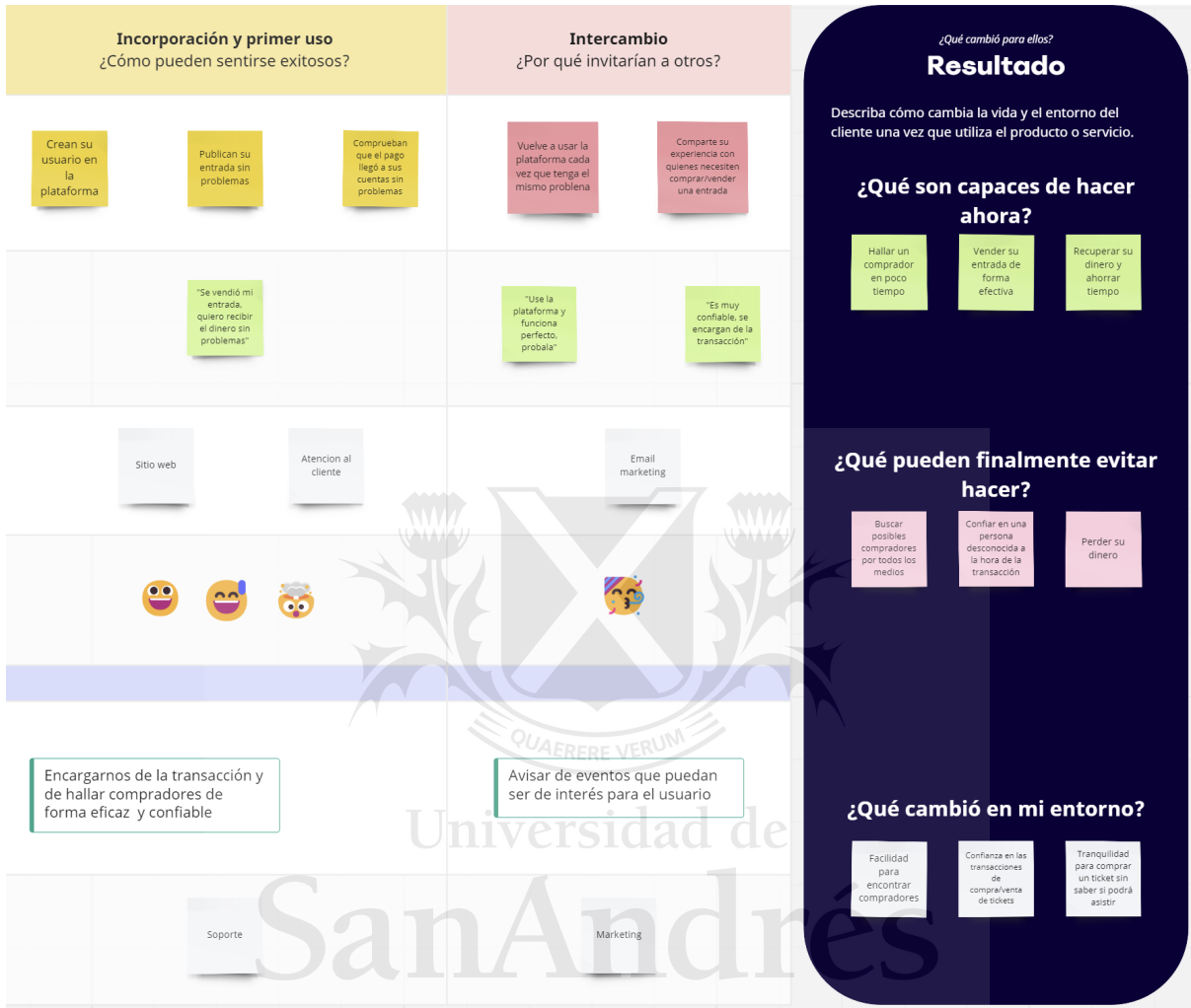
En un primer momento es probable que hable con conocidos o trate de contactar a un posible comprador por redes sociales, aunque el alcance de esta metodología es limitado y probablemente se comience a frustrar al no conseguir resultados óptimos.

Luego, llegará a nuestro sitio web gracias a nuestras campañas de marketing o simplemente por recomendación. Al principio las personas tienden a dudar de una plataforma que no conocen pero trataremos de ser lo más claros posibles, brindar una experiencia de usuario única y mostrar detalladamente la cantidad de organizadores oficiales de eventos con los que estamos asociados.

Esta persona confiará en la plataforma y procederá a crear un usuario. Luego, desde el sitio, ingresará al evento correspondiente y pondrá su entrada a la venta a un precio que le parezca óptimo (desde Venuely, trataremos de recomendar un precio ideal). Es importante que todos estos pasos sean intuitivos y transmitan confianza al usuario.

Una vez que se produzca la venta, el usuario será notificado y al poco tiempo obtendrá el dinero de la entrada en su cuenta bancaria. Es probable que si todo sale como lo esperado esta persona tienda a recomendarnos para futuros eventos o a utilizar la plataforma nuevamente. Creemos que una vez que la base de usuarios sea amplia habrá un cambio de paradigma en la compraventa de entradas para espectáculos ya que la gente podrá comprar entradas sin tener la certeza de si podrá asistir y contando con la posibilidad de recuperar su dinero gracias a Venuely en caso de que esto no ocurra.

<h2>Venuely</h2>	Pasos de la travesía ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Descubrimiento ¿Por qué comienzan el viaje?	Registro ¿Por qué confiarían en nosotros?
¿Cuáles son sus principales objetivos y necesidades? <div data-bbox="322 631 427 734" style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f0e0;"> Recuperar el dinero de una entrada que compró, sabiendo que no puede asistir al evento </div>	Comportamiento ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	<div data-bbox="896 497 976 586" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Comparan la entrada para un evento pero surge algún inconveniente para ir </div>	<div data-bbox="1114 497 1193 564" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0e0ff;"> Lee información sobre nuestra plataforma </div> <div data-bbox="1209 497 1289 564" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0e0ff;"> Busca reseñas de gente que haya usado nuestra web </div> <div data-bbox="1305 497 1385 564" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0e0ff;"> Nos busca en diferentes redes sociales </div>
¿Qué es lo que más les cuesta lograr? <div data-bbox="284 855 347 922" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #ffe0e0;"> Encontrar un comprador </div> <div data-bbox="379 855 459 922" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #ffe0e0;"> Si el comprador es desconocido existe menor confianza a la hora de la transacción </div> <div data-bbox="322 967 402 1034" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #ffe0e0;"> Tener la certeza de que recibirá dinero a cambio de una venta </div>	Necesidades y Dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Sugerencia: reduzca la ambigüedad, p. utilizando el narrador en primera persona.	<div data-bbox="849 645 928 712" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0ffe0;"> "Quiero vender mi entrada fácil y rápido" </div> <div data-bbox="944 645 1024 712" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #ffe0e0;"> "No quiero perder mi dinero" </div>	<div data-bbox="1136 645 1216 712" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0ffe0;"> "Me da miedo enviar la entrada y no recibir el pago" </div> <div data-bbox="1295 645 1375 712" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0ffe0;"> "Nunca usé esta plataforma" </div>
¿Qué tareas tienen que realizar? <div data-bbox="242 1146 306 1214" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Hallar alguien que desee asistir en su lugar </div> <div data-bbox="338 1146 402 1214" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Enviar la entrada y recibir el dinero a cambio </div> <div data-bbox="434 1146 497 1214" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Subir el qr ya sea mediante un archivo o link </div>	Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	<div data-bbox="896 779 976 846" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Redes sociales </div>	<div data-bbox="1209 779 1289 846" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Sitio web </div>
	Emociones del cliente ¿Qué siente el cliente? Consejo: usa la aplicación emoji para expresar más emociones	<div data-bbox="896 900 976 967" style="text-align: center;">  </div>	<div data-bbox="1177 900 1257 967" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="1273 900 1353 967" style="text-align: center;">  </div>
	Backstage	<div data-bbox="817 1079 1050 1137" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0e0ff;"> Confianza y velocidad en encontrar un comprador </div>	<div data-bbox="1120 1079 1353 1160" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #e0e0ff;"> Registro veloz y con datos precisos que ayuden a brindar confianza entre los usuarios (redes sociales, dni, nombre completo, foto de perfil) </div>
	Oportunidades ¿Qué podríamos mejorar o introducir?	<div data-bbox="896 1214 976 1281" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Marketing </div>	<div data-bbox="1152 1214 1232 1281" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> Marketing </div> <div data-bbox="1264 1214 1343 1281" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> soporte </div>
	Dueño del Proceso ¿Quién está a la cabeza en esto?		



Para ver mejor ambos Customer Journey Map:

https://miro.com/app/board/uXjVMTFpSOw=?userEmail=sbello@udesa.edu.ar&track=true&utm_source=notification&utm_medium=email&utm_campaign=add-to-team-and-board&utm_content=go-to-board

2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.1. Características del mercado

Luego del research realizado, decidimos que nuestro proyecto se enfocará principalmente en eventos artísticos y musicales dentro de nuestro país.

En Argentina, junto con el fútbol y los eventos en bares y clubes nocturnos, uno de los mercados que moviliza todas las semanas a una inmensa cantidad de espectadores son los espectáculos musicales en vivo. Los precios para asistir a ver el show de algún artista o grupo musical en algunos casos parecen exorbitantes pero ya no es noticia que espectáculos masivos agoten sus localidades tan solo algunas horas después de haberse puesto en venta.

En todos estos casos, es habitual que las entradas se vendan por internet y que cuenten con la utilización de tecnologías de código QR. Existen diferentes distribuidoras encargadas de comercializar estos eventos y todas generan importantes ganancias a través del reconocido "cargo por servicio" .

No es tan sencillo hacer una estimación acerca del mercado en el cual desarrollaremos nuestra actividad pero encontramos los siguientes números enfocándonos en la industria musical, ya que nuestro MVP estará pensado principalmente para este tipo de eventos:

Según Clarín³, durante el 2022 se vendieron aproximadamente 3.500.000 de entradas únicamente entre los 20 artistas con más convocatoria. Estimamos que entre el resto de los artistas que se presentan en el país con shows que abarcan todos los géneros musicales, este número puede llegar como mínimo a 6.000.000.

Esteban Mirofsky, Gerente de All Access y organizador de eventos masivos tales como el Lollapalooza Argentina, a quien tuvimos el agrado de entrevistar, afirma que el número estipulado de las entradas vendidas en cada show agotado que pasan al mercado secundario es del 15%. Esto nos dejaría un número de 900.000 entradas, que a un precio promedio de 15.000 cada una equivaldrían a ventas por 28.7 millones de dólares (manteniendo el dólar fijo en \$470).

2.1.2. Condiciones particulares del mercado

Como mencionamos anteriormente, nuestro MVP será orientado a eventos artísticos y musicales desarrollados dentro de la República Argentina, poniendo énfasis en aquellos que sean programados dentro de la provincia de Buenos Aires. Este tipo de eventos suele tener cierta estacionalidad, ya que la cantidad de recitales y fiestas fluctúan dependiendo de la época del año (generalmente disminuyen durante el invierno).

El hecho de ser argentinos y de pertenecer a uno de los grupos sociales al que nuestro proyecto pretende cautivar nos brinda la ventaja de conocer perfectamente cómo se maneja la venta de entradas para este tipo de eventos y nos permite adentrarnos con mayor profundidad en la cabeza de nuestro prototipo de cliente.

Si nos disponemos a hablar de la competencia, podemos decir que existen diferentes alternativas para comprar y vender entradas de segunda mano, sin embargo muchas de estas presentan serios inconvenientes. Una

³ Fernández Bitar, M. (2022, 10 de junio). Furor en vivo: El boom de los mega recitales, el ranking de los artistas que sumarán más espectadores. *Clarín*.

https://www.clarin.com/espectaculos/musica/boom-mega-recitales-ranking-artistas-sumaran-espectadores_0_U5ew71t5Iv.html

forma de venta de segunda mano muy común es simplemente la publicación de la oferta en redes sociales, que no requiere de intermediarios pero suele tener un alcance muy limitado y puede generar desconfianza a posibles compradores si desconocen al vendedor. Del mismo modo, los vendedores desconfían de que el comprador les transferirá el dinero y nunca está claro quién debe enviar su parte primero.

En cuanto a empresas formales dedicadas al rubro, el principal competidor es Viagogo, una plataforma de origen Inglés que funciona actualmente en el país. Promedia alrededor de 10 millones de búsquedas en internet mensuales, tiene ingresos anuales de entre 25 y 50 millones de dólares y los países donde más se destaca son Estados Unidos y Canadá. De cualquier manera, esta empresa cuenta con varias desventajas para los usuarios: las entradas no son verificadas, no existe nadie que se haga cargo en casos de estafa y la interfaz de usuario del sitio web no tiene buen nivel. Además, la compañía tiene reconocimientos negativos por su marketing invasivo y sus publicidades engañosas en los buscadores de internet para ser confundida con una distribuidora oficial, como también una imagen controversial por inflar precios, cobrar tarifas muy altas, y una multitud de demandas judiciales y problemas legales en varios países.

Otra empresa importante que funciona prácticamente igual a Viagogo y fue adquirida por este último en el 2019⁴, es Stubhub. Esta compañía fue fundada en San Francisco en el año 2000 y al igual que Viagogo, recibe constantes denuncias por estafa y acusaciones de comprar entradas utilizando bots para revenderlas a precios elevados. Stubhub funciona en 45 países, teniendo mayor presencia en España y México. Si bien el market share que posee en Argentina no es relevante, queremos destacar que a nivel mundial generó ingresos millonarios gracias a sus asociaciones con equipos deportivos de ligas como la NBA o la MLS y estadios como el O2 Arena en Londres, en

⁴ Anónimo. (2019, noviembre 26). Viagogo le compra StubHub a eBay por u\$s 4000 millones. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/clase/trendy/Viagogo-le-compra-StubHub-a-eBay-por-us-4000-millones-20191126-0005.html>

donde utiliza tecnologías de filmación 360° para que los usuarios puedan simular la vista que tendrán desde sus asientos antes de comprar la entrada⁵.

Para seguir profundizando en el análisis de la competencia y el mercado en su totalidad, decidimos adentrarnos en diferentes herramientas que nos permiten ver tanto las características con las que puede contar nuestro proyecto como las características del contexto en donde se desarrollará el negocio.

5 Fuerzas de Michael Porter⁶

Planteando el gráfico de Fuerzas de Porter, llegamos a la conclusión de que la intensidad competitiva no es muy alta por el momento, ya que nadie se encuentra ofreciendo soluciones del todo eficientes para el problema planteado. Esto hace que el poder de negociación del cliente sea bajo ya que este no puede recurrir a un servicio de la misma calidad a la que ofreceremos nosotros.

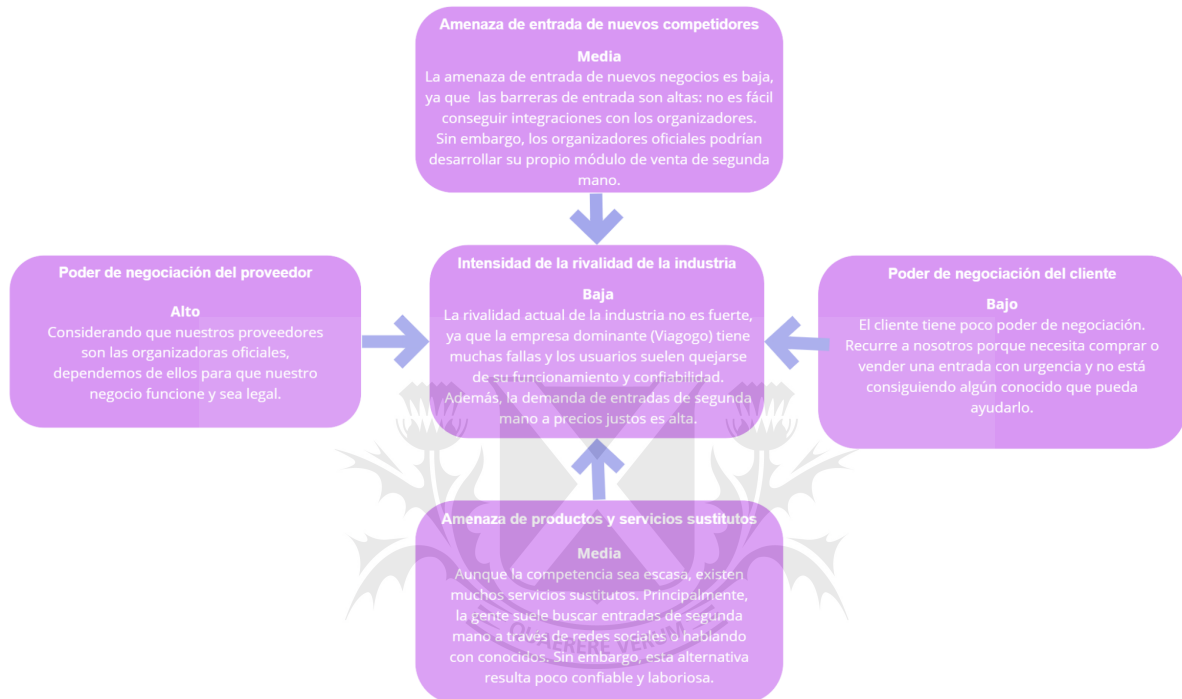
La preocupación más grande en cuanto a las fuerzas competitivas se da en el alto poder de negociación que tendrán las emisoras de entradas oficiales y en la posibilidad de que en el futuro ellas mismas deseen controlar sus ventas de segunda mano (situación que hoy en día no sucede por cuestiones de imagen de marca).

Por último, creemos que existen diversos productos sustitutos que si bien no son ideales ni funcionan a la perfección, pueden competir contra nuestro producto. Aún así, creemos que Venuely ofrece valor de forma única con funcionalidades novedosas, lo que puede hacer a la empresa ganar market share con facilidad gracias a la diferenciación.

⁵ McCluskey, M. (2016, junio 9). StubHub's Virtual View Offers 360-Degree Preview of Seats. *NBC Washington*.
<https://www.nbcwashington.com/news/sports/stubhub-adds-virtual-reality-feature/130027/>

⁶ Porter, M.E. (March–April 1979) How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*.

5 Fuerzas Porter



Universidad de
SanAndrés

Matriz FODA

En cuanto a la matriz FODA⁷, creemos que Venuely tiene características diferenciales en las que puede hallar sus principales fortalezas, por lo que sería positivo apalancarse en ellas para seguir creciendo y enfocarse en seguir trabajandolas.

Algunas funcionalidades tales como la posibilidad de reservar una entrada a un precio razonable a través de una lista de espera, le aportan un alto valor a los usuarios. Además, el hecho de que los clientes sepan que hay una empresa como intermediaria con herramientas de seguridad necesarias para este tipo de transacciones, asegura una fortaleza única.

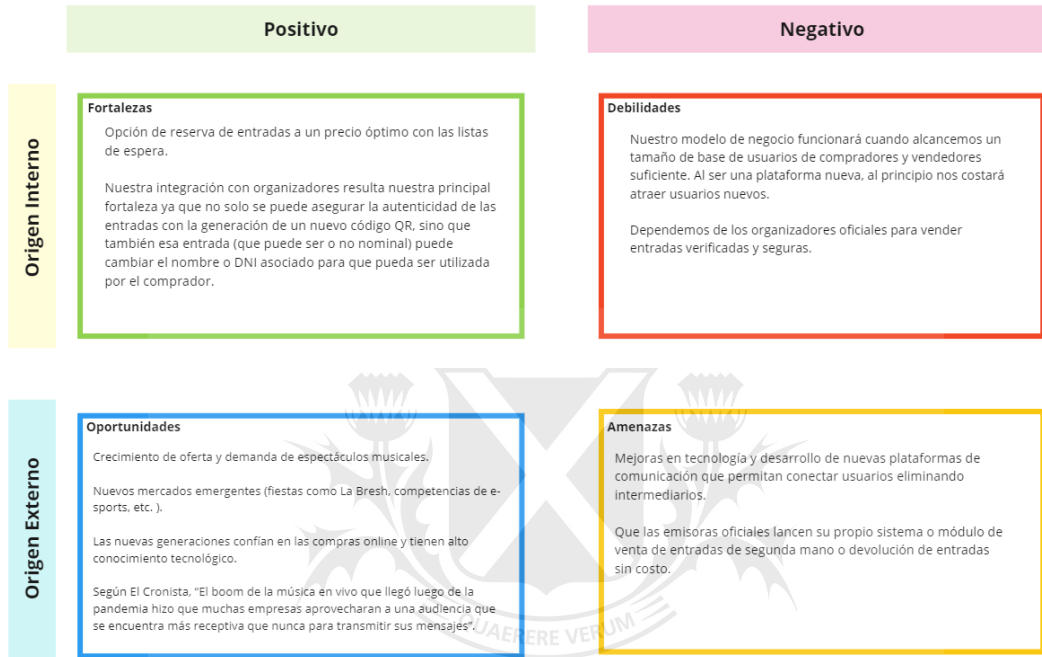
⁷ Martínez, Aurora . (Última edición: 14 de julio de 2023 a las 1:35 pm). Definición de Matriz FODA. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/>. Consultado el 13 de octubre de 2023

Con respecto a las debilidades, tendremos una dificultad inicial para atraer a nuevos usuarios. Esto se debe a que nuestro modelo de negocio funcionará cuando alcancemos un tamaño de base de usuarios de compradores y vendedores suficiente. Si para el mismo evento tenemos 1 comprador y 20 vendedores, el vendedor no encontrará valor en nuestro servicio. Del mismo modo, si tenemos 1 usuario vendedor y 20 compradores, el comprador en el mayor de los casos no encontrará la entrada que desea y no volverá a elegirnos. Otra debilidad que puede perjudicarnos es nuestra dependencia hacia las emisoras oficiales de entradas con las cuales nos asociaremos para la generación de nuevos códigos QR.

En cuanto a las oportunidades, podemos notar que Argentina está pasando por momentos de mucho crecimiento en cuanto a eventos que antes no eran tan recurridos. Conferencias de celebridades de internet, e-sports, batallas de freestyle y diferentes fiestas temáticas como la Bresh son algunos de los tantos tipos de eventos que han surgido y se han vuelto populares durante los últimos años en el país. Además, consideramos que el hecho de que las nuevas generaciones confíen en las compras online y tengan alto conocimiento tecnológico constituye una gran oportunidad para que nuestro negocio se desarrolle satisfactoriamente.

Finalmente, creemos que cualquier tecnología que logre aumentar la comunicación entre usuarios es una amenaza para Venuely como intermediario. Además, existe la posibilidad de que las mismas emisoras de tickets cambien de parecer e incluyan en su página web un módulo o sistema que permita la venta de entradas de segunda mano o la devolución de entradas sin costo, lo que podría impactar negativamente en nuestro negocio.

FODA



Modelo PESTEL

En el modelo PESTEL⁸, analizamos las características del entorno social, político, económico, legal y ambiental dentro del cual Venuely operará en el país. Algunas de las conclusiones más importantes que pudimos obtener de este análisis son las siguientes:

Argentina es un país con poca estabilidad económica y política. La gente no solo tiene bajo poder de consumo sino que también tiene pocas posibilidades de ahorro, por lo que es probable que muchos destinen gran parte de sus ingresos a disfrutar su cotidianidad y gastar su dinero en el corto plazo, que es cuando vale más. Esta puede ser una de las causas de la facilidad con la que los shows artísticos en el país logran agotar sus localidades rápidamente a pesar de no tener precios accesibles para todos.

⁸ Francis J. Aguilar. (1967). Scanning the Business Environment. *McMillan*.

La intervención estatal y la exigencia fiscal suelen ser temas relevantes para cualquier empresa que quiera operar en el país, debido a los diferentes impuestos que existen y a las diferentes leyes de protección al consumidor.

Los argentinos son personas pasionales y disfrutan de asistir a espectáculos que los hagan vibrar y sentirse parte de algo más grande. Además, es un público que suele movilizarse en grupos grandes de personas, ya sea entre amigos o familiares.

Es muy importante el factor tecnológico para el buen funcionamiento del negocio. Tanto en Argentina como en cualquier parte del mundo la experiencia de usuario es fundamental para desarrollar una página web de manera exitosa. Además, la comunicación masiva que se genera debido a la existencia de redes sociales y al avance de nuevas tecnologías que eliminan intermediarios debe ser un punto a considerar ya que reduciría nuestra posibilidad de generar valor.

En cuanto a lo legal, existen diferentes reglamentaciones en lo que implica vender una entrada de segunda mano para un evento masivo en el país. Hay que conocer muy bien las especificaciones de estas leyes para respetarlas y no tener inconvenientes.

Pestel

<p>POLITICO</p> <p>Inestabilidad política.</p> <p>Decisiones de política económica recurrentes que impactan fuerte en las empresas.</p> <p>Fuerte presencia de gremios y organizaciones de trabajadores.</p>	<p>ECONOMICO</p> <p>Fuerte crisis económica y bajo poder adquisitivo.</p> <p>Salarios muy bajos en dólares.</p> <p>Existe una paradoja en este sentido: podemos ver que es difícil que todos puedan acceder a los precios de las entradas de diferentes eventos. Sin embargo, la capacidad de ahorro es muy baja, lo cual produce que mucha gente prefiera gastar lo poco que ahorra cada mes y disfrutar el 100% de su salario en salidas, eventos, y demás.</p>	<p>SOCIAL</p> <p>Los argentinos son muy pasionales y su cultura está muy influenciada por la música y el deporte. No les da igual asistir a un evento o quedarse afuera.</p> <p>La gente de nuestro país acostumbra hacer planes en grupos grandes de amigos y familia.</p> <p>Los argentinos no son muy estructurados y son muy flexibles e impredecibles a la hora de organizarse. Esto puede ser una ventaja grande para la compañía.</p>
<p>TECNOLOGICO</p> <p>La tecnología y las herramientas de marketing digital se han vuelto imprescindibles para desarrollar casi cualquier tipo de negocio.</p> <p>La gente está acostumbrada a comprar entradas por internet.</p> <p>Casi todos los eventos comercializan sus entradas con tickets digitales.</p> <p>Los usuarios esperan una fuerte presencia en redes sociales. Esto puede brindarles seguridad antes de realizar una transacción con Venuely como intermediario.</p>	<p>LEGAL</p> <p>Código Contravencional Ciudad de Buenos Aires Artículo 91: "Quien revende, por cualquier medio, con fines de lucro, una o más entradas para un espectáculo masivo, de carácter artístico o deportivo, es sancionado/a con multa de dos mil (\$2.000) a treinta mil (\$30.000) pesos o dos (2) a diez (10) días de arresto". (2015)</p> <p>El hecho de que la venta de entradas de segunda mano en Venuely sea mediante la integración con las organizadoras oficiales, nos permite que la transacción figure como devolución, ya que le devolvemos la entrada vendida al organizador y nos genera una nueva con un nuevo código de barras y nombre, a cambio de una retribución.</p>	<p>AMBIENTAL</p> <p>Lo ambiental no influye en el funcionamiento de la compañía, ya que se realizará todo electrónicamente.</p>

Distribución Geográfica

En cuanto al área geográfica, actuaremos en todo el país, ya que es un negocio 100% online. Sin embargo, consideramos que el mercado potencial más amplio y en donde focalizaremos nuestras campañas de marketing se encuentra en los principales centros urbanos del país: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario y La Plata.

Los principales estadios en cuanto a capacidad en los que se realizan recitales en Argentina, son el de River Plate en Ciudad de Buenos Aires, con capacidad de 70 mil personas; Mario Alberto Kempes en Córdoba, con capacidad de 57 mil personas; el Estadio Único de La Plata, con capacidad de 53 mil personas; y el Estadio Vélez Sarsfield, con capacidad de 49 mil personas.⁹ Sin

⁹ Adrian Redi. (2015, marzo 3). Top 30 Estadios de fútbol con mayor capacidad de la Argentina. *Estadios de Argentina*. <https://www.estadiosdeargentina.com.ar/top-30-estadios-del-futbol-argentino/>

embargo, el espacio con mayor capacidad para recitales y festivales se trata del Hipódromo de San Isidro, con lugar para 85 mil personas¹⁰. Adicionalmente, otros estadios o espacios en donde se realizan recitales con frecuencia son en el Estadio Gigante de Arroyito (Rosario)¹¹, el estadio de Julio César Villagra (Córdoba)¹², el campo de la Asociación Argentina de Polo (Ciudad de Buenos Aires)¹³, el Movistar Arena (Buenos Aires)¹⁴ y el Luna Park (Buenos Aires)¹⁵.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Encuestas

A fin de conocer nuestro “público” objetivo, realizamos una encuesta de Formularios de Google de la cual obtuvimos 88 respuestas.

El primer output que obtuvimos es que los principales eventos a los que asiste nuestro público son las fiestas, los recitales, los eventos deportivos y los festivales. Es por esto que decidimos alcanzar con Venuely al mercado de espectáculos de tipo musical en Argentina. No incluimos en nuestro objeto a los eventos deportivos ya que en general, la gran mayoría de sus tickets están reservados para socios abonados de los clubes deportivos.

¹⁰ Anónimo. (2022, diciembre 4). Hipódromo de San Isidro. *Wikipedia*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3dromo_de_San_Isidro

¹¹ Anónimo. (2023, septiembre 19). Estadio Gigante de Arroyito. *Wikipedia*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Estadio_Gigante_de_Arroyito

¹² Anónimo. (2023, junio 27). Estadio Julio César Villagra. *Wikipedia*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Estadio_Julio_C%C3%A9sar_Villagra

¹³ Anónimo. (2023, marzo 11). Campo Argentino de Polo. *Wikipedia*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Campo_Argentino_de_Polo

¹⁴ Anónimo. (2023, septiembre 4). Movistar Arena (Argentina). *Wikipedia*.

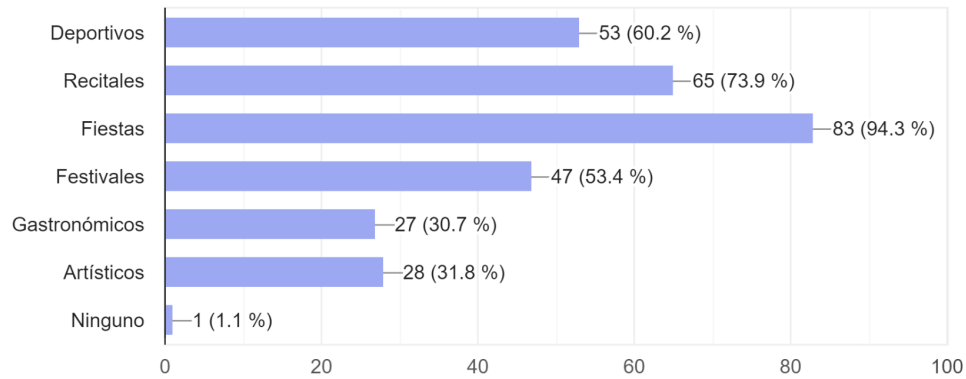
[https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar_Arena_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar_Arena_(Argentina))

¹⁵ Anónimo. (2023, agosto 23). Luna Park (Buenos Aires). *Wikipedia*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Luna_Park_\(Buenos_Aires\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Luna_Park_(Buenos_Aires))

¿A qué tipo de eventos solés asistir?

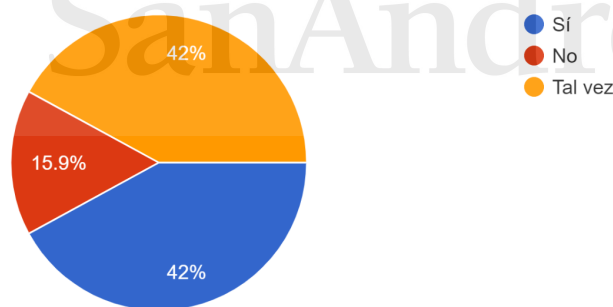
88 respuestas



Por otro lado, concluimos que la gran mayoría de nuestro público objetivo no se rinde cuando no encuentra la entrada que necesita en el sitio web del organizador oficial, sino que sigue buscando por otros medios. Esto expone el fanatismo y compromiso que tienen los argentinos para con su artista favorito.

Si querés una entrada para un evento que se encuentra agotado, ¿Buscás la entrada por otro medio?

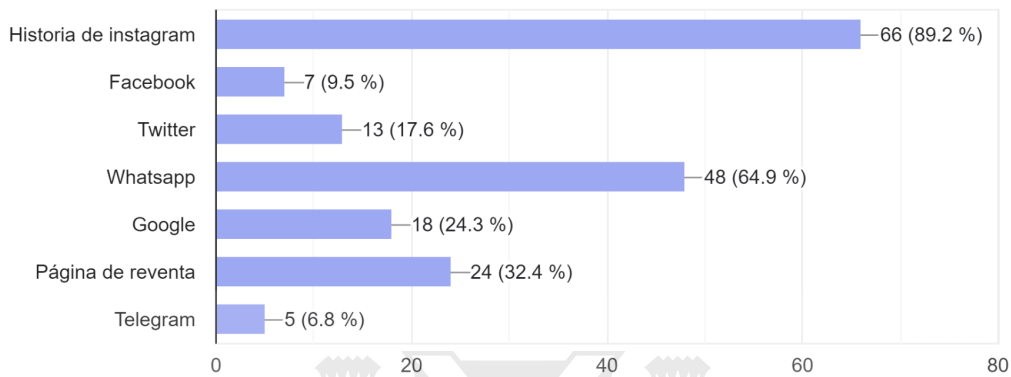
88 respuestas



En tercer lugar, observamos que casi el 90% de nuestro público potencial suele buscar sus entradas de segunda mano a través de redes sociales como Instagram y Whatsapp. Por otro lado, un 32% ingresa a los sitios web de reventa para encontrar sus tickets.

¿En qué plataforma buscás tus entradas de segunda mano? (Seleccioná todas las opciones que apliquen)

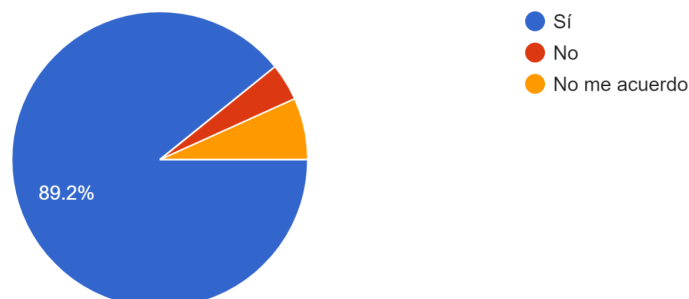
74 respuestas



Otro insight que obtuvimos es que gran parte de nuestro público objetivo se queda sin asistir al evento deseado ya que no encuentra tickets en la página web del organizador oficial. Si lo comparamos con la cantidad de personas que buscan estas entradas por otros medios una vez que se agotan en el sitio del proveedor, podemos concluir que la mayoría no encuentra una entrada a buen precio o que sea segura y confiable, por lo que la mayoría se queda sin asistir. Es acá donde nosotros encontramos el problema que venimos a solucionar.

¿Alguna vez no pudiste asistir a un evento porque no había más entradas en la página web del organizador oficial?

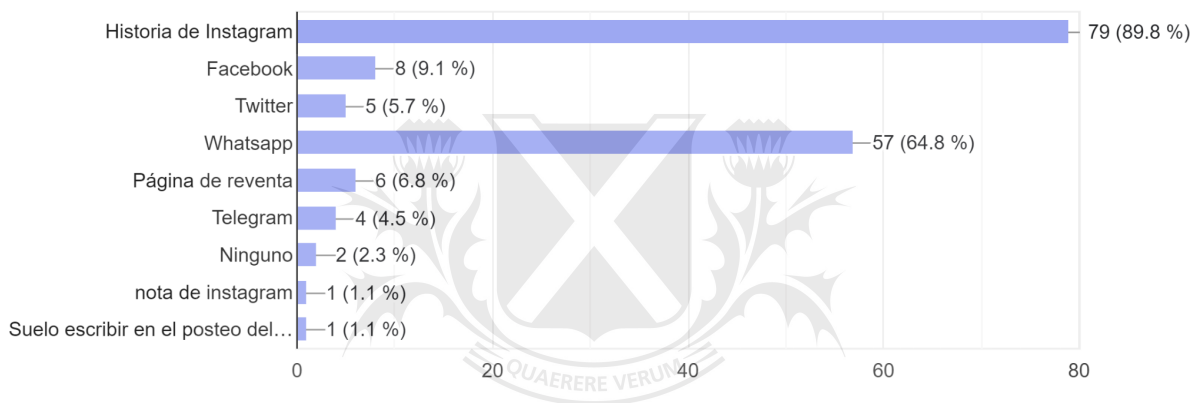
74 respuestas



Cuando hablamos del usuario vendedor, observamos que casi el 90% de nuestro público objetivo vende sus entradas sobrantes a través de historias de Instagram. Esto puede ser frustrante para esta persona, ya que debe negociar con el comprador, confiar en él y estar pendiente de las respuestas. Otro medio muy importante es a través de WhatsApp.

Si te sobra una entrada para un evento al cual no vas a poder ir, ¿Por qué medio vendés tu entrada?

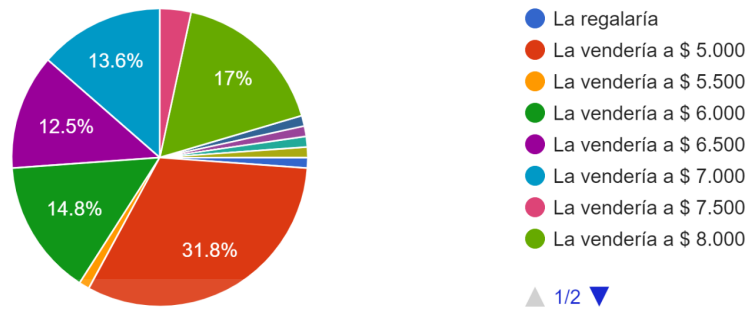
88 respuestas



Por último, el 32% de nuestro público objetivo, si necesita revender una entrada, opta por ofrecerla al precio de costo. Esto quiere decir que nuestros usuarios potenciales quieren cubrir el precio de la entrada original de una manera segura, no necesitan obtener de esta transacción un gran margen. Esto creemos que es porque son personas que no se dedican a la compra y venta de entradas, sino que son personas que realmente querían asistir a ese evento y no han podido hacerlo debido a algún problema específico.

Imaginate el siguiente escenario: compraste una entrada a \$5000. Te das cuenta que no vas a poder asistir al evento. ¿Cuál de las siguientes opciones elegirías en el caso de que sea un evento con alta demanda?

88 respuestas



User Persona

Para diseñar nuestros "user persona", decidimos no discriminar en compradores y vendedores ya que creemos que ambos podrían ser la misma persona y su posición solo varía dependiendo de la circunstancia.

Teniendo en cuenta las encuestas que realizamos, el mercado en el que participaremos y habiendo hecho un estudio previo de los eventos en los que Venuely podría tener influencia, decidimos armar los siguientes prototipos de usuarios:

Agustín Sastre



Breve Descripción

Tiene 22 años y vive en La Plata con sus hermanos. Estudia diseño en la Universidad de La Plata. Viene de una familia de clase media alta, pero sostiene sus gastos con su propio trabajo de freelancer.

Habilidades

Sabe administrar su dinero.
Es muy creativo, sabe cómo reaccionar a los problemas y conflictos.
No para hasta conseguir lo que quiere.

Trabajo principal (Objetivos principales)

No perderse ni un festival de música.
Sumar experiencias con sus amigos.
Economizar su dinero.

Personalidad

Es muy colgado y muchas veces se queda sin entrada para sus eventos favoritos.
No le gusta pedirle dinero a sus padres.
Es muy sociable, tiene muchos amigos.

Interests

A Agustín le encanta la música, especialmente el rock y el techno.
Ahorrar tiempo y dinero.

Conocimiento tecnológico

Alto.
Usa mucho las redes sociales.
Sus compras son 100% online.

Beneficios

Encontrar entradas a precios justos en una página web confiable.
Comparar los precios de los distintos vendedores.

Dolores

Miedo a ser estafado.
Sentirse excluido de un plan.
Tiene dinero para pagar una entrada pero no puede pagar un precio abusivo.

Monica Álvarez



Breve Descripción

Tiene 48 años, se encuentra divorciada y en pareja. Vive con sus 2 hijas adolescentes de 15 y 18 años en Vicente Lopez. Trabaja de directora creativa en una agencia de publicidad y tiene un buen pasar económico.

Habilidades

No escatima demasiado en gastos pero cuida su dinero.
Es despierta, organizada y tiene un fuerte instinto materno.

Trabajo principal (Objetivos principales)

Conseguir una entrada de confianza y a buen precio. Tiene miedo de ser estafada porque no entiende demasiado de tecnología y no confía en los desconocidos.
Quiere regalarle a su hija una entrada a un recital especial para el cumpleaños y sabe que asistir a ese evento es muy importante para ella.

Personalidad

Tiene una personalidad joven y relajada. Está muy pendiente del bienestar de sus hijas y trata de brindarles siempre lo que necesitan.

Interests

Le gusta ir al cine, la costura y disfruta de asistir a algunos eventos específicos. Es fanática de Luis Miguel y Phil Collins entre otros.
Disfruta de la música y las tendencias que le muestran sus hijas.

Conocimiento tecnológico

Medio/Bajo.
Usa Instagram muy poco, no sigue a mucha gente ni postea seguido.
Confía en la tecnología y trata de adaptarse a ella.

Beneficios

Comprar una entrada para el recital soldout al que su hija deseaba asistir.
Que su hija disfrute una experiencia especial junto a sus amigas.

Dolores

No quiere ser estafada ni pagar precios absurdos por un ticket.
Se encuentra con cierta desesperación porque sabe que no hay entradas disponibles y no tiene demasiado tiempo.

Martu Rocca

	<p>Breve Descripción</p> <p>Tiene 26 años y vive sola en Villa Crespo. Actualmente se encuentra soltera. Trabaja en una productora audiovisual y estudia Dirección de Cine en la FUC. No tiene demasiado dinero y lo poco que ahorra lo gasta en salidas con amigos y amigas.</p>	<p>Habilidades</p> <p>Es muy creativa y versátil. Tiene muchos amigos y disfruta de hacer planes culturales afuera de su casa.</p> <p>Tiene mucha capacidad para comunicarse y liderar un grupo.</p>	<p>Trabajo principal (Objetivos principales)</p> <p>En el caso de no poder ir a uno de los tantos eventos a los que asiste y enterarse a último momento, poder venderle la entrada a un desconocido a través de una plataforma confiable.</p>	
<p>Personalidad</p> <p>Es muy inteligente, extrovertida y le encanta probar cosas nuevas. Es aventurera y disfruta mucho de las diferentes alternativas de entretenimiento que hay en la ciudad de Buenos Aires.</p>	<p>Interests</p> <p>A Martu le gusta ir a recitales nacionales de música.</p> <p>Es muy intelectual y disfruta de la gastronomía, el teatro y la literatura.</p>	<p>Conocimiento tecnológico</p> <p>Alto.</p> <p>Usa mucho Twitter, Youtube y un poco Instagram.</p>	<p>Beneficios</p> <p>Vender una entrada cubriendo su costo y con la posibilidad de generar hasta un 25% de ganancia.</p> <p>No perder el poco tiempo que tiene publicando en redes sociales y negociando con compradores que quieran la entrada.</p>	<p>Dolores</p> <p>Miedo a no poder vender una entrada que ya compró y perder su dinero.</p>

2.3 - Segmentación del mercado

Variables de Segmentación

A los efectos de segmentar el mercado y teniendo en cuenta que el público al que apuntamos es demasiado amplio, las variables que consideramos relevantes son: edad, nivel educativo, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, conducta y patrones de consumo.

Segmentos

1. Jóvenes de sexo masculino y femenino de entre 18 y 23 años de clase media alta que se encuentren estudiando una carrera universitaria en algunas de las ciudades más importantes del país (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario, Córdoba capital, La Plata, Mar del Plata, entre otros) y que disfruten de espectáculos públicos musicales y artísticos tales como recitales de rock o música electrónica. Este segmento también se caracteriza por tener alta dependencia a la tecnología y facilidad en su uso.

2. Padres de adolescentes de entre 16 y 19 años que asisten a festivales como el Lollapalooza o el Primavera Sound y a recitales masivos de artistas del estilo de Bad Bunny, Lali, Tini, Harry Styles, Justin Bieber, etc. Estos padres no utilizan seguido las redes sociales y tienen mucha menos confianza en las herramientas tecnológicas existentes en el mercado.
3. Jóvenes de entre 20 y 30 años que son económicamente autosuficientes y disfrutan de espectáculos musicales. Utilizan mucho internet y participan activamente en diferentes redes sociales como Instagram y Twitter.
4. Jóvenes intelectuales, probablemente mayores de 20 años y menores de 30. Tienen intereses relacionados a lo artístico y asisten a muchos eventos culturales y sociales de todo tipo. Entre estos podemos encontrar exposiciones teatrales, experiencias inmersivas, recitales de bandas nacionales y extranjeras, experiencias gastronómicas, fiestas, etc. Pertenecen a la generación que se acostumbra a utilizar internet y redes sociales pero no están tan pendientes de las últimas tendencias. Son más activos en Twitter y Youtube que en otras redes sociales como Tik Tok y tienen un trabajo estable.

TAM SAM SOM

TAM (Total Addressable Market): mercado de venta de entradas de segunda mano de todo tipo de espectáculos en Argentina.

En Argentina, en el 2018 hubo un total de 972 espectáculos musicales¹⁶ y 2.738 teatrales¹⁷. Considerando que el precio promedio de entradas para eventos musicales es de \$15.000, y que la cantidad de asistentes promedio por evento es de 7.000, en Argentina se factura **\$102 billones (USD 217 millones)**. En cuanto a los espectáculos teatrales, teniendo en cuenta que el precio promedio por entrada es de \$3.000, y que se venden aproximadamente 1000 butacas por evento, se facturan **USD 14 millones** por año.

¹⁶ Sistema de Información Cultural de Argentina. (2018). La cultura, sector por sector. Ministerio de Cultura Argentina. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=52>

¹⁷ Sistema de Información Cultural de Argentina. (2018). La cultura, sector por sector. Ministerio de Cultura Argentina. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=52>

Según Esteban Mirofsky, Gerente de All Access y organizador de eventos masivos tales como el Lollapalooza Argentina, **el 15% de las entradas vendidas a través de las plataformas de proveedores de tickets pasan al mercado de venta de entradas de segunda mano.** Es decir, **USD \$34 millones** es lo facturado en entradas de segunda mano en Argentina. Teniendo en cuenta que el usuario vendedor puede publicar la entrada hasta un 25% más cara, consideramos que el usuario promedio la ofertará a un 15% mayor que el precio original. Nosotros cobraremos un costo por servicio del 15% sobre la entrada vendida, por lo que nuestro TAM quedaría en **USD \$5.8 millones.**

SAM (Serviceable Available Market): En cuanto al SAM, nos focalizaremos en eventos musicales, compuestos por conciertos, recitales, shows y festivales; ya que hay una alta frecuencia, además de haber gran oferta y demanda.

Como explicamos antes, lo facturado en el negocio de eventos musicales en Argentina es de USD 217 millones. Considerando que el 15% será vendido a través de plataformas de venta de entradas de segunda mano, que el usuario promedio inflará el precio original en un 15%, y que cobraremos una comisión del 15%, el SAM nos queda en **USD 5.6 millones.**

SOM (Serviceable Obtainable Market): el SOM, que será el mercado que podremos obtener, teniendo en cuenta que aproximadamente solo un 4% de las personas va a hacer uso de nuestra página web en el primer año, y que el producto será lanzado a mediados del año 0, será de **USD \$112.300.**

TAM – SAM – SOM

TAM (Mercado total o direccionable)

Mercado de venta de entradas de segunda mano de todo tipo de espectáculos en Argentina.

= **USD \$3.9 millones**

→ 100%

SAM (Mercado que podemos servir)

Eventos musicales, compuestos por conciertos, recitales, shows y festivales.

= **USD \$5.6 millones**

→ 96%

SOM (Mercado que podemos conseguir)

4% de las personas va a hacer uso de nuestra página web en el primer semestre.

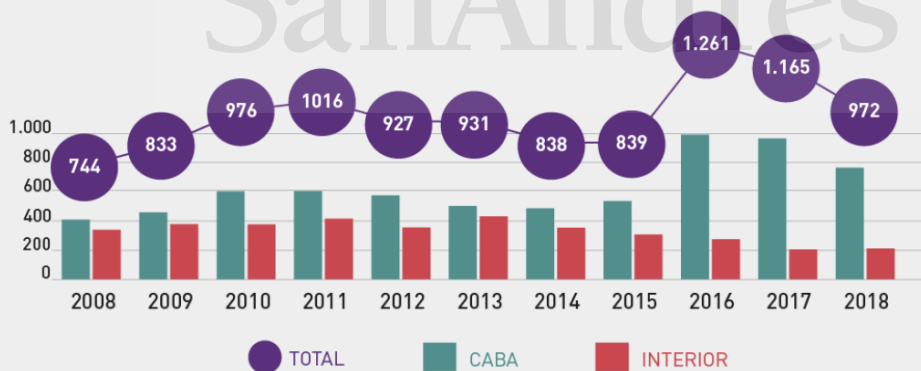
= **USD \$112.300**

→ 4%

Universidad de

SanAndrés

CANTIDAD DE FUNCIONES DE ESPECTÁCULOS MUSICALES SEGÚN ZONA. EN UNIDADES. 2008-2018



Fuente: SInCA en base a AADET.

Gráfico 1

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	Que no se construya una red lo suficientemente grande para que el negocio funcione.	Nuestro modelo de negocios funciona mejor cuantos más nodos o usuarios tenga nuestra red. Si hay un punto en el que hay 10 vendedores y 5 compradores, el tamaño no será suficiente para que el negocio funcione. Cuanto más grande sea la base de usuarios, mejor. Además, si lo usuarios entran a la plataforma y ven que la entrada que quieren no está a la venta, probablemente no seamos su primera opción para la próxima vez.
A.2	Que los clientes no confíen en la veracidad de las entradas.	Hay muchos casos de estafa en la venta online de entradas de segunda mano. Será difícil que los usuarios confíen en nosotros de primera, por lo que en nuestras primeras campañas de marketing nos centraremos en eliminar esos miedos y resaltar la unicidad y seguridad logradas mediante las integraciones con los proveedores de tickets.

A.3	Que los proveedores de tickets no quieran aliarse con nosotros.	Dependemos 100% de nuestras alianzas con los organizadores, por lo cual deberemos encontrar un "gancho" que los convenza que integrarse a nuestro sitio será beneficioso.
A.4	Nuevas regulaciones	Que surja una nueva regulación legal que perjudique el negocio.
A.5	Nuevos competidores	Que las emisoras de entradas lancen su propio módulo de venta de entradas de segunda mano.

Universidad de

3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Crecimiento de la cantidad de espectáculos musicales	Hoy en día el negocio de la música genera dinero gracias a los recitales y distintas presentaciones en vivo de los artistas.
O.2	Nuevos mercados emergentes	Se popularizó la organización de fiestas grandes tales como la Bresh y La Polenta.

		Además, están surgiendo eventos organizados por las nuevas generaciones, como las competencias de e-sports, eventos de streamers, batallas de freestyle, etc.
O.3	Las nuevas generaciones confían en las compras online y tienen alto conocimiento tecnológico	Hoy en día la mayoría de las compras de los jóvenes se hace vía páginas web o e-commerce. Estas nuevas generaciones quieren tener todo rápido y sin esfuerzo, que es lo que facilita la tecnología.

3.1.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

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 bajo		Aumento del costo en un 35%	

Tiempo		Aumento del tiempo en un 8%			
Alcance				Disminución del alcance de un 30%	100% Si no se alcanzan los suficientes usuarios, el negocio fracasará
Calidad				Disminución de la calidad en un 30%	

3.1.3 Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
-----------------------------	----------------------------	------------------------	----------------------------	------------------------	----------------------------

Costo				Disminución del costo en un 40%	
Tiempo				Disminución del tiempo en un 35%	
Alcance				Aumento del alcance en un 45%	
Calidad					Aumento de la calidad en un 65%

3.1.4 Análisis de Impacto

#	Impacto	Justificación
---	---------	---------------

A.1	Muy Alto	Si no se genera una red lo suficientemente grande como para que el negocio funcione, se perderá toda la inversión.
A.2	Alto	Si los usuarios nos consideran pero no llegan a efectuar la compra ya que no confían del todo en nosotros, nuestro negocio fracasará.
A.3	Muy Alto	Sin la alianza con los proveedores de tickets, nuestro sitio contará con una variedad de eventos limitada.
A.4	Muy alto	El surgimiento de una ley que ilegalice nuestro negocio sería 100% perjudicial y deberíamos redefinirnos por completo.
A.5	Moderado	Que las emisoras de entradas lancen su propio módulo de venta de entradas de segunda mano tendría un impacto moderado, ya que nuestra página web tendrá las entradas de segunda mano para varios eventos de distintos proveedores, entonces siempre tendremos mayor variedad que un organizador que ofrezca este servicio solo para las entradas de su marca.
O.1	Muy alto	El aumento tanto de la oferta como de la demanda para espectáculos musicales nos beneficia directamente, ya que hay más eventos que agotarán rápido sus entradas.

O.2	Alto	El crecimiento de los mercados emergentes tendrá un impacto positivo para Venuely, ya que ofreceremos variedad de eventos para los usuarios compradores.
O.3	Muy alto	La facilidad en el uso de nuevas tecnologías y su rápida adopción genera mayor confianza en la compra de cualquier producto o servicio de manera online. Por lo tanto, el usuario confía más en lo que se le ofrece mediante sitios web.

3.1.5 Análisis de Probabilidad

#	Probabilidad	Justificación
A.1	Alta	Nuestra barrera de entrada es alta, ya que para que el negocio funcione necesitaremos de una red lo suficientemente grande con usuarios vendedores y usuarios compradores.
A.2	Baja	Es probable que cuando no seamos conocidos, a la gente le cueste confiar en nosotros. Sin embargo, destacando nuestras alianzas con organizadores oficiales estas inquietudes desaparecerán por completo. También es importante exponer las buenas experiencias de

		nuestros usuarios y nuestras garantías en nuestro sitio web.
A.3	Baja	Es un hecho que los proveedores de tickets quieren tener el control de la venta de entradas de segunda mano, y si además de eso les ofrecemos un nuevo flujo de ingresos (5% de la comisión cobrada) que de otro modo no tendrían, será altamente conveniente para ellos unirse a nuestro negocio.
A.4	Baja	No es una de las mayores preocupaciones de la legislatura argentina. Menos si tenemos acuerdos con los proveedores de tickets.
A. 5	Muy baja	Ya contando con la alianza con los proveedores de tickets, y especificando en el contrato que no podrán competir en el negocio de venta de entradas de segunda mano, será poco probable que rompan con el contrato. Además, los costos de implementación son altos.
O.1	Muy alta	El crecimiento del mercado de espectáculos musicales es exponencial en Argentina, tanto para la oferta como para la demanda. Hay muchos artistas emergentes y el género musical argentino es un éxito a nivel mundial. Además, el uso de las redes sociales incentiva aún más a que se visibilice a los nuevos artistas y a que estos espectáculos sean un éxito.

O.2	Alta	Hoy en día es cada vez más fácil organizar un evento y difundirlo a través de las redes sociales u otros medios.
O.3	Muy alta	Las nuevas generaciones son curiosas de las tecnologías que facilitan su vida cotidiana. Como quieren tener todo fácil, rápido y sin esfuerzo, prefieren hacer uso de la tecnología y de las compras online.

3.1.6 Matriz de Probabilidad e Impacto

Amenazas

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
Probabilidad	Muy Baja	entre 1% a 10%			A6	
	Baja	entre 11% a 30%			A2	A3 y A5
	Mediana	entre 31% a 50%				

Alta	entre 51% a 70%					A1
Muy Alta	>70%					

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%					
Mediana	entre 31% a 50%					
Alta	entre 51% a 70%				0.2	

Muy Alta	>70%					0.1 Y 03
-----------------	----------------	--	--	--	--	-----------------

3.2 - Estrategias para Amenazas

#	Estrategias	Justificación
A.1	Evitar	Si no contamos con un número relevante de usuarios, la plataforma será de baja calidad. Debemos evitar esta situación atrayendo personas que puedan estar interesadas en lo que ofrecemos.
A.2	Mitigar	Nuestro equipo de atención al cliente debe garantizar desde el minuto 1 que nuestros clientes potenciales confíen en nosotros. Además, debemos hacer todo lo posible para demostrar la autenticidad de las entradas.
A.3	Evitar	Será esencial una buena negociación con los proveedores de tickets, para que entiendan los beneficios de unirse a Venuely.
A.4	Mitigar	Ofrecemos diferenciaciones únicas para que los usuarios nos elijan sobre otros medios existentes. Por un bajo precio, ofrecemos agilidad y seguridad en la transacción

3.3 - Estrategias para Oportunidades

#	Estrategias	Justificación
O.1	Explotar	Tras la disminución de ingresos en ventas de discos, los artistas necesitan hacer shows para recaudar dinero. Debemos promocionar estas experiencias y aparecer como alternativa de ayuda a quienes tengan una necesidad con respecto a la venta de entradas en eventos soldout
O.2	Compartir	Nos puede servir mucho compartir los eventos emergentes para ayudar a popularizarse y ampliar nuestro mercado. Además, en este tipo de mercados podríamos desarrollar nuevos negocios (ej: funcionar como distribuidora oficial de entradas).
O.3	Explotar	Es un hecho que las nuevas generaciones están más acostumbradas a confiar en las herramientas tecnológicas de las que disponemos. Debemos explotar este punto ya que es clave para el funcionamiento del negocio

3.4 – Conclusiones

En conclusión, podemos decir que en general, la probabilidad de que surja una amenaza es baja, mientras que su impacto es alto. Por lo tanto, nuestro objetivo principal para con estas será evitarlas y mitigarlas. La amenaza más fuerte que tenemos es que no se construya una red lo suficientemente grande para que el negocio funcione, ya que tanto el impacto como la probabilidad son altos. Sin embargo, cabe destacar que una vez que generemos una base de clientes lo suficientemente grande, el negocio funcionará correctamente. Es importante desde el primer día concentrarnos en invitar a los usuarios a unirse a Venuely. Además, realizaremos campañas de marketing antes de lanzar el producto al mercado, para que nuestros potenciales clientes entiendan nuestra propuesta de valor y decidan crearse una cuenta.

En cuanto a las oportunidades, tanto las probabilidades como el impacto positivo son altos, lo cual nos brinda la seguridad de que este es un gran momento para lanzar Venuely al mercado. Es por esto que explotaremos y compartiremos las oportunidades, para potenciar al máximo nuestro modelo de negocios.

En el caso de que los proveedores de tickets más importantes no se quieran aliar, apuntaremos a los más pequeños y emergentes, los cuales mirarán positivamente el hecho de obtener un nuevo flujo de ingresos y datos adicionales del mercado.

Si los clientes no confían en nuestro sitio, buscaremos brindarles seguridad mediante las alianzas con los organizadores. Esto lo haremos incentivando a estos últimos a que una vez que un evento tenga sus localidades agotadas, integren nuestro logo y link a su sitio, aclarando que se pueden conseguir entradas de segunda mano en Venuely. Así, eliminaremos casi cualquier incomodidad que pueda tener el usuario.

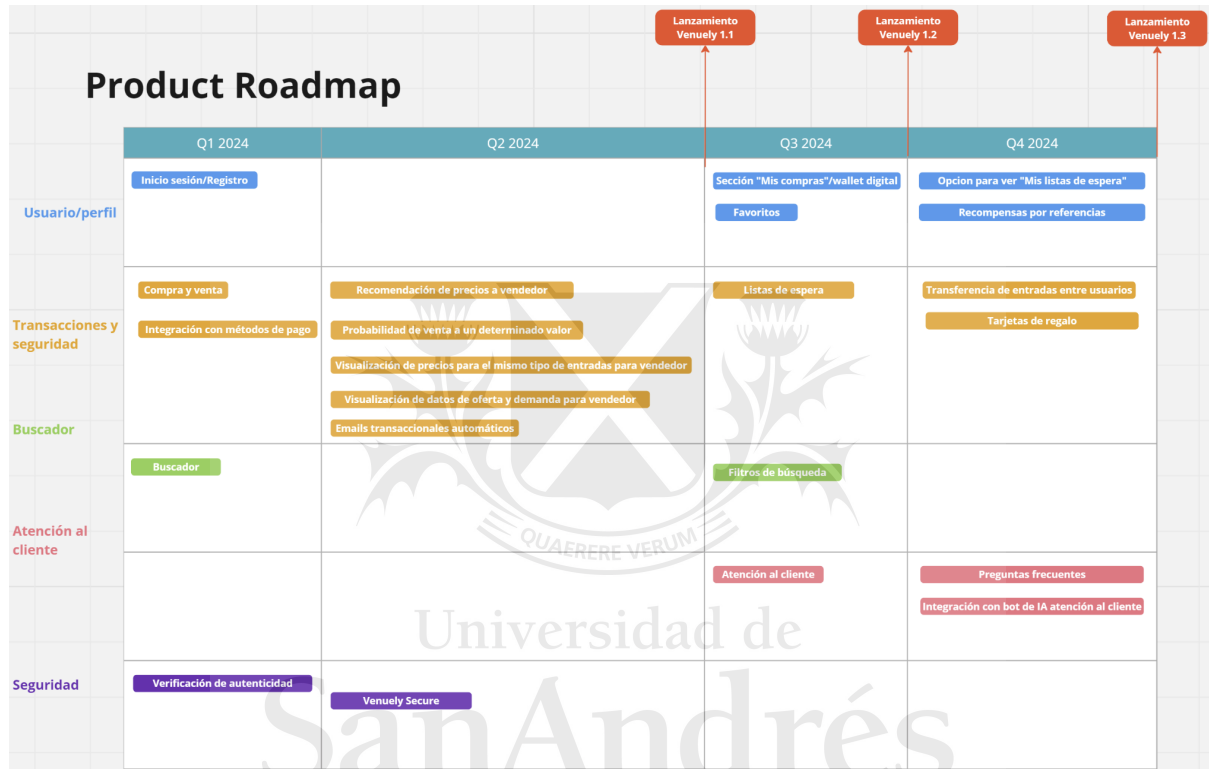
En el caso de que surjan nuevas regulaciones, deberemos adaptar nuestro modelo de negocios para que el mismo sea transparente y no presente

grises. Será importante estar alerta a las nuevas normas y leyes, y contratar un servicio de legales especializado en entretenimiento.



4 – Solución Producto Digital

4.1 - Roadmap de Producto Digital



Creemos que el desarrollo del MVP de nuestro producto tardará un semestre de trabajo, desde principios del 2024 hasta mediados del mismo año. Luego de la finalización del MVP, lanzaremos el producto (versión 1.1). Buscamos para esta etapa tener un producto funcional para poder salir al mercado a un bajo costo y recolectar información acerca del mismo. En el MVP, el usuario podrá crear una cuenta e iniciar sesión, realizar búsquedas y transacciones seguras. Ya nos habremos integrado con los proveedores de tickets oficiales, y el vendedor podrá fijar los precios en base a las variables de oferta y demanda dentro de nuestro sitio. Por último, podremos enviar emails transaccionales a los usuarios.

En base al recibimiento del producto en el mercado, en el Q3 continuaremos iterando y añadiremos nuevas features como la wallet digital, por la que cada usuario pueda visualizar sus entradas con el fin de acceder a ellas fácilmente el día del evento, en lugar de tener que estar revisando su casilla de email intentando encontrar el ticket. Otras funcionalidades que añadirán valor al producto son la lista de espera y los filtros de búsqueda. Así, lanzaremos la versión de Venuely 1.2.

Luego, en el Q4 integraremos en nuestro producto funcionalidades más específicas que brindarán mayor valor y confiabilidad para el producto, como las recompensas por referencias, las tarjetas de regalo y las preguntas frecuentes. Finalmente, lanzaremos la versión 1.3 del producto.

4.1.1 Definiciones de Roles

Usuario final: usuarios que posean una entrada para un evento al cual no podrán ir o que se encuentren en búsqueda de un ticket para un espectáculo sold-out.

Administrador: gestión del hosting, instalación del software, configuración completa del sitio y gestión de usuarios¹⁸.

Soporte técnico/atención al cliente: brindará asistencia a los usuarios, resolverá dudas y preguntas.

Equipo de desarrollo: creará el código y estructura del sitio web de Venuely.

Especialista en seguridad: protegerá el sitio contra amenazas y virus. Además, protegerá los datos sensibles de nuestros usuarios.

Analista web: recopilará y analizará datos del sitio con la utilización de Google Analytics.

¹⁸Senso, J. A. (2014, noviembre 17). Tecnologías web para servicios de información. *Universidad de Granada*. <https://blogs.ugr.es/tecweb/la-definicion-de-roles-en-la-gestion-de-un-sitio-web/>

4.1.2 Historias de Usuario

ID	#1 Inicio de sesión/registro
Como	Usuario
Quiero	iniciar sesión/registrar
Para	que se guarden los datos de mi cuenta, intereses y compras/ventas
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario se debe loguear con un nombre de usuario único. - El usuario se debe loguear con una contraseña de mínimo 8 caracteres, una mayúscula y un número. - El usuario logueado no podrá ver datos que no le pertenezcan.

ID	#2 Publicación de ofertas
Como	vendedor
Quiero	publicar una oferta de entrada de segunda mano
Para	cubrir el costo de la entrada o generar un ingreso extra

Condiciones de aceptación

- El usuario debe poder establecer un precio.
- El usuario debe poder categorizar el tipo de evento de la entrada que quiere vender.
- El usuario debe poder ingresar la zona/asiento del ticket.
- El usuario debe poder subir el archivo pdf o link de la entrada correctamente.
- La entrada debe estar "linkeada" a un usuario específico (vendedor).

ID

#3 Compra

Como

Comprador

Quiero

una forma intuitiva de compra de

Para

poder asistir al evento que desee.

Condiciones de aceptación

- El comprador puede realizar una búsqueda.
- El comprador encuentra una oferta que le interese.
- Dentro del evento en el sitio, el comprador puede ingresar a la compra por medio de un botón que diga "comprar entrada".
- El comprador puede ingresar los datos de facturación.

ID

#4 Integración con métodos de pago

Como	CPO
Quiero	integrar el sitio con los principales métodos de pago
Para	poder cobrar y acreditar el dinero a los usuarios.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El comprador puede ingresar los datos de su tarjeta. - Los datos del comprador son verificados correctamente. - El vendedor recibe su dinero en un tiempo no mayor a 24 horas.

ID	<i>#5 Buscador</i>
Como	Usuario
Quiero	realizar una búsqueda
Para	encontrar el evento que deseo
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El buscador no tiene en cuenta mayúsculas. - En caso de un error de tipeo, los resultados aparecen igual con sugerencia de "acaso quisiste decir x?". - El usuario puede buscar por artista, evento, lugar, ciudad.

ID	#6 Verificación autenticidad de entradas
Como	CTO
Quiero	verificar si la entrada es auténtica antes de la publicación de la misma
Para	que los usuarios compradores tengan una experiencia exitosa.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario vendedor puede verificar el estado de su oferta: en proceso o aceptada/denegada. - Integración exitosa con un autenticador de entradas.

ID	#7 Venuely Secure
Como	CPO
Quiero	integrar Venuely con los proveedores de tickets
Para	garantizar la baja de los QR vendidos y poder emitir uno nuevo para el comprador.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El QR original se da de baja solo cuando se han aceptado los datos de facturación del comprador. - El QR nuevo debe ser seguro y único.

	<ul style="list-style-type: none"> - El QR nuevo debe conservar su formato pero reemplazando los datos por los del usuario comprador.
--	--

ID	<i>#8 Recomendación de precios a vendedor</i>
Como	Vendedor
Quiero	que me ayuden a fijar un precio
Para	tener mayores probabilidades de vender mi entrada.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Se le recomienda un precio fijo de venta al usuario vendedor.

ID	<i>#9 Probabilidad de venta</i>
Como	Vendedor
Quiero	obtener una probabilidad de venta
Para	ayudarme a fijar el precio.

Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario vendedor puede visualizar el porcentaje de probabilidad de vender a un determinado valor. Si el usuario va subiendo el precio, la probabilidad de venta baja.
----------------------------------	--

ID	<i>#10 Visualización de datos de oferta y demanda para vendedor</i>
Como	Vendedor
Quiero	visualizar los datos de oferta y demanda
Para	poder decidir cuál es el precio óptimo.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario puede observar un gráfico simple y entendible con dos líneas que representan la oferta y la demanda. - El gráfico se actualiza en tiempo real. - El gráfico toma datos del sitio: se arma en base a los precios que publican otros vendedores para el mismo tipo de eventos y los costos a los cuales los compradores están dispuestos a incurrir.

ID	<i>#11 Visualización para vendedor de precios para el mismo tipo de entrada</i>
-----------	---

Como	Vendedor
Quiero	visualizar los precios a los cuales se está publicando esta entrada o similares
Para	poder decidir cuál es el precio óptimo.
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario puede observar hasta 3 entradas que coincidan o se asemejen a los datos del ticket que desea ofertar (depende del tipo de evento, precio original, zona, asiento, etc.). - Las entradas a exponer muestran: evento, zona y precio.

ID	<i>#12 Emails transaccionales automáticos</i>
Como	Usuario
Quiero	recibir emails transaccionales
Para	confirmar compras/ventas, acreditación de dinero y entradas compradas
Condiciones de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - El correo se envía a la dirección de email vinculada al usuario correcto. - El email contiene la información y documentos pertinentes.

- El email se envía automáticamente luego de una transacción.

4.1.3 Estimación del desarrollo



4.1.4 Sprints del MVP



4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

Definición de Listo

La tarea o funcionalidad tiene una descripción clara y detallada.

La tarea tiene un valor claro para el usuario y/o el negocio.

La tarea está estimada y priorizada en el backlog.

Definición de Hecho

La tarea ha sido desarrollada de acuerdo con los requisitos establecidos.

La tarea fue testeada y se han resuelto todos los errores.

La tarea fue documentada de manera adecuada y clara.

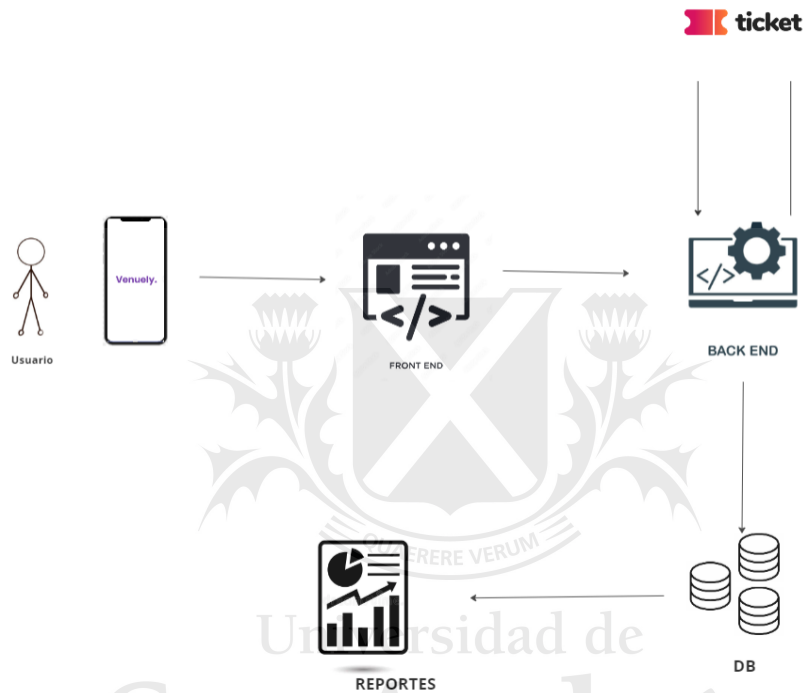
La tarea fue validada con el equipo de negocio y el equipo de usuarios.

Todas las pruebas unitarias y funcionales son correctas.

Todos los criterios de aceptación se cumplen.

4.2 - Diagrama de Arquitectura

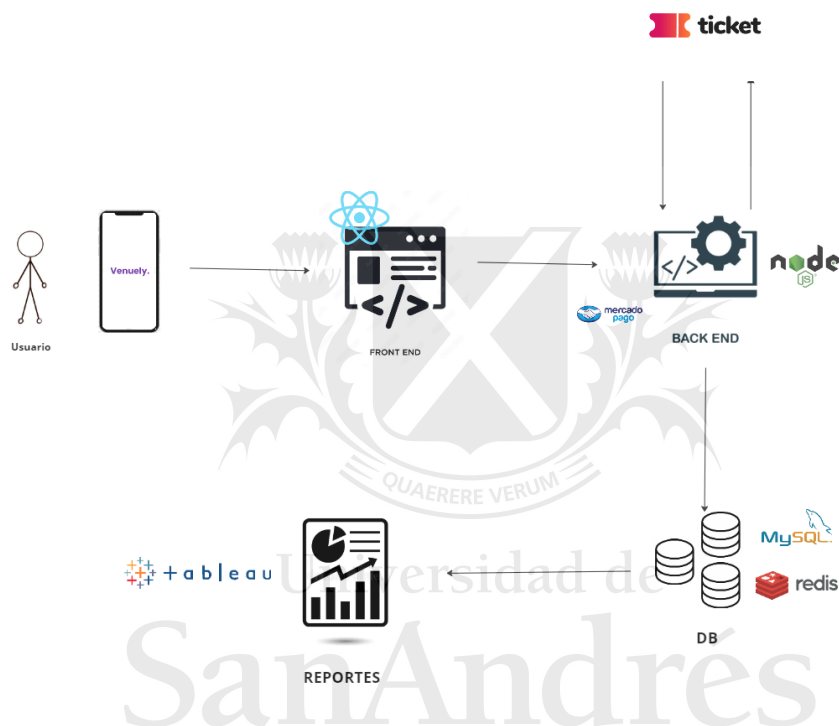
Arquitectura de Aplicación



Quienes ingresen a nuestro sitio web tendrán acceso a la interfaz de usuario gracias al armado del FrontEnd y desde allí podrán iniciar sesión, ver los eventos publicados y realizar transacciones. A su vez, este FrontEnd está conectado con el Backend, que se encarga de gestionar y procesar la lógica de negocio.

El backend se conecta con los sistemas de nuestros partners para iniciar el proceso de baja y emisión de nuevas entradas. A su vez, interactúa con nuestra base de datos, que por temas de seguridad, eficiencia y escalamiento cumplirá con los principios de partición y replicamiento. La base de datos enviará nuestros resultados a un servicio de almacenamiento en la nube, donde guardaremos reportes que nos ayudarán a mejorar nuestro desempeño.

Arquitectura del Producto



Tal como se ve en el gráfico, vamos a utilizar React Native para la programación del Front End y Node JS para interacciones entre el Front End y el Back End. Además, el Back End utilizará la pasarela de pagos Mercado Pago para asegurar las transacciones en línea.

Teniendo en cuenta las diferentes acciones que los usuarios podrán realizar en nuestra web, el sitio utilizará más de un tipo de base de datos. Por un lado tenemos la base de datos NoSQL de tipo clave valor llamada Redis, que nos servirá para controlar los inicios de sesiones, almacenamiento de contraseñas y procesamiento de datos flexibles. Además, utilizaremos la base de datos relacional MySQL para los procesos transaccionales, en donde es muy

importante mantener la Atomicidad, Consistencia, Aislamiento y durabilidad de este tipo de datos.

Finalmente, vamos a generar reportes utilizando Tableau, lo que nos permitirá visualizar nuestros datos de forma clara y concisa. Estos reportes pueden ayudarnos a mejorar el negocio y además son una herramienta fundamental para aportar valor a nuestros vínculos con partners, mostrándoles el desempeño de las ventas para cada show, la fluctuación en la demanda o cualquier dato que pueda interesarles.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Establecimiento de Indicadores

Indicadores de producto

ID	# 1
Nombre	Tasa de conversión
Descripción Detallada	Que la tasa de conversión sea mayor al 5% para el primer trimestre luego del lanzamiento.
Responsable	CMO (Chief Marketing Officer)

ID	# 2
Nombre	Caída del sitio web

Descripción Detallada	Si el sitio web sufre alguna caída, que no se prolongue por más de 30 minutos.
Responsable	CTO (Chief Technology Officer)

ID	# 3
Nombre	Satisfacción
Descripción Detallada	Que a fin del primer trimestre luego del lanzamiento al menos 70% de los usuarios haya tenido una experiencia de atención al cliente favorable (con el nivel de satisfacción del 1 al 5, entendemos por favorable aquellos que calificaron la atención al cliente entre 4 a 5).
Responsable	CPO (Chief Product Officer)

Indicadores de negocio

ID	# 1
Nombre	Transacciones
Descripción Detallada	Llegar a las 1000 transacciones en nuestra plataforma para fin del primer trimestre luego del lanzamiento.

Responsable	Gerente de marketing
--------------------	----------------------

ID	# 2
Nombre	Base de usuarios
Descripción Detallada	Tener una base de usuarios de al menos 300 usuarios para el fin del primer mes de lanzamiento del MVP.
Responsable	Gerente de marketing

ID	# 3
Nombre	Ticket promedio
Descripción Detallada	Que el ticket promedio sea mayor o igual a \$8000 por usuario para el fin del primer año.
Responsable	CMO (Chief Marketing Officer)

4.3.2 - Medición Indicadores

Base de usuarios: Mediremos nuestra base de usuarios contabilizando las nuevas cuentas registradas en nuestra web por mes y quarter. Además podemos profundizar este análisis verificando la cantidad de usuarios que se mantienen activos mes a mes.

Transacciones: Incluiremos un píxel en el botón final de “comprar” para medir cuántas veces es clickeado por nuestros usuarios. La sumatoria de este evento nos permitirá medir la cantidad de transacciones realizadas en nuestra web por show o durante intervalos de tiempo determinados.

Caídas: Mediremos el tiempo que permanece caída nuestra página desde que lo notamos, probablemente gracias a los reclamos de los usuarios. Además de tratar de que estas caídas no se prolonguen debemos tratar de encontrar la causa que las origina.

Satisfacción: Para medir el nivel de satisfacción de nuestros usuarios, realizaremos una breve encuesta cada vez que una transacción sea finalizada, abriendo la posibilidad de que además entreguen feedback a nuestro equipo de producto con el objetivo de mejorar constantemente nuestra propuesta de valor.

Tasa de conversión: La tasa de conversión corresponde al porcentaje de usuarios que ingresan en nuestra web a raíz de nuestras campañas de marketing y efectivamente terminan comprando una entrada. Para medir nuestra tasa de conversión utilizaremos píxeles ubicados en nuestra main page y en los botones de compra y dividiremos el total de transacciones realizadas por el número de visitas que recibimos. Podemos evaluar esta tasa por evento o por períodos de tiempo.

Ticket promedio: Para medir el monto promedio de las entradas vendidas en nuestra web, lo que haremos será sumar los montos de todas las transacciones y dividirlo por la cantidad de transacciones existentes (conseguiremos ambos

datos gracias a píxeles ubicados en la web). Queremos realizar este análisis por evento con el fin de supervisar a nuestros usuarios y mostrarles cual es el monto esperado de compra/venta de una entrada. Además, evaluaremos nuestro ticket promedio mes a mes, para entender mejor el mercado en cual desempeñamos nuestra actividad.

4.3.2 - Tablero de Control

En nuestro tablero de control podemos visualizar tanto el estado actual de nuestros KPI como su evolución mes a mes. El tablero de control del producto se verá así:

Año	Mes	Tasa de conversión	Obj. Tasa de Conversión	Var. Tasa de conversión	Puntaje Satisfacción	Obj. Satisfacción	Var. Satisfacción	Caída
2023	Marzo	3%	5%	2%	2.5	4	0.5	0
2023	Abril	2%	5%	1%	2	4	0.5	0
2023	Mayo	3.50%	5%	1.50%	3	4	1	00:20
2023	Junio	4%	5%	0.50%	3	4	0	01:42

Por su parte, el tablero de control del negocio se verá de la siguiente manera:

Año	Mes	Transacciones	Obj. Transacciones	Var. Transacciones	Usuarios	Obj. Usuarios	Var. Usuarios
2023	Marzo	230	1000	50	120	300	0.5
2023	Abril	450	1000	220	150	300	0.5
2023	Mayo	480	1000	30	200	300	1
2023	Junio	500	1000	20	220	300	0

Año	Mes	Ticket promedio	Obj. Ticket	Var. Ticket
2023	Marzo	\$3400	\$8000	\$550
2023	Abril	\$3550	\$8000	\$150
2023	Mayo	\$5000	\$8000	\$1450
2023	Junio	\$6000	\$8000	\$1000

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

Logo

Venuely.

Misión y visión

Con la implementación de Venuely, buscamos que todas las personas que necesiten comprar o vender entradas de segunda mano para cualquier tipo de espectáculo puedan hacerlo sin estar sujetos a las posibles estafas o abusos derivados de este mercado. Queremos generar un ambiente en donde los usuarios transaccionen entradas con la garantía de estar operando con precios claros y bajo la tranquilidad de saber que los tickets son 100% reales.

Esencia

Basamos nuestra esencia en 3 palabras: fácil, ágil y confiable. Queremos que todos los usuarios que utilicen nuestra web lo hagan de manera intuitiva, segura y entendiendo cada paso que recorren.

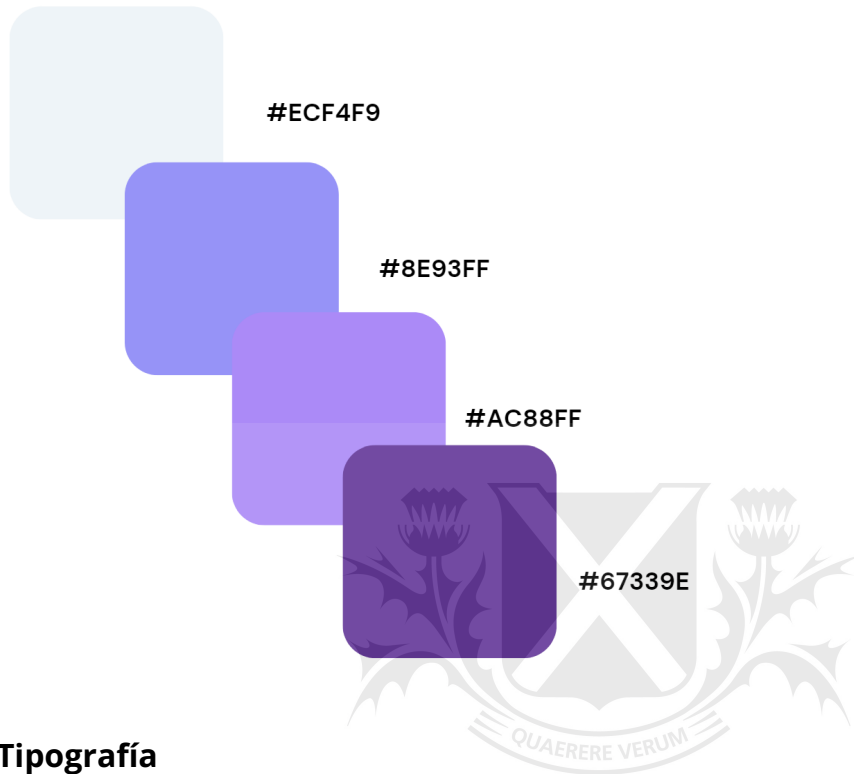
Voz y tono de marca

La comunicación con nuestros usuarios deberá ser agradable y clara, tratando siempre de mostrarnos comprensivos con sus inquietudes.

Por el tipo de usuarios que tendremos y el mercado dentro del cual desempeñamos nuestra actividad, elegimos una voz juvenil y un tono amigable. Esto nos permitirá ubicarnos en una posición cercana a los clientes y darnos un aspecto empático aunque profesional. Nuestro objetivo con esto es ser reconocidos como una marca divertida, que entiende a la perfección tanto el mercado que maneja como los problemas e incertidumbres de sus clientes.

Colores

Elegimos una paleta de colores que transmite seguridad y confianza. Nuestro color principal es el violeta, que representa estos valores y a su vez es muy utilizado en el mundo del entretenimiento y espectáculos.



Tipografía

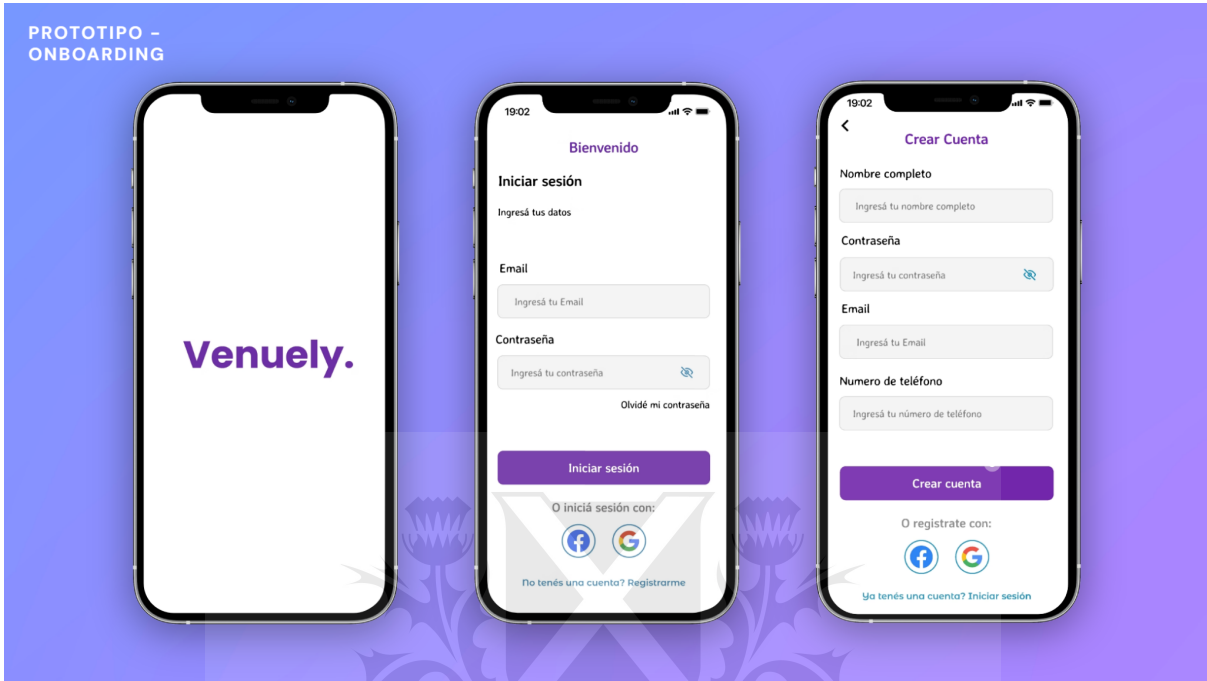
Para seleccionar la tipografía de nuestra web, buscamos una que se adapte al carácter de los shows que promocionamos, representando profesionalismo y claridad pero también dinamismo, rebeldía, modernidad y juventud. Fue así que llegamos a Averia Sans Libre, un tipo de fuente perteneciente a la familia Averia Sans, utilizada frecuentemente en el graffiti y el arte callejero.

Averia Sans Libre

AaBbCc 123 ?!/

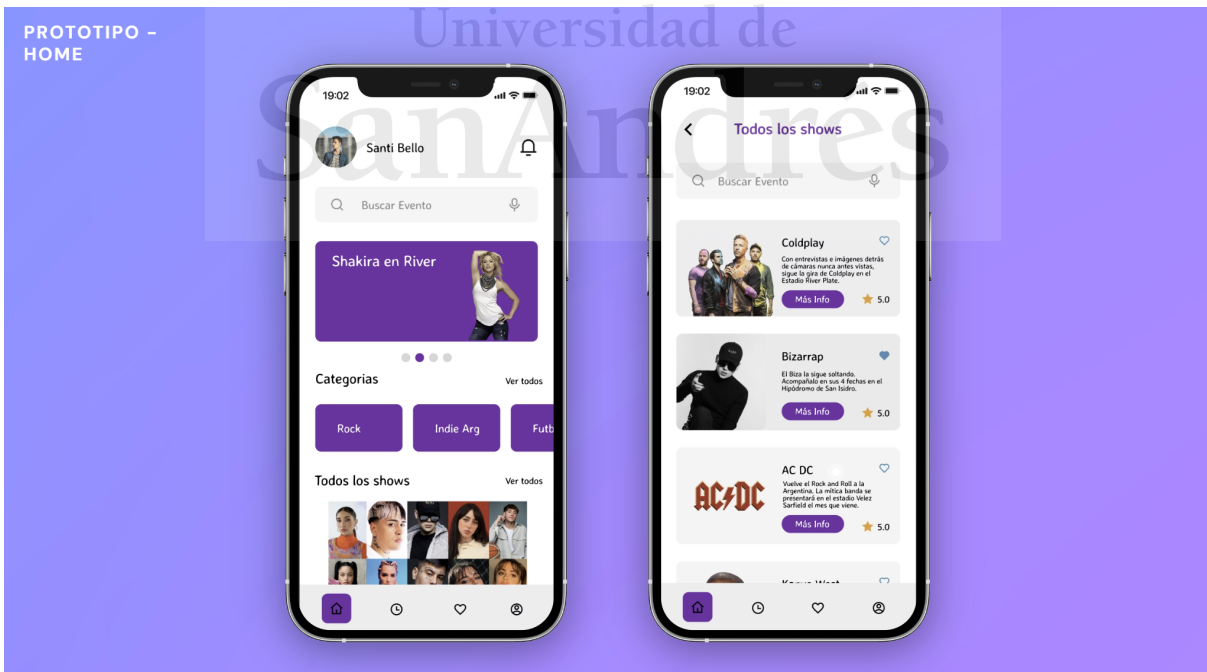
Onboarding

PROTOTIPO -
ONBOARDING



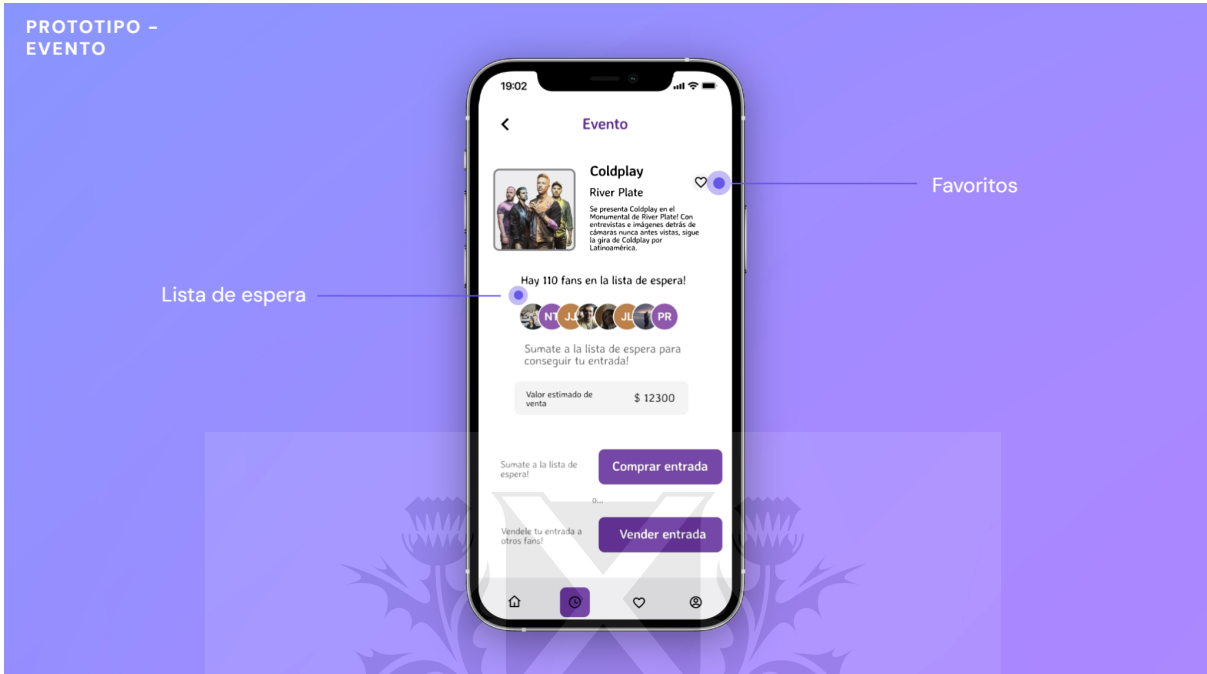
Home

PROTOTIPO -
HOME



Evento

PROTOTIPO -
EVENTO



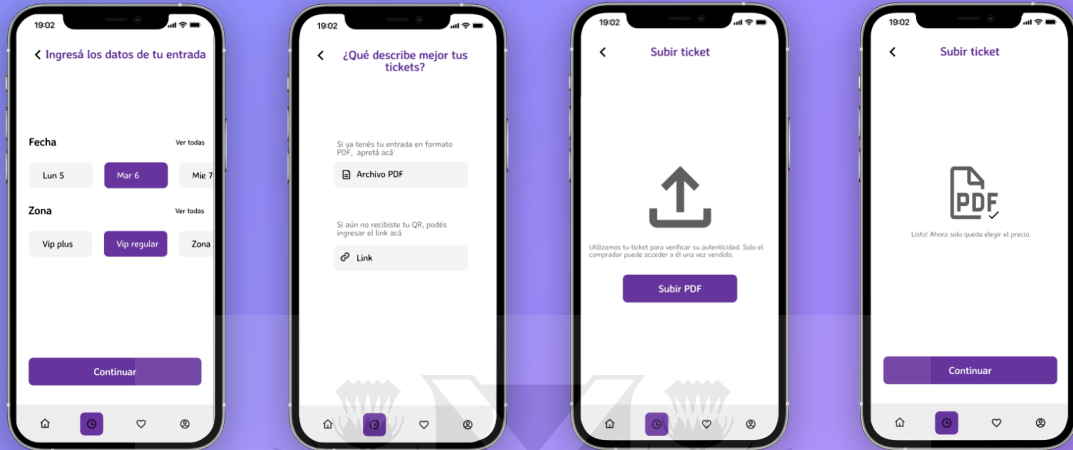
Lista de espera

PROTOTIPO - LISTA
DE ESPERA



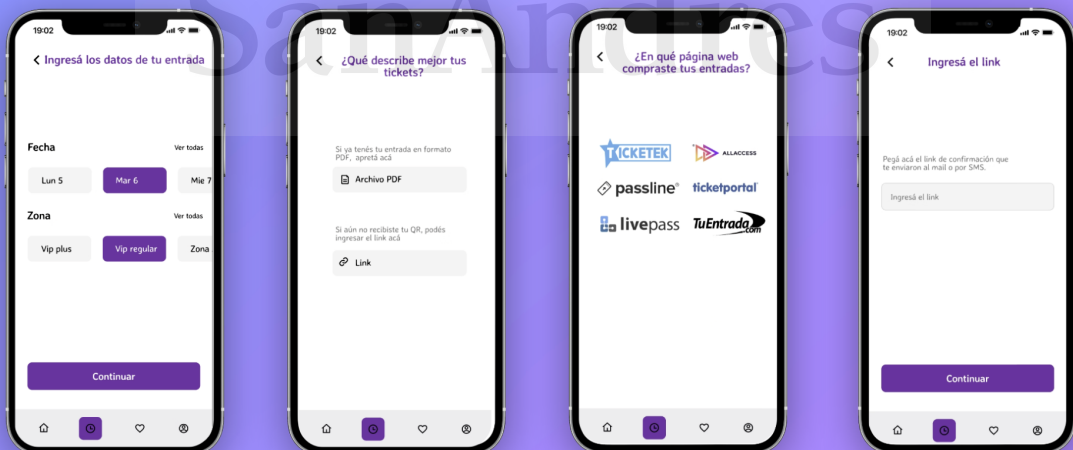
Venta - Camino 1

PROTOTIPO -
VENTA - CAMINO 1

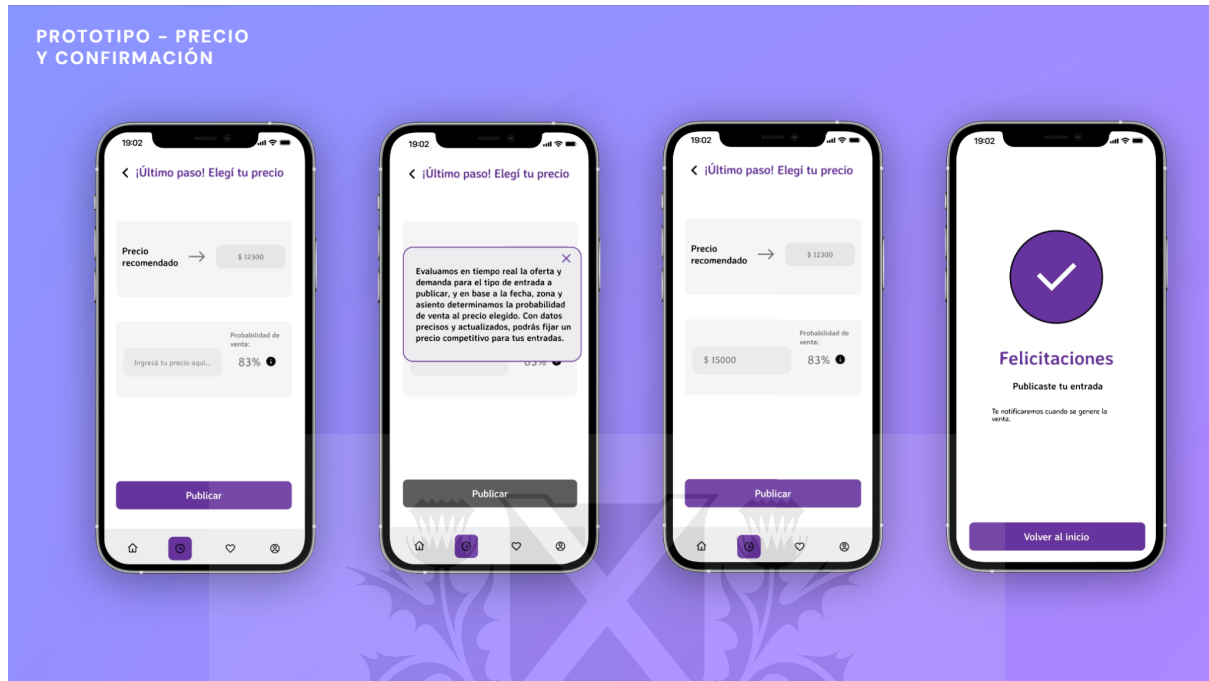


Venta - Camino 2

PROTOTIPO -
VENTA - CAMINO 2



Precio y confirmación



Link al prototipo

<https://www.figma.com/file/ExFSz4AFIOROaf11TFmB1U/Venuely-prototipo-comp?type=design&node-id=0%3A1&mode=design&t=Mc3V4qw9Mq5tYUqa-1>

UX Writing comprador

PUNTO A: “Quiero ir a ver a Taylor Swift pero en AllAccess.com las entradas están agotadas”

¿Te quedaste sin entradas para ver a tu artista favorita? No te preocupes, tenemos la solución perfecta para vos. ¡Ingresa en el link y conseguí tu entrada para ver a Taylor Swift a precios justos! [Logo Venuely]

[Usuario hace clic en el link y es redirigido a la página web de Venuely, específicamente a la página de compra para el concierto de Taylor Swift]

Compra: ¡Asegurá tu entrada antes de que se agoten! [Usuario hace clic en el botón “Comprar entrada”]

Paso 1: Elegí la fecha y la zona. [Usuario selecciona el 10 de noviembre y la zona campo de pie]

Paso 2: Ingresá tus datos de pago. [El usuario proporciona los datos de su medio de pago y hace clic en el botón “Pagar”]

Confirmación y fin: ¡Felicitaciones! Tu pago está siendo procesado y recibirás un correo electrónico con tu compra en formato QR.

UX Writing vendedor

PUNTO A: “Quiero vender mi entrada para el concierto de Taylor Swift, ya que no voy a poder ir”

¿Tenés una entrada que no vas a poder usar? ¡No te preocupes, podemos ayudarte a venderla de manera segura y rápida! Regístrate en Venuely y publicá tu entrada a los precios de mercado. [Logo Venuely]

[Usuario hace clic en el link y es redirigido a la página web de Venuely]

Paso 1: Regístrate o inicia sesión en tu cuenta de Venuely.

[Usuario completa sus datos y crea una cuenta o inicia sesión en caso de tener una cuenta previa]

Paso 2: ¡Buscá el evento que quieras!

[El usuario busca Taylor Swift en el buscador]

Paso 3: Publicá tu entrada para el concierto de Taylor Swift.

[Usuario hace clic en el botón “Vender entrada”]

Paso 4: Ingresá los datos de tu entrada.

[El usuario completa los detalles de su entrada: el precio al que desea venderla, la fecha, la zona y el número de entrada. Luego, clickea en el botón “Continuar”.

Paso 5: ¿Qué describe mejor tus tickets? Si ya tenés tu entrada en formato PDF, apretá acá [botón "Archivo PDF"]. Si aún no recibiste tu QR, podés ingresar el link acá [botón "Link"].

[El usuario clickea en el botón "Archivo PDF", elige el archivo de su dispositivo y luego clickea en "Subir PDF"].

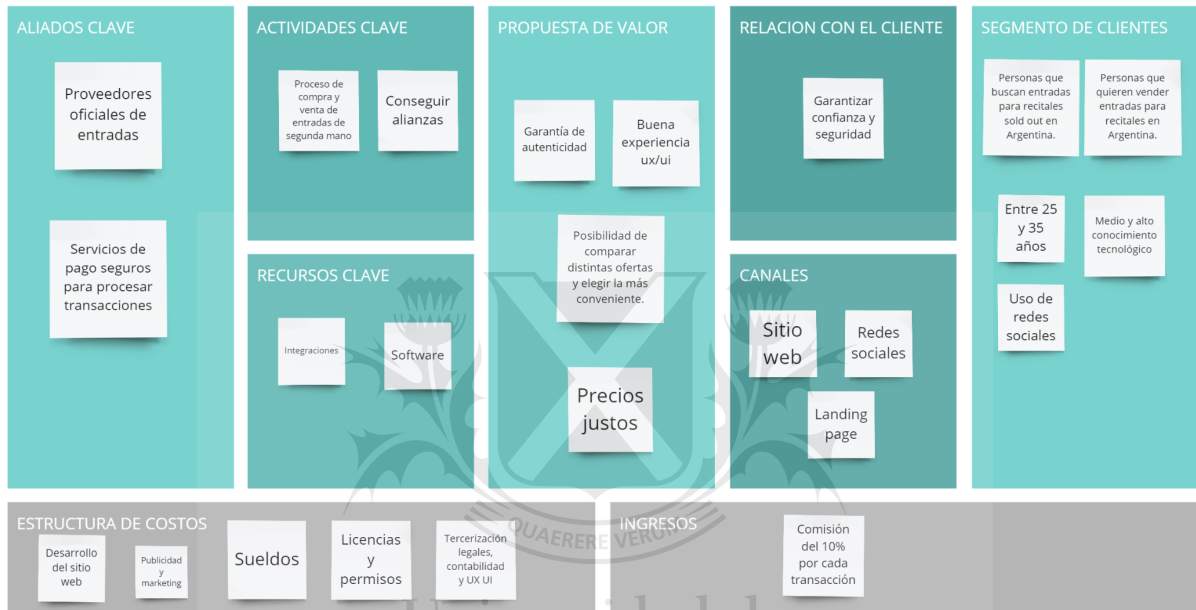
[El usuario revisa la información y hace clic en el botón "Publicar" para poner su entrada a la venta]

¡Felicitaciones! Tu entrada ya está disponible en Venuely. Te notificaremos por correo electrónico cuando encontremos un comprador.



5 - Modelo de negocio (CANVAS)

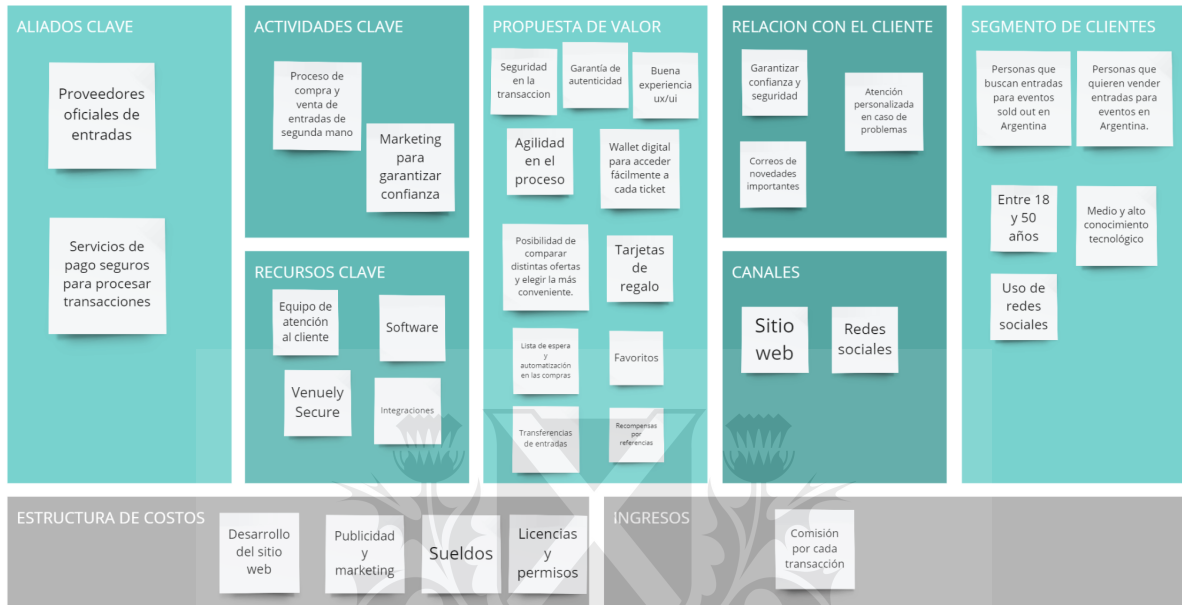
Corto Plazo



Mediano Plazo



Largo Plazo



6 - Marketing

6.1 - Segmentación y targeting

Si bien nuestro producto está desarrollado para ofrecer una solución tanto a compradores como a vendedores de entradas de segunda mano, creemos que un mismo usuario puede actuar como comprador o como vendedor dependiendo de su situación o circunstancia particular.

Teniendo esto en cuenta y considerando que no habrá muchas diferencias entre las personas que actúen como compradores o vendedores, nuestro plan de marketing estará enfocado en personas de entre 18 y 50 años pertenecientes a la clase media y media alta. Estas personas en un inicio serán residentes argentinos que cuenten con un conocimiento tecnológico medio/alto y hagan uso de las redes sociales.

Dentro de este grupo de posibles usuarios, podemos encontrar diferentes segmentos:

1. Jóvenes de sexo masculino y femenino de entre 18 y 23 años de clase media alta que se encuentren estudiando una carrera universitaria en algunas de las ciudades más importantes del país (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario, Córdoba capital, La Plata, Mar del Plata, entre otros) y que disfruten de espectáculos públicos musicales y artísticos tales como recitales de rock o música electrónica. Este segmento también se caracteriza por tener alta dependencia a la tecnología y facilidad en su uso.
2. Padres de adolescentes de entre 16 y 19 años que asisten a festivales como el Lollapalooza o el Primavera Sound y a recitales masivos de artistas del estilo de Bad Bunny, Lali, Tini, Harry Styles, Justin Bieber, etc. Estos padres no utilizan seguido las redes sociales y tienen mucha menos confianza en las herramientas tecnológicas existentes en el mercado.

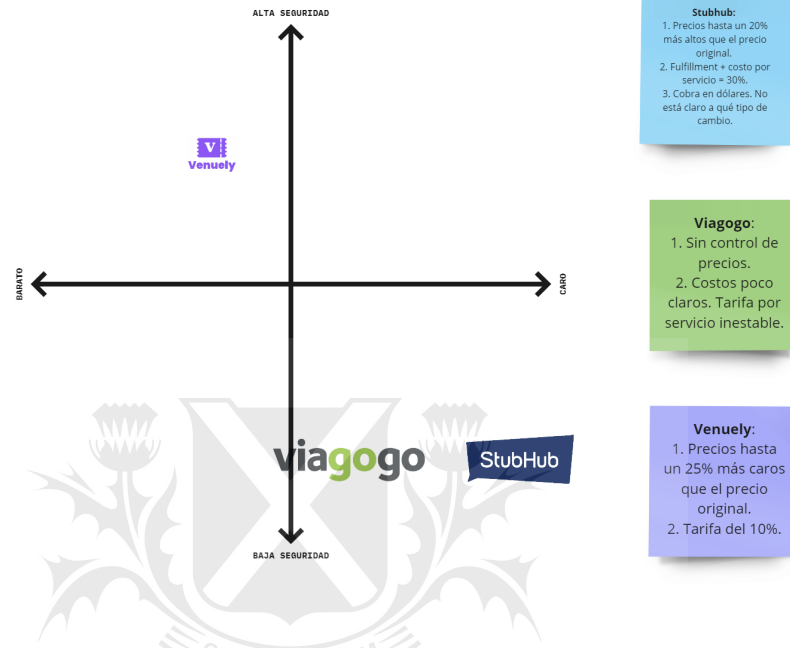
3. Jóvenes de entre 20 y 30 años que son económicamente autosuficientes y disfrutan de espectáculos musicales. Utilizan mucho internet y participan activamente en diferentes redes sociales como Instagram y Twitter.
4. Jóvenes intelectuales, probablemente mayores de 20 años y menores de 30. Tienen intereses relacionados a lo artístico y asisten a muchos eventos culturales y sociales de todo tipo. Entre estos podemos encontrar exposiciones teatrales, experiencias inmersivas, recitales de bandas nacionales y extranjeras, experiencias gastronómicas, etc. Pertenecen a la generación que se acostumbra a utilizar internet y redes sociales pero no están tan pendientes de las últimas tendencias. Son más activos en Twitter y Youtube que en otras redes sociales como Tik Tok y tienen un trabajo estable.

Deseamos enfocar nuestro targeting en estos grupos, ya que creemos que son los más propensos a utilizar la plataforma con frecuencia y los que mayor ganancia pueden generar para Venuely. Dentro de estos, pensamos que el primero puede ser el más fácil de cautivar y que gran parte de nuestro marketing debe estar orientado a ellos. Pretendemos posicionarnos como líderes en el rubro y que cuando las personas piensen en comprar o vender una entrada de segunda mano nos tengan en mente como la primera opción.

6.2 - Posicionamiento de Marketing

Mapa de posicionamiento (comprador):

Mapa de Posicionamiento corto plazo (comprador)



Para el mapa de posicionamiento desde el punto de vista del comprador, consideramos que los atributos más importantes y por los cuales nos elegirán, son la seguridad y el precio.

La seguridad es sumamente importante no solo porque el usuario está ingresando datos personales y bancarios en nuestra plataforma, sino porque este quiere tener la garantía de que las entradas sean verdaderas y que en caso de que haya algún tipo de problema se le devuelva el total de su dinero.

En cuanto al precio, es una variable relevante que el usuario toma en cuenta a la hora de elegir. Sin embargo, es claro que en nuestro modelo de negocio el usuario priorizará una alta seguridad.

En el mapa de posicionamiento a corto plazo para el comprador, observamos que Venuely tiene poca participación de mercado, y el que más usuarios tiene es Viagogo.

En cuanto a Viagogo y Stubhub, nos encontramos con plataformas poco confiables, con precios inflados y sin cargos por servicio claros. Han habido muchas quejas en cuanto a la seguridad de la plataforma y malas experiencias, y los usuarios no están calificados ni tienen un nombre o foto. No tienen ningún mecanismo de verificación de autenticidad de entradas.

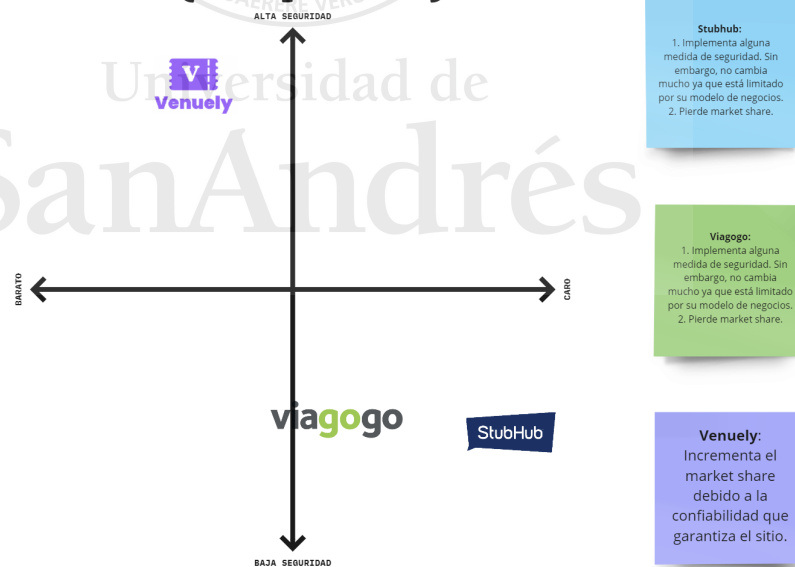
Finalmente, Venuely viene a conjugar las medidas de seguridad que hay en el mercado en una sola plataforma:

1. **Venuely Secure:** una vez que se vende una entrada a través de la plataforma, mediante alianzas con las organizadoras, ese ticket vendido queda inválido, y se reemplaza con un código de barras nuevo y único. De esta manera, el comprador puede asegurarse que el ticket que está comprando es válido y no ha sido utilizado antes.
2. **Bloqueo de entradas:** una vez que se vendió un ticket, este no estará a la vista para el comprador para que no proceda a venderlo a través de otros medios. El ticket se habilitará al usuario horas antes del evento en cuestión, lo cual evita que nunca salga de nuestro ecosistema.
3. **Transparencia:** los perfiles de los vendedores se encuentran expuestos con el nombre, una foto de perfil e historial del usuario.
4. **Cheques de usuario:** al crear la cuenta, el usuario debe ingresar ciertos datos personales por seguridad que no estarán a la vista para el resto de los usuarios. Estos son: un email verificado, un número de teléfono válido y su nombre completo.
5. **Precios justos y tarifas claras:** el precio de la entrada a elegir por el vendedor se determinará en base a las recomendaciones basadas en las variables de oferta y demanda dentro de nuestro sitio web, la probabilidad de venta a un determinado valor, y la visualización de datos de oferta/demanda y de precios para el mismo tipo de entradas. Se aclara el tipo de moneda en el que se le cobrará y los distintos costos bancarios. El cargo por servicio es fijo y estable, y se trata de un 10% a ser cobrado al comprador.

6. **Integraciones:** mediante distintas alianzas con partners y organizadores de eventos como Passline y Ticketek, nos aseguramos de que las entradas publicadas por el vendedor sean originales. Además, nos integraremos con métodos de pago seguros y confiables.
7. **Garantía:** el usuario comprador tiene hasta 24 horas de finalizado el evento para realizar algún tipo de reclamo por fraude. En el caso que se confirme este problema, se le devuelve la totalidad de su dinero.
8. **Bloqueos de usuarios:** en el caso de que un vendedor cometa fraude, se lo inhabilitará a publicar nuevas ofertas.

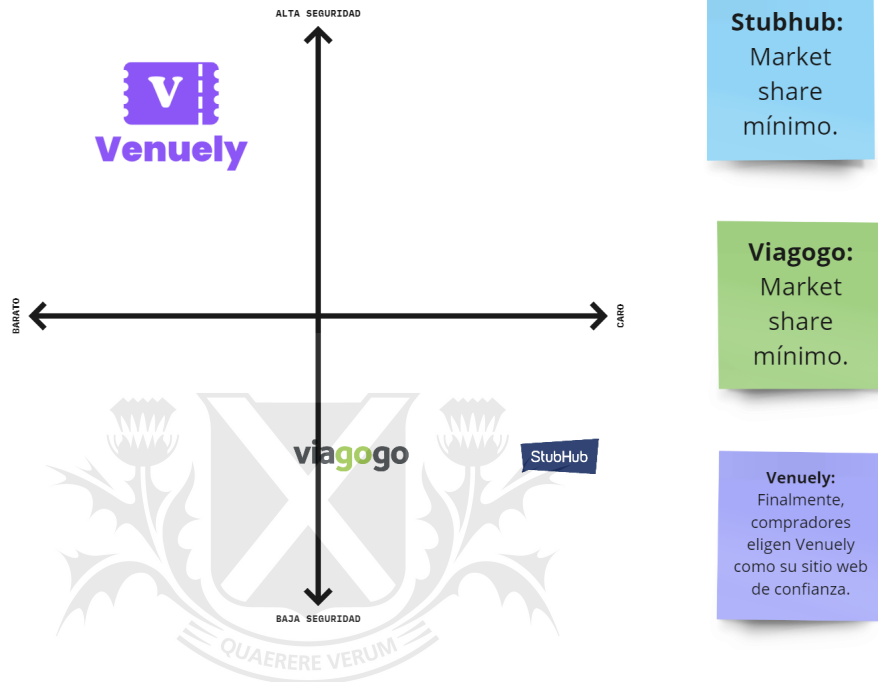
Venuely en un principio tendrá un Market Share bajo, ya que es nuevo en el mercado y deberá ganar la confianza de los consumidores. Además, comenzará operando solo en Argentina.

Mapa de Posicionamiento mediano plazo (comprador)



En el mediano plazo, Venuely atraerá a nuevos usuarios debido a la alta seguridad de la plataforma. Así, su posición de mercado aumentará, posibilitando la expansión hacia otros países de latinoamérica. Se incorporarán nuevas medidas de seguridad y mayor protección de datos para los usuarios.

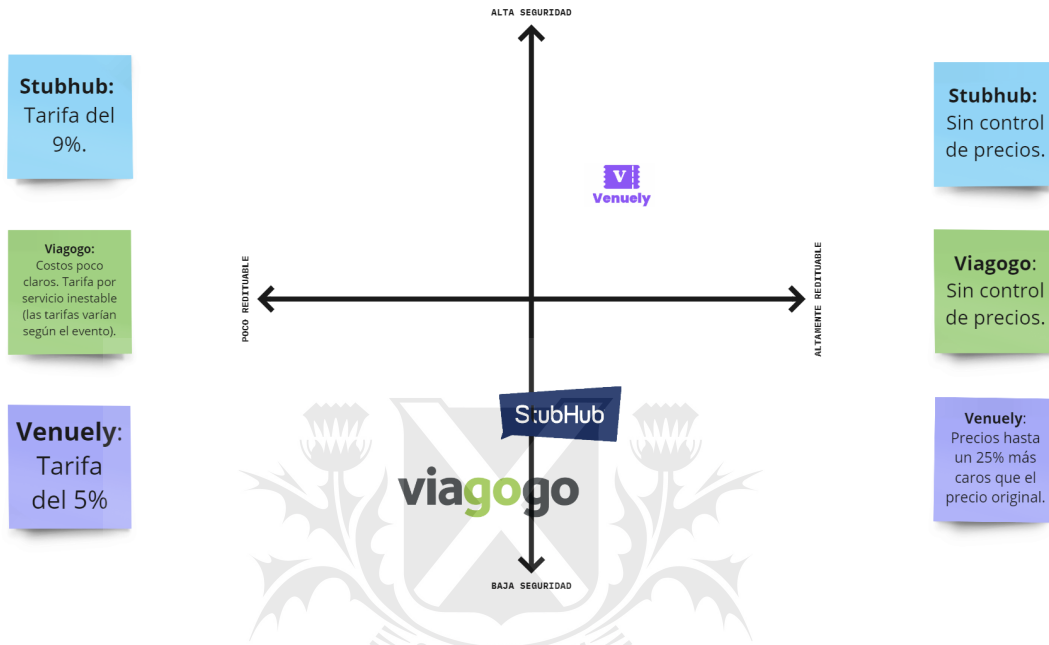
Mapa de Posicionamiento largo plazo (comprador)



Por último, como vemos en el mapa de posicionamiento a largo plazo desde el punto de vista del comprador, Venuely se convertirá en una de las plataformas de venta de segunda mano más conocidas y utilizadas. Esto se deberá a la confiabilidad que brinda el sitio gracias a las alianzas con los proveedores de tickets. Además, será de público conocimiento la seguridad de la página web, con suficientes experiencias positivas que brinden confianza a los nuevos usuarios.

Mapa de posicionamiento (vendedor):

Mapa de Posicionamiento corto plazo (vendedor)



En el mapa de posicionamiento a corto plazo para el vendedor, observamos que las variables demostradas son la seguridad y la redituabilidad.

En primer lugar, la seguridad, al igual que para el comprador, es altamente importante. Esto es porque el vendedor debe publicar una entrada por la cual quiere recibir un dinero a cambio. Se le deberá garantizar al usuario que las entradas que venden no se exponen a la vista del resto de los usuarios hasta que se efectúe la compra.

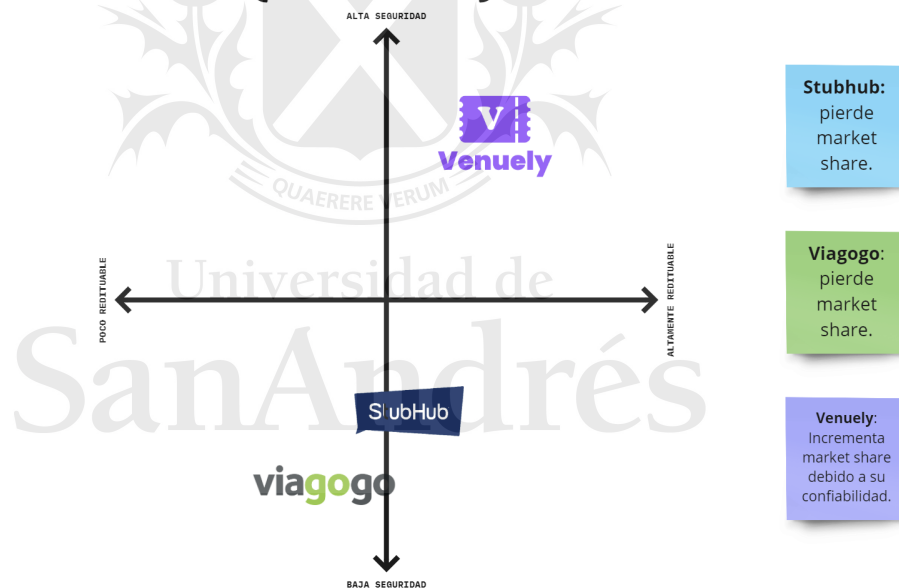
Por otro lado, la redituabilidad será crítica para que el usuario elija si venderá a través de nuestra plataforma o elegirá otra. Esto es porque implica cuánto dinero adquirirá de la transacción.

En Viagogo, consideramos que la redituabilidad es media, ya que no hay control de precios y a su vez el usuario deberá pagar un cargo por servicio poco claro e inestable. La seguridad del servicio es considerada baja para el vendedor, ya que no confía que la plataforma le acredite su dinero.

En cuanto a Stubhub, el costo por servicio para el vendedor es del 9%. No solo es una tarifa alta, sino que además su sitio no asegura la autenticidad de las entradas.

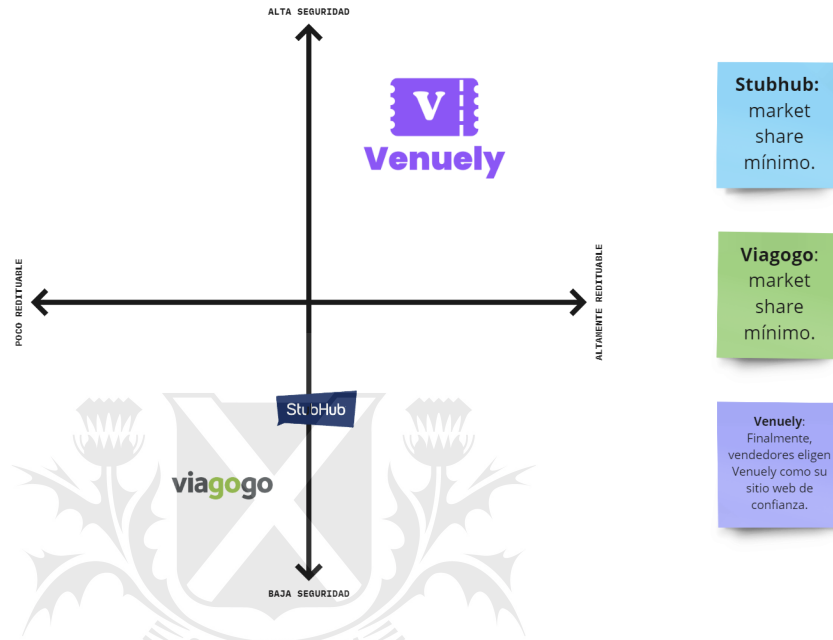
Finalmente, Venuely se considera una plataforma altamente redituable ya que es por la cual el usuario vendedor obtiene mejor margen, debido a que los precios a fijar dependen de las variables de oferta y demanda que hay en el momento de publicación. Además, el vendedor incurre en un costo por servicio mínimo del 5%.

Mapa de Posicionamiento mediano plazo (vendedor)



A mediano plazo, la base de usuarios de Venuely crece y se implementan nuevas medidas de seguridad.

Mapa de Posicionamiento largo plazo (vendedor)



El alto posicionamiento a largo plazo de Venuely se debe a su expansión a nuevos mercados y a la confianza que tienen los usuarios para con la plataforma. Se incorporan nuevas medidas de seguridad. En adición, gran volumen de consumidores elige Venuely ya que es la más rentable para el vendedor.

6.3.1 Canales y Mensajes

Algunos ejemplos de mensajes para nuestras campañas de marketing teniendo en consideración el público objetivo al que apuntamos y los canales por los cuales nos comunicaremos son los siguientes:

- Pauta paga con influencers en tiktok e instagram: "No te pierdas el evento de tus sueños", "Te enfermaste y no puedes ir? Te tengo la solución".
- Redireccionamiento en los sitios web de las organizadoras oficiales: "El evento se encuentra soldout, pero no hay de qué preocuparse. Para comprar entradas originales a un precio justo y de forma segura, todavía

podés ingresar a la web de Venuely (link al sitio web) y ver las ofertas disponibles”.

- Publicidad en Redes sociales tales como Twitter, Facebook, Instagram y Tik Tok, basándonos en intereses del público.
- Google Ads Search para impactar en aquellos usuarios que busquen en Google “comprar entradas de segunda mano”, “dónde conseguir entradas que se encuentran Sold Out”, “entradas de reventa”, y más palabras clave relacionadas.
- Google Ads Display para impactar en aquellos usuarios que aún no nos conocen pero que podría interesarles nuestro producto, debido a recientes búsquedas o al contenido que navegan. Antes de lanzar la web de Venuely, podríamos generar awareness mediante mensajes como “algo nuevo está llegando” o “vive la música con Venuely”. }
- Google Ads Performance Max para aprovechar las ventajas de la inteligencia artificial de Google y que la plataforma decida dónde aparecer dependiendo de donde generamos mayores conversiones.

6.3.2 Cono de Conversión

En la etapa de conciencia, tendremos el primer contacto con nuestro cliente potencial, que será aquel que le guste y participe de distintos espectáculos musicales y artísticos. En esta instancia, transmitiremos la esencia de Venuely: quiénes somos, valores y misión. Por lo tanto, se destacará la seguridad y confianza de la plataforma, que son los problemas más recurrentes en la industria de la compra venta de entradas de segunda mano. Se trabajará en una estrategia de branding y awareness, comunicando al cliente potencial que algo nuevo está llegando. El objetivo de la etapa de conciencia es inspirar al usuario y conectar con él y con sus problemas a la hora de comprar tickets para eventos. Nuestro punto de contacto con el lead será en la publicidad en redes sociales tales como Instagram, Facebook y Tik Tok. También se implementará pauta de Google Display.

En segundo lugar, en la etapa de consideración el usuario nos comparará con la competencia, por lo que será crucial demostrar cómo Venuely puede resolver el problema de seguridad que hay en la venta de entradas de segunda mano. El usuario se creará una cuenta y nos tendrá en consideración para comprar la entrada que desea o vender el ticket que le sobra. Nos enfocaremos en informar, educar e influenciar al cliente potencial, brindándole consejos de cómo evitar estafas, identificar fraude, y demás. Nuestro público en esta instancia será compuesto por aquellas personas que han demostrado algún tipo de interés en el mundo del entretenimiento, como por ejemplo las que han realizado compras de tickets para recitales o han hecho búsquedas de dónde comprar entradas. En la etapa de conciencia será fundamental medir la interacción con nuestros anuncios y la página web. Implementaremos una landing page con call to action para empujar a la primera compra. La estrategia SEM se basará principalmente en Google Search, mientras que el SEO será off page con link building. Por último, se realizará pauta en redes sociales.

En la siguiente etapa de intención, buscaremos lograr que el usuario publique su primera oferta o realice su primera compra. Para que esto suceda, se ofrecerán beneficios en la primera transacción y se enviarán avisos al mail de carritos abandonados. Nos enfocaremos en la publicidad en buscadores con Google Search, para aparecer en las búsquedas de los usuarios que necesiten un servicio afín. Se continuará invirtiendo en Paid Social.

Luego, nos focalizaremos en la retención de este usuario que ya realizó una transacción y que buscamos que genere nuevas conversiones. Para esto, trabajaremos en la calidad de la experiencia, con chatbots de atención al cliente y sección de preguntas frecuentes. Por último, se enviarán emails frecuentes con información de interés para el usuario.

Finalmente, en la etapa de fidelización cuidaremos y recompensaremos al usuario que promueve los valores de Venuely. Aunque esta etapa involucra un segmento acotado, será la más importante ya que es más fácil que un cliente vuelva a comprar a que compre por primera vez. En esta instancia el

remarketing se hará mediante email, programas de fidelización, ofertas a clientes y recompensas por referencias. También se realizarán encuestas para mejorar la experiencia del usuario y que nos siga eligiendo. Por último, se optimizará la interacción y el engagement en las redes sociales de Venuely.



6.4 - Plan de Promoción

Dividimos el plan de promoción en las 5 etapas del embudo de conversión: conciencia, consideración, intención, retención y fidelización.

En la primera etapa de consideración lo que consideramos más importante es generar un descubrimiento o "awareness" al usuario. Buscamos inspirarlo mediante publicidad Display de Google y en redes sociales. Será la etapa de mayor inversión ya que nos queremos dar a conocer, y nuestro indicador de performance más importante será las impresiones en nuestros anuncios.

En la consideración, el usuario ya nos conoce de algún lado, pero falta un "gancho" que lo empuje a realizar la transacción. Consideramos que el usuario nos tiene en consideración cuando se crea una cuenta en nuestra plataforma. La

estrategia de promoción se basará en publicidad en redes sociales, en buscadores y el mejoramiento del SEO mediante link building. También será esencial tener una landing page atractiva con call to action. La métrica más importante será los clicks.

En tercer lugar, en la instancia de intención queremos que el usuario realice su primera compra o publique su primera oferta de un ticket. Para ello, se invertirá en Paid Social y Paid Search. El indicador más importante será las transacciones.

En la retención, donde queremos que el usuario realice nuevas conversiones, usaremos su contacto para enviarle emails de su interés. El KPI a estudiar será la tasa de clicks y aperturas en los emails.

Por último, la etapa de fidelización es fundamental para que nuestros clientes más leales continúen eligiéndonos. Por ello, se trabajará en el newsletter y en el engagement en redes sociales. Se implementarán las recompensas por referencias a nuevos usuarios y se continuará mejorando el SEO y estructura de la página web. Nuestro KPI principal será la cantidad de usuarios nuevos por recomendación/referencia.

Roadmap	Etapa	Canal	Formato	Tono	Acción deseada	Inversión	KPIs
Q1: creación de cuentas, publicación de ofertas y compras, integración con organizadores.	Conciencia	Social Display Ads	Facebook Ads Instagram Ads Youtube Ads Google Display Ads	Inspiracional	Awareness	USD \$22,461.00	Impresiones únicas Impresiones Alcance Frecuencia Porcentaje de clicks Costo por click Costo por 1000 impresiones
Q2: Recomendación de precios a vendedor, emails transaccionales automáticos.	Consideración	Social Paid Search Landing Page SEO	Youtube Ads Google Search Ads Call to Action Link building	Educativo e informativo	Creación de cuenta	USD \$67,385.00	Porcentaje de engagement Registros Porcentaje de clicks Costo por click Costo por lead Tiempo por sesión
Q3: wallet digital, favoritos, listas de espera, filtros de búsqueda, atención al cliente.	Intención	Social Paid Search	Facebook Ads Instagram Ads Google Search Ads	Directo, atractivo	Conversión	USD \$112,308.00	Búsquedas Transacciones Retorno a la inversión Ingreso por sesión Usuarios nuevos
Q4: tarjetas de regalo, transferencias de entradas, preguntas frecuentes.	Retención	Newsletter	Email	Amigable	Nueva conversión	USD \$168,462.00	Transacciones por usuario Lifetime Value Tasa de clicks mails
Largo plazo: ofertas a clientes fidelizados, bot de IA de atención al cliente.	Fidelización	Newsletter Referral SEO Organic social	Email Página web Redes sociales	Cercano, informal	Recomendación	USD \$224,617.00	Engagement en redes sociales Recomendaciones Tasa de clicks mails

7 – Operaciones del Negocio

7.1 Procesos Principales

1. Alianzas.

No de actividad	1.1
Nombre	<i>Alta de nueva alianza con organizadora de eventos</i>
Objetivo	<i>Ampliar el alcance</i>
Responsable	<i>Responsable de partnerships</i>
Entradas	<i>Contrato, acceso a sistema de generación de entradas, requisitos técnicos, documentación de la API, seguridad y protección de datos.</i>
Salidas	<i>Integración exitosa, funcionalidad y rendimiento adecuados, intercambio de datos correcto, seguridad y privacidad adecuadas, registros creados, documentación con detalles técnicos de la integración.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Definición de requisitos: tanto técnicos como funcionales.</i> 2. <i>Desarrollo e implementación.</i> 3. <i>Pruebas y validación.</i> 4. <i>Implementación en el entorno de producción.</i> 5. <i>Monitorización.</i>

Periodicidad de ejecución	<i>Cada vez que se aprueba una nueva alianza. La periodicidad de ejecución puede variar.</i>
Reglas de negocio	<i>Validación de datos, seguridad y acceso, cumplimiento normativo, validación de reglas de negocio.</i>

2. Perfiles

No de actividad	2.1
Nombre	<i>Alta y validación de perfiles</i>
Objetivo	<i>Autenticación y seguridad</i>
Responsable	<i>Equipo de Desarrollo</i>
Entradas	<i>Datos personales, contraseña, validación de identidad, aceptación de términos y condiciones.</i>
Salidas	<i>Perfil del usuario, confirmación del registro, acceso a funcionalidades, seguridad y privacidad, experiencia personalizada.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Recepción del registro inicial y datos del usuario</i> 2. <i>Validación de datos</i> 3. <i>Confirmación por correo electrónico</i> 4. <i>Verificación de identidad</i> 5. <i>Aceptación de términos y condiciones</i>

	<p>6. <i>Creación del perfil</i></p> <p>7. <i>Confirmación del registro</i></p>
Periodicidad de ejecución	<i>Al menos 10 veces al día.</i>
Reglas de negocio	<i>Políticas de privacidad y protección de datos, validación de identidad, reglas de acceso y permisos, validación de campos obligatorios, gestión de cuentas inactivas o fraudulentas.</i>

3. Campañas de marketing

No de actividad	3.1
Nombre	<i>Alta de campaña de marketing</i>
Objetivo	<i>Posicionamiento de la marca en el mercado</i>
Responsable	<i>Equipo de Marketing</i>
Entradas	<i>Objetivos de la campaña, estrategia, segmento objetivo, presupuesto, contenido, calendario y planificación, métricas de seguimiento y análisis.</i>
Salidas	<i>Campañas de marketing exitosas, informes y análisis, aprendizaje y ajustes.</i>

Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los requisitos técnicos. 2. Configurar las herramientas tecnológicas. 3. Diseñar y desarrollar los elementos interactivos. 4. Lanzar la campaña de marketing. 5. Monitorear y analizar los resultados.
Periodicidad de ejecución	<i>Semanal o mensual.</i>
Reglas de negocio	<i>Validación de datos, restricciones de acceso (quiénes tienen acceso al proceso de alta), cumplimiento legal y normativo, control de presupuesto, seguridad de datos.</i>

No de actividad	3.2
Nombre	<i>Optimización de las campañas de marketing</i>
Objetivo	<i>Una vez corridas las campañas, medirlas y optimizarlas.</i>
Responsable	<i>Equipo de marketing</i>
Entradas	<i>Datos de análisis, objetivos y KPIs, feedback del público objetivo, investigación de palabras clave y tendencias, resultados de pruebas y experimentos.</i>

Salidas	<i>Mejor rendimiento de la campaña, incremento del ROI, mejora de la segmentación y targeting, aumento de visibilidad y alcance, obtención de insights y aprendizajes.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Analizar datos y resultados existentes.</i> 2. <i>Realizar investigaciones adicionales.</i> 3. <i>refinar el targeting y segmentación.</i> 4. <i>Optimización de canales.</i> 5. <i>Monitorear y medir el rendimiento.</i> 6. <i>Realizar ajustes necesarios.</i>
Periodicidad de ejecución	<i>3 días después del alta de la campaña, y luego cada 1 semana.</i>
Reglas de negocio	<i>Métricas clave, mantener la coherencia de marca (tono, voz, estilo), cumplir con regulaciones y normativas.</i>

4. Publicación de oferta

No de actividad	<i>4.1</i>
Nombre	<i>Verificación de entradas</i>
Objetivo	<i>Analizar que las entradas publicadas en la web de Venuely sean originales.</i>
Responsable	<i>Equipo de desarrollo</i>

Entradas	<i>Código QR o link de la entrada a publicar, base de datos de la organizadora que emitió ese ticket.</i>
Salidas	<i>Solicitud de verificación al proveedor oficial del evento, entradas verificadas.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. El usuario que desea vender una entrada la pública en nuestro sitio web, la oferta queda en proceso hasta que su verificación sea exitosa.</i> <i>2. El sistema emite una solicitud al proveedor oficial para asegurar la autenticidad del ticket.</i> <i>3. Si la entrada es real, la oferta se publica y notifica al usuario vendedor de publicación exitosa.</i> <p><i>Si la entrada es falsa, la oferta se invalida y notifica al usuario vendedor de publicación no exitosa.</i></p>
Periodicidad de ejecución	<i>Muchas veces por día. Cada vez que una oferta sea publicada.</i>
Reglas de negocio	<i>Validación del formato, verificación de unicidad, gestión de errores (comunicación a usuarios en caso de no aprobar la validación).</i>

5. Venuely Secure

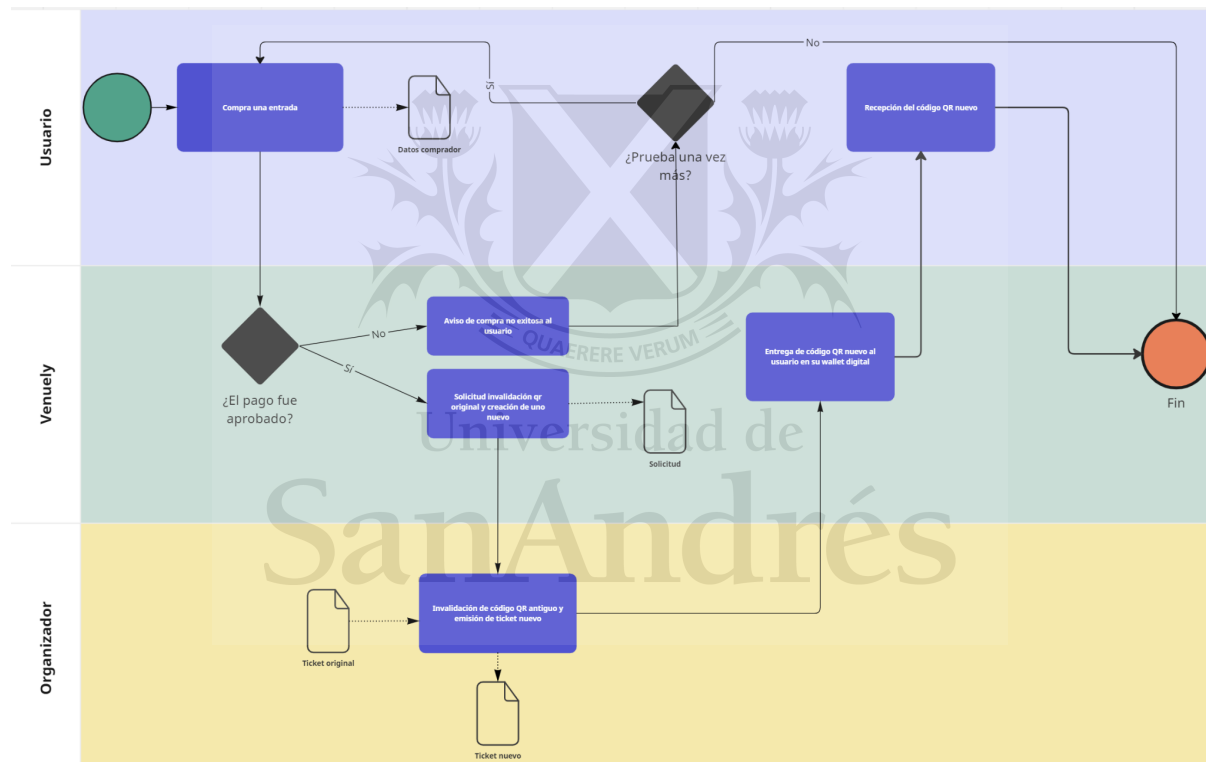
No de actividad	5.1
------------------------	-----

Nombre	<i>Invalidación de código QR original para entradas vendidas.</i>
Objetivo	<i>Evitar estafas producidas por replicación de códigos QR, asegurándonos que las entradas emitidas anteriormente no hayan sido vendidas a más de una persona.</i>
Responsable	<i>Equipo de desarrollo</i>
Entradas	<i>Aviso de transacción, ticket con qr y id de la entrada a invalidar, id de los usuarios involucrados en la transacción, pago del usuario comprador.</i>
Salidas	<i>Solicitud de invalidación de entrada a la ticketera oficial del evento, pago al usuario vendedor.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Se realiza una transacción de compraventa de entradas entre usuarios.</i> 2. <i>Se le pide al proveedor invalidar la entrada en cuestión.</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Muchas veces por día, cada vez que se realiza una transacción.</i>
Reglas de negocio	<i>Eliminación de duplicados, gestión de errores.</i>

No de actividad	5.2
Nombre	<i>Emisión de nueva entrada</i>
Objetivo	<i>Con una nueva entrada emitida recientemente, los usuarios podrán asistir al evento con la tranquilidad de que no tendrán problemas en el ingreso, ya que su entrada va a ser única y segura.</i>
Responsable	<i>Equipo de desarrollo</i>
Entradas	<i>Aviso de invalidación de la entrada vendida, id de los usuarios involucrados en la transacción.</i>
Salidas	<i>Entrega de la entrada nueva para el usuario comprador.</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La organizadora informa que la entrada original ha sido invalidada.</i> 2. <i>Un nuevo ticket es emitido y enviado a Venuely por la ticketera.</i> 3. <i>Entrega del nuevo ticket al usuario en su wallet digital.</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Muchas veces por día, cada vez que se realiza una transacción luego de que se invalide el código qr anterior.</i>

<p>Reglas de negocio</p>	<p><i>Formato válido, contenido legible, diseño y estilo coherentes, dimensiones adecuadas, protección y seguridad.</i></p>
---------------------------------	---

BPMN Venuely Secure



7.2 - Operaciones Críticas

Las operaciones críticas para el funcionamiento de nuestra web app son las siguientes:

1. **Mantenimiento del sitio web, desactivación de entradas vendidas y emisión de nuevos códigos de acceso.** Debemos chequear permanentemente que las conexiones con las diferentes organizadoras

asociadas funcionen a la perfección y las entradas originales sean quitadas de circulación de manera segura.

2. **Servicio de atención al cliente.** No deberíamos tener muchos problemas con los usuarios ya que apuntamos a ser muy claros en el funcionamiento del negocio y las entradas emitidas serán 100% auténticas. Sin embargo, queremos que nuestra marca se caracterice por la transparencia y el buen trato hacia los usuarios, por lo que debemos estar atentos a cada detalle que estos necesiten y a estar presentes para colaborar.
3. **Pagos.** Es fundamental asegurarnos que las transferencias funcionen correctamente y no tener ningún tipo de inconveniente con los medios de pagos que utilizaremos. Debemos tener en cuenta la seguridad de nuestra plataforma, sabiendo que esperamos tener un gran volumen de transacciones todos los días.

7.3 - Recursos materiales

Desarrolle los recursos materiales que el Producto final necesitará para su funcionamiento. Puede ser desde impresoras, packing, etc.

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Laptops	Permitir al equipo trabajar	2	600 USD C/U

En el primer año, se invertirá en 2 laptops.

7.4 - Infraestructura física

Defina los siguientes parámetros para cada una de las áreas y sectores individuales que el Negocio en su funcionamiento requiera, y cuyo conjunto considere todos los

procesos necesarios y todos los recursos ligados para fabricar / prestar el producto o servicio.

#	SUP. (M2)	ALTURA	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMAS A CUMPLIR	NECESIDADES FUTURAS	COSTO PREVISTO
1 Alquiler oficina	100	3.5 mts	No aplica	Oficina con ascensor Acceso a Internet Escritorios Impresora Otras facilidades	Lista para trabajar	Alquilar otra oficina más grande	500 usd por mes

En el primer año, se invertirá USD 500 por mes en el alquiler de las oficinas, que se irá 2 veces por semana, mientras que el resto de los días se hará home office.

8 – Equipo

8.1 - Equipo funcional¹⁹

8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
CTO (Director de Tecnología)	Dirigir el equipo tecnológico y de desarrollo de la compañía	Innovación y desarrollo, eficiencia, cumplimiento de objetivos y deadlines, seguridad de la información.	Conocimiento de las tecnologías utilizadas, conocimiento acerca de desarrollo web, manejo de datos, servidores, etc.	Hacer pedidos con claridad, asegurarse de que el equipo de desarrollo siga un plan concreto.	Lic en ingeniería informática, sistemas o afines. +7 años de experiencia liderando proyectos similares.	\$2000 usd	Mediano plazo
CPO (Chief Product Officer)	Garantizar el buen funcionamiento del producto, priorizar features nuevas.	Producto funcional, innovación y creatividad.	Conocimiento de todas las variables que afectan al producto. Diseño UX/UI, programación, etc.	Liderazgo, comunicación con equipo de IT y de diseño.	Lic en Negocios Digitales o afines, con alguna especialización en Product Management. Experiencia de más de 5 años	\$1000 usd	Corto plazo

¹⁹ IESE Business School. (2020). Directivos C-Level: roles y competencias. Recuperado de <https://www.iese.edu/standout/es/directivos-c-level-roles-competencias/>

					en producto digital.		
CMO (Director de marketing)	Dirigir el área de marketing de la compañía. Establecer metas claras con el objetivo de promocionar el producto y ampliar la base de usuarios.	Estrategia, aumento de la demanda, medición y análisis, reputación de marca.	Buena comunicación y oratoria, creatividad, conocimiento del producto ofrecido y los segmentos de consumidores principales.	Capacidad para elaborar campañas e imágenes efectivas alrededor del producto ofrecido.	Lic en marketing, administración o afines. +7 años de experiencia liderando proyectos similares.	\$1000 usd	Corto plazo
Director de partnerships	Comunicarse con los proveedores oficiales y negociar contratos. Acompañar al equipo de IT en las integraciones. Mantener una comunicación periódica con los partners.	Satisfacción de los proveedores de tickets, conseguir la cantidad de partners necesaria para que el sitio funcione.	Habilidades de negociación, comunicación, estrategia.	Liderazgo y comunicación efectiva.	Lic en Negocios, administración, o afines. Experiencia de + 5 años en trato con aliados clave.	\$1800 usd	Mediano plazo

8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
-------------------	----------------------------	---------------------	-------------	--------------------	-------	---

<p>Gerente de partnerships</p>	<p>Desarrollo de relaciones estratégicas.</p> <p>Negociación y gestión de acuerdos.</p> <p>Seguimiento y análisis de resultados.</p>	<p>Aumento de la base de alianzas con organizadores oficiales, gestión de relación con las alianzas garantizando su satisfacción, búsqueda de nuevas oportunidades.</p>	<p>Habilidades de negociación, conocimientos del negocio, habilidades de comunicación.</p>	<p>Licenciado en negocios, administración, o afines.</p>	<p>\$1000 usd</p>	<p>Corto plazo</p>
<p>Gerente de atención al cliente</p>	<p>Supervisión del equipo de atención al cliente.</p> <p>Gestión de quejas.</p> <p>Optimizador de atención al cliente.</p>	<p>Satisfacción del cliente, nivel NPS > 70%, resolución satisfactoria del 80% de los problemas, identificación de áreas de mejora.</p>	<p>Buena comunicación, resolución de problemas de forma ágil.</p>	<p>Licenciado en administración.</p>	<p>\$1000 usd</p>	<p>Largo plazo</p>
<p>Gerente de producto</p>	<p>Desarrollo y ejecución de estrategia de producto.</p> <p>Refinamiento del product backlog.</p>	<p>Aumento de la propuesta de valor, mejora del rendimiento del producto, gestión de funcionalidad</p>	<p>Innovación, conocimientos tecnológicos.</p>	<p>Licenciado en Negocios Digitales. Experiencia en producto +3 años.</p>	<p>\$1200 usd</p>	<p>Mediano plazo</p>

	<p>Colaboración con equipo de desarrollo.</p> <p>Lanzamiento del producto.</p> <p>Benchmark.</p>	<p>es y nuevas features.</p>				
Gerente de marketing	<p>Seguimiento y análisis de las campañas de marketing. Propuestas innovadoras que ayuden a atraer nuevo público a la plataforma.</p>	<p>Cumplimiento de KPIs, optimización del presupuesto, captación de nuevos leads, medición del rendimiento, aumento de ventas.</p>	<p>Creatividad, entendimiento de nuestros segmentos de consumidores, entendimiento del negocio.</p>	<p>Licenciado en marketing, marketing digital, comunicación, o afines. +3 años de experiencia en el rubro. Uso de Google Analytics, Google Ads, Meta Ads.</p>	\$1000 usd	Corto plazo

8.1.3 Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
-------------------	--------------------	-------------------------------	----------------------	-------	---

Especialista en marketing digital	Elaboración y seguimiento de campañas digitales. Análisis de la competencia y research de keywords.	Definición de objetivos claros, identificación de segmentos, selección de canales adecuados, aumento de tráfico orgánico, aumento del tráfico en la página web.	SEO, SEM, Google Analytics, Google Ads, Facebook Ads, Email Marketing.	\$700 usd	Largo plazo
Especialista en atención al cliente	Contacto directo con los clientes. Resolución de conflictos y aclaración de dudas.	Excelente servicio al cliente y resolución de quejas, brindar soluciones efectivas, mantener la calma y el profesionalismo, relación cordial con el cliente.	Comunicación efectiva, conocimiento del producto, CRM, seguimiento y análisis de métricas.	\$1000 usd	Mediano plazo
Community Manager	Manejo de redes sociales y creación de contenido para la compañía.	Incremento de seguidores, interacciones significativas en redes sociales, responder a comentarios negativos y críticas, mantenimiento de imagen de marca.	Gestión de redes sociales, contenido, automatización, conocimientos básicos de SEO, habilidades de comunicación tanto escrita como visual, conocimientos de diseño gráfico.	\$700 usd	Largo plazo
Especialista en producto	Coordinar y comunicar las necesidades del producto entre los diferentes equipos	Comprender las necesidades del mercado y del cliente, mantenerse actualizado sobre las tendencias en el mercado,	Investigación de mercado, conocimientos de desarrollo de producto,	\$800 usd	Largo plazo

	involucrados. Investigar el mercado	cumplimiento de expectativas y estándares de calidad.	estrategia, conocimientos básicos de UX, análisis de datos y métricas, gestión de proyectos, conocimientos técnicos.		
--	--	---	--	--	--

8.1.4 Personal Técnico / Digital²⁰

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Desarrollador de software Senior	Liderar el equipo de desarrollo, revisar el código y estandarizar los parámetros de trabajo.	Garantizar la escalabilidad y funcionamiento del producto, manejo experto de distintos y variables lenguajes de programación, buenas	Conocimiento en arquitectura de software, tecnologías de desarrollo, manejo de librerías y experiencia trabajando en proyectos del estilo.	\$1800 usd	Corto plazo

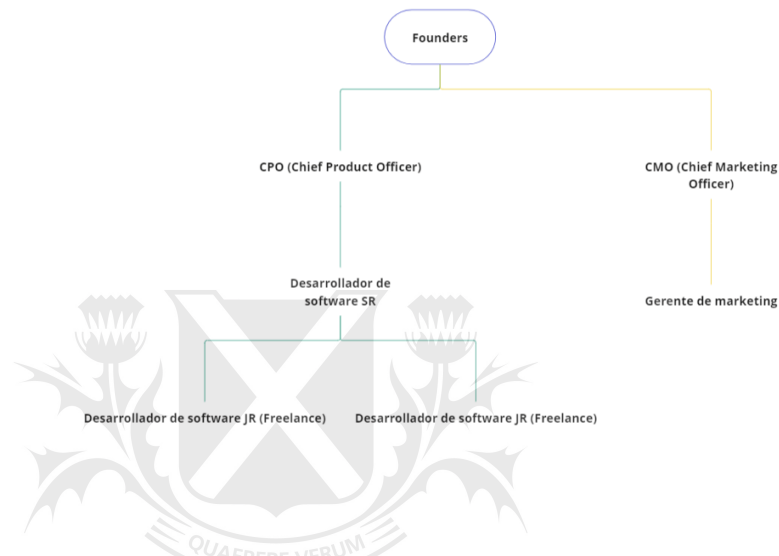
²⁰ Catenon. (2020). Roles de software para atraer el talento adecuado. Recuperado de <https://blog.catenon.com/es/roles-software-atraer/>

		prácticas de desarrollo.			
Desarrolladores de software Junior Freelance (x2)	Aportar a la calidad del software, escribir partes simples del código.	Aportes satisfactorios al equipo, cumplimiento de las directivas de sus jefes, resolución de problemas simples, perfil proactivo.	Programación (C + +, Python, Java, Javascript, HTML, CSS), base de datos (SQL), trabajo en equipo.	\$1000 usd c/u	Corto plazo
QA (Quality Assurance)	Planificación y ejecución de pruebas que garanticen la calidad y funcionalidad de la web. Identificación y documentación de problemas y errores.	Garantizar la calidad, identificar problemas, proponer soluciones.	Pruebas de software, metodologías de desarrollo ágil, herramientas de control de calidad y seguridad, reportes.	\$800 usd	Largo plazo

8.2 - Organigrama²¹

²¹ Endalia. (2020). Organigrama de empresa. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>

Organigrama 1er año

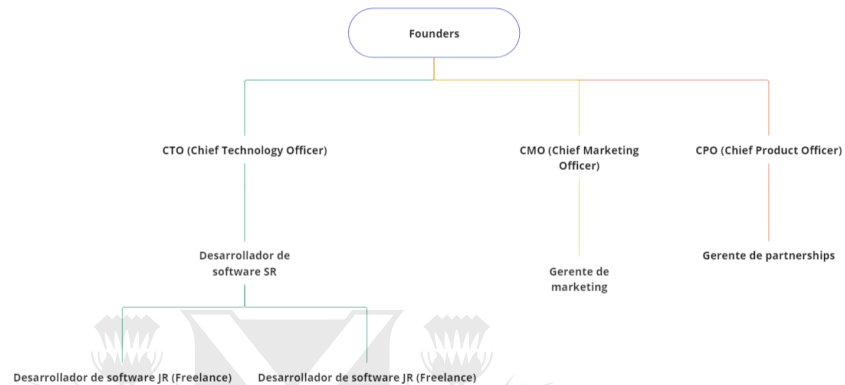


Terciarizamos: contabilidad, legales, diseño UX UI.

En las primeras etapas del proyecto, necesitaremos un equipo de desarrolladores que puedan avanzar en las diferentes funcionalidades requeridas para el producto de forma ágil y eficaz. Este equipo de 3 personas será comandado por uno de los founders, que tomará el rol de CPO.

Mientras tanto, el otro founder actuará como CMO y tendrá a su cargo a un gerente de marketing, quien será el encargado de promocionar el producto tratando de llegar a nuestro público objetivo mediante publicidad orgánica y pauta paga. Es importante que el equipo de marketing funcione desde las primeras etapas ya que para que el proyecto funcione correctamente necesitamos contar con un gran volumen de usuarios.

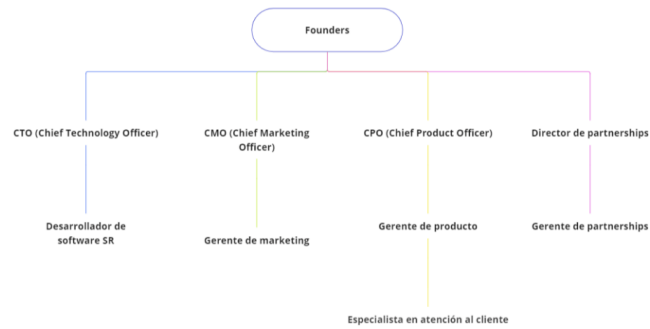
Organigrama 2do año



Terciarizamos: contabilidad, legales, diseño UX UI.

En esta etapa, contrataremos a un CTO con experiencia para seguir profundizando en el desarrollo del producto. Esto se debe a que el CPO pasará a comandar el equipo de partnerships para tratar de conseguir la mayor cantidad posible de organizadores asociados. A su vez, se añadirá al equipo un gerente de partnerships, que va a ser subgerencia del CPO.

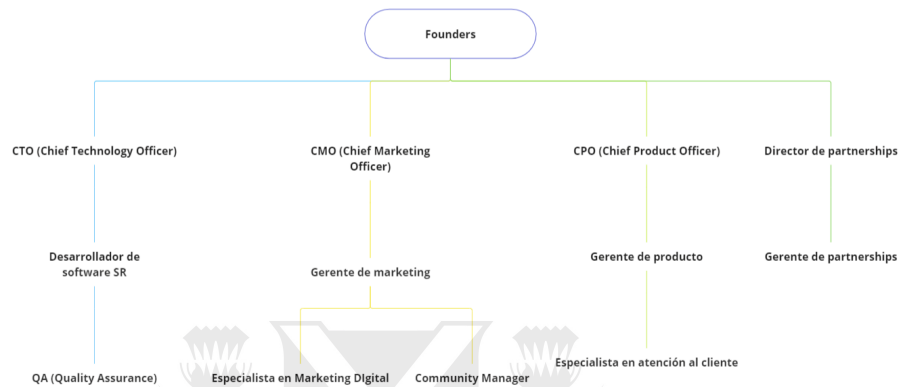
Organigrama 3er año



Terciarizamos: contabilidad, legales, diseño UX UI.

Contrataremos a un director de partnerships una vez que la empresa vaya adquiriendo usuarios y generando ventas. De esta manera, podremos vender tickets para más shows y además el CPO podrá finalmente comandar el equipo de producto, acompañado de un gerente de producto y de un especialista en atención al cliente.

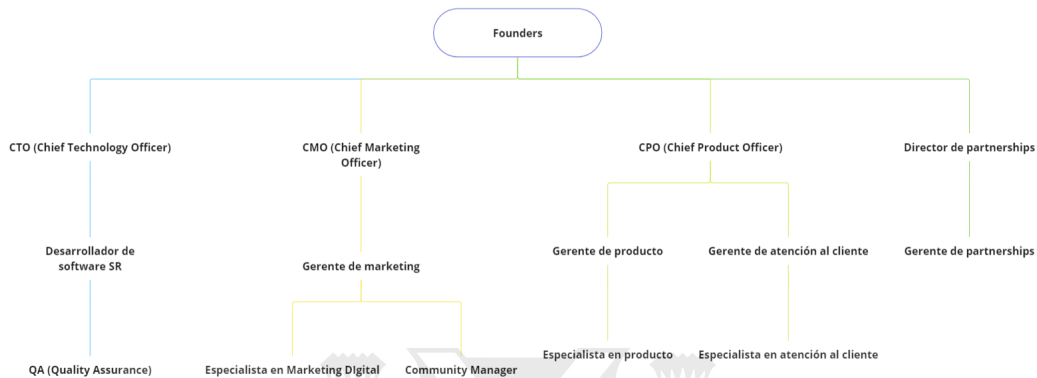
Organigrama 4to año



Terciarizamos: contabilidad, legales, diseño UX UI.

Durante el cuarto año, contrataremos un especialista en Marketing Digital y un Community Manager para que trabajen en equipo, buscando profundizar en la promoción del producto a través de las redes sociales y entender mejor el flujo de usuarios que utilizan la web. Además, un nuevo QA controlará la calidad de las nuevas funcionalidades y verificará que el sitio funcione correctamente.

Organigrama 5to año



Terciarizamos: legales, contabilidad, diseñador UX UI.

En el quinto año no habrá muchas modificaciones y solo sumaremos al equipo a un especialista en producto y un gerente de atención al cliente. Esto nos ayudará a tener los equipos mejor distribuidos y poder ofrecer un gran servicio teniendo en cuenta el crecimiento que tendremos en la base de usuarios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Gerente de partnerships

Identificación del Cargo	
Nombre	Gerente de partnerships
Gerencia	Partnerships

Sub Gerencia	No aplica
Departamento	Producto y Partnerships
Reporta a	Director de partnerships

Propósito del Cargo

Establecer alianzas estratégicas con organizadores oficiales/potenciales partners con el objetivo de ampliar el inventario de entradas disponibles, garantizar la autenticidad de cada entrada y ofrecer una experiencia ágil, confiable y satisfactoria para los usuarios.

Misión

Su enfoque principal es cultivar relaciones sólidas con los socios, maximizar las oportunidades colaborativas y asegurar la posibilidad de comerciar entradas para una gran cantidad de eventos de diversa índole en el sitio web de Venuely.

Objetivos

1. Generar relaciones estables y duraderas con las empresas asociadas.
2. Conseguir asociaciones con alguna de las organizadoras más importantes del país (ticketek, allaces, tumentrada)
3. Conseguir que nuestros partners promocionen Venuely a medida que las entradas para los eventos se agoten.
4. Aclarar a los partners cualquier duda que tengan respecto al negocio y resolver los problemas que estos planteen.
5. Garantizar la conformidad de los partners con la dinámica y el accionar de la compañía.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar el mercado y seleccionar posibles partners. • Confeccionar informes con información de cada organizador oficial, su equipo, su funcionamiento y la posibilidad de llegar a un acuerdo.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el equipo de IT para garantizar seguridad en las integraciones con organizadores oficiales. • Supervisar la transferencia de datos en las integraciones entre el sistema del organizador oficial y el de Venuely.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de integración con las diferentes organizadoras oficiales. • Presentaciones de tipo pitch a los altos mandos de las organizadoras oficiales para persuadirlos a que se alíen con Venuely.
Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones bimensuales con los partners para verificar su conformidad con la sociedad y plantear nuevos desafíos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de las relaciones con los organizadores oficiales para mantener un vínculo cordial y que quieran seguir participando de Venuely. • Generación y confección de contratos de integración.
Soporte y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas y conflictos específicos. Participar como intermediario entre los partners y los sectores operativos y tecnológicos de la empresa.

CPO (Chief Product Officer)

Identificación del Cargo	
Nombre	CPO (Chief Product Officer)
Gerencia	Producto
Sub Gerencia	Desarrollador de software Senior
Departamento	Producto
Reporta a	-

Propósito del Cargo
<p>Trabajar en conjunto con el CMO la estrategia y visión del producto, para luego hacer una implementación alineada a los objetivos definidos. Guiar a los desarrolladores en el camino de construcción del producto,</p>

comunicándoles la estrategia, seteando objetivos y acompañando el proceso.

Misión

“Acompañar en el desarrollo de Venuely con una mirada innovadora, siempre pensando en el cliente como centro del negocio, superando las expectativas de calidad y propuesta de valor, para impulsar el posicionamiento y éxito de la empresa”.

Objetivos

1. Definir funcionalidades de producto deseadas mediante un Product Backlog y pasarlas al equipo de desarrollo para su implementación.
2. Priorización y refinamiento del backlog.
3. Desarrollo y lanzamiento del MVP.
4. Desarrollo de nuevas funcionalidades en cada sprint.
5. Colaboración con el equipo de desarrollo para especificar requerimientos de las nuevas features y para entender factibilidad de las mismas.
6. Identificar oportunidades de monetización.
7. Colaborar con el equipo de marketing para promocionar e impulsar las transacciones dentro de la plataforma de Venuely.
8. Comprender a la competencia y realizar análisis de benchmarking.
9. Comprender a los organizadores oficiales, junto con sus objetivos y cómo podemos mejorar nuestra propuesta de valor para ellos.
10. Recopilar y analizar datos para mejorar y optimizar el producto.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el CMO para definir los requerimientos del producto tanto a corto como a largo plazo, mediante el desarrollo del Roadmap. • Realizar distintas investigaciones de mercado para estar actualizado en las tendencias.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de potenciales riesgos del producto y colaboración en su mitigación/gestión. • Definición de las mejores prácticas de seguridad. • Colaboración con el equipo de IT para asegurar la seguridad y privacidad de los datos de los usuarios, encriptación de contraseñas, gestión de datos sensibles, etc. • Saber reaccionar ante las distintas amenazas en seguridad y proponer soluciones. • Cumplimiento de normativa y estándares de seguridad.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los criterios de aceptación y los Definition of Done, y comunicar los mismos al equipo de tecnología. • Monitorear el desempeño del producto y proponer mejoras. • Gestión de proyectos iterativos para generar incrementos de valor. • Definición de requisitos y especificaciones de producto.
Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del presupuesto. • Colaboración interdepartamental para garantizar el alineamiento de los objetivos con la visión y misión empresariales. • Gestión y supervisión de su sub-gerencia.
Soporte y Mantenición	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de problemas e incidentes y propuesta de soluciones. • Gestión de actualizaciones de producto. • Monitoreo de rendimiento y éxito del producto. • Análisis de feedback de clientes, identificando oportunidades de mejora, puntos fuertes y débiles.

CMO (Chief Marketing Officer)

Identificación del Cargo	
Nombre	CMO (Chief Marketing Officer)
Gerencia	Marketing
Sub Gerencia	Gerente de Marketing
Departamento	Marketing
Reporta a	-

Propósito del Cargo
<p>Mantener una comunicación continua con el CPO para estar alineados en estrategia, implementar buenas prácticas en Marketing tanto paid como organic.</p> <p>En base a la estrategia, características, y visión del producto (definidas por el CPO), construir campañas digitales efectivas.</p>

Misión
<p>“Liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el Marketing de Venuely con una mirada innovadora, utilizando como guía la estrategia de</p>

producto definida por el CPO y siempre con el objetivo de impulsar el crecimiento comercial y visibilidad de marca”.

Objetivos

1. Construir en conjunto con el CPO la estrategia de Marketing a corto, mediano y largo plazo.
1. Conocer el producto en profundidad y comunicar la propuesta de valor de Venuely.
2. Atraer a nuevos clientes mediante campañas de conversión.
3. Implementar campañas de remarketing para atraer a clientes que se han interesado o ya han utilizado el sitio de Venuely.
4. Optimizar el SEO del sitio de Venuely.
5. Realizar un seguimiento contínuo de las campañas de marketing, optimizando las mismas para contribuir al cumplimiento de objetivos.
6. Liderar el equipo de marketing y entrenar nuevos ingresantes.
7. Mantener al corriente al CPO de los cambios importantes en las campañas digitales.
8. Proponer iniciativas y siempre alerta a las nuevas tendencias.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la estrategia de Marketing. • Destacar al producto de Venuely frente a la competencia. • Definir la segmentación y el targeting de las campañas basado en la estrategia de producto definida por el CPO. • Identificación de oportunidades de mejora y propuesta de iniciativas.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una reputación positiva en los medios digitales de Venuely. • Cumplimiento de reglas y normas de privacidad de datos. • Seguridad del contenido. • Protección de la Propiedad Intelectual.

<p>Proyectos y Aplicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y liderazgo de los proyectos de Marketing. • Implementación de nuevas tecnologías y funcionalidades de las plataformas de pauta. • Medición de resultados y optimización bimestral en base a los mismos.
<p>Administración y Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de presupuestos. • Asignación de recursos entre las distintas campañas. • Desarrollo de Media Plans mensuales para estimar resultados y presupuestos necesarios para futuras campañas. • Reporte de resultados al equipo de producto.
<p>Soporte y Mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte al equipo de Marketing. • Monitoreo estratégico de los objetivos de las campañas.

9 - Costos, Finanzas e Inversión

Link a Google Sheets:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/19AhCLyvUhYnUiQXOli9Rzod28XtANDDvaNd5KcZbiAA/edit?usp=sharing>

9.1 Costos

El Plan de Negocio contará con una importante inversión inicial para impulsar el desarrollo de la web app. Este será probablemente el costo más importante que necesitará el proyecto en sus inicios. En este valor, están contempladas las horas de desarrollo del equipo de programadores, costos de hosting, asociación con proveedores de sistemas de pago y medidas de seguridad informática.

En segundo lugar, tendrán un impacto relevante en los costos los sueldos a los empleados de la compañía y la importante inversión en campañas de marketing que necesita el negocio en pos de generar el volumen de usuarios necesario para que funcione la compraventa de entradas.

Por último, existirán costos asociados a la tercerización del diseño UX UI del producto, alquiler de oficinas, compra de equipo e infraestructura y consultoría jurídica y contable.

9.1.1 Costos unitarios (los datos refieren a sueldo mensual)

Concepto	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo interno	1 CTO (Chief Technology Officer)		2000	2000	2000	2000
	2 CMO (Chief Marketing Officer)	800	800	1000	1000	1000
	3 CPO (Chief Product Officer)	800	800	1000	1000	1000
	4 Director de Partnerships			1800	1800	1800
	5 Gerente de partnerships		800	800	800	800
	6 Gerente de producto			1200	1200	1200
	7 Desarrollador sr	1800	1800	1800	1800	1800
	8 Desarrollador Jr x2 (Freelance)	1000 c/u	1000 c/u			
	9 QA (Quality Assurance)				800	800
	10 Gerente Marketing	1000	1000	1000	1000	1000
	11 Especialista en Marketing Digital				700	700
	12 Community Manager				700	700
	13 Gerente atención al cliente					1000
	14 Especialista en producto					800
	15 Especialista en atención al cliente			1000	1000	1000
Equipo externo	1 Contabilidad	4000	4000	4000	4000	4000
	2 Legales	3000	3000	3000	3000	3000
	3 Diseño UX/UI	4000	1000	1000	500	500

9.1.2 Costos Variables

Nuestro negocio contará con costos variables relacionados de manera directa con la venta, que comprenderá el 5% de la comisión que recibirán los partners

de Venuely. En base al valor de ventas anual que esperamos obtener, se estimaron los siguientes costos variables:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo en USD	\$37,436.17	\$168,462.77	\$224,617.02	\$280,771.28	\$318,207.45

9.1.3 Gastos Generales & Administración

En primer lugar, los principales gastos que tendremos como startup son los de administración. Estos refieren a los sueldos de nuestros empleados; a la tercerización del diseño UX/UI, la contabilidad y los servicios legales; y a otros gastos administrativos como los subsidios a empleados por trabajo remoto.

En segundo lugar, tendremos nuestros principales costos operativos, que tendrán que ver con el alquiler de las oficinas. Se alquilará una oficina 2 veces por semana con un presupuesto de 500 USD por mes. Gracias a este modelo híbrido, por el cual 3 días de la semana se hará home office y los restantes 2 se hará modalidad presencial, se abaratarán nuestros costos operativos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hosting	\$4,26	\$4,26	\$4,26	\$4,26	\$4,26
Dominio	\$1,46	\$7,33	\$7,33	\$7,33	\$7,33
Marca	\$9,40	-	-	-	-
Licencias	\$3.292	\$6.236	\$6.323	\$11.444	\$11.618
Sueldos	\$76.800	\$110.400	\$139.200	\$165.600	\$187.200
Tercerización	\$11.000	\$8.000	\$8.000	\$7.500	\$7.500

Subsidios trabajo remoto	\$72,96	\$97,28	\$109,44	\$145,91	\$170,23
Alquiler oficinas	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000

Detalle de Licencias:

	Mysql*	Slack*	Hubspot*	Total
Año 0	\$2,500.00	\$522.00	\$270.00	\$3,292.00
1er año	\$5,000.00	\$696.00	\$540.00	\$6,236.00
2do año	\$5,000.00	\$783.00	\$540.00	\$6,323.00
3er año	\$5,000.00	\$1,044.00	\$5,400.00	\$11,444.00
4to año	\$5,000.00	\$1,218.00	\$5,400.00	\$11,618.00

9.1.4 Gastos en Marketing

Se calculó que para los gastos en Marketing, se invertirá un 20% de la ganancia anual estimada.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo en USD	\$22,461.00	\$67,385.00	\$112,308.00	\$168,462.00	\$224,617.00

9.2 Inversiones

9.2.1 Inversiones en activos fijos

Inversiones en activos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Desarrollo App y sitio web (hosting+dominio)	6	11,58	11,58	11,58	11,58
Herramientas de trabajo (Mysql+Slack+Hubspot)	3.292	6.236	6.323	11.444	11.618
Registración de marca y patente	9				
Otros activos fijos (laptops)	1.200	1.200	1.800	1.800	2.400
TOTAL INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	4.507	7.448	8.135	13.256	14.030

9.2. Detalle de Inversiones año 0

Concepto	Descripción	Costo (\$)	Estado	Vida Útil (En meses)	Amortización Mensual (\$)
Inversión 1	Laptop x 2	\$1200 USD	Nuevo	60	10 USD
Hosting	Nos permitirá publicar el contenido de Venuely en la web. Utilizaremos Hostinger ²² .	\$4.26 USD	Nuevo	12	-
Dominio	Utilizaremos venuely.site y lo registraremos en GoDaddy.com ²³ .	\$1.46 USD	Nuevo	12	-
Marca²⁴	Registraremos Venuely y venuely.site bajo la clase 41 en el INPI.	\$9.40 USD	Nuevo	60	-
Mysql²⁵	Integración con base de datos.	\$2,500 USD	Nuevo	12	-

²² Link: <https://www.hostinger.com.ar/hosting-web>

²³ Link:

<https://www.godaddy.com/es/domainsearch/find?segment=repeat&domainToCheck=venuely.site&tmskey=%5Bobject+Object%5D>

²⁴ Silvina Saldisuri. (2022, junio 24). Paso a paso, cómo registrar una marca y cuánto cuesta el trámite. Clarín.

https://www.clarin.com/servicios/paso-paso-registrar-marca-2022-cuesta_0_NB2ySSQBHn.html

²⁵ Link: Anónimo. (2023, marzo 25). Cual es el Costo de MySQL: Precios y Licencias Explorados SQL Academy.

<https://sql.ac/blog/cual-es-el-coste-de-mysql-precios-y-licencias>

Slack²⁶	Plataforma de espacio de trabajo online	\$522 USD	Nuevo	12	-
Hubspot²⁷	Software de ventas	\$270 USD	Nuevo	6	-
TOTAL		\$4,507 USD			

9.3 – Precios

Venuely será una plataforma de servicios con un modelo de transacción ya que se cobrará un cargo por servicio del 10% al comprador y del 5% al vendedor cada vez que realicen una transacción dentro de nuestra página web. Resulta importante aclarar que esta comisión será cobrada al vendedor una vez que se efectivice la venta del ticket, y no en el momento de publicación de la entrada en el sitio.

Se considera que la elasticidad de precios del servicio ofrecido será baja, ya que en el caso de que haya una suba de precios, el público variará poco. Esto se debe a que en el mundo del espectáculo, y especialmente en eventos musicales y deportivos, la pasión y lealtad de los fanáticos hacia los artistas y deportistas genera una demanda poco sensible a los cambios en el precio. Argumentamos que hay una conexión emocional profunda de los fans con sus ídolos, y por lo tanto una variación en los precios poco puede impactar en la demanda. Además, hay artistas que vienen solo una vez en años, como es el caso de los shows de Taylor Swift los próximos 9, 10 y 11 de noviembre en el Estadio Monumental de River Plate, concierto para el cual el precio de las entradas de segunda mano oscila entre los \$100.000 y los \$450.000, según los

²⁶ Slack*: <https://app.slack.com/plans/T03QC2NDF1B?geocode=es-ar>

²⁷ Link: <https://www.hubspot.es/products/sales>

precios publicados en las páginas de Ticket Go²⁸ y de Viagogo²⁹. Adicionalmente, hay eventos deportivos que solo se podrán presenciar una vez, como el primer partido de la Selección Argentina en el país luego de la obtención de la Copa del Mundo, espectáculo para el cual los fanáticos han llegado a pagar hasta un 30% más que el precio original para entradas de segunda mano³⁰.

Por otro lado, en el caso de que haya una bajada de precios, la elasticidad en la demanda continúa siendo baja ya que es probable que hayan nuevos compradores, sin embargo, los fanáticos continuarán siendo los mismos.

9.4 – Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.

En el TAM SAM SOM de nuestro proyecto, explicamos que en Argentina se venden aproximadamente 6.800.000 de entradas por año para eventos musicales. Esto tiene mucho sentido ya que los 20 artistas más relevantes vendieron alrededor de 3.000.000 de entradas en el país durante el 2022³¹. Si a eso le sumamos las ventas de todos los demás artistas, consideramos que ese número puede tranquilamente duplicarse.

Asumiendo que en el país el 15% de esas entradas se comercializarán nuevamente en el mercado de segunda mano, el número estimado de estos tickets alcanzarán a ser 1.020.000 por año.

Si logramos capturar el 4% de market share durante el primer año, y teniendo en cuenta que el producto se lanzará a mediados del año 0, el monto de entradas comercializadas en el mercado de segunda mano será de 20.400.

²⁸ <https://www.ticketgo.com/>

²⁹ <https://www.viagogo.com/ar>

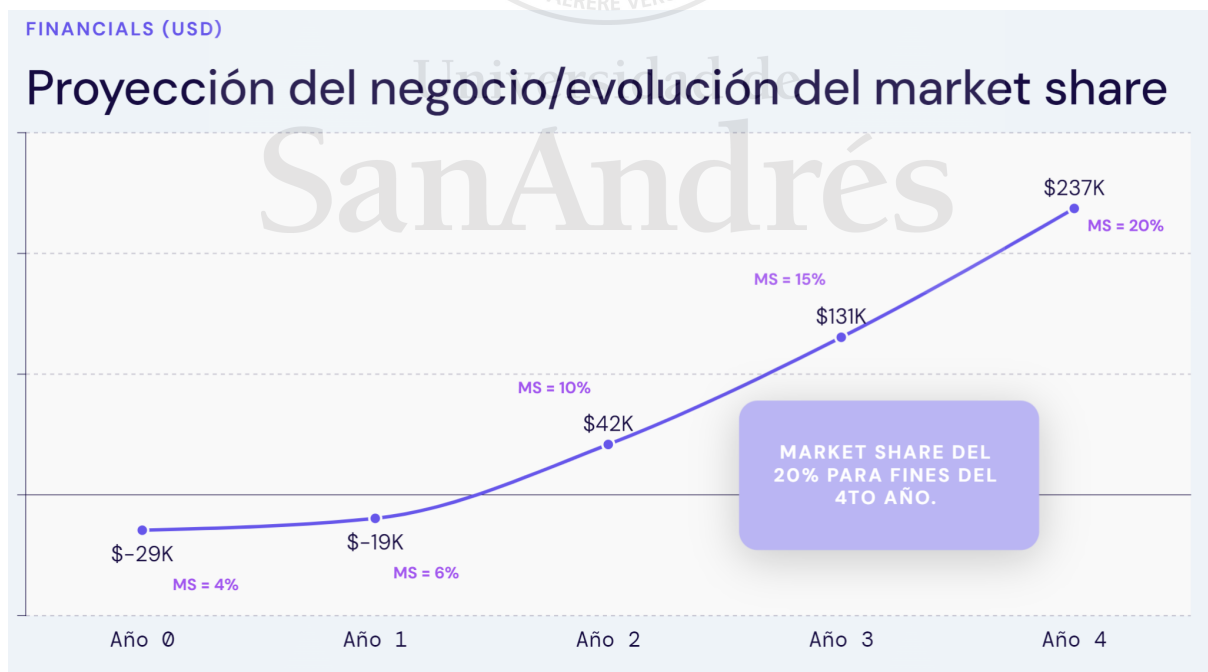
³⁰ <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/entradas-para-argentina-panama-como-comprarlas-y-las-estafas.phtml>

³¹ Marcelo Fernández Bitar (10/06/2022). El boom de los mega recitales: el ranking de los artistas que sumarán más espectadores. *Clarín*.

https://www.clarin.com/espectaculos/musica/boom-mega-recitales-ranking-artistas-sumaran-espectadores_0_U5ew71t5Iv.html

Si fijamos el valor promedio de cada entrada en \$15.000 pesos y tenemos en cuenta que nuestro usuario promedio las ofertará a un 15% mayor al precio original, dejando fijo el precio del dólar en \$470 pesos, y teniendo en cuenta que nuestra comisión es de un 15% del precio al que publica el vendedor, estaríamos generando resultados brutos por \$112,308.51 USD durante el último semestre del año 0 (ya que la primera versión del producto se lanza a mediados del año 0).

Luego de eso, creemos que podemos incrementar el market share en un 2% durante el segundo año, un 4% durante el tercero, otro 5% durante el cuarto y un 5% durante el quinto año. De esta manera, conseguiremos el 20% de market share para fines de nuestro cuarto año de existencia. Asumiendo que el número de entradas vendidas y el porcentaje de entradas comercializadas en mercados paralelos seguirá siendo igual, a finales del cuarto año estaremos generando un resultado bruto de USD \$1,123,085.11 y un resultado neto de USD \$237,250.55.



9.5 - Estudio de los ingresos y egresos.

9.5.1- Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Laptops</i>	\$1,200 usd	\$1,200 usd	\$1,800 usd	\$1,800 usd	\$2,400 usd

9.5.2 Costos variables VS Ingresos Brutos

Como observamos en la siguiente tabla, los costos variables, es decir, los relacionados de forma directa con la venta, que refiere al 5% de la comisión a ser pagada al partner responsable de ese ticket, los costos en el año 0 refieren al 33.33% de los ingresos brutos. Para el cuarto año de operación, los costos variables representan el 28.33% de los ingresos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos Brutos	\$112,308.51	\$336,925.53	\$561,542.55	\$842,313.83	\$1,123,085.11
Costos (variables)	-\$37,436.17	-\$168,462.77	-\$224,617.02	-\$280,771.28	-\$318,207.45
Costos (variables)/Ingresos Brutos	33.33%	50.00%	40.00%	33.33%	28.33%

9.5.2 - Gastos de apertura y puesta en marcha (inversión inicial)

CONCEPTO	\$
<i>Laptops año 0</i>	\$1,200
<i>Marketing año 0</i>	\$22,461
<i>Licencias primeros 6 meses</i>	\$1,646
<i>Sueldos Primeros 6 meses</i>	\$38,400

<i>Tercerización primeros 6 meses</i>	\$5,500
<i>Subsidios por trabajo remoto primeros 6 meses</i>	\$36.48
<i>Alquiler oficinas primeros 6 meses</i>	\$3,000
<i>Dominio año 0</i>	\$1.46
<i>Marca</i>	\$9.40
<i>Hosting primeros 6 meses</i>	\$2.13
TOTAL DE LOS GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA:	\$ 72.256,47

9.5.3 - Estados de Resultados proyectados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos Brutos	\$112,308.51	\$336,925.53	\$561,542.55	\$842,313.83	\$1,123,085.11
Costos (variables + fijos)	-\$37,436.17	-\$168,462.77	-\$224,617.02	-\$280,771.28	-\$318,207.45
Margen Bruto	\$74,872.34	\$168,462.77	\$336,925.53	\$561,542.55	\$804,877.66
Gastos Generales & Administración	-\$97,180.08	-\$130,744.86	-\$159,644.02	-\$190,701.50	-\$212,499.82
Depreciaciones (laptops)	-\$240.00	-\$240.00	-\$720.00	-\$1,560.00	-\$2,760.00
Marketing	-\$22,461.00	-\$67,385.00	-\$112,308.00	-\$168,462.00	-\$224,617.00
Resultado Operativo	-\$45,008.74	-\$29,907.10	\$64,253.51	\$200,819.05	\$365,000.84
EBIT - Resultado antes de impuestos	-\$45,008.74	-\$29,907.10	\$64,253.51	\$200,819.05	\$365,000.84
Impuestos (IIGG 35%)	\$15,753	\$10,467.48	-\$22,488.73	-\$70,286.67	-\$127,750.29
Resultado neto	-\$29,255.68	-\$19,439.61	\$41,764.78	\$130,532.38	\$237,250.55

9.5.4 - Flujo de fondos

El flujo de fondos, entendiendo que cobraremos a 30 días y pagaremos a 45, queda de la siguiente manera:

Saldos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inventarios	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	9.359	28.077	46.795	70.193	93.590
Cuentas por pagar	19.626	45.824	62.071	79.992	94.415
NOF	- 10.267	- 17.747	- 15.276	- 9.799	825
VARIACIÓN NOF	- 10.267	- 7.480	2.471	5.477	8.974

9.5.3 - Datos financieros relevantes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-	44.699	29.666	64.973	202.379	
menos IIGG a pagar sobre rtdo. Operativo	-	-	-	-	66.579	
menos Variación NOF	10.267	7.480	2.471	5.477	8.974	
menos CAPEX	- 4.507	- 7.448	- 8.135	- 13.256	- 14.030	
Flujos de fondos libres para la firma sin VT	5.760	44.667	40.271	46.240	112.796	
Valor Terminal						316.569
Flujos de fondos libres para la firma con VT	5.760	44.667	40.271	46.240	112.796	316.569
Factor de descuento $(1/(1+Kwacc)^t)$	1,00	0,74	0,54	0,40	0,30	0,22
FFLF s/VT descontados	5.760	32.933	21.892	18.533	33.332	-
FFLF c/VT descontados	5.760	32.933	21.892	18.533	33.332	68.973
VAN sin perpetuidad	2.800					39%
VAN con perpetuidad	71.773					88%

Periodo de recupero tradicional y modificado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FFLF acumulados	5.760	38.907	79.178	32.938	79.858	79.858
FFL descontados acumulados	5.760	27.173	49.065	30.531	2.800	2.800

9.6 Fuentes de financiamiento de la inversión inicial (en \$)

Inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto: **\$72.256,47**

Fuentes De Financiamiento:

- Aporte en efectivo del accionista N° 1 (25%) **\$18.064 usd**
- Aporte en efectivo del accionista N° 2 (25%) **\$18.064 usd**

- Aporte en efectivo del accionista N° 3 (25%) **\$18.064 usd**
- Aporte en efectivo del accionista N° 4 (25%) **\$18.064 usd**

9.7 - Análisis económico y financiero.

ROI

ROI % = [(Ganancia neta - Inversión) / Inversión] X 100

La inversión inicial necesaria para llevar adelante el proyecto es de USD \$69,851.04 y el retorno de esa inversión en 5 años (ROI) será de aproximadamente 239%.

TIR

La tasa interna de retorno representa el porcentaje de ingresos que se obtiene periódicamente debido a una inversión. En nuestro proyecto, será de un 39% sin perpetuidad (5 primeros años) y de un 88% con perpetuidad.

VAN

La VAN representa el valor total del proyecto al día de hoy. Utilizando una tasa de descuento del 35,63% (bastante alta por el riesgo implicado) a 5 años será de USD \$2.800. Con perpetuidad, la misma cuenta alcanza los \$71.773.

VAN sin perpetuidad	2.800	TIR sin perpetuidad	39%
VAN con perpetuidad	71.773	TIR con perpetuidad	88%

Armado de la tasa de descuento:

Tasa de descuento:

Tasa libre de riesgo	4,73%
Prima por riesgo de mercado (Rm-Rf)	7,28%
Beta de la industria	1,36
Prima por riesgo país	21%
Ke	35,63%

Costo de endeudamiento proyectado (Kd)

% de financiación con deuda (D/E+D)
 % de financiación con patrimonio (E/E+D)

Kwacc

Para calcular la VAN del proyecto, utilizamos una tasa de descuento conformada por diferentes variables como la tasa libre de riesgo, la prima por riesgo de mercado, la Beta de la industria y la prima por riesgo país.

La tasa libre de riesgo es el interés que pagan los bonos del tesoro americano a 10 años³². La prima por riesgo de mercado³³ marca el estado actual del mercado. Por otra parte, la beta de la industria³⁴ se basa en la volatilidad de la industria del entretenimiento en vivo con respecto al mercado. Por último, la prima por riesgo país³⁵ representa los riesgos implicados en invertir en Argentina.

Otros números que consideramos importantes son el CAC (Costo de Adquisición) y el LTV (Lifetime Value). En cuanto al primero, calculamos que será

³² Datosmacro. (s.f.). Rendimiento de los bonos de EEUU a 10 años. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

³³ Prima de riesgo de mercado. (s.f.). Yahoo Finanzas. Recuperado de <https://acortar.link/lk0nhX>

³⁴ Damodaran, A. (s.f.). Beta de la industria. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁵ Ámbito. (s.f.). Riesgo país en Argentina. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

de USD \$2.94 para el año 0, mientras que el segundo estimamos que será de USD \$54.89. Por esto, podemos decir que el LTV superará en 19 veces al CAC. En conclusión, tenemos un costo de adquisición muy bajo en relación a la retribución que recibiremos de un usuario a lo largo de su ciclo de vida (que calculamos que será de aproximadamente 5 años).



10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

Creemos que lo más beneficioso para llevar a cabo nuestro proyecto sería constituir una Sociedad por acciones simplificada SAS. Como su nombre lo indica, la creación de dicha sociedad permitirá proteger nuestro patrimonio personal ya que no seríamos personalmente responsables de las deudas y obligaciones que contraiga la empresa a futuro.

Este tipo de sociedad es especialmente atractiva en las rondas de capital en el extranjero y brinda un balance adecuado entre protección a la vez que mantiene bajo los costos de registro.

Si bien en la actualidad en CABA su constitución es compleja, planeamos radicarla en una jurisdicción más amigable como pueden serlo Mendoza o Santa Fe.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

El marco legal de Venuely se verá afectado principalmente por las siguientes leyes que rigen en nuestro país:

Ley 25326 de los datos personales³⁶

Esta ley establece el derecho de los usuarios a la protección de sus datos. Según lo que aquí se dicta, Venuely necesitará obtener el consentimiento de los usuarios para almacenar y utilizar sus datos personales. Además, la empresa deberá seguir ciertos procedimientos específicos relacionados a la privacidad y el almacenamiento de los mismos.

Considerando que existe un proyecto de ley de datos personales se eleva el nivel de protección. Evaluaremos hacer un diseño de privacy by design.

³⁶ Ley de datos personales. Ley 25326. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>

Ley 24240 de defensa al consumidor³⁷

Esta ley dicta una serie de beneficios a los consumidores de productos y servicios tales como garantías, condiciones de devolución, etc.

Ley 26.370 de Espectáculos Públicos³⁸

La ley de espectáculos públicos establece las condiciones para ejecutar o participar en la organización de diversos tipos de eventos masivos, incluyendo los shows artísticos y musicales. En ella se mencionan temas relevantes para la industria como las condiciones de organización, el manejo de personal, los derechos de admisión, etc. Si bien Venuely no organizará eventos por su cuenta, debe asegurarse de que sus partners cumplan con todos los requisitos aquí planteados para evitar inconvenientes.

10.3 - Normativa legal vigente

Código Contravencional Ciudad de Buenos Aires

Artículo 91 del Código Contravencional Ciudad de Buenos Aires: "Quien revende, por cualquier medio, con fines de lucro, una o más entradas para un espectáculo masivo, de carácter artístico o deportivo, es sancionado/a con multa de dos mil (\$2.000) a treinta mil (\$30.000) pesos o dos (2) a diez (10) días de arresto³⁹". (2015)

El hecho de que la venta de entradas de segunda mano en Venuely sea mediante la integración con las organizadoras oficiales, nos permite que la transacción figure como devolución, ya que le devolvemos la entrada vendida al organizador y nos genera una nueva con un nuevo código de barras y nombre, a cambio de una retribución.

³⁷ Ley de defensa de las y los consumidores. Ley 24240.

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/defensa-del-consumidor>

³⁸ Ley de espectáculos públicos. Ley 26370.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/140950/norma.htm>

³⁹ Legislatura CABA. (2023, septiembre 13). Código Contravencional Ciudad de Buenos Aires. Artículo 91. Revender entradas. *Leyes-ar*. https://leyes-ar.com/codigo_contravencional_ciudad_de_buenos_aires/91.htm

10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

No necesitaremos habilitaciones para desarrollar el producto. Además, el software no puede patentarse, por lo que no podremos protegernos de ese modo contra futuros competidores.

En cuanto al registro de marca, ya hemos verificado su inexistencia y registraremos los dominios "Venuely" y "Venuely.site" en el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) bajo la clase 41, que es la que refiere a actividades culturales y de entretenimiento⁴⁰. Deberíamos contemplar en simultáneo registrar nuestra marca en países que sean potenciales mercados en el corto plazo para evitar la apropiación de la marca y disipar dudas sobre la titularidad.

En cuanto al software será necesario tutelararlo por la ley 11.723 de propiedad intelectual⁴¹ además de hacer firmar convenios de no competencia y acuerdos de confidencialidad.

10.5 - Términos y condiciones del Producto Digital

1.1 Introducción. Bienvenido/a al Sitio de intercambio de entradas online de Venuely. En estas Condiciones Generales se recogen los términos del acuerdo que se establece entre usted y Venuely para la compra y venta de entradas y todos los demás servicios que Nosotros proporcionamos. Al usar nuestro Sitio, usted acepta el presente Acuerdo.

1.2 Intercambio de entradas. Venuely proporciona un servicio que permite a los usuarios que deseen comprar entradas ("Compradores") encontrar usuarios que quieren venderlas ("Vendedores"). Una vez el Comprador y el Vendedor han acordado una transacción, todas las transacciones están cubiertas por la Garantía Venuely.

⁴⁰ Resolución P-288/2007. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Resolución P-288/2007. Publicada en la Fuente, 22 de noviembre de 2007.

⁴¹ Ley de propiedad intelectual. Ley 11723.

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>

1.3 Garantía Venuely. Cuando comprás entradas en Venuely, se garantiza que recibirás las entradas por las que has pagado a tiempo para el evento. En el improbable caso de que surgiera un problema, Venuely revisará, en base a su única y total discreción, entradas con precios comparables y te ofrecerá un reemplazo sin coste adicional, o bien Venuely te realizará un reembolso por el importe de tus entradas. Cuando vendés entradas en Venuely, siempre y cuando sigas nuestras instrucciones de manera adecuada y el comprador pueda acceder al evento con éxito, Venuely garantiza que se te pagará por tu venta.

1.4 Modificación. Si Nosotros cambiamos este Acuerdo, publicaremos una versión revisada del mismo, que automáticamente sustituirá los términos del presente. La versión revisada del presente Acuerdo tomaría validez automática a los siete (7) días tras su primera publicación en el Sitio. Si usted continúa usando el Sitio y los Servicios tras la publicación por parte de Venuely de un Acuerdo revisado, este hecho constituirá aceptación por su parte del Acuerdo revisado. Si usted discrepa de los términos del presente Acuerdo o de cualquier versión revisada del mismo, no continúe usando los Servicios o el Sitio.

2.1 Requisitos. Para ser miembro de esta página, debe aceptar los términos de uso. Solamente aquellas personas físicas con capacidad para suscribir válidamente un contrato de conformidad con la ley aplicable podrán utilizar este servicio. Si usted no reúne las condiciones, no utilice este Servicio.

2.2 Registro. Usted no podrá vender o comprar entradas antes de registrarse con nosotros. Para inscribirse, usted debe proporcionar su nombre real, dirección, número de teléfono, y dirección de correo electrónico.

2.3 Nombre de usuario y la contraseña. Usted necesitará un nombre de usuario y contraseña para acceder a la página y utilizar los Servicios. Usted es responsable de mantener seguros su nombre de usuario y contraseña y usted será responsable de cualquier acción que se adopte en virtud de su nombre de usuario o contraseña.

2.4 Listado. Para vender entradas, el vendedor enumerará las entradas en la base de datos de la página. Como parte del proceso de anuncio, el vendedor asigna un precio de las entradas y proporciona información incluyendo la siguiente información, pero no limitando, la fecha, datos de las entradas a durante el proceso de activación, todo ello de conformidad con el procedimiento descrito en las páginas de ayuda . Como vendedor, usted debe facilitar una tarjeta de crédito o débito válida. Usted también nos concede un derecho no exclusivo, transferible, mundial, sin cargo, sin derechos y la licencia para reproducir, modificar, adaptar, publicar y mostrar en nuestra página y en las páginas de nuestros colaboradores la descripción de sus entradas puestas a la venta. De esta manera podremos promocionar las entradas y artículos que usted ha puesto a la venta.

2.5 Notificación. Una vez que obtenemos la autorización del comprador, se lo notificamos al vendedor por correo electrónico, y confirmamos al vendedor que el comprador está dispuesto a pagar el precio acordado. Tenga en cuenta que los precios de venta de entradas se negocian en Venuely pueden diferir de su "valor facial" (el precio de la entrada al mercado primario).

2.6 Confirmación del Vendedor. Todas las ventas se confirman automáticamente, el Vendedor autoriza a Venuely a la ticketera oficial a desactivar la entrada original durante el proceso de Publicación una vez que se venda. Los Vendedores pueden ver los costes de servicio y las tasas sobre estos costes, antes de completar el proceso de publicación y cometerse por ello a la venta de sus entradas.

2.7 Trámites del pago. Cuando tenemos la confirmación del Vendedor de que las entradas han sido enviadas, procedemos a realizar el cobro al Comprador, en el que se incluyen el precio y nuestros honorarios. En ningún momento damos ningún tipo de información sobre el pago al Vendedor. El dinero nos es entregado a nosotros y nosotros pagaremos al vendedor en función de la formas de pago que escogió y que están especificadas en nuestras páginas de ayuda.

2.8 Cumplimiento. Una vez el Vendedor haya puesto a la venta entradas, el Comprador haya adquirido estas entradas la Satisfacción es responsabilidad de Venuely. Las entradas del Vendedor se desactivarán y se enviará una nueva entrada al Comprador de acuerdo con el acuerdo entre Venuely y la emisora de entradas oficial.

2.9 Información de las entradas. La Fecha, horario, lugar y asiento del evento, que aparecen en las entradas podrían cambiar. Le corresponde al Comprador verificar los cambios más recientes poniéndose en contacto con la taquilla o comprobando cualquier modificación a los listados oficiales de cambios.

2.10 Reclamaciones bajo la Garantía Venuely. Si recibes unas entradas del vendedor que no son las entradas que has pedido o no son válidas y no aceptadas en el recinto, te aconsejamos encarecidamente que te pongas en contacto con nosotros para informarnos del problema. Se debe informar de los problemas en 14 días tras la recepción de las entradas, porque si no, no estarán cubiertos por la Garantía Venuely. Si experimentas algún problema con las entradas el día del evento, debes ponerte en contacto con Venuely en 48 horas tras el incidente para informarnos del problema. En ciertos casos, puedes tener que completar un Formulario de Disputa y ofrecer información adicional para reclamar un reembolso. Si después de recibir las entradas el Comprador no está satisfecho, este debe de seguir el procedimiento para la resolución de conflictos que aparece en la Garantía de Venuely.

3.1 Descripciones exactas. En todos los listados de entradas que haga, Usted certifica que las descripciones que detalla, describen de forma exacta las entradas ofrecidas. También certifica que es el/la propietario/a de las entradas y que está autorizado/a a transferirlas o venderlas.

3.2 Leyes y normativas. Usted certifica que cumplirá todas las leyes, estatutos y reglamentos a nivel local, regional, nacional e internacional aplicables al uso del Sitio y al valor de venta de las entradas. Usted certifica que ha cumplido 18 años y tiene capacidad legal para realizar la transacción.

4.1 Contacto. Excepto que sea declarado expresamente de otra manera, todo contacto con Venuely se realizará por correo electrónico mediante el enlace proporcionado por el Sitio situado en la página bajo “Póngase en Contacto con nosotros”.

5.1 Botón de arrepentimiento. El usuario tiene derecho a revocar la operación comercial por adquisición de tickets en el sitio web Venuely durante un plazo de diez (10) días corridos y hasta 24 hrs antes del evento, contados a partir de la fecha en que se realice la transacción. Esta facultad no puede ser dispensada ni renunciada.

10.6 – Cláusulas legales con Aliados Claves

Alianza con Proveedores Oficiales de Tickets

1. Definiciones:

- a. Transacción: efectiva compra/venta de un ticket de segunda mano dentro del sitio de Venuely.
- b. Entrada/ticket de segunda mano: boleto que ha sido comprado por un sujeto previamente pero que este decide venderlo o transferirlo.
- c. Proveedor oficial: entidad o empresa emisora y vendedora de entradas para un evento específico.

2. Propósito de la alianza: las partes acuerdan colaborar con el propósito de permitir la venta de entradas de segunda mano de forma legal y segura a través de la plataforma de Venuely. El proveedor oficial de tickets autoriza a Venuely a actuar como intermediario entre compradores y vendedores para facilitar la transacción de un ticket que ha sido emitido originalmente por el proveedor oficial. Esta alianza tiene los siguientes propósitos principales:

- a. Facilitar la venta de entradas de segunda mano legal: permitir a los usuarios comprar y vender entradas para eventos de forma legal y segura, cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

- b. Mantenimiento de la autenticidad: garantizar que todas las entradas de segunda mano vendidas a través del sitio web de Venuely sean auténticas y únicas, para mantener una buena experiencia para los consumidores.
 - c. Colaboración tecnológica: establecer una integración segura del sitio web de Venuely con el sitio del proveedor oficial para permitir el correcto funcionamiento de Venuely Secure, procedimiento por el cual se cancela el ticket publicado por el vendedor y se emite uno nuevo para el comprador.
 - d. Protección del consumidor: cuidar los derechos de los consumidores, proporcionando pagos seguros y protección de datos personales.
- 3. Confidencialidad:** ambas partes se comprometen a mantener la confidencialidad de la colaboración, lo cual incluye toda información que se intercambie durante la alianza. Este acuerdo de confidencialidad se extiende en el caso de que por alguna razón esta alianza se rompa.
- 4. Duración del acuerdo:** este acuerdo tendrá una duración inicial de 1 año a partir de la fecha de firma del presente contrato (“fecha de inicio”), a ser renovado automáticamente cada año, a menos que la contraparte exprese su deseo de terminar con la alianza con un plazo mínimo de 2 meses antes de la renovación de la misma.
- 5. Terminación del acuerdo:** en caso de que una de las partes quiera finalizar con el contrato, deberá expresarlo por escrito vía email al correo partnerships@venuely.com con una anticipación mínima de 2 meses antes de la renovación automática de la alianza.
- 6. Incumplimientos:** cualquier tipo de incumplimiento del presente contrato tendrá como sanción el pago de los costos asociados a la infracción para la parte que ha violado las obligaciones de la alianza.

11 - Plan de Implementación y Riesgos

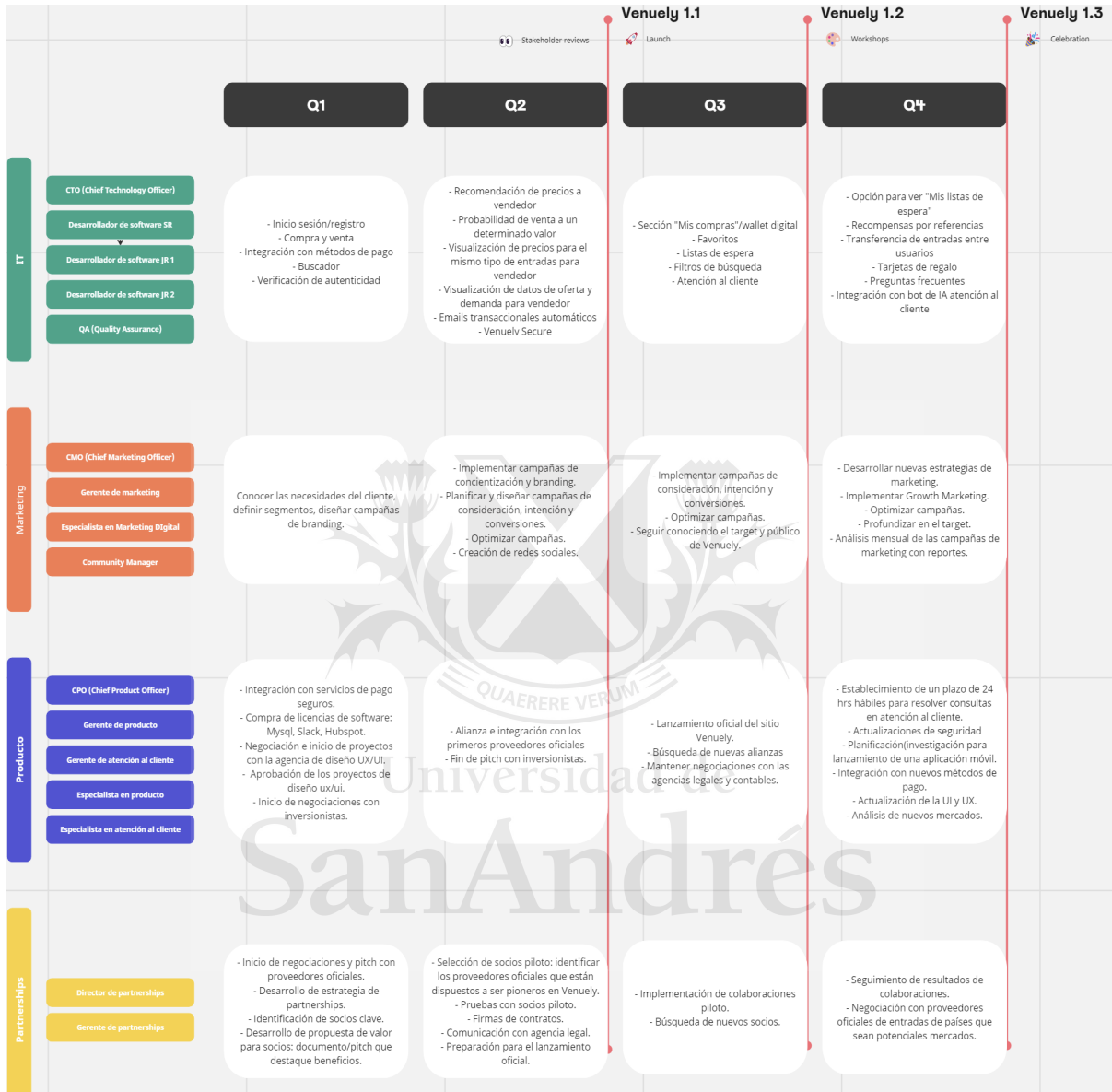
Plan de implementación 1er año

Q1: Prototipado y diseño. Comienzo del desarrollo del MVP: inicio de sesión/registro, compra y venta, Integración con métodos de pago, buscador, verificación de autenticidad. Búsqueda de los primeros partners interesados.

Q2: Finalización del MVP (medidas de seguridad y funcionalidades transaccionales) y lanzamiento al mercado de Venuely 1.1. Establecer un evento clave e implementar las primeras campañas de marketing. Testear a partir de esa fecha y mejorar en repetidos eventos hasta fin de año.

Q3: Agregado de nuevas funcionalidades como la lista de espera y la implementación de favoritos. Ampliación territorial y generación de nuevas alianzas con proveedores oficiales de entradas. A fin del Q3, lanzamiento de Venuely 1.2.

Q4: Gran campaña de marketing digital para eventos importantes (en Argentina, los eventos más relevantes se realizan en octubre/noviembre y su venta de entradas en general comienza a mitad de año). Ampliación a todo el país y estabilización como producto consolidado. Implementaremos nuevas funcionalidades que agregarán valor al producto, como la integración con bot de atención al cliente. Así, lanzaremos al mercado la tercera versión del sitio: Venuely 1.3.



Plan alternativo de implementación

En el caso de que se active la amenaza de **que no se construya una red lo suficientemente grande para que el negocio funcione**, ofreceremos incentivos a los usuarios tales como:

1. Descuentos en la primera compra.
2. Recompensas para vendedores destacados.

3. Recompensas por referencias.
4. Sorteos a aquellos usuarios que han comprado alguna vez una entrada a través de Venuely.
5. Prioridad en las listas de espera para aquellos usuarios que ya han comprado una entrada a través de Venuely.
6. Sistema de puntos: los puntos se obtienen en la creación de una cuenta, compras/ventas, suscripciones a listas de espera, referencias a conocidos, y demás.
7. Integración con redes sociales para que el usuario pueda publicar en su red social el link para comprar su entrada a través del sitio de Venuely.
8. Comunicar la transparencia y seguridad de la plataforma en las campañas de marketing.

En el caso de que se active la oportunidad de **nuevos mercados emergentes**, aprovecharemos el contexto para aliarnos con proveedores de tickets más pequeños. Aunque el precio promedio de las entradas suele ser menor, resulta necesario asentarnos en estos mercados a largo plazo, ya que cada vez son más los boletos comercializados para estos eventos, y del mismo modo, la venta de tickets de segunda mano para los mismos.

Bibliografía

- ❖ Cruz, A., Stiletano, M., & Apicella, M. (2022, junio 16). A un año de la vuelta de los espectáculos tras la pandemia: del boom de los shows a la recuperación plena del teatro y la incertidumbre en los cines. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/teatro/a-un-ano-de-la-vuelta-de-los-espectaculos-tras-la-pandemia-del-boom-de-los-shows-a-la-recuperacion-nid16062022/>
- ❖ Fernández Bitar, M. (2022, 10 de junio). Furor en vivo: El boom de los mega recitales, el ranking de los artistas que sumarán más espectadores. *Clarín*. https://www.clarin.com/espectaculos/musica/boom-mega-recitales-ranking-artistas-sumaran-espectadores_0_U5ew71t5lv.html
- ❖ Iglesias, E. (2022, octubre 27). Las marcas se suben al boom de recitales: cómo evitar el síndrome del paracaidista. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/las-marcas-se-suben-al-boom-de-recitales-como-evitar-el-sindrome-delparacaidista/>
- ❖ Anónimo. (2019, noviembre 26). Viagogo le compra StubHub a eBay por u\$s 4000 millones. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/clase/trendy/Viagogo-le-compra-StubHub-a-eBay-por-us-4000-millones-20191126-0005.html>
- ❖ McCluskey, M. (2016, junio 9). StubHub's Virtual View Offers 360-Degree Preview of Seats. *NBC Washington*. <https://www.nbcwashington.com/news/sports/stubhub-adds-virtual-reality-feature/130027/>
- ❖ Anónimo. (2022, diciembre 4). Hipódromo de San Isidro. *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Hip%C3%B3dromo_de_San_Isidro
- ❖ Anónimo. (2023, septiembre 19). Estadio Gigante de Arroyito. *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Estadio_Gigante_de_Arroyito
- ❖ Anónimo. (2023, junio 27). Estadio Julio César Villagra. *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Estadio_Julio_C%C3%A9sar_Villagra
- ❖ Anónimo. (2023, marzo 11). Campo Argentino de Polo. *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Campo_Argentino_de_Polo
- ❖ Anónimo. (2023, septiembre 4). Movistar Arena (Argentina). *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar_Arena_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar_Arena_(Argentina))
- ❖ Anónimo. (2023, agosto 23). Luna Park (Buenos Aires). *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Luna_Park_\(Buenos_Aires\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Luna_Park_(Buenos_Aires))
- ❖ Sistema de Información Cultural de Argentina. (2018). La cultura, sector por sector. *Ministerio de Cultura Argentina*. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=52>

- ❖ Senso, J. A. (2014, noviembre 17). Tecnologías web para servicios de información. Universidad de Granada. <https://blogs.ugr.es/tecweb/la-definicion-de-roles-en-la-gestion-de-un-sitio-web/>
- ❖ Marcelo Fernández Bitar (2022, Junio 6). El boom de los mega recitales: el ranking de los artistas que sumarán más espectadores. *Clarín*. https://www.clarin.com/espectaculos/musica/boom-mega-recitales-ranking-artistas-sumaran-espectadores_0_U5ew71t5lv.html
- ❖ Anónimo. (2023, marzo 25). Cual es el Costo de MySQL: Precios y Licencias Explorados *SQL Academy*. <https://sql.ac/blog/cual-es-el-costo-de-mysql-precios-y-licencias>
- ❖ Silvina Saldisuri. (2022, junio 24). Paso a paso, cómo registrar una marca y cuánto cuesta el trámite. *Clarín*. https://www.clarin.com/servicios/paso-paso-registrar-marca-2022-cuesta_0_NB2ySSQBHn.html
- ❖ Legislatura CABA. (2023, septiembre 13). Código Contravencional Ciudad de Buenos Aires Artículo 91. Revender entradas. *Leyes-ar*. https://leyes-ar.com/codigo_contravencional_ciudad_de_buenos_aires/91.htm
- ❖ Ley de datos personales. *Ley 25326*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>
- ❖ Ley de defensa de las y los consumidores. *Ley 24240*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/defensa-del-consumidor>
- ❖ Ley de espectáculos públicos. *Ley 26370*. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/140950/norma.htm>
- ❖ Resolución P-288/2007. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Resolución P-288/2007. Publicada en la Fuente, 22 de noviembre de 2007.
- ❖ Ley de propiedad intelectual. *Ley 11723*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>
- ❖ Porter, M.E. (March–April 1979) How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*.
- ❖ Datosmacro. (s.f.). Rendimiento de los bonos de EEUU a 10 años. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- ❖ Prima de riesgo de mercado. (s.f.). Yahoo Finanzas. Recuperado de <https://acortar.link/lk0nhX>
- ❖ Damodaran, A. (s.f.). Beta de la industria. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- ❖ Ámbito. (s.f.). Riesgo país en Argentina. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- ❖ Francis J. Aguilar. (1967). Scanning the Business Environment. *McMillan*.
- ❖ Martínez, Aurora . (Última edición: 14 de julio de 2023 a las 1:35 pm). Definición de Matriz FODA. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/>. Consultado el 23 de octubre de 2023
- ❖ IESE Business School. (2020). Directivos C-Level: roles y competencias. Recuperado de <https://www.iese.edu/standout/es/directivos-c-level-roles-competencias/>
- ❖ Catenon. (2020). Roles de software para atraer el talento adecuado. Recuperado de <https://blog.catenon.com/es/roles-software-atraer/>

- ❖ Endalia. (2020). Organigrama de empresa. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>

Links de interés:

Slack:

<https://app.slack.com/plans/T03QC2NDF1B?geocode=es-ar>

Hubspot:

<https://www.hubspot.es/products/sales>

GoDaddy:

<https://www.godaddy.com/es/domainsearch/find?segment=repeat&domainToCheck=venuey.site&tmskey=%5Bobject+Object%5D>

