



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Variabllys

Autor: Victoria Gomez

DNI: 35611174

Mentor de Tesis: Sacha Spitz

CABA, 02 de Junio 2020

Agradecimientos:

Primero que nada, quería agradecer a mi familia: Mamá, Papá y Santi, que siempre están al lado mío para acompañarme en cualquier proyecto en el que me encamine. Son quienes primero creen en mí, y me motivan a siempre dar un poquito más. Son quienes me escuchan, me bancan y siempre están presentes.

Segundo, a mis grandes jefas que me incentivaron a volver a estudiar para que pueda desarrollarme y seguir creciendo. Sole Albornos, y Caro Armentano. Me ayudaron a lograr un equilibrio entre el trabajo y el estudio, y siempre me dieron la libertad para poder acomodarme en todo momento.

A Chula Benes, quien fue mi compañera en el trabajo estos dos años, y quien me decía que el esfuerzo valía la pena.

A mis amigos del alma, que siempre están contentos con los logros que voy cumpliendo, no importa lo chiquito que fuesen: Vicky Brisson, Male Maffia, Andres Ajamil y Agus Cerrella.

A Sacha, mi mentor de esta tesis, que fue justo lo que necesitaba para darle un extra a lo que fuimos desarrollando. Siempre estuvo flexible a los tiempos que manejábamos y nos dio tips claves para mejorar este documento.

Y finalmente, a todos mis compañeros de curso, con quienes logramos transitar este camino de diferentes emociones, pero finalmente siempre con buena onda, y siempre tendiendo una mano para crecer en conjunto. Especialmente a mi equipo querido, Leti Mordkovitch, Flor Aumasque y Joaco Lopez, que sin ellos nada hubiese sido tan espectacular.

Contenido

1) Resumen Ejecutivo	1
2) Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	2
<i>Introducción:</i>	2
<i>Idea del negocio:</i>	4
<i>Fit con el emprendedor:</i>	5
3) Análisis de la industria	5
<i>La industria:</i>	5
<i>Competidores:</i>	7
<i>Estructura de la industria:</i>	9
<i>Cadena de Valor:</i>	11
<i>Factores Clave de éxito:</i>	13
<i>Análisis PESTEL:</i>	14
<i>Tendencias:</i>	18
<i>Mercado Objetivo – Tamaño del Mercado</i>	20
4) Mercado Objetivo:	22
<i>Análisis del Cliente:</i>	22
<i>Necesidad:</i>	23
<i>Mapa de empatía:</i>	25
6) Propuesta de Valor:	27
<i>Value Proposition Canvas:</i>	27
<i>Validación de la propuesta de valor:</i>	27
7) Modelo de Negocios:	31
<i>Canvas Business Model:</i>	31
<i>Modelo de negocio:</i>	34
8) Go to Market Plan	35
<i>Plan de Marketing:</i>	36
9) Plan Operativo:	46
<i>Etapas:</i>	46
<i>Estructura organizacional:</i>	49
<i>Estructura organizacional a cuatro años:</i>	50
<i>Política de selección y desarrollo del personal:</i>	51
<i>Políticas de remuneraciones:</i>	51
10) Análisis Económico - Financiero:	53
<i>Estructura de costos:</i>	53

<i>Estimación de ventas:</i>	53
<i>Proyección de estado de resultados:</i>	55
11) Viabilidad del proyecto:	58
12) Conclusiones:	58
Anexos:	59



Universidad de
San Andrés

1) Resumen Ejecutivo

Los sistemas de control son un eslabón en los procesos que toda gestión debe tener en cuenta. En el caso de los equipos e instrumentos que forman parte de este sistema, podemos encontrar una variedad infinita de variables que se controlan y necesitan medirse para que todo vaya como se espera.

Debido a la infinidad de aplicaciones posibles, existen equipos que se adaptan de forma exacta a estas aplicaciones, pero este conocimiento no es abierto, ya que los desarrollos tecnológicos hacen que las actualizaciones sean cada vez más complicada y seguidas en el tiempo. Por lo cual, muy pocas personas de la industria entienden las características de este mundo.

Variablys, es un proyecto que ayuda a la selección de este tipo de equipos, para que la adquisición de los mismos sea más sencilla y ágil, asegurando una buena implementación y así, poder eficientizar los procesos. Una plataforma online, pondrá a disposición todos los equipos e instrumentos del mercado de una manera sencilla y amigable.

El equipo emprendedor tiene como mindset, estar cerca del usuario para aprender día a día, validar la propuesta de valor y flexibilizarse para crear un modelo de negocio consolidado. Se cree que Variablys debe ir cambiando y transformándose a medida que el proyecto se desarrolle.

Es por eso que, la propuesta de Variablys, tiene diferentes tipos de suscripciones para abordar con el usuario, entendiendo que según el tamaño o tipo de empresa sus necesidades son diferentes. El costo que pueden llegar a tener estas empresas al adquirir este tipo de maquinarias ronda los 30.000 USD por transacción y cualquier error, o equivocación puede costar un porcentaje alto de la misma.

Con esta plataforma online, el usuario podrá consolidar todas sus consultas y encontrar el equipo correcto eficientizando este proceso en tiempo y dinero.

Finalmente, se podrá ver la viabilidad del proyecto, el crecimiento del mismo y cómo partimos de un valor cero de Variablys, a crear valor con este modelo de negocios.

2) Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Introducción:

Dentro de diferentes industrias, los procesos industriales tienen un rol fundamental. Generalmente en estos procesos, se deben controlar distintas variables para entender si realmente todo está funcionando cómo lo planeamos, o si se deben hacer modificación respecto a lo estimado. Es por eso, se utilizan instrumentos, máquinas o controladores, que lo que hacen es medir variables. En el caso industrial pueden ser, caudal, temperatura, velocidad o tiempos, que validarán la calidad del proceso y así lograr el resultado final esperado.

La automatización y actualización de procesos industriales, ha traído como consecuencia el desarrollo de sistemas de control especializados, utilizados en el control de procesos de plantas industriales. Las principales aplicaciones del control a nivel industrial son: Plantas de Fabricación, Industria de la Energía Eléctrica, Industria de las Telecomunicaciones, Industria de los Hidrocarburos, Industrias Químicas y Petroquímicas, Industria Metalúrgica y Siderúrgica, Sistemas de Transporte, Sector Agroindustrial, Industria de Procesamiento de Alimentos, Sector Servicios Públicos y Privados, Industria Automotriz, entre otras.¹

El sistema de control industrial cuenta con cuatro niveles:

Gráfico 1 – Niveles Sistema de control Industrial

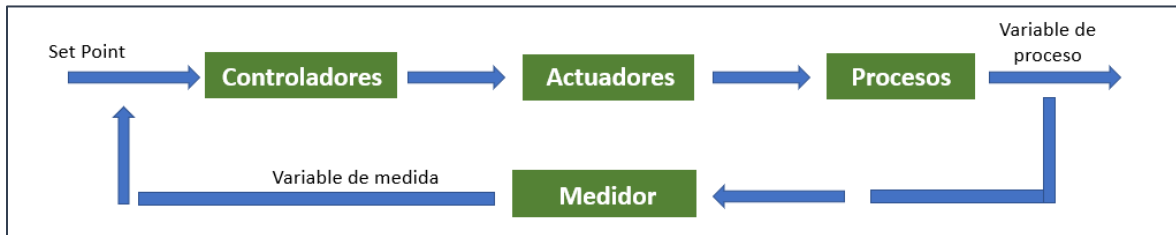


¹ <https://www.monografias.com/trabajos101/control-industrial/control-industrial.shtml>

En este caso, vamos a hacer un foco especial en el nivel base de este sistema:

En el nivel de instrumentación, dispositivos de distintas naturalezas, detectan las variables de procesos y las convierte en señales que puedan ser interpretadas por controladores. Además, se incluyen los elementos de actuación que reciben señales de los controladores y accionan sobre los procesos.

Gráfico 2 – Sistema de control – Instrumentación



Es importante destacar que, una de las áreas en las que más atención se pone a este proceso de control e instrumentación, es el diseño de un proceso de fabricación y manufactura, ya que es el momento en donde se analiza e incorporan los elementos básicos de medición, así como los componentes y lazos de control. Para que esto funcione a lo largo del tiempo, el área de mantenimiento es la que en el “run” del proyecto asegura la calidad del proceso, y quién también se encarga de asegurar este sistema.

No podemos olvidar que dada la importancia que posee la medición de variables para obtener resultados exactos, reproducibles, y precisos, los equipos deben encontrarse dentro de normas y estándares que aseguren a los usuarios los mínimos requisitos que deben cumplir los equipos para obtener dichos resultados.

Es por eso, que el equipo de diseño debe lograr especificar y adquirir un equipo que cumpla con las normas vigentes, los alcances de la aplicación dentro del proceso industrial, cumpla los requerimientos necesarios, pueda ser utilizado por los usuarios en las plantas, y sea mantenido correctamente en el tiempo. Todo esto, logrando un balance entre una buena tecnología, eficiencia y sin olvidarse del costo del mismo.

Idea del negocio:

Tal como se explicó en el punto anterior, la tarea de elección de equipos o instrumentos industriales para controlar un proceso debe cumplir con muchas expectativas. A esto se le suma, que existen cantidades altas de proveedores, distribuidores y fabricantes que cuentan con diferente oferta para cumplir con lo deseado. Las tecnologías van cambiando rápidamente y las soluciones pueden ser infinitas.

Es por eso que, mediante un plataforma online, llamada Variabllys, venimos a ayudar a quienes deben adquirir un equipo de ciertas características, cumpliendo todos los requisitos necesarios y validando opciones de manera más sencilla.

Variabllys, es una plataforma en línea, que alojará una gran cantidad de equipos de automatización y control industriales y de laboratorio, en una base de datos. Contará con un algoritmo diseñado, para que se seleccionen equipos de forma automática, al ingresarle ciertos parámetros que el usuario quiere que estos cumplan.

El concepto más importante es que la plataforma sea amigable y sencilla, y que se logre encontrar el equipo perfecto para que se adecue a los proyectos de ingeniería que en el que el usuario esta trabajando. Esto se podrá lograr, con filtros y búsquedas inteligentes que arrojaran los resultados correctos, dentro de las miles de opciones que se encuentran en la base de equipos/instrumentos dentro de la plataforma. El usuario podrá encontrar toda la información de los equipos, datos técnicos, de mantenimiento, así como también contacto de proveedores y acceso directo a presupuestos con los mismos.

No se necesitará una instalación de software en sus sistemas, sino que se concederá un acceso a la plataforma online, habilitando diferentes opciones para la búsqueda.

Tal como se comentó anteriormente, esta solución esta destinada a una amplia variedad de industrias: plantas de fabricación, industrias de telecomunicaciones, industrias de oil & gas, industrias de energía, industrias alimenticias, laboratorios, industria de hidrocarburos, y muchas más. Es por eso, que Variabllys, tiene como objetivo captar estas industrias a nivel nacional en Argentina como primer paso.

Consolidarse y verificar la implementación en este país va a ser la base para poder escalar en el continente americano, buscando nuevos segmentos y avenidas de crecimiento.

Fit con el emprendedor:

Este proyecto surgió de la idea que presentó Roy Feldman, quien lleva más de diez años en la comercialización de equipos e instrumentos para sistemas de control, dentro de uno de los fabricantes más conocidos en la industria. Por su conocimiento de los diferentes actores dentro de esta transacción, y las diferentes situaciones vividas, creemos que es la persona indicada para llevar a cabo la implementación de esta plataforma. Victoria Gómez, se suma al equipo, para poder facilitar actividades comerciales con clientes, así como generar nuevas canales para que este proyecto sea viable, como marketing, atención al cliente y maneras de mejorar la experiencia del usuario.

Además, se contará con desarrolladores expertos en plataformas online de búsqueda y con gran cantidad de datos para la mejora continua del servicio dado.

Con estas experiencias y personalidades creemos que además de la innovación y de la tecnología, se tiene un agregado de valor en cuanto a recursos humanos.

3) Análisis de la industria

La industria:

Variablys, desea ingresar en la industria de software para empresas, conocido como SaaS (software-as-a-Service), enfocándose en el nicho de información para la elección dentro de sistemas de control.

Cada vez son más las empresas e industrias que utilizan la tecnología para gestionar sus negocios. El servicio Saas, es un modelo de distribución de software alojado y administrado desde los servidores del proveedor, al cual se puede acceder a través de Internet, por lo que no es necesaria su configuración en un ordenador. El mantenimiento de este tipo de software, así como el soporte del mismo es realizado por el proveedor y de esa manera el usuario se puede despreocupar de instalar cualquier tipo de actualización.

Los servicios SaaS para empresas cuentan con varios beneficios²:

- Reduce tiempos: en un modelo SaaS, no hay necesidad de implementar y configurar el software necesario en su propio servidor u ordenador.
- Reduce Costos: el software como servicio o SaaS, pasa a disposición de los consumidores a través de una estructura compartida para los mismos. El hecho de usar los servicios a través de Internet se traduce en un coste reducido. Además, la ausencia de inversiones de dinero iniciales (como ocurría en el modelo tradicional) supone un importante ahorro de dinero y la posibilidad de acceder a soluciones de gestión potente.
- Es compatible con la mayoría de los dispositivos.
- Buen rendimiento: La mayoría de los paquetes de software son fáciles de usar y personalizables para los consumidores. Puede modificar el software de acuerdo con las necesidades de su negocio fácilmente. Por ejemplo, si está ejecutando una herramienta de administración de clientes, puede establecer las preferencias básicas que se adapten a su propósito comercial. A veces, también hay diferentes versiones disponibles para ayudarle a completar las tareas de su negocio sin problemas, lo que resulta en un alto rendimiento.
- Acceso Total: En vez de tener acceso desde un único o pocos dispositivos, una aplicación SaaS puede utilizarse desde cualquier lugar.
- Actualizaciones automáticas y liberación del departamento de IT: Siempre que una actualización está disponible, todos los usuarios pueden instalarla online y, generalmente, gratis. Por otro lado, al recaer en el proveedor externo los trabajos de mantenimiento de la solución en la nube escogida, el departamento de IT de la empresa queda liberado de trabajo para dedicarse a proyectos más vitales para la empresa.
- Escalabilidad: Si necesitas más espacio de almacenamiento o servicios adicionales, puedes solicitarlos a tu proveedor sin necesidad de instalar otro software (y así ahorrar tiempo y dinero).

El tamaño del mercado global de software como servicio crecerá en USD 60.36 mil millones durante 2019-2023 a nivel global.

² <https://www.nubit.es/los-beneficios-del-software-as-a-service-o-saas/>

Se espera que el mercado global de software como servicio (SaaS) sea testigo de una Tasa de crecimiento anual del 9,22% durante el período de 2019-2022. Ciertos factores que están impulsando el mercado incluyen el aumento en el uso de aplicaciones móviles, el mayor uso de SaaS habilitado para IA y la creciente necesidad de conexiones API.³ Ver anexo 1.

Además, es importante destacar por qué los profesionales compran este tipo de servicios. Con mayores porcentajes de elección se encuentran el costo, es decir ahorro de dinero, o eficiencia de recursos, así como también seguridad, facilidad de uso, soporte al cliente y manejo de capacidades, información que podemos ver en el Anexo 2.

Competidores

En la actualidad, una propuesta como Variablly, no la hemos encontrado a nivel global. Pero podemos detectar algunos posibles competidores:

- Amazon for Business
- DirectIndustry.com
- SAP

Amazon for Business, ha estado presente en la venta de equipos industriales, sin ninguna especificación en sistemas de control. Su característica como empresa, es la venta y logística de productos, ventaja competitiva que replica en cada unidad de negocios. En este caso, Amazon es un market place que tiene como beneficio los siguientes puntos:⁴



El Amazon que conoces

Gran selección de productos: acceso a una gran variedad de categorías y millones productos. Obtén información de producto detallada, imágenes, videos y opiniones de clientes para ayudarte a tomar la decisión de compra correcta.

Precios competitivos: ofertas dinámicas en una amplia selección de productos para organizaciones de cualquier tipo, con acceso a múltiples proveedores compitiendo por ofrecer el precio más atractivo.

Envíos gratis: recibe tus productos de forma gratuita en pedidos que cumplan los requisitos establecidos.

Business Prime: todos tus usuarios disfrutarán de envíos rápidos, GRATIS e ilimitados en millones de productos, además de ventajas diseñadas específicamente para empresas.

³ <https://www.technavio.com/report/software-as-a-service-saas-market-industry-analysis?tnplus>

⁴ <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=14862331031#seleccion>



Gestiona tus facturas con IVA y elige un método de pago

Precio con IVA excluido: inicia sesión con tu cuenta de Amazon Business para ver los precios con IVA excluido en las páginas de producto.

Método de pago flexible: comparte métodos de pago, incluidas las tarjetas de empresa, con algunos usuarios o con todo tu equipo.

Conciliación: accede a tus facturas con partidas detalladas para simplificar la contabilidad de tu cuenta.



Mayor visibilidad y control para tu empresa

Amazon Guided Buying (Gestión del Catálogo): especifica productos y vendedores "preferidos", restringe ciertas categorías de productos y activa alertas para cumplir con la política de compras de tu organización.

Multiusuario: añadir múltiples usuarios a tu cuenta de Amazon Business es fácil y rápido. Personaliza tu pedido, establece límites de gasto y administra las compras de tu empresa.

Grupos: proporciona acceso a Amazon Business a múltiples usuarios y ubicaciones gracias a nuestra red logística global.

Análisis de Empresa: realiza seguimiento, monitoriza y analiza los gastos de tu organización a través de informes personalizados. Incluye combinaciones de filtros y columnas para mejorar la actividad de tu cuenta, incluyendo pedidos, devoluciones y reembolsos.

En este caso, no cuenta con la propuesta gestionada para este tipo de soluciones que estamos evaluando. La información descrita debe hacerse por el proveedor, sin tener ningún tipo de adaptabilidad para el sector que estamos describiendo. Al ser un market place tan grande, no consigue tener la granularidad de información, ni el enfoque necesario del usuario al que Variablly quiere captar.

Por otro lado, DirectIndustry expone equipos y componentes de todo tipo en el canal online para poner en contacto a proveedores y compradores de todo el mundo. Es de acceso gratuito, y tiene gran cantidad de catálogos. Como podemos observar, cuenta con tan amplia variedad de equipos, que no se identifican aquellos para sistema de control, siendo bastante tediosa la búsqueda de los mismos. Al ser una propuesta abierta, no cuenta con filtros correspondientes ni pensados para el usuario al que apunta Variablly.

Sus ingresos vienen 85% por búsquedas orgánicas, lo que nos dice que la mayoría de quienes llegan a la página no lo hacen por conocimiento de la misma, ni por usarla periódicamente en el trabajo, sino porque se encuentran con ella en una

búsqueda. Además, vemos que la mayor cantidad de tráfico viene de USA y Japón, que por lo pronto no están en la primer etapa de crecimiento de Variablys. Ver Anexo 3

Por último, podemos nombrar a SAP como un potencial competidor, ya que es una empresa que se dedica a los sistemas de gestión de diferentes compañías. Muchas veces lleva a cabo, los procesos de compras y su integración con el resto de las áreas. Ellos podrían desarrollar algo del estilo a Variablys, agregando valor a la integridad del sistema de gestión ya implementado en diferentes compañías. Igualmente, creemos que no es foco en los nuevos negocios de SAP, y que no colocaría recursos aún, para analizar esta oportunidad.

Estructura de la industria:

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a identificar, según los actores de la industria, cómo Variablys puede llegar a posicionarse dentro de la misma. Es importante detectar aquellos obstáculos a los cuales debemos prestarles atención como principiantes en este sector. Se puntuará cada sección con escala actual y futura para poder analizar el atractivo de la industria. (la escala usada va del 1 al 5 donde 1 significa poco atractivo y 5 muy atractivo.)

Rivalidad Competidores existentes:

Tal como se detalló anteriormente contamos con pocos competidores directos que puedan llegar a cubrir la necesidad a la cual estamos enfrentando, tanto Amazon for Business como DirectIndustry, no cuentan con el foco adecuado al cual Variablys esta yendo a buscar. Igualmente se entiende que, ambos competidores tienen varios años presentes, por lo cual muestran una ventaja desde ese lado. Amazon cuenta con una gran cantidad de negocios, y eso lo hace especialista en comercializar, o como plataforma de búsqueda. Por otro lado, DirectIndustry podemos decir que cuenta con la ventaja de ser gratuita, pero no cuenta con la facilidad que buscamos darle a usuario de la plataforma.

Escala Actual: 3 Escala Futura: 3,5

Productos o servicios sustitutos:

En este caso, podemos identificar a los fabricantes/distribuidores que actualmente realizan la tarea de informar al usuario sus maquinarias o equipos disponibles. Ellos son los que el usuario tiene identificados como canal de información y contacto para este tipo de transacción. El usuario puede valorar la respuesta rápida de su parte, ya que están enfocados a la venta y a la atención a los cliente. Estos jugadores solo cuentan con información de sus propios equipos, por lo cual no logran dar ese plus que se busca tener con Variablys.

Escala Actual: 3 Escala Futura: 3,5

Amenaza de nuevos competidores:

Variablys sería el primero en presentarse dentro de esta necesidad puntual, y esto va a ser una gran ventaja para crear una relación de conocimiento en el mercado. Pero no quita que otros potenciales competidores puedan entrar teniendo barreras de entradas no tan específicas. El equipo emprendedor, está capacitado y tiene características que hacen que la barrera en ese aspecto sea alta. Igualmente, no podemos dejar de tener en cuenta empresas como SAP, que tienen la variable de integración en los procesos de compra.

Escala Actual: 3,5 Escala Futura: 4,5

Poder de negociación de los proveedores:

Este aspecto es uno de los obstáculos más grandes a los que se debe enfrentar Variablys, ya que, sin la información, la cual es entregada por los fabricantes/distribuidores, no hay agregado de valor en la plataforma. Aunque se pueden llegar a encontrar todas las especificaciones online y de otras maneras, nos parece clave poder contar con información asegurada, completa y masiva de la mayoría de los fabricantes directos. Por otro lado, Variablys debe aprovechar la información de búsquedas que va a obtener mediante su plataforma, para poder ofrecer esa misma información a los fabricantes o distribuidores.

Escala Actual: 1,5 Escala Futura: 2,5

Poder de negociación con compradores:

Variablly identificó las necesidades de los usuario para poder adaptarse lo mejor posible a las mismas, y poder, principalmente, ahorrarle tiempo, recursos y dinero. Pero no debemos dejar de ver, la posibilidad de que los procesos de contratación sean tediosos o poco amigables. Una vez que se consigue la adherencia a las licencias, existirían contratos y maneras en las que podemos beneficiarnos, como así también entender y encontrar las maneras para agregar valor en la usabilidad de la herramienta, logrando una dependencia hacia nosotros para sus proceso de identificación de equipos en sus proyectos.

Escala Actual: 2,5 Escala Futura: 3

Gráfico 3 – Resultado Análisis de Porter:

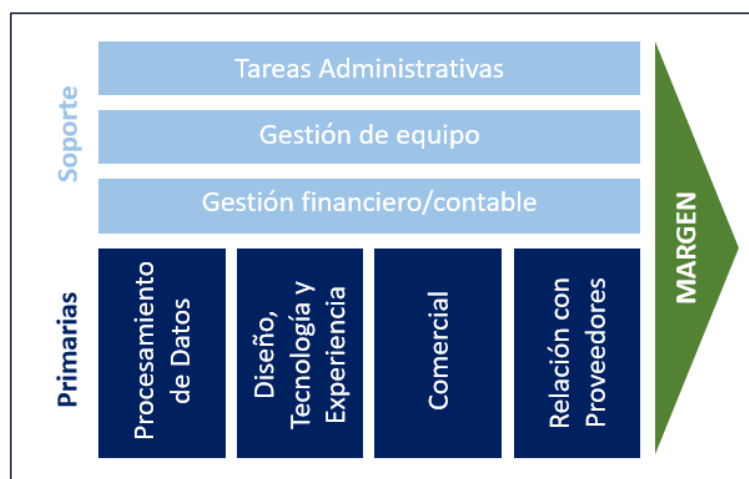
Fuerzas de Porter	Atractivo Actual	Atractivo Futuro	Factor de Ponderación
Rivalidad Competidores Existentes	3	3,5	10%
Servicios sustitutos	3	3,5	15%
Amenaza de nuevos competidores	3,5	4,5	10%
Poder de negociación de los proveedores	1,5	2,5	30%
Poder de negociación con compradores	2,5	3	35%
Resultado:	Atractivo actual		2,43
	Atractivo Futuro		3,13

Al analizar las cinco fuerzas en conjunto se determina que la predominante son los compradores y proveedores. En cuanto al número final obtenido (3,13) cuenta de un grado de atractivo elevado a entrar en esta industria, y el análisis permite identificar el dinamismo para crecer a futuro.

Cadena de Valor:

Dentro del análisis general que estamos teniendo en cuenta, es importante entender las diferentes actividades con las que Variablly debe contar y cómo estas deben relacionarse para florecer las ventajas competitivas.

Gráfico 4 – Cadena de Valor



Describimos como actividades principales las siguientes:

+ Diseño, Tecnología, Experiencia y Desarrollo: esto encuadra el desarrollo de la plataforma, la usabilidad de esta herramienta, la programación y el diseño de la misma. Poniendo el foco en la experiencia del usuario y entendiendo eso como centro de la actividad.

+ Procesamiento de datos: es clave que toda la información este validada, y ordenada de tal manera que la plataforma pueda tomarla correctamente, y que cuando se le brinde al cliente información completa le agregue valor y sea la necesaria para elegir el equipo o instrumento adecuado.

+ Comercial: en este caso es importante el área de contacto con las empresas que comprarán las licencias. En un principio, es un eslabón clave la atención que le pongamos al cliente, por si tiene dudas de utilización, quiere personalizar algo dentro de la plataforma o estar atentos a nuevo proyectos en conjunto.

+ Relación con los proveedores de información: en este caso creemos que es importante la relación que podamos conseguir con los fabricantes y/o distribuidores de instrumentos, ya que nos va a facilitar la manera de procesar datos e información, como así también en una segunda etapa evolucionar el modelo de negocio encontrando otras avenidas.

Estas actividades se complementan con actividades que de soporte que nos ayudan a que todo este gestionado de la mejor manera.

- Tareas administrativas

- Gestión del equipo
- Gestión financiero/contable

Cabe destacar que en la primer instancia del proyecto, el equipo emprendedor va a ser quien se encargue de la mayoría de las actividades, pero es importante tener en claro aquellas actividades esenciales, para que cuando el proceso de crecimiento evolucione poder encontrar los recursos necesarios.

Factores Clave de éxito:

Para que Variablys pueda desarrollarse en el tiempo y tenga capacidad para aprovechar la oportunidad de negocio se deben tener en cuenta los siguientes factores:

Porfolio ampliado y completo de equipos/instrumentos: es necesario que el surtido de opciones para la elección de los usuarios sea ampliado, y que todas las necesidades sean solucionadas. Uno de los agregados de valor, es que cuando se ingresen las variables adecuadas los resultados no sean ni un montón ni solo uno, tiene que ser una cantidad lógica para la comparación. La información debe ser completa y correcta

Experiencia del usuario: como vamos a detallar mas adelante, el foco del desarrollo de la plataforma va a ser el usuario. Estar en contacto con el cliente, va a potenciar a Variablys. En todo momento se van a estar testeando nuevas herramientas o funcionalidades para que la experiencia del usuario sea correcta o supere las expectativas.

Relación con los actores principales del proceso: el equipo emprendedor tiene como eje principal siempre tener el foco en el usuario. Es por eso que, en el proceso se necesita una interacción constante con los usuarios. El feedback debe ser continuo y las mejoras en las plataformas deben ir de la mano con sus necesidad.

Principalmente, este enfoque es clave en la primer etapa de Variablys. Donde estar en contacto con los primeros usuarios, y observar sus reacciones, sus propuestas y sus necesidades va a ser que se pueda estar mas cerca de la creación de valor.

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: la implementación correcta de la base de datos y los resultados que se muestren al usuario son significativos para crear el agregado de valor que busca Variablys.

Análisis PEST

Contexto Político: En países emergentes como Argentina la política siempre esta presente y las reglas de juego van cambiando período a período, causando un estado de inestabilidad. La política esta cien por ciento relacionada con las variables económicas, y eso afectará algunos mercados dentro de las industrias en las que Variablys operará.

Argentina se encuentra en una posición crítica, de muy baja confianza para recibir inversión extranjera, ya que no hay estabilidad ni claridad a mediano y largo plazo que garantice la recuperación y repatriación de capitales.

Contexto Económico: luego de cambios de gestión los mercados sufrieron una gran devaluación, dejando a la moneda pesos argentino muy subvalorada. Argentina cuenta con un déficit fiscal, el cual es financiado con deuda y emisión de la moneda. Como moneda de referencia se utiliza el dólar, y lo cual hace que las transacciones de algunos bienes y/o servicios sean en esa moneda.

Los factores que hacen problemático realizar negocios son: inflación, tasas/impuestos, política inestable, acceso a la financiación, etc. (Ver anexo 5)

Igualmente, existen diferentes alternativas para poder emprender en el país

- Promoción de la industria del software (Ley 25.922), que brinda reducción de hasta el 60% del impuesto a las ganancias, estabilidad fiscal y acceso a un bono para pagar impuestos nacionales.
- “Tu empresa más fácil”: Constitución de Sociedades por Acciones simplificadas: se trata de un nuevo tipo societario factible de constituirse de forma simple, y menos costosa.

Por eso podemos decir, que Variablys debe lograr una expansión en la región lo antes posibles, para que los factores en el país no afecten el desarrollo del proyecto.

Además, hay que tener en cuenta que la radicación del emprendimiento en el país puede ser favorable. Ya que la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a

cabo el mismo y el costo de estos, está sujeto mayormente a la situación que atraviesa Argentina: disponibilidad de talentos y salarios competitivos. Todos los costos son pagados en pesos, mientras que con un tipo de cambio de \$90/USD, y superior en los meses venideros, el emprendimiento se torna barato, mientras que sus ingresos provienen de licencias vendidas serán en dólares (de igual forma que se venden los equipos industriales). Lo que hace que la facturación se establezca en moneda dura, independiente de factores devaluatorios o inflacionarios, no debiendo realizarse ningún tipo de ajuste entre renovación y renovación, sin sorpresas para los clientes. A esto hay que sumar el hecho que el objetivo al cual se apunta con el producto es la internacionalización, esto disminuye considerablemente el riesgo del negocio, ya que dejará de depender de la coyuntura económica y política de Argentina, se apoyará en el resto de los países de la región (al comienzo) y en el resto del mundo en el largo plazo. Al igual que sucede con otros negocios de alcance internacional, radicadas y operando desde Argentina (Despegar, Globant, Mercado Libre, Techint, etc.), se diversifican los ingresos, se reducen los costos fijos, y se promueve la sustentabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo.

Contexto Social: En el área social Argentina, cuenta con un 35% de la población bajo la línea de pobreza, siendo el total de habitantes alrededor de 45 millones. Y se prevé que esto no va a mejorar en los próximos años.

En lo que es educación, sólo un 43% terminó la secundaria y no hay planes próximos para que esto mejore. Se considera que hay una demanda insatisfecha de casi 5000 puestos en el sector de desarrolladores de softwares. Cada día más empresas, de todo tamaño, están recurriendo a los ingenieros de software, programadores o personas con conocimientos en desarrollo para adaptarse a la vertiginosa transformación digital. Y todo este cambio se da, básicamente, por la gran demanda de mano de obra con estos conocimientos que el empresariado está pidiendo. Hoy en día, un área en donde se da justamente una escasez de mano de obra es ésta, y no al revés en donde en muchas otras áreas hay escasez de ofertas laborales.⁵

⁵ <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/13/desarrollo-de-software-cuales-son-las-aptitudes-mas-requeridas-por-el-mercado-laboral/>

Variabls, detecta una falta dentro de los recursos core dentro del proyecto y se deberá enfrentar a escasas de oferta en este sector.

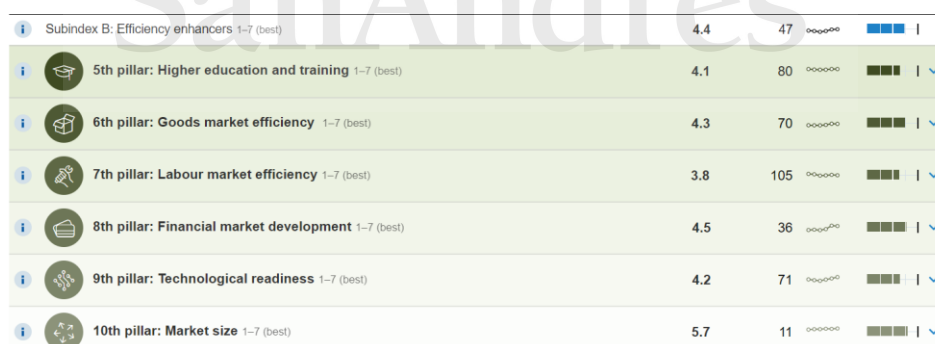
Contexto Tecnológico: En el área tecnológica, podemos decir que en Argentina hay escasas de recursos dentro de la industria de softwares. Todos los estudiantes de las carreras relacionadas tienen gran oferta laboral y muchas veces captados en corto desarrollo.

En cuanto al uso de tecnologías, el uso de internet tiene alto % dentro de la población (70% en 2018), y en cuanto adopciones de tecnologías, y manejo de canales de comunicación, Argentina, se posiciona en un ranking digno. Ver Anexo 6.

Región latinoamericana

Como Variabls tiene como objetivo expandirse entre el tercer y cuarto año para no sufrir altibajos económicos y políticos de Argentina, se detallará rápidamente algunas características de Países como México, Perú y Colombia

En el caso de México, las grandes problemáticas son corrupción, crimen e ineficiencias gubernamentales. Pero mantiene buenos números en cuanto a tamaño de mercado, confianza a la hora de realizar inversiones, adopción tecnología que permitirían a Variabls poder ingresar de buena manera al país. ⁶



Pillar	Score	Value
Subindex B: Efficiency enhancers 1-7 (best)	4.4	47
5th pillar: Higher education and training 1-7 (best)	4.1	80
6th pillar: Goods market efficiency 1-7 (best)	4.3	70
7th pillar: Labour market efficiency 1-7 (best)	3.8	105
8th pillar: Financial market development 1-7 (best)	4.5	36
9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	4.2	71
10th pillar: Market size 1-7 (best)	5.7	11

En el caso de Perú, el tamaño de mercado es más pequeño, pero encontramos en este país un crecimiento económico importante en los últimos años. Con una inflación que no supera el 3% anual, y una política totalmente separada de la

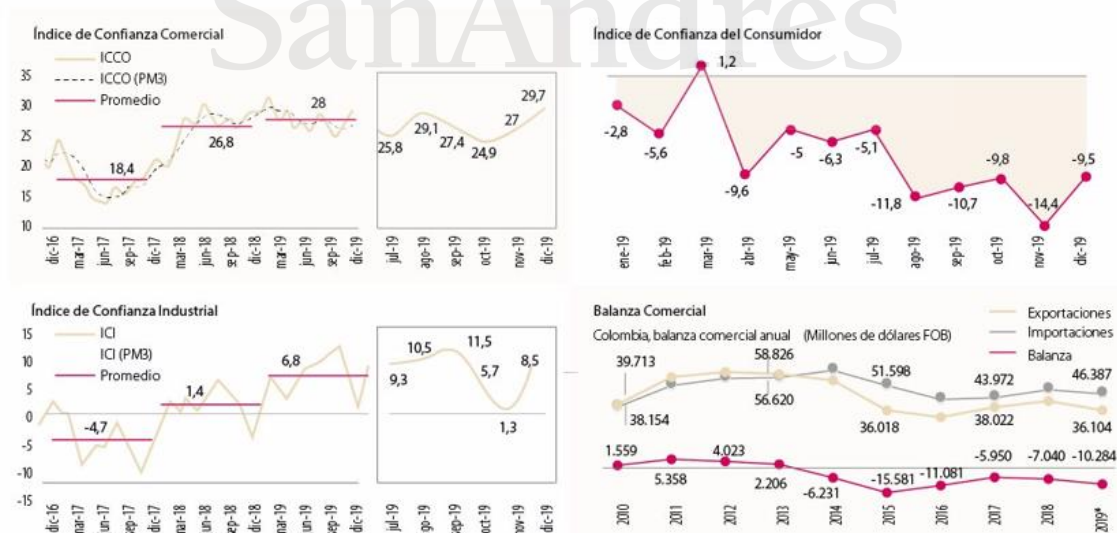
⁶ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=MEX>

economía lo que deriva en una estabilidad en la que el equipo emprendedor confiaría para invertir en este mercado. ⁷

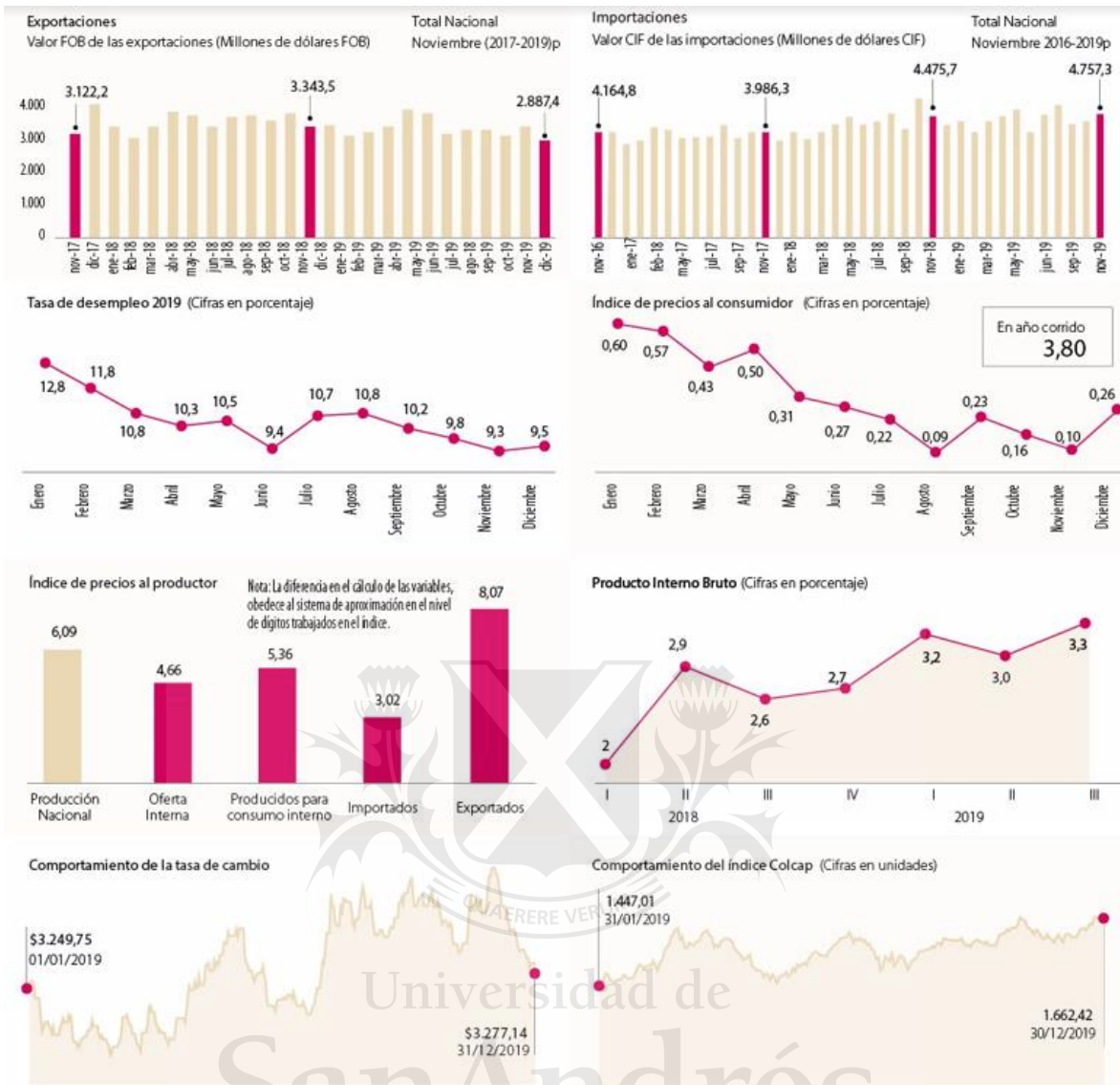
i	Subíndice B: Efficiency enhancers 1-7 (best)	4.2	64	○○○○○●	■■■■■
i	5th pillar: Higher education and training 1-7 (best)	4.1	81	○○○○○●	■■■■■
i	6th pillar: Goods market efficiency 1-7 (best)	4.3	75	○○○○○●	■■■■■
i	7th pillar: Labour market efficiency 1-7 (best)	4.3	64	○○○○○●	■■■■■
i	8th pillar: Financial market development 1-7 (best)	4.5	35	○○○○○●	■■■■■
i	9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	3.7	86	○○○○○●	■■■■■
i	10th pillar: Market size 1-7 (best)	4.5	48	○○○○○●	■■■■■
i	Subíndice C: Innovation and sophistication factors 1-7 (best)	3.3	103	○○○○○●	■■■■■
i	11th pillar: Business sophistication 1-7 (best)	3.8	80	○○○○○●	■■■■■
i	12th pillar: Innovation 1-7 (best)	2.8	113	○○○○○●	■■■■■

Por otro lado, Colombia tiene un buen tamaño de mercado en el cual Variabls ve oportunidades para ingresar. Con buenos niveles en índices de confianza, creciendo en los últimos años, una balanza comercial que se negativa, y un PBI aumentando en el año 2.

INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA



⁷ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=PER>



Tendencias:

Por último, en este análisis no queríamos dejar afuera las tendencias que se viene o se están gestando en la actualidad, que nos ayuda entender cómo va a desarrollarse Variablly con esos cambios. Es por eso, que se detallaran algunos concepto:

+ Urbanización: Las poblaciones urbanas aumentarán casi el doble de rápido que la población total y alcanzarán el 60% de la población mundial en 2030. Tendremos ‘ciudades verdes’ tecnológicamente avanzadas que operarán en una red inteligente, aprovechando las últimas tecnologías.

Esto incluirá procesos de urbanización, de conectividad y seguramente se necesiten sistemas de control en los que las necesidades de equipos o instrumentos de medición se vuelva cada vez más grande y complicada. Variablys, puede seguir creciendo en este aspecto y en línea a esta tendencia.

+ Conectividad y convergencia: A futuro, la penetración de internet y los dispositivos conectados crecerán exponencialmente, Nuestros trabajos, hogares y vidas estarán conectados de manera continua, sin límites, distorsionando el mundo virtual con el real. La conectividad creará nuevos modelos de negocio, como así también nuevas maneras de comercializar.

Es por eso, que este equipo emprendedor, cree que estar atento a los nuevos modelos de negocio va a ser clave para un crecimiento sostenible. Transformarse y adaptarse debe ser algo de todos los días dentro de la gestión del proyecto.

+ Tecnología y experiencia: La tecnología en las últimas décadas ha permitido que el acceso a la información se dé al momento en el que es requerida y Las búsquedas y compras se han movido de la computadora de escritorio al teléfono celular. No basta con estar conectados, se pueden crear experiencias constantes personalizadas con una perspectiva omnicanal, donde se deben pensar modelos capaces de sobrevivir en un mundo más competido y con más opciones que nunca. La omnicanalidad surge de la necesidad de las marcas de adaptarse a un consumidor interconectado que exige información e inmediatez y una comunicación que integre todos estos canales, incluyendo los físicos, de forma coherente y coordinada, ofreciendo experiencias únicas y diferenciadas.

Como vimos anteriormente, Variablys está atento a la información que puede llegar a obtener cuando los usuarios utilicen la plataforma y poder aprovechar nuevas alternativas y oportunidades de negocio.

+ El poder de la información: Los mercados del futuro invertirán más en tecnología para manejar información de sus clientes que en publicidad. El reto del manejo de la información al que estamos expuestos post la revolución digital, implicará que las empresas inviertan mucho más en plataformas de tecnología de datos y obtener el mayor beneficio de la misma para hacerla útil en su diferenciación vs. sus competidores.

La información es el proceso core de Variablys. Identificar patrones de consumo hará que se pueda ofrecer a los fabricantes o distribuidores información valiosa para poder entender la industria de equipos.

Mercado Objetivo – Tamaño del Mercado

Para realizar el cálculo de tamaño del mercado, es importante definir algunos parámetros. Como primer medida, Variablys va a hacer su primer desarrollo en Argentina, y luego tiene expectativa de crecer a nivel latinoamericano como segundo paso.

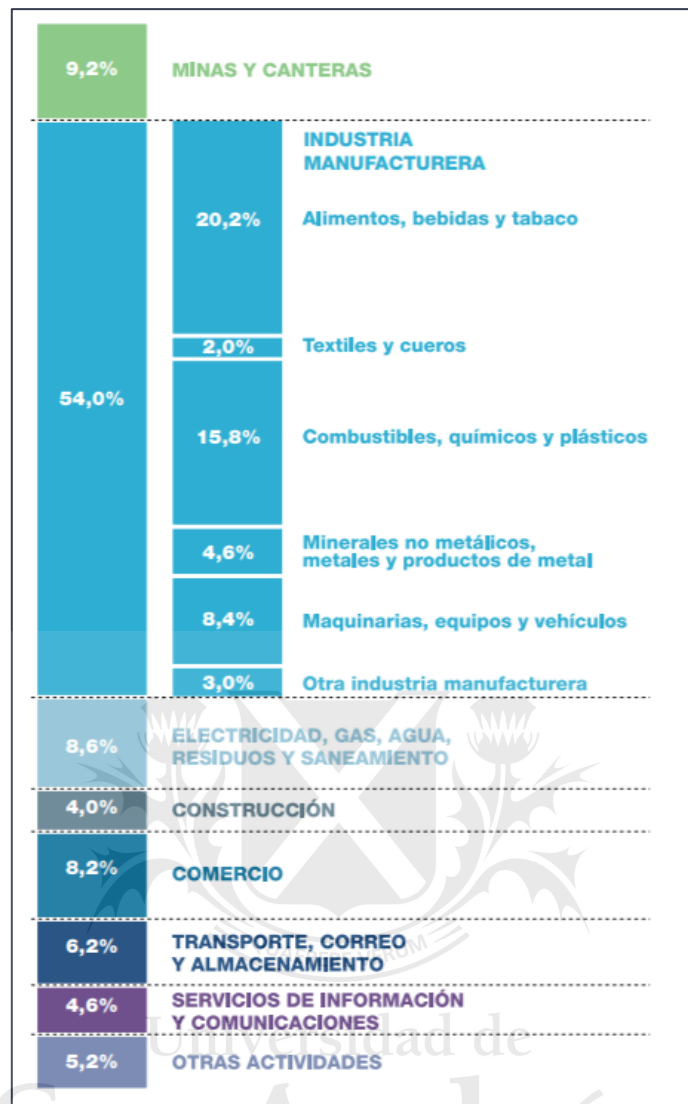
Es por eso que, se va a analizar este cálculo tomando sólo Argentina como geografía a operar y vamos a tomar información de las empresas más grandes del país. Además, vamos a abarcar los siguientes rubros de empresas:

- Electricidad, gas, agua, residuos y saneamiento
- Industria manufacturera
- Construcción
- Transporte, correo y almacenamiento
- Servicios de información y comunicaciones

Universidad de
San Andrés

Gráfico 5 – Peso de empresas por rubro⁸

⁸ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/enge_01_207610BFF62A.pdf



En Argentina, hay alrededor de 600.000 empresas (en 2018 según el ministerio de producción), pero vamos a realizar números más chicos para entender el espectro de esta oportunidad.

Las grandes empresas (500 según el indec) representan el 25,5% del total nacional del valor bruto. Y cuentan con alrededor de 827.000 asalariados, lo que nos da un promedio de 1500 personas por empresa.

Esto nos lleva a entender que todas tienen un área de compras y un área de sistemas de control o diseños de procesos, las cuales insumen equipo/instrumentos de medición. Por lo cual mínimamente, 500 licencias se van a poder tener como mercado objetivo en la primera etapa.

Igualmente, se tiene en claro que esas 500 empresas representan el 0,1 de las empresas totales del país, pero mucho más en valores. Si extendemos esta muestra a el doble o triple, ya las licencias serían mayores a 1500 como un estimado.

Finalmente, sólo estamos teniendo en cuenta Argentina como primer punto. Si queremos escalar y lograr un crecimiento sostenido se tiene que pensar en apertura en otros países para lograr un desarrollo exponencial.

4) Mercado Objetivo:

En este punto se decidió tener un tiempo para observar y analizar al cliente y sus procesos. Fue importante tener en el equipo emprendedor a quien está, actualmente, en contacto todo los días con “los clientes” y quien les ofrece desde uno de los fabricantes equipos de medición y control.

Fuimos analizando cada pedido: cómo era pedido, distintas maneras de hacerlo, vía teléfono, vía mail, vía la página web, pero todo bastante desordenado. Luego, hicimos seguimiento de cómo se iba desarrollando la consulta. Si se solucionaba de manera sencilla, si tenía muchos pasos y según cada empresa, sus procesos de compra. Gracias a esa observación pudimos llevar a cabo las diferentes herramientas en las que nos basamos para plasmar nuestro modelo de negocio.

Análisis del Cliente:

Cuando comenzamos a analizar al cliente de Variablys, se detectaron dos tipos de clientes, así como también un tercer individuo que sería un cliente en línea punteada. Es por eso que, el análisis se va a realizar diferenciando dos perfiles: el usuario y el comprador. El usuario es al cual le detectamos la necesidad de adquirir un equipo o instrumento para su sistema de control, es decir es el que debe seleccionar qué necesita para su proyecto y finalmente el usuario de la plataforma que estamos evaluando. El comprador, es quien finalmente da el okey de contratación y quien evalúa precio, plazo de pago y contratos. Ambos trabajan en áreas separadas y sus objetivos son diferentes.

Necesidad:

Tal como adelantamos en la idea de negocio, se pudo identificar la necesidad de elegir el equipo/instrumento/máquina que nos permita ser parte del sistema de control de un proceso dentro de una empresa. Esto se logra con la facilitación de información de calidad que nos permita comparar en un surtido amplio, distintos proveedores, marcas y usabilidades. Una vez que se pueda comparar y realizar la elección, el usuario necesita contar con especificaciones para poder contactarse con el fabricante y distribuidor para generar la compra.

Actualmente, este proceso se realiza sin ningún tipo de comparación ni con información de porfolio, ya que los usuarios se contactan sólo con un proveedor para realizar el pedido de algún instrumento que los ayude a generar la medición necesaria. El usuario no es experto en este tipo de equipos, sino que confía ciegamente en lo que el proveedor le ofrezca. Esto hace que el usuario y el área de compras no tengan ningún tipo de poder de negociación en cuanto a precios, entregas o plazos de pago. Así se pierde eficiencia en la compra de este tipo de productos, y no asegura que se correspondan a lo necesario. Muchas veces existen malentendidos o falta de comunicación entre usuario, comprador y proveedores, tal como detalla el siguiente ejemplo:

“El Ing. Juan necesita un equipo para medición de caudal. Quiere adquirir el mismo modelo de caudalímetro que se encuentra instalado y operando en otro sector de la planta. Consulta el sistema de gestión de la empresa (por ejemplo: SAP) en busca de un artículo con las características del caudalímetro que desea adquirir. Una vez encontrado ese artículo eleva el pedido al Departamento de Compras.

Julián el comprador recibe la solicitud de varias que recibe de toda la planta ya que él es el encargado de comprar esta clase de productos en la empresa, de igual forma que otros compradores se encargan específicamente de otros rubros. El sistema de gestión le permite a Julián saber cuál fue proveedor al cual se le compró ese artículo la última vez, ver el historial de precios para ese artículo y, adicionalmente, también le permite conocer cuáles son los proveedores a los cuales él puede llamar para cotizar el mismo.

En ese punto Julián invita a cotizar a esos proveedores y reciben las ofertas. Suponiendo que no hay que ninguna aclaración técnica de parte de los proveedores del producto cotizado, Julián compara económicamente las diferentes propuestas y se realiza la compra de la oferta de menor precio.

En este camino han pasado varias instancias en las cuales el producto requerido no ha sido seleccionado basándose en sus características técnicas, que son las que lo harán o no adecuado para la aplicación requerida. Cada una de esas etapas ha implicado un distanciamiento entre lo realmente requerido desde el punto de vista técnico y aquello que finalmente es entregado conforme a una elección económica.”

En este sentido, surgen algunos inconvenientes de esta transacción:

- 1) El artículo elegido a través del sistema de gestión posee una descripción estática creada en algún momento, inmodificable por el usuario final, orientada a un fabricante y a un modelo específico y con el riesgo de omitir información importante sobre el producto e incluso incorrecta.
- 2) El comprador, salvo que surja una consulta técnica por parte del proveedor, no comparará técnicamente las ofertas ni cuestionará los productos que en ella se encuentren.
- 3) Si surgiera una consulta técnica la derivará al usuario final y éste aprobará o no técnicamente en producto ofertado, sin modificación de la descripción original del artículo con la que se originó el pedido de compra.
- 4) Al encontrarse el pedido del comprador naturalmente sesgado a un fabricante, marca y modelo específicos lo más probable es que se obtengan tres cotizaciones del mismo producto de diferentes proveedores. Con lo cual no se estaría brindando la posibilidad a otros fabricantes y/o proveedores de ofrecer productos alternativos de iguales o mejores características a lo solicitado por el usuario.
- 5) Suponiendo que el usuario y el comprador concuerden en que ese es el único producto que quieren realmente, quedan expuestos a la posibilidad de que el precio sea decidido por el proveedor e incurran en sobrepuestos innecesarios e injustificados.

Este es uno de varios casos, con diferentes comunicaciones o procesos de compra en donde no quedan claras especificaciones, necesidades y usabilidad. Lo más negativo es la ineficiencia en cuando a costos que esto genera, pero también podemos evaluar, tiempos, correcciones, facilidades, y luego acciones de post venta.

Variablys, puede solucionar este tipo de complicaciones con una plataforma accesible, y dinámica que aproveche recursos e información para una compra más efectiva.

Mapa de empatía:

El mapa de empatía nos permite profundizar en el perfil y el rol que cumple nuestro cliente. Para Variablys, es importante para identificar con qué herramientas va a poder captar lo que realmente satisface sus necesidades y así hacerlo de la mejor manera posible creándole valor. El mismo se realiza mediante preguntas para conocer al cliente, y se analizan seis aspectos diferentes relacionado con los sentimientos y situaciones con las que se encuentra.

Se realizó tanto para el usuario como para el comprador.

Gráfico 6 – Mapa de empatía Usuario



Gráfico 7 – Mapa de empatía Comprador



Gracias a la realización de este estos mapas de empatía, pudimos identificar lo más relevante para nuestro modelo de negocio y para el servicio en sí: los Pains & Gains de cada uno. El desafío por delante es unir los mismos, es decir encontrar características en común en estos aspectos, para así lograr que

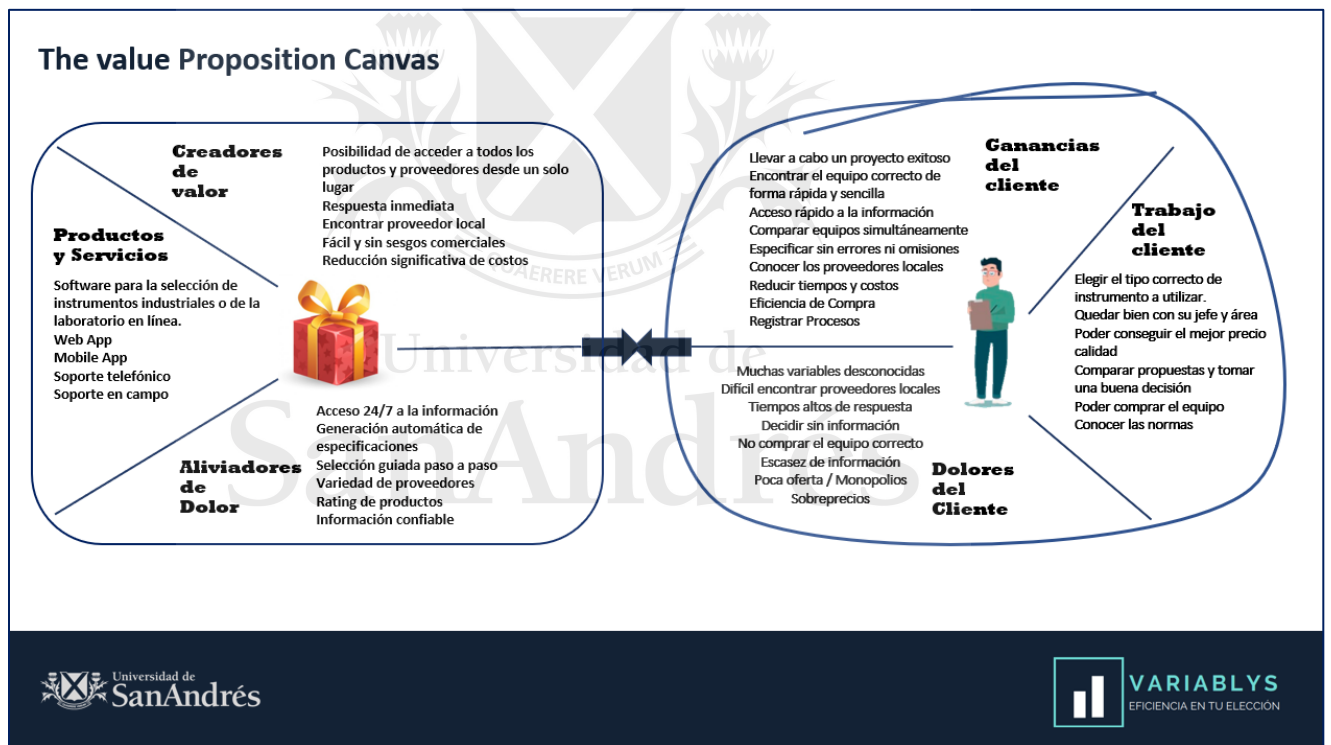
Variablys satisfaga las necesidades de ambos perfiles generando una propuesta de valor significativa.

6) Propuesta de Valor:

Value Proposition Canvas:

Para ir desarrollando la propuesta de valor, partimos de los mapas de empatía, la oportunidad y la idea de negocio que Variablys se encuentra. Es por eso, que utilizamos el *Value Proposition Canvas* para poder plasmar cada uno de los ejes relevantes en los que basarnos.

Gráfico 8 – Value Proposition Canvas



Validación de la propuesta de valor:

A partir de aquí, nos fue importante entender si lo que habíamos observado y estudiado realmente era lo correcto. Se inicio la etapa de validar la hipótesis. Esta misma era, si existía interés en este tipo de servicio y si una plataforma de este estilo era valorada por los usuarios y compradores. Es por eso que, se avanzó con 2 alternativas:

+ A través, de una campaña de mail: Donde a las personas seleccionadas se les enviaba una caratula de presentación de Variablys exponiendo la necesidad con una solución posible y con la opción de dejar sus datos si estaban interesados:

Gráfico 11 – Mail enviado para validad hipótesis

VARIABLYS
EFICIENCIA EN TU ELECCIÓN

Identifica correctamente el equipo que necesitas

Si generalmente encontrar el equipo correcto para una aplicación específica no es rápido, no es sencillo y no tienes toda la información disponibles, sos el indicado para probar esta herramienta.

Dejanos tus datos para comentarte sobre una herramienta online, que cuenta con una gran variedad de equipos de automatización y control industriales, diversidad de marcas y fabricantes del mercado. Donde podrás buscar de acuerdo a su aplicación de nivel, presión, caudal, temperatura o más.

Dejanos tus datos para saber más!

Objetivo

Queremos lograr una rápida gestión, para que la elección de los equipo sea eficiente y exitosa.

Variedad en las consultas

Encuentre su centrifuga, agitador, mufla, estufa, medidor de pH, conductividad, espectrofotómetro y mucho más.

Por cualquier consulta:
Escribanos a consultas@variably.com

Se realizó el envío de mail, y como primer KPI se midió la apertura del mail. Si no se recibía el mail se volvía a enviar el mail una semana después. Si se abría, se medía el porcentaje de aquellas personas que dejaron sus datos.

Gráfico 12 – Landing para dejar los datos.

VARIABLYS
EFICIENCIA EN TU ELECCIÓN

Email Address

First Name

Last Name

Empresa

Área Laboral

Podemos contactarte para tener una entrevista?

SI

Subscribe

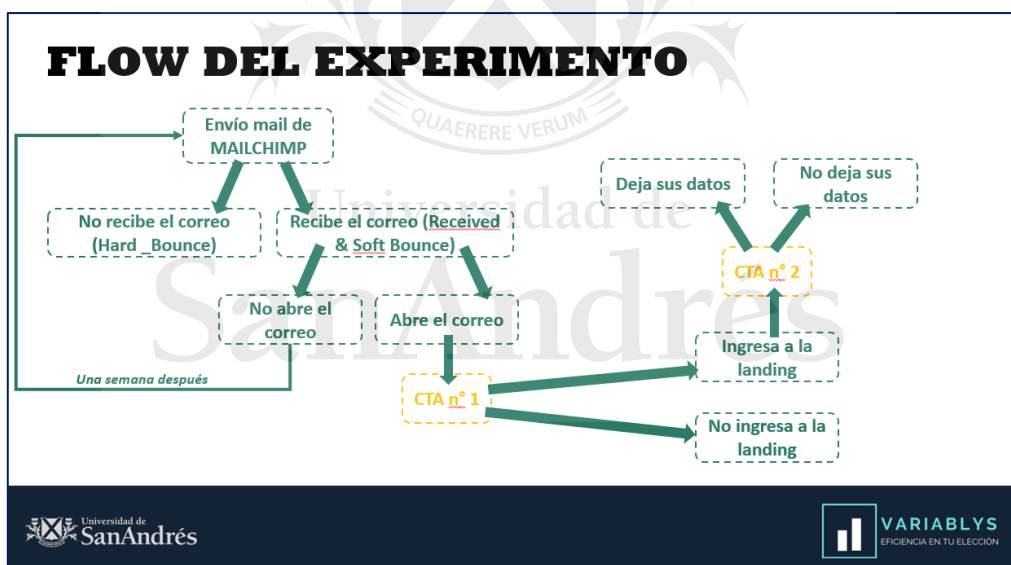
Para validar si realmente existía interés en este servicio, de antemano se colocaron los siguiente KPIS, teniendo en cuenta que eran personas elegidas específicamente, ya que sabíamos que trabajaban en el área correcta y que eran potenciales usuarios y compradores:

% de Apertura: debía ser mayor al 60%. ¿Por qué este número tan alto? Ya que fue enviado desde el mail personal de Roy, quien ya tenia contacto con ellos, en lo laboral.

% Ingreso a la landing: debía ser mayor al 35%. Teniendo en cuenta que eran los usuarios y compradores exactamente a los que se les había mandado el mail.

% datos obtenidos: Se debía lograr como mínimo un 20% de datos obtenidos para validar la potencialidad que teníamos en mente.

Gráfico 12 – Flow del experimento



Los resultados fueron los siguiente:

Gráfico 13 – Resultados campaña de mail

Mails enviados	USUARIO		COMPRADOR	
	30	30	20	20
% de Apertura	28	93,3%	14	70,0%
% Ingreso a la landing	13	46,4%	5	35,7%
% datos obtenidos	7	53,8%	1	20,0%

Podemos decir que los resultados fueron mejor de lo que esperábamos, pero aún así pudimos sacar algunas conclusiones que nos ayudaron para entender cada perfil. Además, tuvimos en cuenta que al ser pequeñas muestras, los porcentajes a veces crecen por demás si una persona realiza la acción o una persona no la realiza ya que al ser una cantidad baja el % tiene variaciones grandes.

Por un lado, podemos ver que la persona elegida para realizar el envío fue la correcta y esto ayudó a detectar que las personas seleccionadas eran las personas a las que vemos como usuarios y compradores potenciales ya que los % de apertura de mail fueron altos.

Por otro lado, gracias a los porcentajes de ingreso a la landing validamos perfectamente que la necesidad existe y que se valoraría una solución a la misma. Podemos ver también que los más interesados son los usuarios y no tanto los compradores.

Esto último también se valida en los porcentajes de quienes dejaron sus datos para más información.

Creemos la diferenciación entre el usuario y el comprador es clave a la hora de adquirir un cliente, cosa que se desarrollará en el modelo de negocio.

+ A través de entrevistas a usuarios y compradores potenciales: Gracias a la campaña de mailing se logró tener 8 interesados para contactarlos y realizarles una entrevista. Y de esa base partimos para realizar una técnica de muestreo llamada “muestreo de bola de nieve”, en la que los individuos seleccionados para ser estudiados, en este caso entrevistados, reclutan nuevos participantes entre sus colegas y conocidos. El tamaño de la muestra va a ir creciendo a medida que sea recomienden a participar.

Esto se decidió, ya que al ser un servicio muy específico y un nicho en el mercado de software, nos era importante que las personas con las que contábamos para validar esta oportunidad debían ser las correctas para sacar nuevas conclusiones y para luego tenerlos como punta pie para comenzar el negocio. Generalmente, se utiliza cuando los individuos a estudiar son de difícil acceso y el número es acotado, cosa que nos pasaba en esta etapa de análisis.

Cada persona que contestó la última pregunta de la landing con un SI (7 usuarios y 1 comprador) nos recomendó a otra persona para realizar la misma entrevista. Por lo cual tuvimos contacto con 14 usuarios y 2 compradores, de los cuales a 10 usuarios y 2 compradores se les realizó una entrevista completa.

Gracias a esto pudimos sacar la conclusión de que la necesidad por parte de los usuarios existe. Que el desorden a la hora de establecer este tipo de compras es grande y que siempre utilizan un mismo proveedor para la mayoría de los equipos sabiendo lo que eso conlleva; poca flexibilidad de negociación, por ende, mayores costos y malos plazos de entrega. Además, nos contaron que existen muchas equivocaciones en el proceso, lo que hace también se pierda dinero en ese camino.

La mayoría de los usuarios (7/10) nos dijo que están interesados en la plataforma, que los contactemos si realmente lo llevábamos a cabo. Pero en el caso de los compradores, aunque vieron potencial de elección de proveedores y una manera de facilitar la comparación de los mismos como así también el costo, creen que es necesario que el usuario impulse la utilización la plataforma para contraer el servicio.

Además, pudimos validar el modelo de negocios que describiremos posteriormente.

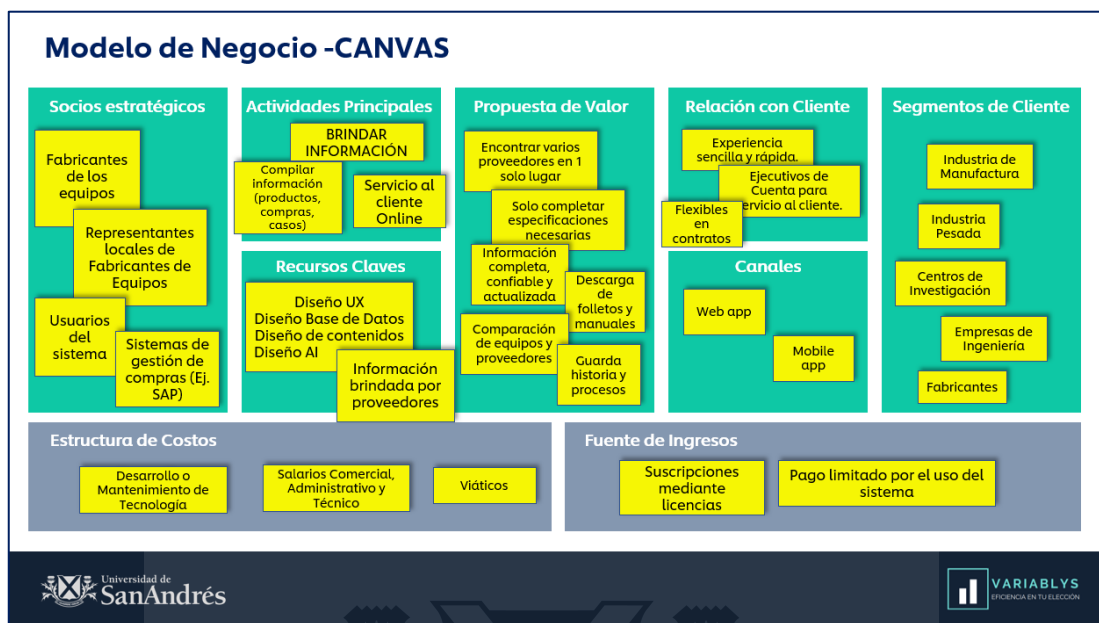
7) Modelo de Negocios:

Canvas Business Model

Gracias al armados de propuesta de valor que se armó anteriormente, se realizó el modelo de negocio en un gráfico Canvas.

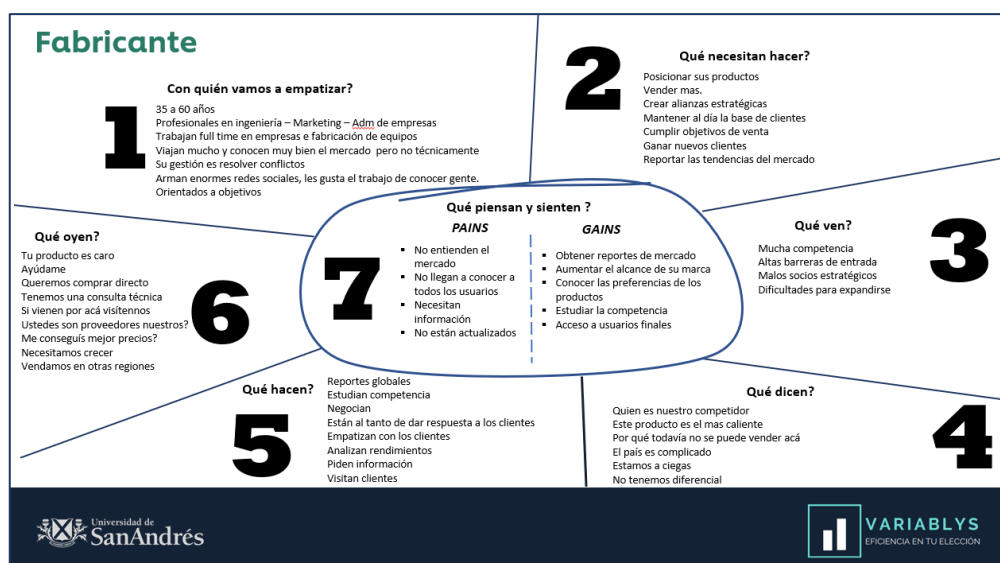
Gracias a esta herramienta se pueden ver los puntos que sustentan el modelo de negocio de Variablys. Podemos ver socios claves, Actividades principales, Propuesta de valor, Relación con los cliente, Segmento de estos clientes, los canales por los que se brindará el servicio y, por último, estructuras de costos y Fuentes de Ingreso.

Gráfico 9 – Canvas Business Model



Un aspecto que nos pareció importante destacar en este punto son los socios estratégicos. Ya que como se comentó anteriormente es importante estas alianzas para tener lo más actualizada posible la información que Variablys va a disponer a los usuarios finales. Es por eso, que se decidió entender los PAINS & GAINS de los fabricantes dentro del mercado, para que esta propuesta este verificada por esta parte, y poder brindarles servicios que también cubren una necesidad desde este lado.

Gráfico 10 – Mapa Empatía Fabricantes



Se pudo detectar que la gran necesidad en este público también era la información. Ya que, al estar alejados del mercado, y al ser tan grande el mismo, se puede decir que no tienen la información necesaria para analizar su desempeño, en este caso en Argentina.

Variablys va a poder entregar información de búsqueda de los usuarios, es decir de los productos más buscados, y las necesidades según las variables indicadas por el consumidor. Con eso se puede tener un estudio de mercado desde el lado de demanda. Se van a poder realizar comparaciones técnicas de distintos proveedores, y hasta se va a poder analizar la cantidad de conversiones una vez que se descargaron los manuales/especificaciones de cada fabricante. Es decir, que, si del fabricante 1 se descargaron 100 especificaciones para realizar los presupuesto y luego las compras fueron 5, la tasa de conversión termina siendo 5%, un porcentaje bajo en esta experiencia. En conjunto con Variablys, se va a poder entender qué eslabón está trabando el proceso de compra y deriva a la pérdida de venta.

El fabricante, al tener información de mercado va a poder realizar forecast de ventas más específicos por región. Se van a poder adelantar al consumo y conseguir una ventaja competitiva con disponibilidad de stock que otro proveedor no va a poder cumplir, ya que los plazos de entrega son una diferencial en estos procesos.

Otra de las ventajas que se pueden desarrollar, son los proyectos en conjunto. Tanto para los usuarios como para los fabricantes, Variablys puede ser el intermediario o plataforma para realizar proyectos de ingeniería en conjunto. El usuario va a poder simular su proyecto y en conjunto con un proveedor, este le podrá recomendar sus equipos de manera que la eficiencia sea mejor. Esto sumará una experiencia diferencial tanto al usuario como al proveedor.

Por último y a futuro, se piensa a Variablys como un canal de venta, donde la herramienta te permita ser un nuevo canal de transacción y donde el fabricante, no importa donde tenga sus oficinas de ventas, pueda cerrar la misma con la ayuda de Variablys. Estar presente en este tipo de posibilidades, nuevamente le sumará una ventaja competitiva al proveedor.

Cabe destacar que la propuesta de valor tiene, también, una gran dependencia a los Recursos necesarios y la atención al Cliente, y es por eso que nos pareció que deberíamos profundizar en ambos aspectos.

En el caso de Recursos necesarios, es importante entender que la vidriera de este servicio va a ser la plataforma, tanto web como mobile. Y que la experiencia del usuario va a depender fundamentalmente de cómo la plataforma este desarrollada y pensada. Es por eso, que un buen diseño de UX, un buen diseño de bases de datos y buen diseño de contenidos son la clave fundamental para que se sientan cómodos a la hora de elegir a Variablys. Si no se encuentra lo necesario, si no es algo sencillo de entender, si los filtros no son los adecuados o si los resultados de la búsqueda son incorrectos, puede que se desplome la propuesta de valor y no se pueda seguir con el proyecto. Es por eso que, contar con las personas capacitadas en este aspecto es primordial en la implementación del proyecto.

Por otro lado, la adquisición de cada cliente va a ser uno de los puntos que más obstáculos va a enfrentar Variablys, por lo cual va a necesitar una estrecha relación con los clientes. En las primeras etapas, va a estar enfocado en la experiencia del usuario en identificar aquellas flexibilidades que se le pueden ofrecer, así como también el punta a punta del proceso de compra para facilitar la gestión y concretar la misma.

Modelo de negocio:

Tal como se mencionó en el Canvas Business Model, Variablys tiene su fuente de ingreso basada en suscripciones. Donde, en vez de cerrar una venta cada vez que se brinde el servicio, lo que se comercializa es el acceso al servicio, en este caso la plataforma, con una periodicidad. Es decir, se compra el servicio por un periodo determinado (mensual, trimestral, anual, o personalizado).

Nos pareció interesante este modelo por algunos beneficios que trae consigo y las variantes de suscripciones que podemos ofrecer generando esa flexibilidad que se necesita para las distintas industrias o procesos de compras que existen.

Algunos características a tener en cuenta son las siguientes:

+ costo de adquisición: en este caso la recurrencia en el periodo determinado esta garantizada, lo que eleva el valor del cliente y el dinero que dejará a lo largo de la relación. Esto va a permitir invertir mucho mas en el proceso de adquisición y captación, ya que la rentabilidad del cliente será alta.

+ relación con el cliente: tal como se comento antes, al tener un acuerdo formal con el cliente por un periodo de tiempo es posible diseñar estrategias de relación con el mismo mucho más profundas y estables, lo que permitirá, además, invertir más en mejorar la tasa de retención de clientes vs otro modelo de ventas. Esto en conjunto con el costo de adquisición formarán parte de un ciclo de vida del cliente, que hará que el valor para del cliente sea superior y seguir mejorando la rentabilidad del mismo.

+ riesgo: al contar con un volumen predecible de negocio durante un tiempo concreto (según el contrato acordado), el riesgo del negocio se reduce y permite estimar las necesidades de capital y recursos para cada etapa o período.

+ nof negativas: podemos decir que con un modelo de suscripción se cobra de manera temprana a los cliente por el servicio, y si se logra negociar con los proveedores un plazo de pago a favor, se logra una necesidad operativa de financiación.

+ márgenes: se debe entender que, en este caso, al ser un servicio, los costos fijos representan un gran porcentaje, por lo cual, mayor suscripciones hará que los márgenes sean más grandes. Además, como se comento anteriormente, predecir las demandas de ante mano ayuda a la negociación de costos fijos.

A tener en cuenta es que, en el modelo de suscripción es mucho más complicado adquirir un cliente y fidelizarlo.

8) Go to Market Plan

Luego de poder identificar los perfiles correspondientes del cliente, la oportunidad de negocio y el modelo del mismo se debe entender el proceso de implementación y el go to Market.

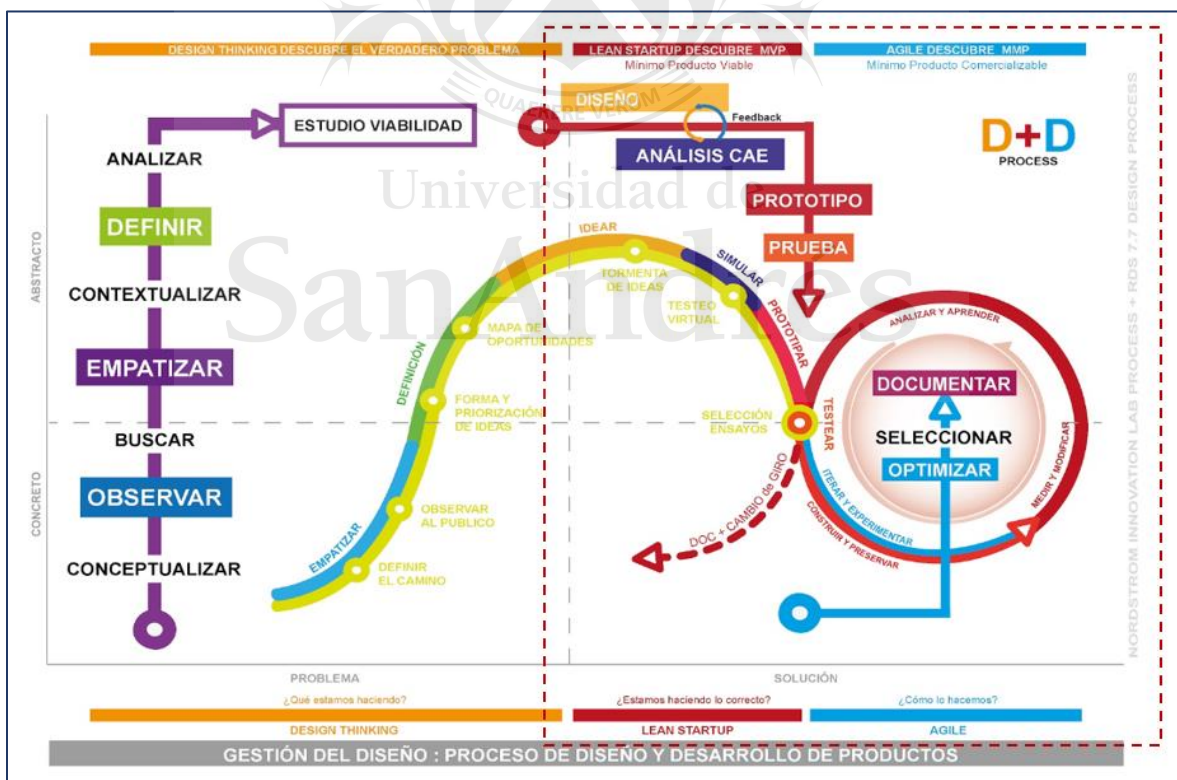
Plan de Marketing:

Como primer paso se debe evaluar la estrategia de marketing. Es por eso que, el equipo emprendedor se baso en los siguientes puntos que son claves en el negocio:

+ Producto: el servicio que se brindará será el acceso de una plataforma que como funcionalidad principal tiene la búsqueda de equipo y/o instrumento para los sistemas de control.

Para poder definir qué de todas las ideas que surgían eran viables y sumaban valor para el usuario nos regimos en una metodología como Lean Startup, que nos ayudan a entender si estamos haciendo lo correcto. Aunque estamos detallando el proceso de implementación, creemos que en esta etapa, igualmente, va a ser necesario realizar este tipo de testeo para mejorar la usabilidad de la plataforma:

Gráfico 11 – Proceso Lean Startup



Lo que nos indica que, con un prototipo (o MVP = Producto mínimo viable), o ya con el producto final, se realizan pruebas, se simula, se testea y se corrige. Se documenta, se optimiza, se aprende y se vuelve a aprender.

Para el MVP, en algunas ocasiones utilizamos una página con algunas funciones programadas, y cuando era más específico utilizamos pantallas quietas con hipervínculos para poder simular la utilidad de las elecciones, analizando el proceso de la misma.

La plataforma contará con distintos módulos de búsqueda, en los que el usuario podrá decidir por dónde quiere comenzar, o si hay algo específico para buscar directamente.

Gráfico 12 – MVP Búsqueda I



Gráfico 13 – MVP Búsqueda II



Gráfico 14 – MVP Búsqueda III

VARIABLYS
EFICIENCIA EN TU ELECCIÓN

Perfil Menú Log Out

Agitadores Magnéticos:

Número de posiciones de agitación: 1

Volumen a agitar por posición (H2O): Hasta Volumen l (litros)

Rango de velocidad: Hasta 1500 RPM

Material de la placa: Plástico

Placa iluminada: No

Temporizador: No

Voltaje: 220 V

Frecuencia: 50 Hz

BUSCAR LIMPIAR

Guardar Búsqueda
Búsquedas Anteriores
Descargar Todo

Esto nos ayudó a entender cómo desarrollar la plataforma en un principio, pero también sabemos que los primeros usuarios, van a hacer que las funcionalidades, que existen en la primer etapa, vayan evolucionando y mejorando.

Además, de la búsqueda queremos llevar a cabo diferentes herramientas que se van a poder utilizar, y van a crear valor al usuario y al comprador.

- Una vez seleccionados los equipos, se va a poder comparar uno con otros, con variables ya establecida como puede ser tamaño, vida útil, origen, compatibilidad como así también esas variables que pueden ser elegida por el propio usuario.
- Se van a poder descargar y guardar los manuales de cada equipo seleccionado.
- Se van a poder descargar las especificaciones necesarias para realizar un pedido o un presupuesto. En este caso se va a poder realizar las especificaciones bajo un fabricante, o en blanco para poder salir a presupuestar con varios.
- Cada equipo/instrumento va a tener el contacto del fabricante o distribuidor local.

- Las ficha de producto va a realizarse con una catalogación adecuada a este tipo de búsqueda. Desde la foto correcta, videos de usabilidad o instalación. Productos relacionados, palabras key, y su descripción adecuada.
- Cada cuenta va a tener un modulo de perfil, donde se van a poder almacenar distintas búsquedas, selecciones, archivos de la plataforma. Se van a poder grabar carpetas según la clasificación que quiera realizar el usuario, y como también agendar distintos momentos de mantenimiento o renovación. Además, se van a poder compartir distintos documentos entre usuarios, como por ejemplo hacia compras.
- En un principio, se contará con personas de atención al cliente o ejecutivos de cuenta que sean soporte en caso de que cualquier usuario necesite algo. Cuando esto tome escala se deberá contar con un grupo de atención al cliente que en un horario correspondiente pueda atender las consultas relacionadas.
- El acceso a esta plataforma es online y se puede acceder desde cualquier dispositivo con internet. Va a estar preparada para formato Desktop y Mobile.

Tal como se mencionó en el modelo de negocio, el servicio va a cobrarse vía modelo de suscripción. Pero existen distintas posibilidades según el tipo de suscripción elegido.

Creemos que un modelo de suscripción funciona bien cuando el servicio a ofrecer sea utilizado de manera frecuente o consistente a lo largo de un período. En este caso, creemos que una ventaja competitiva va a ser ofrecer distintos tipos de posibilidades, para una flexibilidad en cuanto al servicio ofrecido.

- Suscripción Limitada: se determina de antemano el servicio al cual tienen acceso. Si es simplemente descargar las especificaciones sólo se dará acceso a ese módulo. Si se quiere búsquedas simple se realizará un modulo adecuado para ellos.

En este caso, que quede absolutamente claro desde un principio, generalmente a través de un contrato, el tipo de relación que se establecerá, qué módulos a utilizar y/o con qué utilidades cuentan, hasta cuándo se

cobrará. La transparencia para nosotros es una de las claves del éxito para mantener una buena relación con el cliente.

- Suscripción ilimitada: una vez que se paga al acceso a la plataforma, el usuario no tiene restricciones. Es decir, tiene acceso a toda la plataforma web. En este caso nos parece importante y, fue una de las cosas que surgió con los testeos, es que, si surge una funcionalidad que podría desarrollarse y agregarse, se incluya en el contrato cantidad de funcionalidades ad-hoc que pueden realizarse.
- Suscripción base y pago por su uso: esta opción se elige en aquellas empresas que la utilizan con una periodicidad baja, que no justifica un pago alto todos los meses o anuales, por lo cual se realiza un pago mínimo para mantener el acceso, pero debe pagarse cada vez que se utiliza.
- Suscripción acotada: otra opción que queremos ofrecer es una cantidad de usos o accesos concretos. Y que si se utilizan todos en un período se puedan renovar.

A futuro, habrá que analizar si vale a pena extender las opciones y herramientas que tiene Variablys como, por ejemplo; ser un canal de venta de este tipo de productos. En este caso se deberá tener si o si contacto con los proveedores de los equipos, y se debe tener precio de todos los productos. Esto complementaría el catálogo de productos, pero hay que estar lo suficientemente preparados para este tipo de demanda, competencia y operaciones.

+ Plaza: en este punto se analiza en qué tipo de canales vamos a ofrecer este servicio y de qué manera.

Esta claro que nuestra manera de comercializar va a ser directamente. El contacto con el cliente debe ser algo que nos de una ventaja competitiva. El costo de adquisición de cada cliente es alto por lo cual debemos invertir para llegar a ellos de diferentes maneras.

Por otro lado, es importante entender si queremos que nuestro mercado sea infinito o dedicarnos a sectores específicos, o industrias exclusivas. Como primer medida se decidió ir a clientes que tengan más de 700 empleados, asegurándonos que

tengan la demanda necesaria de utilizar nuestra herramienta, por la cantidad de proyectos o controles que tengan. Además, tener en claro a quienes vamos a tratar de adquirir ya que al principio este equipo emprendedor cuenta con sus dos socios principales para atender las necesidades en cuanto a soporte. No podemos abarcar más de lo que es necesario. De acuerdo con esto, vamos a limitar en los primeros meses, aquellos que tengan oficinas en Buenos Aires, Argentina para tener la flexibilidad de poder ir a visitarlos cuando sea necesario sin ninguna complicación.

Uno de los puntos interesantes de Variablys, es que lo que está disponibilizando es información de productos que son iguales en todo el mundo ya que los fabricantes son universales. Seguramente hay un porcentaje local, que no es representativo pero la masa de información puede ser replicable tanto en América Latina como resto del Mundo. Por lo que, para más adelante se cuenta con etapas para conseguir la capilaridad deseada de manera controlada, pero acompañando el crecimiento deseable.

+ Precio: Como se destacó varias veces, es importante la flexibilidad de la contratación de Variablys y por este motivo, se deben tener en cuenta diferentes tipos de planes.

Lo primero que se hizo fue tener en cuenta 2 variables

- Gracias a las entrevistas realizadas, las personas interesadas estaban dispuestas a pagar U\$S4500 dólares anuales por una suscripción normal de búsqueda de información y descarga de contenidos.
- Cuando analizamos el precio correspondiente de uno de los equipos, el mismo parte de aproximadamente U\$S 15.000/30.000, por lo cual, si los equipos e instrumentos son comprados mínimamente en 4 unidades al año, U\$S 4500 representan un 5% de esas compras, evitándoles errores que pueden llegar a costar 10 veces el costo del servicio anual.

Entendiendo nuestro modelo de negocios, se debe analizar cómo podemos encontrar diferentes opciones según las necesidades específicas.

Como primer punto, entendemos que salir con una propuesta FREE nos va a potenciar la prueba, y el acceso a proyectos específicos o empresas chicas en el proceso de adquisición de los equipos correspondientes.

Esta suscripción contará con accesos limitados y pocas funcionalidades, la cual tiene como objetivo atraer aquellos usuarios que no estén seguros de la propuesta de valor, y si se ven interesados poder escalar en otro tipo de suscripción disponible.

Por otro lado, entendemos que la escalabilidad del proyecto es importante, y seguramente si existe gran demanda para adquirir esta plataforma, la estructura de Variablys no va a poder responder a estos pedidos de manera cercana al cliente. La suscripción base podrá responder a todo aquel que quiera una solución a la necesidad puntual, pero sin mucho más que acceder a la plataforma, encontrar la búsqueda correspondiente y terminar la interacción con Variablys.

Luego, se tienen disponibles planes con mucho mayor valor percibido por el cliente, y aprovechando todas las funcionalidad de la plataforma. El precio pasa a ser relevante, y va en línea con lo que comentamos al principio de este punto; ahorro por parte de los usuarios y creación de valor.

Por último, Variablys debe poder responder a aquellos clientes que mayor valor pueden darle a la compañía y al cual se le deben disponer más recursos. Por ese motivo, debe cobrarse lo necesario para que sea redituable este tipo de relación.

Tabla 1 – Precio según suscripción

Nombre	Precio USD	# Consultas (x mes)	# Perfiles	Especificaciones
FREE	0	0,3	1	<i>Sólo consultas (1 por trimestre)</i>
Base	99	1	1	<i>Consultas + Herramientas de exportación</i>
Regular	1500	5	1	<i>Full acceso a consultas, herramientas de exportación, contacto directo con fabricantes y carpetas de guardado.</i>
Business	4500	Ilimitadas	Máximo 5	<i>Full acceso a consultas, herramientas de exportación, contacto directo con fabricantes y carpetas de guardado - integración a sistema de compras</i>
Enterprise	10000	Ilimitadas	Ilimitados	<i>Full acceso a consultas, herramientas de exportación, contacto directo con fabricantes y carpetas de guardado - integración a sistema de compras. Módulos customizados.</i>

Por otro lado, parte de este proceso de negociación será las formas de pago. Se contarán con 3 opciones:

- El pago adelantado por todo el periodo pactado (ejemplo anual). Descuento del 20%.
- El pago del servicio se realiza por subperiodos como por ejemplo mensual cuando el período pactado es de un año.
- Una cuota base y luego un pago por subperiodo.

Los dos últimos serán una disminución para el costo de adquisición del cliente ya que no toma todo el riesgo correspondiente en la primer etapa.

Las barreras de salida deben ser fáciles en lo administrativo, pero se debe cobrar un fee si el periodo pactado se quiere terminar.

+ Promoción: Tal como dice la nota de marketing estratégico⁹, el concepto de promoción es poder decidir el conjunto apropiado de formas de comunicarse con los clientes para fomentar el conocimiento del producto, el conocimiento de sus características, interés en comprar, probabilidad de probar el producto y / o repetir la compra. Eficientizar el marketing requiere un plan de comunicaciones integrado que combine los esfuerzos de venta personales y no personales como publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Hay que tener en cuenta que el marketing de modelos de negocios B2B, es bastante diferente que el marketing hacia el consumidor final. Las necesidades de las empresas están motivadas por factores más objetivos, como la rentabilidad y la productividad. Generalmente, una empresa adquiere un servicio, como Variablys, para funcionar mejor, ser más eficiente y sacarle un rendimiento, tal como se describió en la oportunidad de negocio con los procesos de sistemas de control.

Además, hay que entender que es más difícil hacer llegar el mensaje correcto a los clientes potenciales, por cuestiones cuantitativas, donde son un número limitado y

⁹ Note on Marketing Strategy – Publication Harvard Business School 9-598-061 (1/11/2000)

pequeño que pertenecen a un nicho más segmentado, no es sencillo comunicarse con ellos por canales generales como redes sociales.

Para Variablys se identificaron diferentes tipos de objetivos para perseguir con la estrategia de promoción:

- Captar nuevos clientes: debemos identificar dónde están, e invertir para que ellos se adhieran a las opciones de suscripción que ofrece Variablys.

Una de las opciones que se tiene en cuenta es estar presente en ferias, seminarios, o congresos. Como primer alternativa, Variablys tiene que estar presente en todos los seminarios relacionados con gestión de proyectos o nuevas innovaciones en este campo. Donde se conseguirá encontrar a las personas que luego serán potenciales clientes.

Otra de las opciones a las que se debe poner foco es el email marketing. Con una buena base de potenciales clientes, realizar una campaña de mailing, es la manera más rápida de llegar a un número considerable en la primer etapa de adquisición.

Los tres puntos que destacamos tienen que ir de la mano con una buena página web en la que cualquiera de los interesados pueda ingresar y tener toda la información necesaria para poder interesarse y tomar una decisión de manera independiente.

Luego de haber encontrado el primer contacto y el interés del servicio, nuestra estrategia es eliminar el miedo a contraer un modelo de licencias/suscripción sin poder estar seguro de que le va a ser efectivo. Por ello, nuestra primer medida en este caso es ofrecer una prueba gratuita. La prueba previa sirve como argumento para asumir el riesgo de una relación a largo plazo con Variablys, y por lo tanto creemos que está plenamente justificado ya que, aunque implica un costo a corto plazo, si luego se consigue esa contratación es beneficioso a largo plazo. Creemos que es un momento esencial al cual prestarle atención. Además, se tiene que medir la tasa de adquisición de esta práctica, para entender la eficiencia de la misma → objetivo: mayor a 50%.

- Incrementar frecuencia de compra / mejorar los ingresos por clientes / vender más por cliente: en este caso debemos enfocarnos en que las renovaciones sean adecuadas, que las suscripciones sean por mayor tiempo, es decir que el periodo negociado sea lo más largo posible y que se decida incrementar el número de licencias. Es fundamental, entender que es más sencillo monetizar a los clientes actuales que conseguir un nuevo cliente, donde sabemos que su costo de adquisición es alto.

Por un lado, debemos diseñar un modelo sencillo de renovación y que no requiera esfuerzos. Pero como se trata de un modelo B2B donde se negocian contratos, y se deben aprobar este tipo de condiciones, debemos hacer que nuestra contratación dependa de pocas instancias dentro de compras. Se deben entender las aprobaciones o momentos en los que hay que validar nuestro servicio. Por otro lado, se pueden identificar esas empresas en las que la renovación puede ser automática, con una validación rápida, como por ejemplo una Pyme, donde no se necesitan sistemas burocráticos, solo la confirmación de una persona.

Además, se debe lograr que la propuesta de valor siga vigente y que se valore la misma. Los planes de innovación con nuevas herramientas es un pilar importantes en los primeros años.

En conjunto con esto, se debe inducir de manera orgánica que las barreras de salida sean altas, no en cuanto a procesos de salida, sino cuando el cliente se da cuenta que la plataforma es una herramienta de gestión en su día a día, que la usa intensamente y que le encuentra utilidad. Es decir, además del agregado de valor de la plataforma en sí, el ejecutivo de cuentas que tiene contacto con él, tiene que capacitarlo y fomentarlo a que el usuario ingrese información importante y valiosa, que personalice su perfil, utilizando la agenda como manera de recordar mantenimiento de diferentes equipos, o como un lugar de guardado de archivos, cosa que a futuro va a ser una gran barrera de salida, ya que va a sentir que él mismo realizó un esfuerzo y no esta dispuesto a cederlo. Queremos que el cliente nos elija porque somos la mejor opción para la gestión y porque su rutina diaria esta construida en la plataforma.

Otra alternativa para lograr este objetivo es el inbound marketing, maneras de comunicación no intrusivas. En este caso algunas de las iniciativas planteadas son, por un lado, crear contenido interesante para el cliente y su ecosistema. Se contratará una agencia que nos ayude a generar capacitaciones de, por ejemplo, cómo llevar a cabo un proyecto de ingeniería exitoso, alternativas de gestión o capacitación de nuevas innovaciones de equipos e instrumentos. Variablys tiene como objetivo ser experto en donde se desarrolla. Potenciar al usuario con contenido, va a hacer que se mantenga en línea con el propósito y convencerse que somos un socio para ellos. Esto a la larga puede ser una manera de comunicación de los fabricantes o proveedores de los equipos los cuales pueden sponsorar las charlas, capacitaciones o notas dentro de la página de Variablys creando una relación disruptiva con el cliente y la tercera parte de este proceso. Por otro lado, Variablys contará con información por usuario, la cual es muy valiosa. Se pueden generar, según el potencial y tamaño de la oportunidad, módulos a medida para un cliente que lo ayude a gestionar otra parte del proceso que se identificó con la utilización de la plataforma, como partir de la base en la que se le recuerda que compró hace determinado tiempo un equipo que debe reemplazar o mantener, por lo cual se le propone una nueva búsqueda. Eso generará establecer una relación cuidada y adecuada con el cliente mejorando la propuesta de valor.

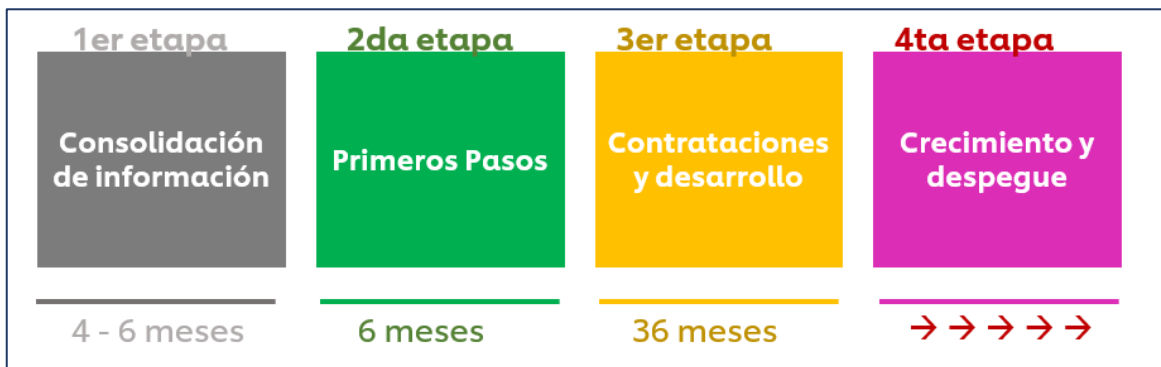
Por último, es importante que, pasado un tiempo se logre un ciclo de adquisición y monetización de los clientes lo más eficiente posible, centrándonos en optimización y comprender que es lo que dará escalabilidad y crecimiento esperado. Pero no es el foco en la primer etapa del proceso donde seguimos validando y mejorando la propuesta de valor.

9) Plan Operativo:

Etapas:

Para llevar a cabo la implementación de este proyecto se decidió avanzar con distintas etapas para ayudar a encaminar la gestión del mismo:

Gráfico 15 – Etapas de crecimiento



1. Consolidación de información: esta es la etapa inicial del proceso. Su principal objetivo está puesto en conseguir información de calidad y actualizada de la mayor cantidad de equipos e instrumentos para sistemas de control. Se basará en:
 - contacto con proveedores y fabricantes de este tipo de producto
 - Análisis de los datos, y gestión de los mismos
 - Catalogación de los productos para una buena visualización
 - Desarrolladores que implementen funcionalidades dentro de la plataforma
2. Primeros pasos: esta es la etapa en la cual se comienzan a captar clientes.
 - Con las estrategias de marketing vistas, los socios son los encargados de realizar los contactos con potenciales clientes. Tal se comentó, en la geografía correspondiente y a empresas grandes.
 - La etapa de prueba es fundamental. Se deben realizar reuniones diarias para la revisión de todos los problemas o errores que se vayan encontrando.
 - Se lanzarán las campañas de email marketing, para captar clientes.
 - Al final de esta etapa, deberían cerrarse contratos con un período y licencias determinadas.
3. Contrataciones y desarrollo: ya con una cartera de clientes, se debe seguir captando clientes para tener un crecimiento saludable del negocio. Pero se debe potenciar a los clientes ya conseguidos.

- Implementación de estrategias de marketing para las renovaciones, para la fidelización y para mejorar la propuesta de valor.
 - Se den implementar innovaciones cada 6 meses.
 - Actualización de información y catalogación permanente.
 - Soporte de atención al cliente
 - Soporte técnico
 - Expandir el territorio
 - Agrandar estructura
4. Crecimiento y despegue: esta es la etapa de crecimiento potencial. Se debe asegurar la escalabilidad del proyecto. Se deben revisar la estructura del proyecto. El crecimiento pide mayor gestión y control de variables. Se debe realizar una “accountability” correspondiente. Es el momento donde de debe pensar más allá de las fronteras y poder inyectar esa energía y motivación para lograrlo.

En esta etapa, se debe comenzar a operar en países de la región. Los objetivos son:

- + Presencia en México, Perú y Colombia: donde tenemos contactos relacionados con la industria, y personas que pueden ser un vinculo fuerte para el desarrollo de los mismos.
- + Clientes: llegar a más de 500 suscripciones y estimar a un año 7: más de 2000 suscripciones
- + Equipo: extensión total de 10 personas al 4to año, y más 20 en el 7mo año.

Como emprendedores, tenemos claro que para que recorrer este proceso va a ser fundamentar el feedback diario de los usuarios y de las implementaciones que se van realizando o modificando día a día. Aunque se quiere tener un plan de innovaciones complejas cada 6 meses, es importante que las mejoras o nuevos desarrollos estén presentes en todo momento. Creemos que ese será el mindset para Variablys a los largo de los años: hablar con los usuario, aprender, flexibilizar, cambiar, probar y volver a testear. Estar cerca del destinatario nos va a poner

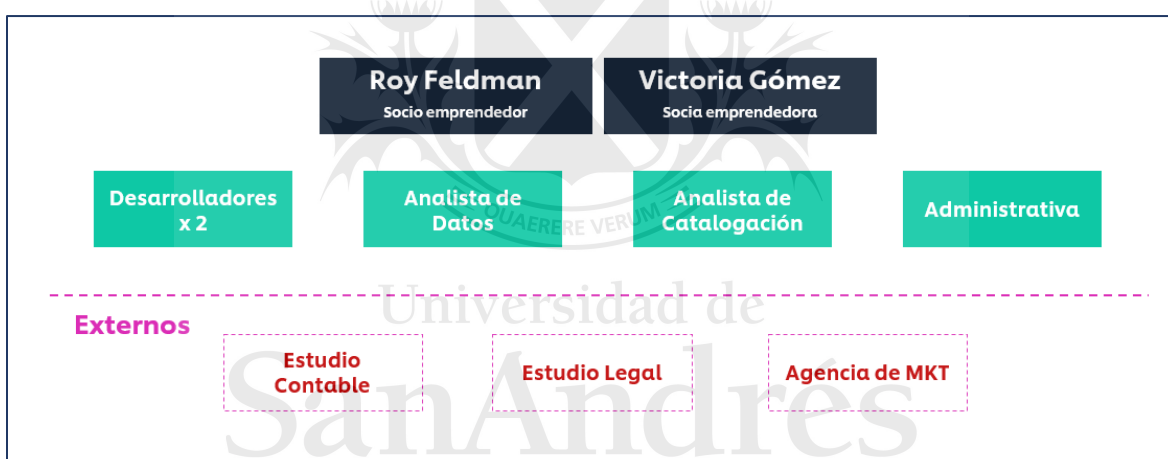
alertas a nuestras oportunidades de negocio o adaptación del 100% de nuestra propuesta de valor. Es importante, estar identificando las necesidades que están presentes en cada etapa y contacto con el cliente.

Estructura organizacional:

La estructura planteada para las primeras etapas del proyecto serán los socios y una persona más.

A partir del tercer año, la estructura se transformará, con nuevas incorporaciones, pero sumamente horizontal. Los socios no tienen un equipo específico, sino que ambos comparten decisiones:

Gráfico 16 – Estructura organizacional



Los socios son los encargados de la relaciones, tanto con los proveedores de información y con los potenciales clientes. Ellos son quienes negocian y llevan el negocio adelante en las primeras etapas. En las etapas siguientes, serán los encargados de gestionar y trabajar con las cuentas más grandes. Además, estarán revisando los proyectos de innovación llevados a cabo.

Los desarrolladores son los encargados de mantener la plataforma es decir que la plataforma contenga las funcionalidad necesarias para que el agregado de valor esté presente. Deben permitir una flexibilidad correcta a la hora de nuevas o personalizadas funciones.

El analista de datos, que en principio se dividirá la tarea entre el socio y el desarrollado, se convertirá en un puesto oficial y será el encargado de consolidar una base de datos completa. De alinear variables comparativas y de trabajar con los datos. Deberá ir alineado a las necesidades de los desarrolladores, y de enviarles inputs para la programación de la plataforma según los datos obtenidos. Por otro lado, trabajará en conjunto con catalogación para alinear conceptos de datos y bases con lo necesario para una buena presentación de catálogo.

El analista de catalogación estará codo a codo con el analista de datos. Será el encargado de que el usuario tenga una experiencia de búsqueda que supere las expectativas. La facilidad de búsqueda dependerá de lo bien que este catalogado y una vez detectados los equipos, estos deben mostrar la información necesaria y de manera entendible.

El administrativo será soporte de los socios, será quien los acompañe con todas las tareas de día a día, desde orden de datos de clientes y proveedores. Encargado de la agenda, del contacto con las operaciones diarias de estudios contables y legales.

Estructura organizacional a cinco años:

Tal como pudimos observar la idea es que el proyecto tenga un crecimiento continuo y sustentable, y para eso es importante el capital humano que para que eso suceda.

A medida que la empresa se desarrolle a un ritmo sostenido, se incorporarán más ingenieros en el desarrollo del productos, es decir especialistas en tecnología y programación, con el objetivo de un desarrollo totalmente interno de la plataforma.

En la primer etapa, los socios son los que impulsarán el proyecto y solo contratará una persona para el desarrollo de la plataforma, su mejora continua y mantenimiento, que en conjunto con uno de los socios también manejaran la base de datos correspondiente. La segunda socia, será encargada de la relación con los clientes, y el manejo de externos como puede ser agencia de marketing, contadores y legales.

En el año 3, la estructura necesitará crecer a la par del negocio por lo cual se integrarán al equipo personas que ayuden en la parte administrativa y atención al cliente.

A lo largo del proyecto, luego del 4 año, es importante la relación que se tenga con el cliente, por lo cual el equipo comercial deberá crecer con ejecutivos comerciales que puedan mantener ese contacto para crear valor en el soporte hacia ellos, y se contará con un equipo de atención al cliente, que tomará consultas diarias que se derivaban a las personas indicadas según el inconveniente o consulta.

Esto llevará a que sea necesario integrar al equipo de gestión una persona de recursos humanos que logre llevar las estrategias de capital humano relacionadas con el negocio.

Política de selección y desarrollo del personal:

Como se comentó anteriormente, al principio del proyecto, se buscan las personas necesarias para poder dar comienzo al mismo y que el negocio sea viable. Se buscarán personas con experiencia, pero que tengan un perfil emprendedor. Se les brindará una responsabilidad grande, y serán partícipes de grandes decisiones en los comienzos de un negocio. Se impulsará con eso el desarrollo de cada uno, aprendiendo en conjunto y tanto los socios como los empleados, crecerán en el crecimiento de Variablys.

Una vez que se necesite más personal, se priorizarán a estar personas, que estuvieron desde un principio, posiciones de jefatura y gestión.

Políticas de remuneraciones:

En un principio, desde Variablys, se cree necesario contar con un equipo consolidado, en el que el objetivo principal es crecer en conjunto.

En el primer año, solo se cuenta con un empleado, pero a medida que se tenga un equipo de trabajo es importante dividir el salario en dos partes. Una fija y otra variable según el desempeño de cada uno. Al ser pocas personas, se podrá

identificar si cada uno cumplió con los objetivos fijados y aportó al negocio. Incentivando a aquellos que quieren hacer crecer al proyecto.

Por otro lado, creemos importante, al ser una start up, contar un plan conocido como "employee stock option pool" o Reserva de Acciones.

Los socios de Variablys están dispuestos a reservar un porcentaje de Acciones de la sociedad para entregarlas a futuros empleados, colaboradores, u otros actores con el objetivo de retener el talento dentro del equipo de trabajo y que funcione como un incentivo para atraer nuevas personas.

Las acciones serán limitadas en derechos corporativos y se gestionarán con un periodo de vesting y de Cliff.

Se reservará un 15% de las acciones, y se tendrá en cuenta que si un inversión obtiene acciones y no se ha cedido ninguna parte de este porcentaje, el 15% se dividirá entre los socios en el momento de cederlo.

Además de proporcionar ese incentivo, Variablys fijará un periodo de tiempo para conceder las acciones a el/los empleados seleccionados. Es decir, para retener talento identificado, no solo se entregará un 15% de las acciones a los empleados, sino también se estipula cuándo podrán ejercer sus acciones y qué objetivos deberán cumplir para poder adquirir esas participaciones que les convertirán en socios. En caso de que no cumplan esos requisitos, no podrán quedarse con esa participación accionarial.

Por ejemplo, a un desarrollador se le propone un 5% de las acciones con un vesting de 3 años y un cliff de un año. Este empleado obtendrá 0,139% por mes trabajado (5% en 36 meses) y sólo se entregará ese % por mes una vez cumplido un año como parte de Variablys.

Análisis Económico - Financiero:

Estructura de costos:

Para el proyecto y su implementación se utilizará una estructura de costos que se basa principalmente, en los sueldos del equipo, el mantenimiento de la plataforma, gastos de viáticos y gastos de infraestructura.

Los sueldos fueron clasificados por su participación e importancia dentro del negocio. Sabemos que los desarrolladores son un eslabón clave en la propuesta de valor, como también lo son los ejecutivos de cuenta (en un principio socios).

Tabla 2 – Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sueldos	29%	26%	34%	31%	40%	39%	35%
Servicios/Administrativo	17%	15%	16%	16%	11%	12%	10%
Viaticos	0%	9%	9%	18%	17%	17%	20%
Plataforma y hosting	30%	27%	25%	19%	13%	11%	15%
MKT	25%	23%	16%	16%	19%	21%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Se puede observar cómo en un principio los costos más importantes se dividen en Sueldos, Desarrollo y Marketing. Luego, Marketing sigue manteniendo un rol importante, pero a medida que existe un crecimiento, toma lugar la expansión del equipo para hacer frente a la operación. La plataforma y el hosting va disminuyendo ya que se va utilizando para extrapolar el negocio.

Estimación de ventas:

La estimación de ventas tuvo en cuenta el gran desafío que va a ser adquirir un cliente en las primeras etapas. Se estima que el primer año con 6 suscripciones, llegando a un año 7 a más de 1000 suscripciones alcanzadas en la región. Teniendo en cuenta que la mayoría son suscripciones que no necesitan la relación cercana de Variablys, sino puede realizarse en periodo de tiempo considerado y manejado con los recursos que se encuentran en diferentes locaciones.

Por otro lado, se tiene en cuenta como hipótesis que las suscripciones se renuevan anualmente, por lo tanto, todo crecimiento es por las nuevas adquisiciones.

Para realizar el estimado de ventas se representó en porcentual cada tipo de suscripción. Creemos que cuanto más grande sea el negocio, se van a poder aprovechar las suscripciones Business y Variabls va a estar mas preparado a realizar suscripciones Enterprise, en decir con un mayor valor.

Tabla 3 – Cantidades de licencias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
% total							
Base	55%	45%	30%	20%	18%	16%	15%
Regular	45%	40%	50%	53%	50%	45%	45%
Business	0%	15%	20%	25%	30%	37%	38%
Enterprise	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%
Cantidades	6	36	180	720	864	1037	1140
Crecimiento		600%	500%	400%	120%	120%	110%
Base	3	16	54	144	156	166	171
Regular	3	14	90	382	432	467	513
Business	0	5	36	180	259	384	433
Enterprise	0	0	0	14	17	21	23

Este crecimiento va atado con el plan de implementación, donde el mayor crecimiento importante se ve entre el año 3 y 4, manteniendo un crecimiento de 500% al expandirse a México, Perú, Chile y Colombia.

Costo de Adquisición:

Tal como se describió en el plan de marketing, como en los costos, es importante tener en cuenta que el costo de adquisición es un KPI que tenemos que mirar. Es una de las variables de que más nos va a explicar cómo va el negocio.

En la primer etapa, grandes costos de adquisición y a medida que podamos lograr ese ciclo de vida del cliente, y los volúmenes estimados, el mismo baja considerablemente:

Tabla 4 – Costo de adquisición:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo Fijos	\$ 14.940	\$ 73.854	\$ 160.611	\$ 209.088	\$ 315.579	\$ 365.673	\$ 415.470
Costo Variable	\$ 300	\$ 720	\$ 1.800	\$ 2.880	\$ 2.469	\$ 2.592	\$ 2.281
Suscripciones Free	300	720	1.800	2.880	2.469	2.592	2.281
Costos Totales	\$ 15.240	\$ 74.574	\$ 162.411	\$ 211.968	\$ 318.048	\$ 368.265	\$ 417.751
Suscripciones	6	36	180	720	864	1.037	1.140
Costo de adquisición	\$ 2.540	\$ 2.072	\$ 902	\$ 294	\$ 368	\$ 355	\$ 366

Para el calculo de costos de adquisición se tuvieron en cuenta, la agencia de marketing, quien nos ayuda a la implementación de todas las opciones que se detallaron en el apartado de plan de marketing. Principalmente, email marketing, y la pagina web, donde es el contacto 24/7 con el potencial cliente. Además, se sumaron los costos variables de las pruebas gratuitas, teniendo en cuenta el porcentaje de adquisición que se logran con las mismas.

Inversión Inicial:

La inversión inicial se destina principalmente a todo lo necesario para la puesta en marcha de la operación. Por un lado, la implementación del desarrollo de la plataforma, y por otro lado los gastos operativos del primer año. Principalmente, esta inversión se conseguirá desde los socios principales, Roy y Victoria.

Seguramente un 40% de la inversión la vamos a pedir prestada de familia y amigos, pero si vemos a esto como una inversión a futuro podemos decir que, si por 40.000 USD le cedemos un 20% de la empresa se debe entender cuánto valdrá ese porcentual pasado algunos años.

Proyección de estado de resultados – Valuación:

Podemos ver que las proyecciones dan un Beneficio Operativo Neto positivo recién en el año 3, logrando un punto de equilibrio.

Tabla 5 – Estado de Resultados proyectado en U\$S

	Estado de Resultados						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	\$ 4.797	\$ 45.084	\$ 302.346	\$ 1.537.256	\$ 1.998.944	\$ 2.654.934	\$ 2.964.929
<i>Costo desarrollado extra variable</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
(-)Costo de Ventas	\$ 265	\$ 2.471	\$ 16.507	\$ 206.712	\$ 268.722	\$ 409.897	\$ 457.740
Utilidad Bruta	\$ 4.532	\$ 42.613	\$ 285.839	\$ 1.330.544	\$ 1.730.222	\$ 2.245.037	\$ 2.507.189
(-) Gastos Operativos	\$ -67.254	\$ -73.854	\$ -160.611	\$ -209.088	\$ -315.579	\$ -365.673	\$ -415.470
EBITDA	\$ -62.722	\$ -31.241	\$ 125.228	\$ 1.121.456	\$ 1.414.643	\$ 1.879.364	\$ 2.091.719
(-)Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 9.766	\$ 9.766	\$ 9.766	\$ 9.766	\$ 9.766	\$ 9.766	\$ 9.766
EBIT	\$ -52.956	\$ -21.475	\$ 134.994	\$ 1.131.221	\$ 1.424.408	\$ 1.879.364	\$ 2.091.719
(-)Impuestos (35%)	\$ 18.535	\$ 7.516	\$ -47.248	\$ -395.927	\$ -498.543	\$ -657.778	\$ -732.102
Credito Fiscal	\$ 18.535	\$ 26.051	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficio Operativo Neto	\$ -52.956	\$ -21.475	\$ 87.746	\$ 735.294	\$ 925.865	\$ 1.221.587	\$ 1.359.618

El negocio transcurre con una perpetuidad del 2% al año 7, y una tasa de descuento del 32% que refleja el riesgo asumido por el inversor, calculado en dólares en argentina y sumado un riesgo de liquidación.

Con ello se obtiene una VAN de 1.500.000 USD, y una TIR del 110%

Tabla 5 – Flujo de Fondos Libres en U\$S

	Flujos de fondos Libres							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA		\$ -62.722	\$ -31.241	\$ 125.228	\$ 1.121.456	\$ 1.414.643	\$ 1.879.364	\$ 2.091.719
NOF		\$ 720	\$ 6.043	\$ 38.589	\$ 185.237	\$ 69.253	\$ 98.399	\$ 46.499
CAPEX								
IMP OPER		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -395.927	\$ -498.543	\$ -657.778	\$ -732.102
INV INICIAL	\$ 102.873							
FFL	\$ -102.873	\$ -62.002	\$ -25.197	\$ 163.818	\$ 910.765	\$ 985.353	\$ 1.319.985	\$ 1.406.117
VR FFL								\$ 4.557.049
FFL +VR FFL	\$ -102.873	\$ -62.002	\$ -25.197	\$ 163.818	\$ 910.765	\$ 985.353	\$ 1.319.985	\$ 5.963.166
VAN	\$ 1.538.281							
TIR								110%

Sabiendo que estamos hablando de un start up, no nos quedamos con estos números y calcularemos la valuación de la empresa de la siguiente manera:

Múltiplo de ARR:

Las empresas con modelos de negocio SaaS y modelos de suscripción, suelen evaluarse mediante múltiplos del ARR (anual recurrent revenue o ingreso anual recurrente).

Los ingresos recurrentes anuales (ARR) son una métrica empresarial esencial de SaaS que muestra la cantidad de ingresos recurrentes que puede esperar, en función de las suscripciones anuales. La fórmula ARR es igual a (Costo total de suscripción por año + Ingresos recurrentes de complementos o actualizaciones) - Ingresos perdidos por cancelaciones.¹⁰

Tabla 6 – ARR al séptimo año

Año 7	\$\$
(+) Total de \$ por suscripciones anuales	\$ 2.964.929
(+) Total de \$ por nuevas suscripciones anuales	\$ 141.008
(+) Total de \$ por upgrades anuales	\$ 162.077
(-) Total de \$ por downgrades anuales	\$ 53.682
(-) Total de \$ por churn anuales	\$ 157.583
ARR	\$ 3.056.749

¹⁰ <https://www.priceintelligently.com/blog/arr>

Una vez calculado el ARR, debemos tener en cuenta los siguientes factores para decidir el multiplicador.

Concretamente, una buena estimación del valor viene por 5 x ARR. No obstante, existen algunas variaciones a esta fórmula que debemos tener en cuenta:

- ***Si la startup tiene un churn relevante (entre el 2% y el 4%) y no crece a un ritmo rápido, podría bajar el valor del múltiplo y calcularse entre 2 x ARR y 4 x ARR***
- ***Si el churn está controlado y no supera el 1,5% al mes y, además, la compañía crece entre un 25%-50% anual, entonces el múltiplo puede oscilar entre 4 y 6 y, por tanto, el valor entre 4 x ARR y 6 x ARR (siendo el 5 x ARR el valor medio).***
- ***Una startup que crezca por encima del 50% anual verá aumentado el valor del múltiplo y podrá valorarse entre 6 x ARR y 8 x ARR¹¹***

En el caso de Variabllys, tenemos un crecimiento de 3% después del año 7, con un % de churn de 5%, por lo cual creemos razonable que el múltiplo sea = 2, obteniendo una valuación de más de 6.000.000 USD.

Ver anexo 10 para mas info

Por lo tanto, partimos de una inversión inicial de un poco más de 100.000 USD. Con un crecimiento sostenido, con expansión en la región y entendiendo el desarrollo de Variabllys en siete años, se logró valorar la empresa por más de seis millones. Generando un rendimiento mayor a 60X. Si necesitamos inversión de 40.000 USD en un principio y cedemos el 20% de la empresa, está valdrá en siete años, 1.000.000 USD siendo el rendimiento para el inversor de 30X.

¹¹ <https://www.inc.com/john-warrillow/8-reasons-subscribers-are-better-than-customers.html>

10) Viabilidad del proyecto:

Las estimaciones y los análisis fueron realizados de manera conservadora, intentando incluir todos los obstáculos que se pueden llegar a prever. El equipo emprendedor cree que los números de ventas podrían ser mayores ya que la escalabilidad no fue tomada de manera acelerada. Además, se cuentan con gastos operativos altos en una primera instancia que puede llegar a ajustarse.

Variabls va a hacer más foco, como primer medida, en la consolidación de toda la información. Relacionarnos con los proveedores va a ser clave, y si esto no llega a darse, creemos que sí puede ser un riesgo importante en la operación y agregado de valor para los clientes. Pero como se describió antes este riesgo se tuvo en cuenta, y se buscarán las maneras para recopilar toda la información necesaria.

11) Conclusiones:

Variabls es un proyecto en el cual sus socios principales, están dispuestos implementarlo, desarrollarlo y aprender en el camino. Están seguro de que la oportunidad de negocio es importante, y tienen en claro que el valor agregado que se le puede dar al cliente puede llevarse a cabo.

Tienen en claro que poner al cliente en el foco de la implementación es fundamental para crear un servicio superador. Es una industria técnica y con muchas variables, pero la simplificación y la relación con los jugadores claves, puede potenciar este negocio.

Ser flexibles y tener en claro objetivos para sus estrategias operativas, comerciales y de marketing serán las bases de este proyecto.

Las estimaciones de venta y las proyecciones a futuro son positivas, y con un tamaño de mercado que es difícil de medir, por la capilaridad que este puede tener. Pero se pudo identificar una oportunidad a nivel regional, al cual Variabls quiere enfrentarse.

Anexos:

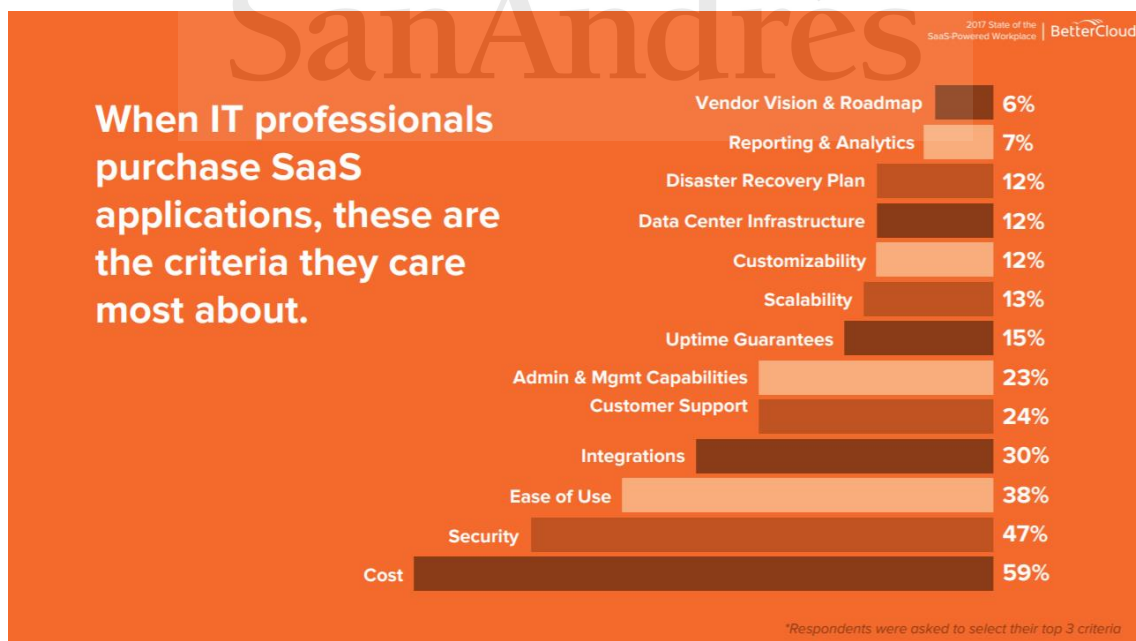
Anexo 1:

Key Insights on the Software as a Service Market - Global Forecast 2019-2023



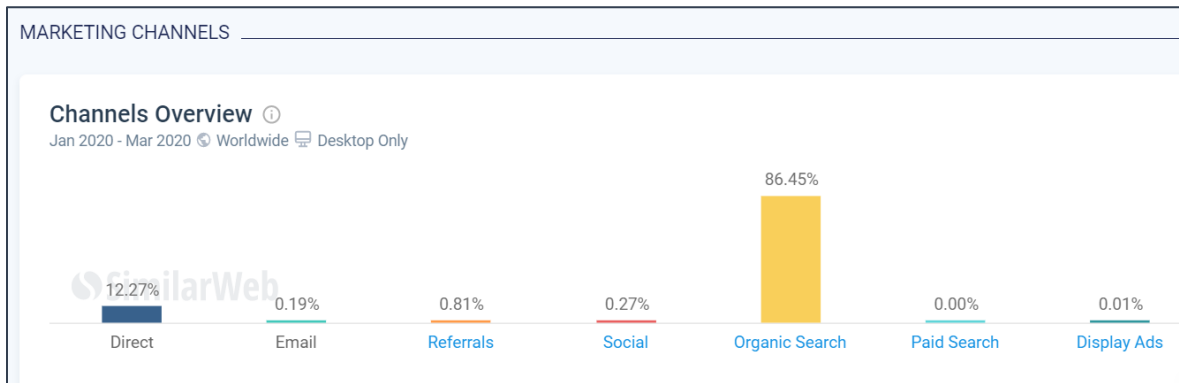
<https://www.technavio.com/report/software-as-a-service-saas-market-industry-analysis?tnplus>

Anexo 2:



<https://www.bettercloud.com/monitor/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/2017stateofthesaaspoweredworkplace-report-1.pdf>

Anexo 3:



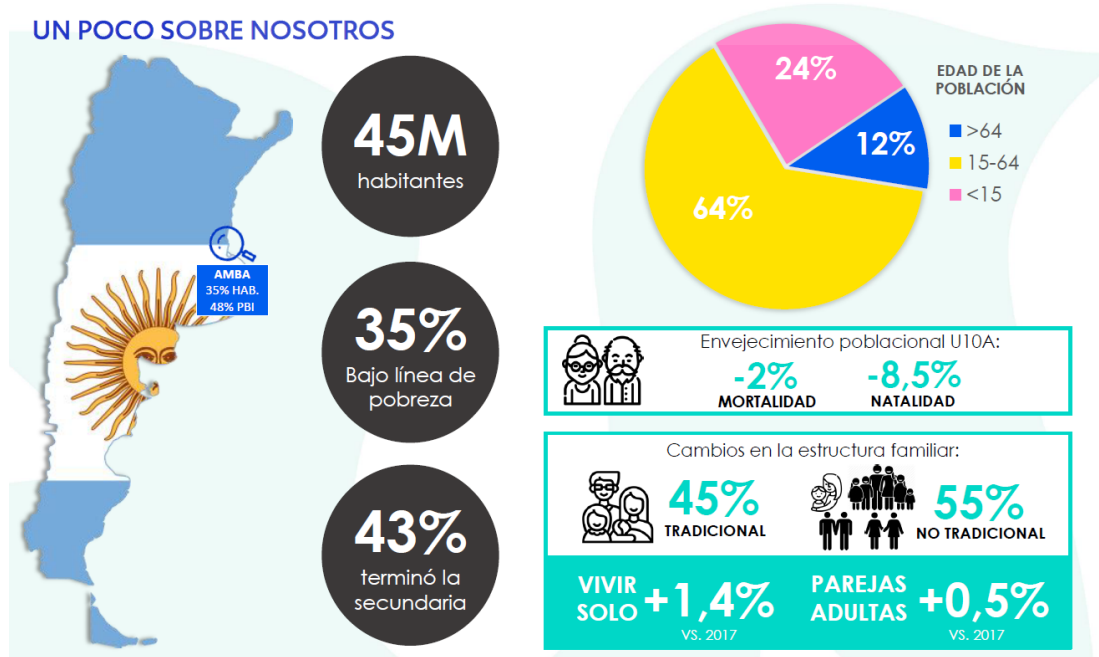
Top Countries

Jan 2020 - Mar 2020, 🖥️ Desktop Only



<https://www.similarweb.com/>

Anexo 4



Fuente: Kantar

Tasa de actividad 47,2% 4° trimestre de 2019 <small>Total de aglomerados urbanos</small>	Tasa de empleo 43,0% 4° trimestre de 2019 <small>Total de aglomerados urbanos</small>	Tasa de desocupación 8,9% 4° trimestre de 2019 <small>Total de aglomerados urbanos</small>	Tasa de subocupación 13,1% 4° trimestre de 2019 <small>Total de aglomerados urbanos</small>
---	--	---	--

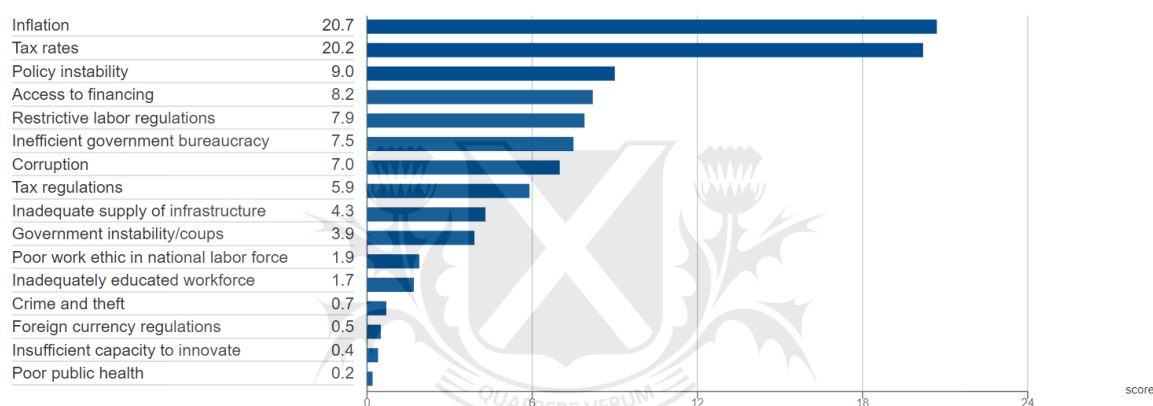
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

Anexo 5:

Argentina improves 10 positions to rank 92nd this year, boosted by a better performance in basic requirements. In particular, institutions improve significantly and consistently, reflecting renewed trust in public and private institutions. Technological adoption, business sophistication, and innovation all improve, signaling a reconversion process in

Argentina and reflecting new sources of growth. As the government implements reforms that target distortions affecting market efficiency, some indicators of goods markets, labor markets, and financial development are starting to improve. These small improvements are indicative of the road ahead.

Most problematic factors for doing business



<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ARG>

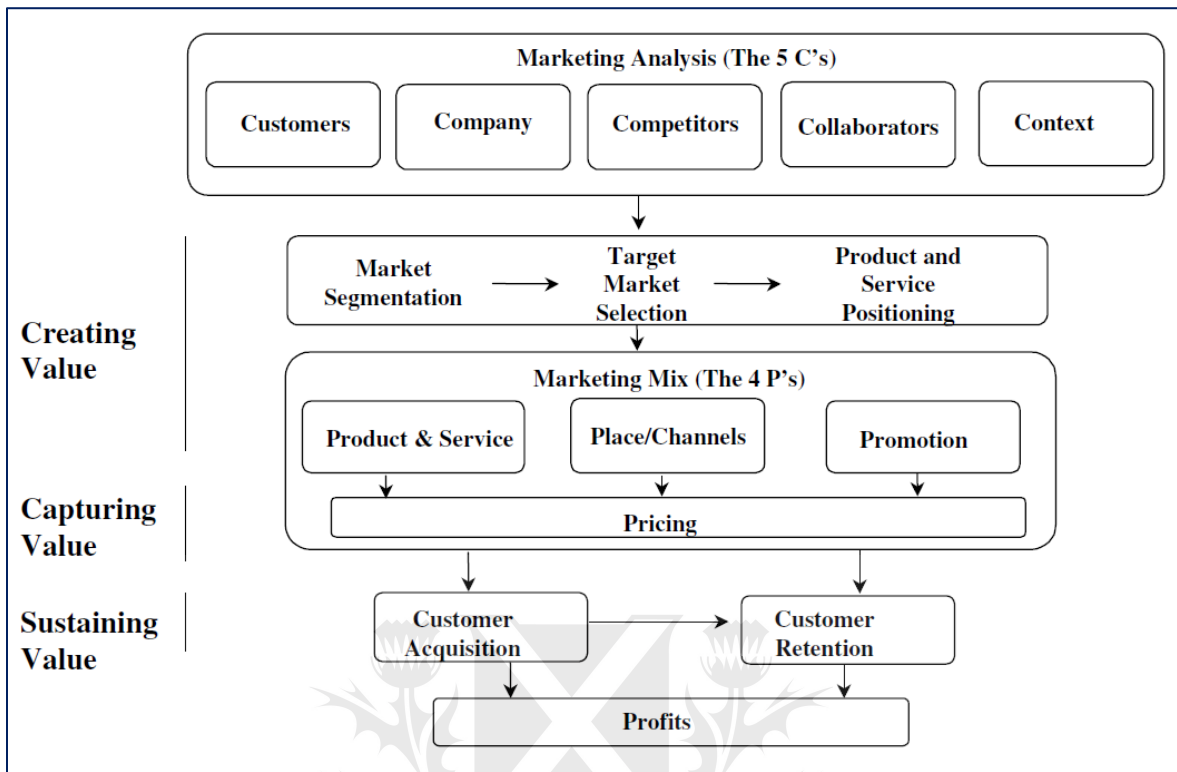
Anexo 6:

Factor	Score	Rank	Progress
9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	4.3	66	Progressing
Technological adoption 1-7 (best)	4.0	113	Progressing
Availability of latest technologies 1-7 (best)	4.2	100	Progressing
Firm-level technology absorption 1-7 (best)	4.1	101	Progressing
FDI and technology transfer 1-7 (best)	3.5	119	Progressing
ICT use 1-7 (best)	4.7	56	Progressing
Internet users % of adult population	70.2	51	Progressing
Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop.	16.9	51	Progressing
Internet bandwidth kb/s/user	41.1	80	Progressing
Mobile-broadband subscriptions per 100 pop.	80.5	39	Progressing

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ARG>

Anexo 7:

Esquema del proceso de marketing



Anexo 8:

Estructura de costos:

Estructura de Costos			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos Fijos RRHH			Cantidad de Personas						
Sueldos 0			0	0	0	0	1	1	1
Sueldos A			1	1	2	2	3	3	3
Sueldos B			0	0	1	1	2	3	3
Sueldos C			0	0	0	1	1	1	1
	Mensual (U\$)	Anual (U\$S)	\$\$						
Sueldos 0	2000	24000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Sueldos A	1500	18000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000
Sueldos B	1300	15600	\$ -	\$ -	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 31.200	\$ 46.800	\$ 46.800
Sueldos C	800	9600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600
Buffer 5%			\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 5.160	\$ 6.120	\$ 11.880	\$ 13.440	\$ 13.440
Total			\$ 19.800	\$ 19.800	\$ 56.760	\$ 67.320	\$ 130.680	\$ 147.840	\$ 147.840
Costos Fijos - Ventas			Cantidad						
Alquiler Oficina			0	0	2	2	2	2	2
Plataforma y Hosting			1	1	2	2	2	2	3
Agencia Marketing			1	1	1,5	2	3,5	4,5	5
Viaticos			0	0	1	2	3	3	4
Traslados Interior del País			0	1	1	3	4	5	6
Traslados Exterior del País			0	0	0,2	0,5	1	1	2
Externos (Contable y Legal)			1	1	1	2	2	2	2
Servicios y comunicaciones			1	1	1,5	2	2	3,5	3
Gastos Administrativos			1	1	2	2,5	3	4	5
	Mensual (U\$)	Anual (U\$S)	\$\$						
Alquiler Oficina	350	4200	\$ -	\$ -	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400
Plataforma y Hosting Fijo	1500	18000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000
Agencia Marketing	1245	14940	\$ 14.940	\$ 14.940	\$ 22.410	\$ 29.880	\$ 52.290	\$ 67.230	\$ 74.700
Viaticos	450	5400	\$ -	\$ -	\$ 5.400	\$ 10.800	\$ 16.200	\$ 16.200	\$ 21.600
Traslados Interior del País	500	6000	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 36.000
Traslados Exterior del País	750	9000	\$ -	\$ -	\$ 1.800	\$ 4.500	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 18.000
Externos (Contable y Legal)	300	3600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Servicios y comunicaciones	400	4800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 7.200	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 16.800	\$ 14.400
Gastos Administrativos	150	1800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 4.500	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 9.000
Buffer 15%			\$ 4.314	\$ 4.914	\$ 9.441	\$ 12.888	\$ 16.809	\$ 19.803	\$ 24.330
Total			\$ 47.454	\$ 54.054	\$ 103.851	\$ 141.768	\$ 184.899	\$ 217.833	\$ 267.630

Anexo 9:

Ventas:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
% total							
Base	55%	45%	30%	20%	18%	16%	15%
Regular	45%	40%	50%	53%	50%	45%	45%
Business	0%	15%	20%	25%	30%	37%	38%
Enterprise	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%
Cantidades	6	36	180	720	864	1037	1140
Crecimiento		600%	500%	400%	120%	120%	110%
Base	3	16	54	144	156	166	171
Regular	3	14	90	382	432	467	513
Business	0	5	36	180	259	384	433
Enterprise	0	0	0	14	17	21	23

Anexo 10: cálculo de ARR

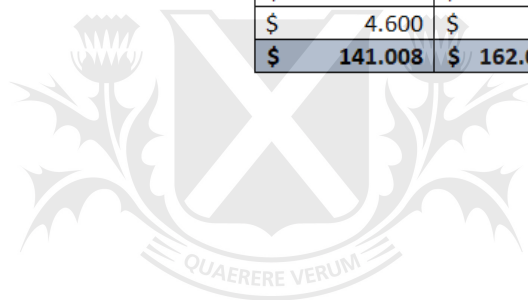
Plan	Precio (USD)	Año 7	\$\$
FREE	0	2281	\$ -
Base	99	171	\$ 16.929
Regular	1500	513	\$ 769.500
Business	4500	433	\$ 1.948.500
Enterprise	10000	23	\$ 230.000
		3421	\$ 2.964.929

Suscripciones	New	Upgrade	Downgrade	Churn
FREE	60%	15%		25%
Base	3%	10%	0,50%	10%
Regular	5%	6%	2%	7%
Business	5%	0,50%	3%	5%
Enterprise	2%		0,20%	2%

Suscripciones	New	Upgrade	Downgrade	Churn	Futuro	\$\$	Crecimiento
FREE	1369	342	0	570	2737	\$ -	
Base	5	17	1	17	493	\$ 48.854	289%
Regular	26	31	10	36	492	\$ 737.685	96%
Business	22	2	13	22	449	\$ 2.019.020	104%
Enterprise	0	0	0	0	25	\$ 251.190	109%
					4196	\$ 3.056.749	103%

Año 7	\$\$
(+) Total de \$ por suscripciones anuales	\$ 2.964.929
(+) Total de \$ por nuevas suscripciones anuales	\$ 141.008
(+) Total de \$ por upgrades anuales	\$ 162.077
(-) Total de \$ por downgrades anuales	\$ 53.682
(-) Total de \$ por churn anuales	\$ 157.583
ARR	\$ 3.056.749
Valuación	\$ 6.113.498

New	Upgrade	Downgrade	Churn
\$ -	\$ 33.872	\$ -	\$ -
\$ 508	\$ 23.957	\$ 85	\$ 1.693
\$ 38.475	\$ 92.340	\$ 14.374	\$ 53.865
\$ 97.425	\$ 11.908	\$ 38.970	\$ 97.425
\$ 4.600	\$ -	\$ 253	\$ 4.600
\$ 141.008	\$ 162.077	\$ 53.682	\$ 157.583



Universidad de
San Andrés