



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

FUCÓ

Geolocalización para una gestión eficiente en pymes

Autor: Nicole Carolina Moriena

DNI: 36.528.764

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Santiago Lacasia

Buenos Aires, Julio 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales
Trabajo Final de Graduación



Geolocalización para una gestión eficiente en pymes

Autor: Nicole Carolina Moriena

DNI: 36.528.764

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Santiago Lacasia

Buenos Aires, Julio 2023

Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta el plan de negocios de **Fucó**: una innovadora plataforma que resuelve la preocupante problemática de control de asistencia en las pymes debido a la falta de cumplimiento de horarios, llegadas tardes y ausencias injustificadas por parte de los empleados. Esto genera estrés y dificultades a los empleadores y los enfrenta al desafío de no poder estar físicamente en todas partes. Si bien también tienen la opción de contratar personal adicional para llevar adelante el control, los costos asociados hacen que esta alternativa no sea viable para la mayoría de las pymes.

La aplicación de **Fucó** utiliza tecnología de geolocalización para proporcionarles información en tiempo real sobre la entrada y salida de sus empleados, sin importar dónde se encuentren. Con un enfoque autoadministrable, los clientes pueden configurar fácilmente la plataforma según sus necesidades específicas, sin depender de terceros.

Considerando la tendencia de modalidades híbridas y remotas en el mundo laboral luego de la pandemia, hemos identificado un mercado clave para enfocarnos: las empresas empleadoras en América Latina. Con un potencial de mercado (TAM) de \$2.023 millones de dólares y un enfoque inicial en Argentina, México y Colombia (SAM) de \$901 millones de dólares, nuestra meta es llegar a un segmento objetivo (SOM) de \$2,2 millones de dólares para pymes de hasta diez trabajadores en nuestro país.

Fucó ofrece una propuesta única de Software as a Service (SaaS) operando bajo un modelo de suscripción flexible que permite a los clientes elegir el plan que mejor se ajuste a sus necesidades. Con funciones avanzadas como automatización de informes e integración con sistemas empresariales, brindamos un valor agregado significativo para nuestros clientes, mejorando la eficiencia y agilizando sus procesos internos.

Con un equipo emprendedor talentoso y una inversión inicial de \$300.000 dólares destinados mayormente a campañas de marketing y al desarrollo tecnológico, proyectamos alcanzar la rentabilidad en el segundo año.

Con un enfoque innovador y un mercado prometedor, **Fucó** es la solución ideal para las pymes que buscan gestionar la asistencia de su personal, logrando una mayor eficiencia operativa y liberando recursos otros para concentrarse en el crecimiento y éxito del negocio.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	5
El cliente	6
Necesidad y oportunidad de negocio.....	6
Segmentos de clientes.....	7
Segmento target.....	8
Arquetipos de clientes.....	10
Validación de la idea.....	11
Propuesta de valor	14
Descripción de la propuesta y sus beneficios.....	14
Propuesta de valor diferencial.....	15
Product Market Fit	17
Fit entre producto y mercado.....	17
Construcción del MVP.....	19
Tamaño de la oportunidad	22
TAM.....	22
SAM.....	24
SOM.....	27
Competencia	29
Competidores sustitutos.....	29
Competidores directos.....	30
Contexto	34
Demográfico.....	34
Tendencias tecnológicas.....	35
Entorno económico.....	36
Contexto político.....	37
Leyes y regulaciones.....	37
Industria	39
Descripción.....	39
Cadena de valor.....	39
5 fuerzas de Porter.....	41
El modelo de negocios	44
Canvas Business Model.....	44
Go to Market Plan	46
Estrategia de lanzamiento al mercado.....	46
Funnel de Marketing.....	46
Estrategia de Marketing.....	49
Recursos, procesos y plan operativo del negocio	51
Supply chain.....	51
Proceso productivo.....	53

Implementación del negocio.....	54
Estrategia de implementación.....	54
Localización.....	57
Equipo emprendedor.....	58
Resultados económicos y financieros.....	61
Modelo de generación de ingresos y pricing propuesto.....	61
CAC / LTV.....	62
Estimación de costos.....	65
Cashflow.....	67
Información impositiva.....	69
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	69
Condiciones para la viabilidad del negocio.....	71
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	71
Aspectos legales y regulatorios.....	73
Tipo de sociedad.....	73
Regulación aplicable al negocio.....	73
Patentes.....	73
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76
Arquetipos de cliente.....	76
Mapa de Empatía.....	77
Value Proposition Canvas.....	77
Entrevista.....	78
Flujo de caja proyectado.....	82

Agradecimientos

A mi familia por su paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso.

A mis compañeros de la Maestría, quienes han sido una fuente de inspiración, motivación y aprendizaje.

A Santiago, mi mentor, por sus valiosas contribuciones en el armado de este proyecto que enriquecieron mi perspectiva y contribuyeron al desarrollo de mis ideas.

A la Universidad de San Andrés, su equipo y profesores, por su dedicación académica y por la cantidad de conocimientos compartidos.



Universidad de
San Andrés

El cliente

Necesidad y oportunidad de negocio

En el dinámico entorno empresarial actual, los propietarios de pequeñas y medianas empresas se encuentran con un desafío constante: no pueden estar físicamente presentes en todas partes ni ver todo lo que respecta a su negocio. Esta situación se torna una complicación cuando los empleados no cumplen con sus responsabilidades, llegan tarde de manera frecuente o incluso, en algunos casos, ni se presentan. El registro del tiempo se ha vuelto más que una función básica, se ha convertido en un pilar crucial para el funcionamiento de cualquier negocio y esta falta de asistencia de los trabajadores genera una gran preocupación para los empleadores. La productividad y eficiencia se ven afectadas negativamente, lo que puede tener un impacto directo en los resultados financieros y la reputación de la empresa.

La imposibilidad de supervisar y controlar personalmente a cada empleado en cada momento, puede provocar una sensación de impotencia para los propietarios de pymes. Confían en su equipo y esperan que cumplan con las normas y horarios establecidos, pero la realidad es que no siempre es así. Esto puede generar altos niveles de estrés y frustración en ellos, sienten que no tienen el control necesario para asegurarse que su negocio funcione de manera eficiente en su ausencia.

Por otro lado, los mecanismos tradicionales de control, como la contratación de personal dedicado exclusivamente a esta tarea, suelen representar un desafío financiero para la mayoría de las pymes. Los altos costos asociados con la contratación adicional de un supervisor o un encargado, pueden ser difícilmente sostenibles para empresas de menor tamaño con recursos limitados. Estas soluciones tradicionales no solo implican gastos salariales, sino también costos adicionales como beneficios, capacitación y equipo necesario.

Asimismo, con la vuelta a la presencialidad o la modalidad híbrida *post* pandemia, las empresas se enfrentan al desafío de garantizar el cumplimiento efectivo de sus empleados. En este contexto, la urgencia de tener un sistema de control de asistencia se hace más evidente.

Ante estas problemáticas, surge la necesidad imperante de contar con herramientas y soluciones que permitan supervisar y controlar a los empleados de forma remota y en tiempo real. Los empleadores buscan herramientas que les brinden la tranquilidad de poder monitorear el cumplimiento de horarios, la asistencia y el rendimiento de sus empleados, incluso cuando no pueden estar presentes físicamente.

En este sentido, Fucó ha identificado esta necesidad y ha desarrollado una solución a esto, donde se les permite estar virtualmente presentes en la gestión del personal mediante una aplicación que utiliza tecnología *cloud*. Esta herramienta virtualiza el negocio físico mediante el uso de geoceldas. Estas zonas virtuales son creadas en un mapa y rastrean la ubicación de los empleados a través de dispositivos móviles con GPS. Al ingresar o salir de estas áreas, se activan acciones como notificaciones automáticas, brindando un control preciso sobre la asistencia. La herramienta ofrece monitoreo en tiempo real de horarios, posibilidad de configurarla y administrarla según cada necesidad y una integración con el sistema contable.

Al utilizar esta solución innovadora, las empresas tienen la oportunidad de maximizar el rendimiento de su equipo, mejorar la productividad y alcanzar el éxito en esta era digital.

Segmentos de clientes

Durante la fase inicial del proyecto, llevamos a cabo un análisis para identificar los diversos perfiles de usuarios y sus necesidades particulares, teniendo en cuenta todas las empresas empleadoras¹ de Latinoamérica. Según los datos del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y considerando los porcentajes de proporción de empleo brindados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estima que en la región existen alrededor de 12 millones de empresas empleadoras formales.

Podemos utilizar dos de las variables expresadas en el sitio web del Ministerio de Economía para clasificar a las empresas:

¹ En el contexto de esta investigación, se entiende por empresa empleadora a aquellas organizaciones que cuentan con una fuerza laboral compuesta por más de un trabajador en su nómina. En la sección "Tamaño de la oportunidad" profundizaremos sobre los datos obtenidos de las fuentes mencionadas y cómo obtuvimos el número de empresas empleadoras.

- Según el sector / actividad principal:
 - Agropecuario
 - Industria y minería
 - Servicios
 - Construcción
 - Comercio
- Según tamaño / la cantidad de empleados:
 - Micro
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande

Si bien esta investigación estará enfocada en Argentina, consideramos que nuestro segmento de clientes potenciales serán todas las empresas empleadoras de LATAM.

Segmento target

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) define como pyme a aquellas empresas que operan en el país en los sectores anteriormente mencionados: comercio, construcción, servicios, minería y agropecuario. Puede estar compuesta por uno o varios individuos y tienen un límite establecido de ventas anuales, que varía según su categoría. Dentro de las pymes, es posible diferenciar tres tipos de compañías: las micro, las pequeñas y las medianas empresas.

El segmento elegido para una etapa inicial de Fucó se trata de aquellas microempresas empleadoras de más de un empleado y hasta diez, localizadas en el territorio argentino.

Para definir a nuestros clientes de una manera más precisa y atendiendo a la clasificación de las pymes según su actividad principal ya mencionada, para una inicio nos enfocaremos en las de comercio y las de servicios, ya que representan una parte sustancial del empleo y la actividad económica en nuestro mercado objetivo. Según las estadísticas de la OIT, la categoría de servicios ocupa un porcentaje mayoritario del empleo, alcanzando un 30%. Le sigue el sector del comercio, con un 25% y la industria manufacturera con un

15%. Conscientes de esta realidad, vemos una gran oportunidad para brindar un valor significativo a las empresas de estos sectores mediante nuestra aplicación.

También podemos mencionar, en primer lugar, aquellos negocios que cuentan con personal fijo, es decir, aquellos que tienen empleados que realizan sus tareas en un lugar específico y establecido. Esto incluye:

- Locales comerciales y franquicias
- Empresas con oficinas
- Personal de salud que trabaja por turnos
- Personal dedicado al cuidado de personas

En segundo lugar, están aquellos negocios con personal itinerante, es decir, que se desplazan con flexibilidad de un lugar a otro para llevar a cabo su trabajo. Esto engloba:

- Comercializadoras
- Distribuidoras
- Empresas con fuerza de ventas
- Personal de limpieza

Al identificar estas dos categorías, podemos adaptar nuestra solución para satisfacer las necesidades específicas de cada tipo de negocio y proporcionar un control más eficiente de los ingresos y egresos del personal, sin importar si son empleados fijos o itinerantes.

No obstante, también reconocemos que existen ciertas industrias, como la agropecuaria y la minería, donde la implementación de Fucó podría presentar desafíos adicionales. Estos sectores a menudo operan en áreas remotas o con poca conectividad, lo que podría limitar la efectividad de la tecnología basada en geoceldas y dispositivos móviles con GPS. Por ende, las condiciones y necesidades específicas de estas industrias podrían requerir adaptaciones o funcionalidades adicionales que actualmente no se encuentran dentro del alcance inicial de Fucó.

A pesar de estas limitaciones, nuestra visión a largo plazo sigue siendo proporcionar una solución robusta y versátil que atienda a una amplia gama de empresas en toda la región latinoamericana.

Apuntar a las micropymes en una primera instancia es importante por varias razones. En primer lugar, estas representan una gran parte del tejido

empresarial argentino y desempeñan un papel fundamental en la economía del país. Aún así, pertenecen a un sector que suele ser desatendido y que se enfrenta a numerosos desafíos para subsistir y prosperar. Al dirigirnos a ellas, podemos atender a un mercado con una gran demanda en soluciones de control de personal efectivas y asequibles.

Por otro lado, este tipo de negocios suelen tener menos recursos y capacidades para implementar sistemas sofisticados en comparación con las medianas y grandes empresas. Normalmente, se ven obligadas a depender de métodos manuales y poco eficientes. Al proporcionarles una herramienta como **Fucó**, que les ayude a gestionar el control de personal y los procesos relacionados, les estamos brindando una oportunidad para mejorar su productividad, optimizar costos y reducir errores.

Además, las micropymes suelen ser más ágiles y flexibles en su toma de decisiones. Esto nos permite obtener retroalimentación rápida y valiosa sobre el funcionamiento de **Fucó** en un entorno real, lo que nos posibilita mejorar y adaptar la aplicación de acuerdo a las preferencias de este segmento.

Por último, al centrarnos en las empresas más pequeñas, podemos establecer relaciones sólidas y duraderas con ellas. A medida que estas empresas crezcan y se desarrollen, **Fucó** estará allí para acompañarlas en su trayectoria y ofrecerles soluciones escalables que se ajusten a sus nuevas necesidades. Asimismo, se conviertan en embajadoras de nuestra solución y nos ayuden a expandirnos hacia segmentos de pymes más grandes.

Arquetipos de clientes

Partiendo de lo mencionado anteriormente y luego de una amplia investigación que incluye las técnicas del Mapa de Empatía y el *Value Proposition Canvas* (VPC), se han creado perfiles de usuarios representativos que pueden surgir del segmento seleccionado. Si bien en los [anexos](#) se encuentran estos tres elementos del *management* de manera completa, podemos destacar a continuación algunas de las características más interesantes de nuestros clientes que obtuvimos a través del uso de estas herramientas:

Por un lado Andrés, de 59 años de edad, con educación secundaria completa. Casado, tiene dos hijos. Es un emprendedor experimentado que ha fundado y

dirige su propia micro pyme en Argentina. Tiene dos locales con 4 empleados cada uno. Con más de 30 años de experiencia en el sector, ha enfrentado los desafíos y obstáculos propios de dirigir un negocio en el país. Le preocupa pagar los sueldos a término y lograr la facturación anual necesaria además de brindar empleo de calidad y mantener relaciones sólidas con sus empleados. Tiene un amplio conocimiento en estrategias comerciales y busca constantemente oportunidades para hacer crecer su empresa. Su principal dolor es tener muchas responsabilidades, en el pasado delegó en empleados y tuvo malas experiencias, por lo que ahora no confía en ninguno y muchas veces se siente cansado por ello. Se encarga de abrir los locales a primera hora como también de cerrarlos. Es el único responsable de la facturación y de la negociación con los proveedores. Le interesa la tecnología en su negocio, pero considera que es una herramienta para aplicar en un futuro ya que hoy no cuenta con los recursos necesarios para adoptarla.

Por otro lado, Florencia, 33 años, es licenciada en Administración de Empresas. Está en pareja pero vive sola y no tiene hijos. Le gusta disfrutar el tiempo libre viajando y estando con sus amigos. Trabaja en una pyme familiar hace varios años, donde su papá es el dueño. Su papel en la empresa implica la gestión de diferentes áreas, combinando su formación académica con su conocimiento práctico del negocio. Florencia es una persona proactiva, motivada y orientada a resultados. Sus responsabilidades se basan en la coordinación de las operaciones diarias en la empresa, la gestión de recursos humanos, incluyendo contratación y capacitación de personal y desarrolla e implementa estrategias de *marketing* y ventas. Además, colabora con su padre en la planificación y desarrollo a largo plazo del negocio. Tiene una gran pasión por la tecnología y está decidida a generar una transformación en la pyme familiar. Su objetivo es aprovechar al máximo las ventajas de la digitalización al adoptar nuevas herramientas, consciente de que esto impulsará significativamente la productividad del negocio.

Validación de la idea

Para validar la hipótesis respecto a la necesidad que presenta el cliente, se realizaron dos rondas de entrevistas con referentes del sector pyme en nuestro

país de distintas industrias como alimentos, cuidado de la salud y comercio². En una primera instancia, se discutieron temas generales relacionados con las pymes y quedó en evidencia que la situación económica actual y la inflación son preocupaciones primordiales. Los constantes cambios en la economía del país afectan la estabilidad y rentabilidad de sus negocios, lo que los lleva a buscar formas de optimizar costos y adaptarse a las fluctuaciones del mercado. Todo esto nos permitió afinar nuestro enfoque para la segunda sesión, donde recopilamos de manera más precisa las necesidades específicas de cada empleador y nos adentramos puntualmente en lo que respecta al personal. De esta segunda ronda de entrevistas, surge una preocupación adicional: la dependencia excesiva de los dueños en el funcionamiento diario de la empresa. Ellos suelen ser los responsables punta a punta del negocio. Muchos expresaron sentir que, si no están presentes, las cosas no funcionan correctamente.

Los dueños de pymes coincidieron en que el manejo de la ausencia del personal es un desafío constante. La falta de puntualidad y las ausencias no justificadas impactan negativamente en la productividad, afectando directamente los resultados de la empresa.

El fin de la pandemia y el retorno a la presencialidad de los empleados (ya sea total o híbrida) pusieron de manifiesto una necesidad aún más apremiante para los empleadores. Durante este período, se hicieron evidentes ciertas preocupaciones por parte de los trabajadores y la falta de cumplimiento en ciertas tareas. Los empresarios creen que la única forma de detectar estas situaciones es a través de la interacción física y el contacto directo.

Los controles de seguridad para fichar empleados en la mayoría de estas pymes son métodos básicos y manuales, como hojas de asistencia o fichas de papel. Pocas de las empresas consultadas adoptaron un sistema un poco más moderno como ingreso con tarjeta o por huella. Sin embargo, todos estos procesos pueden ser vulnerables, resultan engorrosos y generan una carga

² Estas entrevistas se llevaron a cabo con el mismo grupo de empleadores, aunque en algunos casos se realizó algún reemplazo con otro miembro del mismo negocio. Podemos mencionar a Mariano, franquiciante de Havanna, a Soledad como dueña de un comercio de venta de artefactos de luces, a dueños de pymes dedicadas al comercio al por mayor de distintos artículos y a Federico como dueño de una clínica oftalmológica. A modo de ejemplo, en anexos transcribimos esta última [entrevista](#) donde pueden visualizarse las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas.

administrativa significativa. Además, pueden ser propensos a errores en la recopilación de datos, lo que dificulta la toma de decisiones basadas en información precisa.

Los empleadores expresaron un claro deseo de mejorar la seguridad y eficiencia mediante la adopción de tecnología adecuada. Buscan soluciones de control de asistencia y acceso que les brinden mayor precisión y se integren con facilidad en sus operaciones diarias. La tecnología es vista como una herramienta que les permitirá adaptarse al entorno digital con el objetivo de modernizar sus procesos y mejorar el funcionamiento de sus negocios.

En conclusión, tras llevar a cabo varias entrevistas con los dueños de pymes, se evidenció una preocupación recurrente: el incumplimiento de los empleados es una realidad y controlarlos con las herramientas actuales resulta extremadamente difícil. Las pymes, en general, suelen mostrar cierta reticencia a adoptar nuevas tecnologías, ya que tienen otras prioridades, como el contexto económico y la supervivencia financiera.

Sin embargo, cuando se les presentó **Fucó** como una herramienta de control innovadora, notamos un cambio en su percepción. Comprendieron que **Fucó** no sólo representa una inversión en su negocio, sino también una valiosa propuesta para ganar tiempo y aumentar la productividad. La idea de contar con una solución que les facilite la supervisión del personal y les permita optimizar sus operaciones resonó en ellos, viéndola como una oportunidad para enfrentar de manera más efectiva los desafíos que afrontan diariamente. La visión de **Fucó** como una aliada estratégica para mejorar la gestión y lograr resultados más eficientes les entusiasmó y consideraron seriamente la adopción de esta aplicación en sus negocios.

A partir de estos *insights* obtenidos de las entrevistas realizadas y del [mapa de empatía](#), es que profundizamos en el entendimiento de la necesidad para diseñar la propuesta de valor.

Propuesta de valor

Descripción de la propuesta y sus beneficios

Fucó es una aplicación de control de ingresos y egresos por GPS diseñada específicamente para emprendedores y pequeñas y medianas empresas que enfrentan el desafío de gestionar la puntualidad y la asistencia de sus empleados. Reconociendo la importancia de contar con un sistema eficiente de control, hemos desarrollado una solución basada en suscripción, que brinda a los empleadores la capacidad de monitorear la asistencia de su personal de manera precisa, confiable y en el momento.

Nuestro enfoque se basa en proporcionar a nuestros clientes, estén donde estén, una herramienta tecnológica que les permita tener un control total sobre los horarios de sus empleados. Fucó les posibilita estar virtualmente presentes en esa gestión mediante una aplicación que utiliza tecnología en la nube.

Esta herramienta virtualiza el negocio físico a través del uso de geoceldas. Una geocelda es una tecnología que se utiliza para rastrear a las personas en un determinado lugar o sitio de trabajo. Funciona mediante el uso de dispositivos móviles con GPS, compatible con cualquier *smartphone* o *tablet*.

Las organizaciones tienen la capacidad de establecer puntos en un mapa para crear una forma, como un cuadrado o un círculo por parámetros de latitud, longitud y diámetro y así definir una zona virtual con diversos propósitos. Imaginemos que hay una especie de "cerca virtual" alrededor del lugar físico donde los empleados deben estar trabajando. Esta cerca es la geocelda.

Cuando las personas entran o salen de esa zona, se pueden activar acciones específicas, como el envío de notificaciones. Si una empresa quiere establecer una geocelda alrededor de su edificio de oficinas, utilizando esta tecnología, pueden trazar un polígono en un mapa que represente el contorno del edificio. Una vez que se haya establecido esta zona, deberán dar de alta a sus usuarios (empleados) y fijar los horarios que deben cumplir en cada locación. De esta manera, cada vez que alguien ingrese o salga de esa área, el sistema puede detectarlo y realizar una acción determinada. Por ejemplo, si un empleado que posea la aplicación en su dispositivo móvil y entra en el límite virtual de la oficina, el sistema puede enviar automáticamente una notificación a los supervisores o al dueño del negocio para informarles de su llegada. Del mismo

modo, cuando una persona sale de la geocelda, se puede desencadenar otra acción, como el registro de la salida del empleado.

Las empresas podrán probar **Fucó** gratuitamente por un mes y explorar los beneficios significativos que tiene esta herramienta. En primer lugar, se garantiza un cumplimiento más efectivo de los horarios laborales, promoviendo la responsabilidad y la transparencia dentro de la organización, lo que contribuye a una mayor productividad y eficiencia en el trabajo. Además, se reduce la posibilidad de ausencias injustificadas o llegadas tardes, y por lo tanto, mejora la disciplina y el ambiente laboral.

Nuestra propuesta de valor se centra en proporcionar una solución integral que aborda las preocupaciones de los empleadores en cuanto a la imposibilidad de estar en todos lados al mismo tiempo controlando. Con **Fucó**, las pymes podrán tener un control preciso de la asistencia de su personal en cualquier momento y desde cualquier lugar. Nuestra plataforma les brinda acceso en tiempo real a la ubicación y horarios de los empleados, permitiéndoles identificar y abordar rápidamente cualquier problema de puntualidad o ausentismo.

Sabemos que nuestro mayor competidor no es una empresa en particular, sino la decisión que tienen algunas pymes de no tomar medidas y mantener sus prácticas actuales sin hacer nada para controlar el personal. También comprendemos las limitaciones de tiempo y recursos que enfrentan las pymes al considerar soluciones tecnológicas complejas. Por esta razón, nos enfocamos en brindarles una herramienta confiable y vanguardista. Nuestra solución se destaca por su facilidad de uso, con una interfaz intuitiva y la capacidad de personalizar sus funcionalidades según las necesidades de cada empresa. Queremos ofrecerles una solución que se adapte a sus realidades y les permita optimizar la gestión de sus empleados sin sacrificar recursos valiosos, para que ahorren tiempo y puedan concentrarse en otros aspectos fundamentales de sus negocios.

Propuesta de valor diferencial

Fucó ofrece una propuesta diferencial en el mercado como una aplicación de control de ingresos y egresos del personal por geolocalización, que se destaca por ser *Software as a Service* (SaaS) y basada en una suscripción. Esto significa que el software y los servicios son alojados por el proveedor que elige

Fucó, permitiendo a los usuarios finales acceder a la aplicación a través de un navegador *web*, sin necesidad de instalar o mantener infraestructura local.

La característica distintiva radica en su enfoque autoadministrable, permitiendo a nuestros clientes configurar y personalizar la aplicación en cualquier momento de acuerdo a sus necesidades y sin depender de terceros, es decir, brindando a los empleadores la libertad de adaptar la plataforma a sus requerimientos específicos.

Fucó opera bajo el concepto *Bring Your Own Device* (BYOD), lo que significa que el trabajador no necesita ningún dispositivo adicional para utilizar nuestra aplicación. Es una solución ideal, ya que la tecnología es compatible con todos los celulares inteligentes con red móvil, independientemente de la marca, solo tienen que instalar la aplicación en sus propios *smartphones* y ya están listos para usarla. Esta característica elimina la necesidad de que las pymes compren dispositivos móviles para sus empleados.

Asimismo, la opción de suscripción mensual ofrece numerosos beneficios a nuestros clientes. Les brinda la flexibilidad de elegir el plan que mejor se ajuste a sus necesidades, permitiéndoles pagar por los servicios que utilizan.

La inclusión de características avanzadas, como la automatización de informes y la integración con sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), aporta un valor extra significativo para nuestros clientes. Estas funcionalidades les permiten a las empresas optimizar sus procesos y obtener información valiosa de manera rápida y precisa.

Por ejemplo, imaginemos a un empleado de una pyme que necesita pedir vacaciones. Con Fucó, el empleado puede realizar esta solicitud directamente a través de la aplicación, sin tener que pasar por trámites o depender de documentos físicos. Una vez enviada la solicitud, tanto el trabajador como los responsables pertinentes, pueden realizar un seguimiento del estado en tiempo real. Esto brinda transparencia y agilidad en el proceso de gestión de permisos, facilitando la comunicación y evitando malentendidos o retrasos innecesarios.

Fucó no solo ofrece la funcionalidad básica de control de asistencia, sino que va más allá al integrar características avanzadas como la generación automática de reportes y la integración con los sistemas de cada negocio, lo cual proporciona un valor adicional a nuestros clientes al mejorar la experiencia de uso, simplificando y agilizando los procesos internos de las pymes.

Product Market Fit

Fit entre producto y mercado

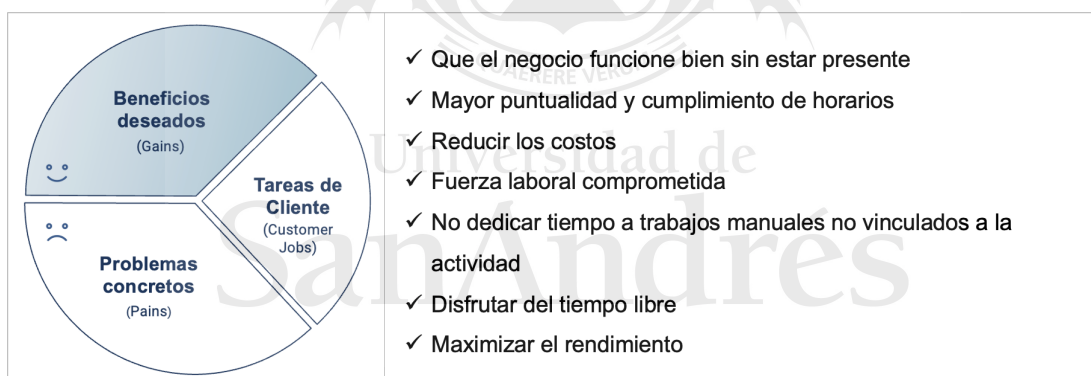
A partir de la realización de las entrevistas con dueños de pequeñas y medianas empresas, confirmamos la existencia de una gran preocupación en torno al cumplimiento de los horarios del personal y la imposibilidad de estar controlando todo el tiempo el negocio.

En base a esta información, si brindamos a nuestros clientes una herramienta que garantice una experiencia de usuario óptima y que resuelva eficazmente este problema, es muy probable que la adopten y la recomienden a sus colegas.

Como resultado de estas entrevistas, hemos desarrollado el [Value Proposition Canvas](#) y validado la propuesta de valor que Fucó ofrece a las pymes.

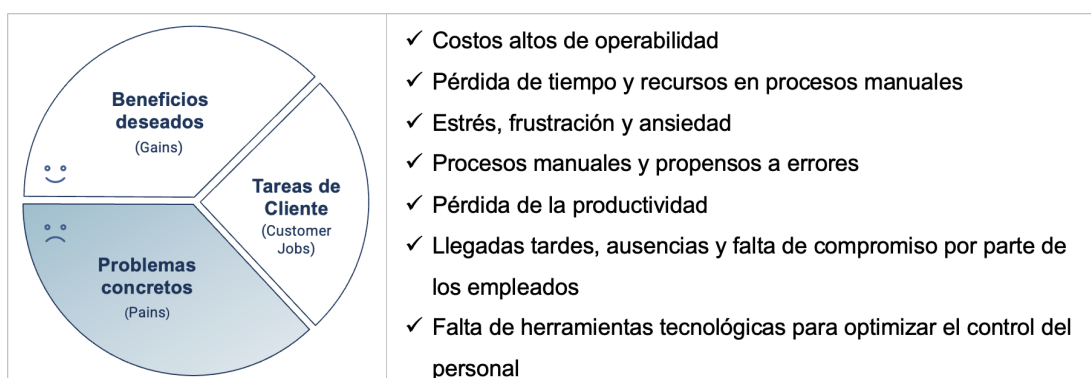
Focalizándose en cada componente del mismo podemos mencionar, por un lado, del lado del cliente:

- **GAINS:** beneficios que buscan nuestros clientes



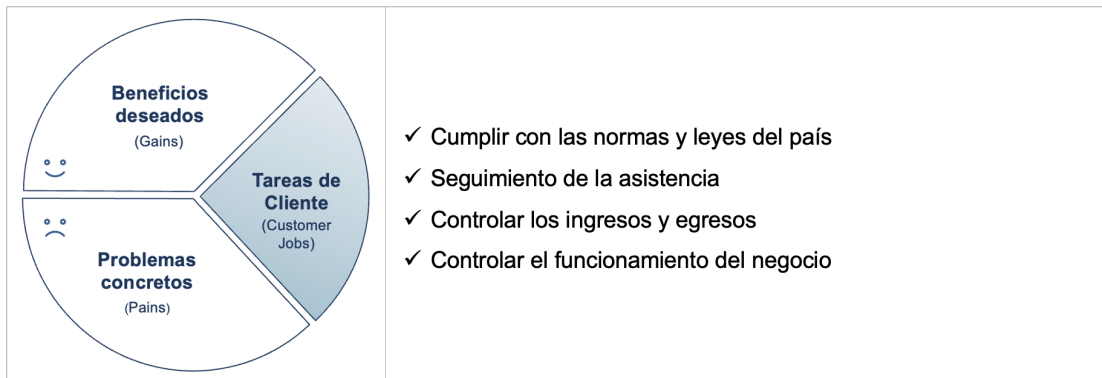
Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

- **PAINS:** dolores que enfrentan nuestros clientes



Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

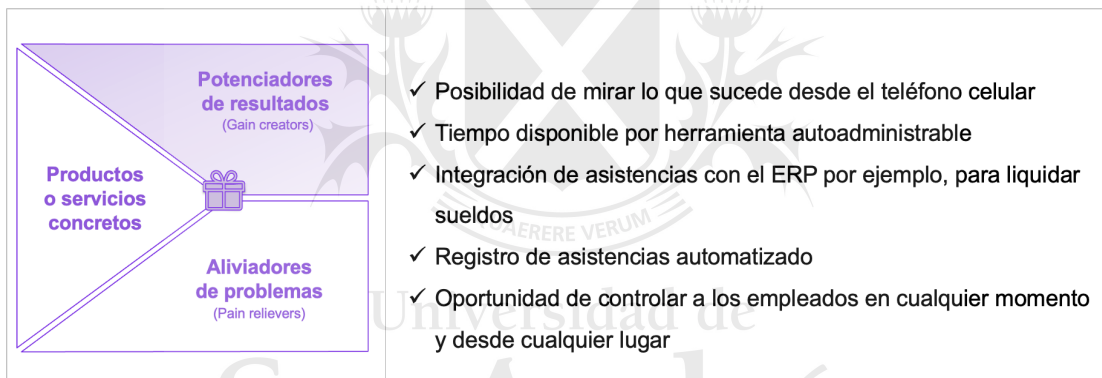
- **CUSTOMER JOBS:** necesidades que intentan resolver nuestros clientes



Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

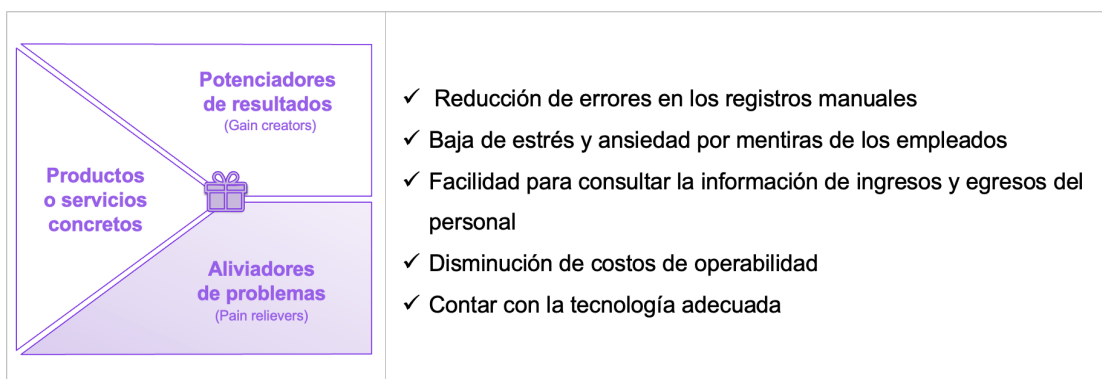
Por otro lado, lo que respecta a nuestro producto:

- **GAIN CREATOR:** beneficios que trae contratar nuestro producto



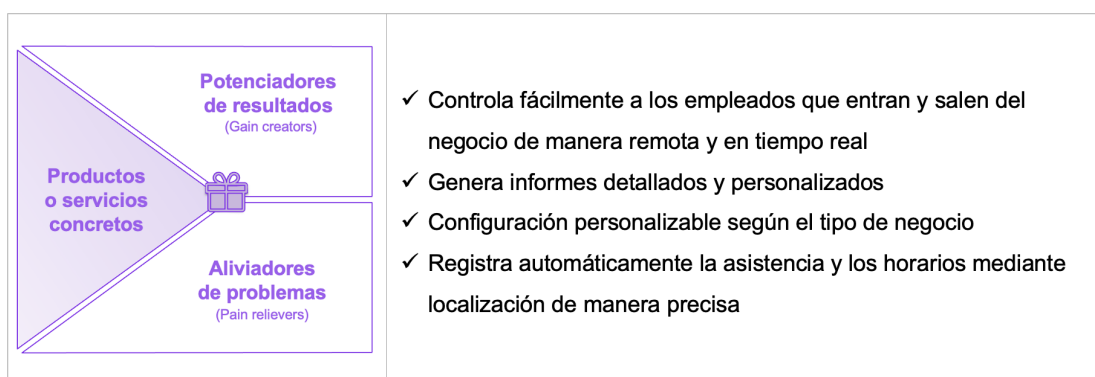
Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

- **PAIN RELIEVERS:** dolores que alivia nuestro producto



Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

- PRODUCTS & SERVICES: lo que hace nuestro producto



Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento de encuestas.

Como se puede observar en la información anterior, **Fucó** aborda directamente los dolores y beneficios identificados en el perfil de nuestros clientes. Este proceso del *Value Proposition Canvas* nos permitió comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes y adaptar nuestra solución para brindarles una respuesta efectiva a los desafíos que enfrentan en materia de control de asistencia del personal.

Construcción del MVP

Para desarrollar **Fucó** y asegurarnos de que cumpla con las necesidades reales de nuestros clientes, llevamos a cabo un proceso exhaustivo de diseño y desarrollo. Teniendo en cuenta el *feedback* recibido por los entrevistados y sus *pain points*, comenzamos por poner en consideración las características y beneficios del negocio a través de prototipos interactivos de baja fidelidad:

- Aplicación del empleado:



Fuente: elaboración propia.

- Aplicación del empleador:



Fuente: elaboración propia.

A través de estos prototipos logramos que un grupo de potenciales usuarios aportaran sus opiniones y comentarios. Esta interacción directa nos brindó información valiosa sobre las expectativas y preferencias de nuestros clientes, lo que nos permitió ajustar y mejorar el concepto inicial.

Utilizamos esas consideraciones y aprendizajes para establecer y modelar el Producto Mínimo Viable (MVP) de Fucó. El MVP nos permitió lanzar una primera versión de la plataforma con las funcionalidades principales.

El *mock up* del lado del empleador presentaba:

- Una geocelda configurada
- Un empleado con horario de 9 a 18
- Mapa en donde se visualiza en vivo si el empleado está activo o inactivo

Del lado contrario, el *mock up* del empleado tenía:

- Un botón de *check-in* y *check-out* que se habilitaba una vez que se encontraba en la geocelda.

Para ejecutar el experimento fuimos a los locales de dos de los entrevistados para probar un día de registro con un empleado. Además, agregamos algunas preguntas para entender si otras funcionalidades podían ser atractivas adicionales a la funcionalidad *core*.

Algunas de las preguntas dirigidas al empleador fueron:

- ¿Es útil ver la información en un mapa o sería más cómodo una tabla?
- ¿Qué haces con esta información? ¿Para qué la utilizas además del control del local?
- ¿Te parece útil llevar un registro de los sueldos en la aplicación?

- ¿Qué aspectos valoras más al elegir una solución de control de asistencia?

Por otro lado, las preguntas al empleado fueron:

- ¿Es clara la aplicación? ¿Es intuitiva y fácil de usar?
- ¿Crees que las notificaciones son útiles y te ayudan a recordar registrar tu asistencia?
- ¿Hay alguna función adicional que te gustaría tener para mejorar tu experiencia con la aplicación?

Gracias a esta información obtenida por la retroalimentación en tiempo real de los usuarios, realizamos iteraciones y mejoras constantes en el producto, enfocándonos en agregar características y features específicas que fueron altamente valoradas por nuestros clientes.

A través de un proceso de desarrollo ágil, se evolucionará el MVP hacia un producto que será sólido y completo. **Fucó**, en su forma final, ofrecerá el control de asistencia de personal por GPS, con la facilidad de ser autoadministrable y con un modelo de suscripción flexible. El lanzamiento de la aplicación está previsto que suceda en etapas³ que serán progresivas y cada una de ellas se nutrirá de la retroalimentación obtenida en la fase anterior, con el objetivo de lograr el mejor resultado posible y alcanzar el producto final deseado.

Universidad de
San Andrés

³ Estas etapas serán explicadas de manera más amplia en el apartado “Implementación del negocio”.

Tamaño de la oportunidad

Para realizar una estimación inicial del potencial de mercado que nuestro producto ofrece, hemos empleado una herramienta que se basa en el cálculo de tres componentes clave:

- TAM (Total Addressable Market)
- SAM (Serviceable Addressable Market)
- SOM (Serviceable Obtainable Market)

TAM

Fucó se posiciona en un mercado con un potencial extraordinario: Latinoamérica. Según los datos proporcionados por el SELA, esta región alberga aproximadamente 12,9 millones de pymes formales. Utilizando la demografía de las empresas proporcionada por la OIT, podemos obtener el total de empresas empleadoras formales en latinoamérica:

Demografía empresarial		
31,3%	Empresas sin personal	5.444.910
31,7%	Microempresas (2-9 personas)	5.514.493
11,1%	Pequeñas empresas (10-49 personas)	1.930.943
25,9%	Medianas y grandes empresas (+50 personas)	4.505.533
100%		17.395.879

Empresas registradas en LATAM		
74,1%	Pymes (1 a 49 personas)	12.890.346
25,9%	Grandes empresas (+50 personas)	4.505.533
100%	Total empresas	17.395.879
31,3%	<i>Empresas sin personal</i>	<i>-5.444.910</i>
	Total empresas empleadoras formales	11.950.969

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Para este estudio del mercado, hemos decidido dejar de lado a las empresas informales debido a que, por su propia naturaleza, son entidades que operan fuera del marco legal y por lo tanto, hay poca información confiable disponible sobre ellas. Sabemos que en Latinoamérica la informalidad empresarial

alcanza alrededor del 53%, lo que representa una parte significativa del mercado potencial. En su mayoría, estas empresas suelen ser cuentapropistas o pequeños emprendimientos que no están registrados oficialmente y carecen de datos estructurados y accesibles. Si bien reconocemos que en la informalidad podría haber potenciales clientes que no estamos considerando, en esta etapa inicial nos centraremos en analizar y comprender el mercado de las empresas formales, donde disponemos de una mayor cantidad de datos y una base sólida para realizar un estudio exhaustivo y más preciso.

Dentro de este entorno, es evidente que no todas las empresas requieren de un sistema de control de asistencia física y esto nos lleva a plantear una suposición debido a la diversidad de negocios y actividades que existen en el mercado. Un estudio realizado por *WeWork* sobre las modalidades de trabajo en América Latina arroja datos interesantes luego de la pandemia (*WeWork*, 2022). Los resultados muestran que un 16% de las empresas optan por el trabajo presencial, un 17% lo hace de forma remota y un 67% ha adoptado una modalidad híbrida. Si consideramos un escenario optimista, ese 83% de las empresas empleadoras podrían tener la necesidad de control de personal físico.

Total empresas empleadoras LATAM	11.950.969
Empresas empleadoras con necesidad de control - 83%	9.919.304

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

De esta manera, el total de empresas empleadoras formales es de 9,9 millones, lo que representa un extenso universo de posibles clientes para nuestra plataforma.

Elegimos este mercado para el cálculo del TAM debido a varias razones. En primer lugar, esta región muestra un enorme potencial de crecimiento económico y desarrollo tecnológico, lo que crea una oportunidad favorable para introducir soluciones innovadoras en el ámbito empresarial. Además, al tener nuestra base en Argentina, contamos con un conocimiento profundo del mercado local y las dinámicas específicas de la región. Esto nos permite capitalizar nuestra experiencia local y comprender mejor las necesidades de nuestros clientes en diferentes países de Latinoamérica. Otra razón importante por la que hemos elegido LATAM como nuestro mercado objetivo es que se

trata de una región predominantemente hispanohablante y con similitudes culturales. Esta característica nos brinda una ventaja significativa, ya que compartir el mismo idioma con nuestros clientes nos permite establecer una comunicación más fluida. Al poder ofrecer nuestras soluciones y servicios en español, eliminamos las barreras idiomáticas y facilitamos la comprensión y adopción de nuestro producto por parte de las empresas en todo el mercado. Con base en la información previa sobre la cantidad de empresas empleadoras existentes, hemos estimado el TAM considerando que todas ellas son quienes tendrían posible afiliación al negocio. Estas 10 millones de empresas se han valorizado siguiendo los precios que serán explicados en la sección “Modelo de generación de ingresos”. Por lo tanto, si asumiéramos que capturamos el mercado en su totalidad, es decir, si vendiéramos nuestro producto al 100% de nuestros potenciales clientes, y multiplicáramos esto por nuestros planes de suscripción (considerando 70%, 20% y 10% con planes de 10, 25 y 50 dólares respectivamente), la cantidad de ingresos potenciales anuales alcanzaría los 2.023 millones de dólares.

TAM Empresas empleadoras	9.919.304
70,00% al plan USD 10	833.221.528
20,00% al plan USD 25	595.158.234
10,00% al plan USD 50	595.158.234
	2.023.537.996

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

SAM

Partiendo del enfoque en el mercado seleccionado, el SAM abarca los países de Argentina, México y Colombia. Estas selecciones se realizaron de manera estratégica, considerando varios factores relevantes. En primer lugar, se tomó en consideración un informe que revela el Producto Bruto Interno (PBI) de Latinoamérica (FMI, 2023), y en este análisis, estos tres países sobresalen significativamente en términos de su PBI. Si bien Brasil tiene el número más alto en la región, decidimos descartarlo debido a que no es un país hispanohablante, lo cual es un factor importante para nuestro enfoque de mercado.

Deteniéndonos en cada elección, Argentina se considera nuestro *sandbox* debido a que es el mercado local donde nos encontramos y tenemos un mayor conocimiento del mismo. Esto nos permite validar y afinar nuestra propuesta antes de expandirnos a otros países.

En segundo lugar, México se destaca como el mercado más grande de Hispanoamérica en términos de población y economía. Su tamaño y dinamismo ofrecen una gran oportunidad de crecimiento y penetración en el sector. Además, México cuenta con una amplia adopción de tecnología y una cultura empresarial propicia para la implementación de soluciones innovadoras como la nuestra.

Por último, Colombia se posiciona como un mercado atractivo debido a su crecimiento económico sostenido y su gran cantidad de empresas. El país ha experimentado un aumento significativo en emprendimientos y startups, lo que crea un ambiente propicio para la adopción de soluciones de control de personal y gestión empresarial como la nuestra.

Después de una extensa investigación, recopilamos información sobre la cantidad de empresas existentes en cada país utilizando datos oficiales. Para Argentina, nos basamos en un informe oficial del Ministerio de Economía y la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (Rojo, 2022); para México, consultamos el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2021); y para Colombia, recurrimos al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Luego, utilizando la demografía empresarial que brinda la OIT en cuanto a la proporción del empleo por tamaño de las empresas, llegamos al total de empresas empleadoras:

	Argentina	México	Colombia	TOTAL
Empresas empleadoras registradas	536.400	4.900.000	1.920.745	
Demografía empresarial				
Empresas sin personal	22,0%	26,6%	31,7%	27,3%
Microempresas (2-9 personas)	25%	36,0%	33,8%	34,8%
Pequeñas empresas (10-49 personas)	7,7%	14,8%	11,2%	13,6%
Medianas y grandes empresas (+50 personas)	45,3%	22,6%	23,3%	24,2%

	Argentina	México	Colombia	TOTAL
	536.400	4.900.000	1.920.745	7.357.145
<i>Empresas sin personal</i>	-118.008	-1.303.400	-608.876	-2.030.284
Total empresas empleadoras	418.392	3.596.600	1.311.869	5.326.861

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Basándonos en la misma hipótesis, en un panorama alentador, es posible que hasta un 83% de las compañías empleadoras requieran de un sistema de control de asistencia física. De esta manera, estimamos el número total de empresas en los países bajo análisis:

	Argentina	México	Colombia	TOTAL
Total empresas empleadoras	418.392	3.596.600	1.311.869	5.326.861
Empresas empleadoras con necesidad de control - 83%	347.265	2.985.178	1.088.851	4.421.294

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Para obtener el SAM ahora en valor monetario, aplicamos el mismo enfoque que utilizamos para determinar el TAM: si consideramos que hemos capturado la totalidad del mercado objetivo y multiplicamos esta cifra por nuestros planes de suscripción (con una distribución del 70%, 20% y 10% para los planes de 10, 25 y 50 dólares respectivamente), el cálculo arroja un SAM de aproximadamente 902 millones de dólares. Este análisis nos proporciona una idea del volumen de ingresos que podríamos alcanzar al escalar nuestro negocio.

	Argentina	México	Colombia	TOTAL
SAM Empresas empleadoras	347.265	2.985.178	1.088.851	4.421.294
70,00% al plan USD 10				371.388.737
20,00% al plan USD 25				265.277.670
10,00% al plan USD 50				265.277.670
				901.944.077

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

SOM

Nuestro SOM estará enfocado a las pymes argentinas empleadoras de más de 1 trabajador y menos de 10 ya que se trata del mercado que podemos capturar a corto plazo con la inversión que tenemos prevista.

Utilizando un enfoque *bottom-up*, hemos calculado nuestro SOM a partir de una inversión inicial aproximada (la cual detallaremos en un próximo capítulo), donde destinamos un porcentaje de los fondos a gastos de comercialización, considerando la inversión en publicidad digital como la más relevante. A partir de los costos unitarios, hemos construido un *funnel* de ventas con un plazo lógico de 3 años. Mediante este proceso, hemos determinado la cantidad de empresas que podemos captar, es decir, los *new users*, estableciendo un porcentaje de conversión basado en los estándares de la industria. Como resultado, hemos obtenido un total de 11.052 clientes potenciales.

Este número representa aproximadamente el 10% de penetración en el mercado de pymes argentinas empleadoras con más de 1 empleado y hasta 10. Nuestro análisis se basa en la misma demografía utilizada en los componentes anteriores, considerando que sólo el 25% de todas las empresas del país cumplen con esta característica, lo que se traduce en un total de 134.100 microempresas.

	Argentina
22% Empresas sin personal	-118.008
7,7% Pequeñas empresas (10-49 personas)	-41.303
45,3% Medianas y grandes empresas (+50 personas)	-242.989
SOM Total empresas empleadoras	134.100

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Siguiendo la premisa en la cual consideramos que únicamente el 83% de estas organizaciones tienen personal con presencia física, calculamos la cantidad total de dichas empresas en Argentina:

	Argentina
Total empresas empleadoras	134.100
Empresas empleadoras con necesidad de control - 83%	111.303

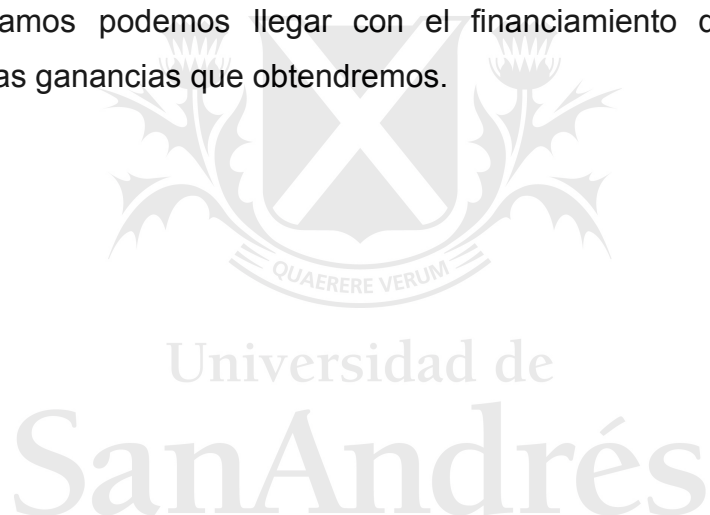
Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Con la misma metodología que hemos aplicado anteriormente, nuestro SOM se calcula multiplicando los 11.052 clientes potenciales por los tres planes de suscripción y sus respectivos porcentajes.

SOM a 3 años			Argentina
Penetración en Argentina	111.303	10%	11.052
	70,00% al plan USD 10		928.332
	20,00% al plan USD 25		663.094
	10,00% al plan USD 50		663.094
			2.254.520

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

Esto nos da una cuota de mercado anual estimada de 2,2 millones de dólares, la cual estimamos podemos llegar con el financiamiento de fondos que requerimos y las ganancias que obtendremos.



Competencia

Ya mencionamos que la competencia no se limita solo a otras empresas, sino también al desafío de convencer a algunas pymes de que necesitan un cambio. Algunas de ellas prefieren quedarse como están, sin controlar a su personal y enfrentando sus otros problemas. Pero ahora es momento de adentrarnos en el terreno de nuestros competidores reales.

Cuando examinamos a esta competencia, descubrimos que la propuesta de valor de **Fucó** se fortalece por dos razones fundamentales, las cuales fueron los principales puntos clave que nos impulsó en su desarrollo. En primer lugar, encontramos que hay una amplia variedad de propuestas que intentan abordar problemáticas similares, pero muchas de ellas se enfocan en soluciones puntuales, como dispositivos físicos de registro de entrada y salida del personal o planillas que requieren un manejo manual y resultan engorrosas. Por otro lado, si bien existen aplicaciones que se asemejan a la nuestra, ninguna de ellas ofrece en LATAM una solución completa en forma de SaaS que sea autoadministrable y adaptable a las necesidades específicas de cada negocio. Es por ello que **Fucó** ofrece una solución integral que va más allá de estas limitaciones, brindando a nuestros clientes un enfoque completo para el control de asistencia de personal en tiempo real.

Competidores sustitutos

- Dispositivos biométricos de control de asistencia

Estos dispositivos utilizan tecnología biométrica, como huellas dactilares o reconocimiento facial, para registrar la asistencia de los empleados de manera precisa. Aunque no ofrecen todas las funciones de gestión de personal de **Fucó**, pueden ser considerados como una alternativa para el control de asistencia.

- Planillas de Excel o sistemas manuales

Algunas empresas, sobre todo las pymes que son las más reticentes al cambio, aún utilizan métodos manuales, como planillas de *excel* o registros en papel, para el control de asistencia. Esto requiere de un controlador humano, es decir una persona que se encargue de ingresar y gestionar los datos, lo que implica una carga adicional de trabajo y un mayor riesgo de inexactitudes en los

registros. A pesar de que estos métodos son menos eficientes y propensos a errores, pueden considerarse como una opción sustituta más económica para las empresas con recursos limitados.

- Tarjetas de proximidad

Estas requieren que los empleados lleven consigo una tarjeta física que contiene la información de identificación. Para registrar su asistencia, los empleados deben acercar la tarjeta a un lector de proximidad ubicado en el lugar de trabajo.

Competidores directos

- Geovictoria

Es una empresa chilena que brinda una solución basada en la nube ofreciendo cuatro módulos diseñados para optimizar y automatizar diversos procesos empresariales. Estos módulos se centran en el registro de asistencia, el control de accesos, el monitoreo del uso del comedor y un módulo de inteligencia empresarial para analizar la productividad y respaldar la toma de decisiones estratégicas. GeoVictoria se enfoca en sectores específicos como la construcción, el outsourcing, la seguridad y el retail, brindando soluciones adaptadas a las necesidades de esas industrias.

- Palgeo

Palgeo es una plataforma basada en la nube que ofrece soluciones de gestión y control del personal para organizaciones. Con características como el marcado de asistencia mediante reconocimiento facial, la gestión de tareas y las alertas en tiempo real, simplifica todas las actividades relacionadas con la asistencia en una sola aplicación. A través de la aplicación móvil, los empleados pueden marcar su ingreso y egreso, verificar las tareas asignadas, registrar la finalización de tareas obligatorias y recibir notificaciones automáticas de alertas. Utilizando la tecnología de geoceldas, la plataforma permite establecer límites virtuales en la ubicación geográfica de la organización, lo que facilita el seguimiento y control del personal.

En muchos aspectos, Palgeo se asemeja a Fucó, ofreciendo funciones similares como el control de asistencia en tiempo real, generación de reportes y uso de tecnología SaaS pero localizadas en distintos mercados. Ambas soluciones están diseñadas para brindar una experiencia basada en la nube.




- Tamigo


Es el principal proveedor de soluciones de gestión en línea de planificación del trabajo en Dinamarca y otros países europeos, brindando una solución para las empresas que necesitan un sistema de gestión de la fuerza laboral en línea y fácil de usar. Tamigo ofrece una solución SaaS que permite controlar todos los procesos de gestión relacionados con la fuerza laboral, desde la creación de empleados hasta la planificación de turnos y la gestión de horas trabajadas. Es un servicio totalmente en línea, lo que significa que los clientes no necesitan comprar ni mantener ningún programa o hardware, solo pagan una cuota mensual por empleado. Con la aplicación móvil, los clientes pueden gestionar fácilmente decisiones relacionadas con los turnos, el ausentismo, los intercambios de turnos y más, lo que permite una comunicación efectiva con los empleados. Tamigo atiende a una amplia variedad de industrias, incluyendo comercio minorista, supermercados, restaurantes y hoteles.

- Handdy

Es una plataforma de gestión de empleados que ofrece una amplia gama de funcionalidades para supervisar y optimizar la productividad del personal. Con capacidades avanzadas, Handdy permite supervisar y registrar los sitios web visitados y el tiempo dedicado, generar informes detallados de uso, obtener capturas de pantalla de la actividad de los empleados y realizar un seguimiento del trabajo realizado y los tiempos de descanso. Además, revisa el uso del teclado de los trabajadores, realiza un seguimiento de la asistencia de ellos y proporciona informes a nivel de proyecto. También cuenta con funciones de seguimiento de ubicación utilizando GPS y seguimiento de asistencia automatizado mediante geoceldas. Handdy captura los tiempos de inicio y cierre de sesión, registra los descansos tomados e incluso permite programar horarios de turnos para cada empleado. Realiza un seguimiento del tiempo dedicado a clientes y tareas, generando informes completos de hojas de tiempo. La herramienta ofrece un seguimiento detallado de la actividad de los empleados, incluyendo la pantalla de la PC, los sitios web visitados y las pulsaciones de teclas. A diferencia de Fucó, Handdy proporciona una imagen completa enfocada a la tarea y al proyecto, brindando una visión detallada del comportamiento de sus empleados.

Podemos comparar estas competencias en un cuadro:

APP	Locación	Servicio	Modelo de negocio	Diferenciación	Precio
	Chile	<ul style="list-style-type: none"> * Marcaje desde una PC * Marcaje con huella * Marcaje por selfie y georreferenciación * Marcaje vía llamada telefónica * Marcaje con reconocimiento facial * Reportes personalizados y en línea * Integración con software de gestión 	Suscripción	<ul style="list-style-type: none"> * No es SaaS * No ofrece versión Freemium * No realiza cotización online 	S/D
	India	<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento de asistencia de empleados por aplicación * Ubicación geográfica múltiple * Reconocimiento facial y biométrico * Registro de entradas y salidas * Asignación de tareas * Alertas automáticas * Sistema automatizado de reportes 	<p><u>Suscripción</u></p> <p>3 planes por cantidad de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pro: 1-50 * Ultimate: 51-250 * Enterprise: +250 	<ul style="list-style-type: none"> * No está en LATAM * Precio por empleado y por cantidad de locaciones * No realiza cotización online 	<p>Desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costo de instalación: USD 300 * USD 0,70 / por usuario
	Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación de turnos de empleados * Control y monitoreo de horarios * Gestión de ausencias * Integración con gestión de nóminas y aplicaciones de RRHH * Fichaje a través de la app * Notificaciones automáticas * En cualquier momento y lugar 	<p><u>Suscripción</u></p> <p>4 planes por cantidad de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Essential: pequeñas empresas de una sola locación * Standard: para pequeñas y medianas empresas * Advanced: empresas nacionales * Premium: negocios internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> * No está en LATAM * Precio por empleado y por cantidad de locaciones 	<p>Desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Essential: USD 1,50/ por usuario * Standard: USD 3/ por usuario * Advanced y Premium: precio personalizado

	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoreo de las actividades de los empleados * Seguimiento del tiempo y asistencias * Informes de uso y productividad * Análisis de la fuerza laboral * Monitorear empleados con o sin internet * Seguimiento de ubicación con GPS * Seguimiento de asistencia automatizado con geocercas 	<u>Suscripción</u> 3 planes por cantidad de empleados: * Free: gestión de tiempo y asistencia * Premium: free + monitoreo de empleados y análisis de productividad * Enterprise: premium + integraciones personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> * No está en LATAM * Precio por empleado * Prueba gratuita ilimitada * Enfocado en la productividad y las tareas 	Desde: * Free: USD 0/ por usuario * Premium: USD 1,72/ por usuario * Enterprise: contactarse con ventas
---	----------------	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de mercado

En resumen, la competencia existente se centra en soluciones puntuales, incompletas o en otro mercado. Actualmente en Argentina, contamos con una ventaja competitiva ya que no enfrentamos competencia directa en el mercado de control de asistencia y gestión de personal.

Sin embargo, somos conscientes de que al expandirnos a LATAM nos encontraremos con un panorama diferente. Nuestra estrategia se basará en ofrecer una solución SaaS, altamente personalizable y autoadministrable, lo que nos permitirá adaptarnos a las necesidades específicas de cada mercado. Además, nos diferenciaremos al ofrecer un precio competitivo basado en las funcionalidades que brindamos, en lugar de cobrar por la cantidad de usuarios. Con Fucó podrán monitorear la asistencia de los trabajadores de cada empresa desde cualquier lugar del mundo y con una modalidad de registro que no necesita inversión en equipos, se paga directamente por plan de suscripción divididos en tres tramos, cada uno con características diferentes.

Aunque sabemos que la competencia será real y desafiante, confiamos en nuestras fortalezas y en la calidad de nuestro servicio para destacarnos y ganar la preferencia de los clientes en toda la región.

Contexto

El análisis está basado en Argentina como país de lanzamiento y de validación de la propuesta de valor, intentando explicar la manera en la que juega y se posiciona Fucó en un entorno que requiere claridad y transparencia para todas las pymes que manifiestan una constante incertidumbre.

Demográfico

En el panorama empresarial de Argentina, las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel predominante. Son una parte importante del tejido empresarial del país, representando una gran proporción de las empresas registradas y jugando un papel fundamental en la economía. Según un informe del Ministerio de Economía sobre la estructura y dinámica de las pymes (Rojo, 2022), en el año 2021 se registraron 536.400 empresas empleadoras, de las cuales aproximadamente el 83,3% se clasifican como microempresas, es decir, cuentan con menos de nueve empleados cada una. Las pequeñas empresas representan alrededor del 13,2% y las medianas el 2,9%, mientras que menos del 1% corresponde a grandes empresas, con más de 200 empleados cada una.

Cada año, se produce un proceso de renovación en el universo empresarial argentino, con un promedio del 22% de aperturas y cierres de empresas. En promedio, se abren alrededor de 70.500 nuevas empresas, mientras que unas 69.000 empresas cierran anualmente (Belacin, 2019). Este flujo constante de aperturas y cierres ha llevado a un crecimiento general en la cantidad total de empresas a lo largo del tiempo. Sin embargo, las aperturas de empresas han mostrado una sensibilidad particular al ciclo económico y la acumulación de los ciclos recesivos de los últimos años ha resultado en una disminución gradual en la cantidad de nuevas aperturas desde el año 2009. Entre los años 2007 y 2013, el número total de empresas aumentó a una tasa de 5.000 por año, pero a partir de 2014, se estancó y posteriormente se registró una disminución de 1.000 empresas por año.

Este perfil demográfico es importante para Fucó porque proporciona una comprensión detallada de la composición y distribución de las pymes en el tejido empresarial del país en los últimos años.

Tendencias tecnológicas

La pandemia ha obligado a muchas empresas a adaptarse a las restricciones y buscar soluciones en línea para seguir operando y brindando servicios. Internet se ha vuelto fundamental en este proceso, permitiendo a las empresas mitigar los impactos de la crisis. Se ha observado un notable incremento en la cantidad de sitios web empresariales de Argentina durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020 en comparación con el año anterior, lo cual refleja la creciente importancia de la presencia *online* para mantener el negocio en tiempos difíciles.

A partir de ello y en el contexto actual, se observa un creciente interés y enfoque en las tecnologías digitales emergentes que están transformando diversos sectores.

De los 33 países de América Latina y el Caribe, solo cinco países de la región, siendo Argentina uno de ellos (CEPAL, 2021), han desarrollado o están en proceso de desarrollo de políticas y estrategias para aprovechar las ventajas de la inteligencia artificial (IA) lideradas por el gobierno.

Según un estudio de Microsoft, el 80% de las empresas argentinas continúa en proceso de transformación digital, impulsado por la pandemia. Las pymes destacan que la incorporación de tecnología les brinda oportunidades importantes, como la toma de decisiones basada en datos, la reducción de costos, el aumento de productividad y la apertura de nuevos mercados. La investigación revela que las principales dificultades que enfrentan las pymes son la ciberseguridad (41%), seguida del incremento en el volumen de ventas (31%) y la adquisición de nuevos clientes (23%). Además, aspectos como la adopción de tecnología, la fidelización del talento y el aumento de la eficiencia del negocio (todos ellos con un 21%). Las tecnologías más utilizadas son antivirus, almacenamiento en la nube y *softwares* de cálculo y texto *online*, siendo estas las últimas tres donde se ven mayores brechas de inversión. Tecnologías de ciberseguridad y de *marketing* digital, así como *hardware*, tienen los porcentajes más altos de clientes que invierten y continuarán haciéndolo. Las pymes recurren principalmente a créditos bancarios para financiar la inversión tecnológica, pero han aumentado los esquemas flexibles de pago con socios.

Todos estos desarrollos tecnológicos están impulsando la transformación digital en diferentes ámbitos y abriendo nuevas oportunidades en las pymes para la mejora de procesos, la toma de decisiones y la optimización de recursos.

Entorno económico

En el actual contexto económico de Argentina, las empresas se encuentran confrontando una serie de desafíos que tienen un impacto significativo en su actividad. Si bien de acuerdo con los datos proporcionados por el INDEC durante el primer trimestre de 2023, el PBI aumentó un 1,3% en términos interanuales, uno de los principales obstáculos que enfrentan las pymes es la elevada inflación (superando actualmente el 100% interanual), lo cual conduce a una pérdida del poder adquisitivo de los clientes y una reducción en la demanda de bienes y servicios. Además, las restricciones en el comercio exterior y las regulaciones cambiarias imponen limitaciones en el acceso a divisas necesarias para la adquisición de insumos, dificultando aún más la operación y el crecimiento empresarial.

El último relevamiento realizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)⁴, arroja como principales obstáculos para acceder al financiamiento son: *requisitos demasiado exigentes para ser cumplimentados por las PYMES (26,5%), desconocimiento de los programas con los que las PYMES pueden recibir asistencia y/o financiamiento (24,3%) y no considera a las condiciones de crédito disponibles como favorables (18,8%)*. (CAME, 2023).

Las pequeñas y medianas empresas también se enfrentan a una alta carga tributaria, lo que afecta su capacidad para reinvertir en sus negocios y dificulta su competitividad. El acceso al crédito se vuelve complicado, limitando su capacidad de expansión y desarrollo.

La recesión económica y la falta de crecimiento, agravadas por las restricciones a las importaciones y los impactos de la pandemia, han generado un clima de bajas expectativas en los mercados internacionales en relación a Argentina. Esto ha llevado a que muchas empresas hayan tomado la decisión de desinvertir en el país o incluso renunciar a su ingreso al mercado argentino debido a la incertidumbre y las dificultades económicas.

⁴ Relevamiento sobre el Indicador de Medición de Acceso al Financiamiento (IMAF) que arroja datos relevantes sobre el acceso al financiamiento de las entidades, pymes y emprendedores.

Contexto político

El panorama político en Argentina es caracterizado por su constante cambio e inestabilidad. La falta de un plan a largo plazo que garantice la continuidad a pesar de los cambios de gobierno genera una situación en la que el país experimenta modificaciones cada cuatro años en políticas, economía, aspectos sociales, jurídicos, producción, exportación, importación, entre otros.

Este escenario de incertidumbre genera una respuesta por parte de todos los actores de la sociedad, quienes buscan proteger su posición en lugar de buscar un beneficio común. Esta fluctuación y preocupación impacta directamente en las expectativas del mercado, las inversiones y el consumo. Además, se suma la influencia significativa de los formadores de precios, quienes poseen un gran poder y resultan difíciles de regular.

Este entorno resulta perjudicial sobre todo para las pymes ya que dificulta la planificación y el desarrollo del negocio a largo plazo.

Leyes y regulaciones

La tecnología ha revolucionado la forma en que se llevan a cabo los negocios, con un crecimiento exponencial en la cantidad de transacciones comerciales. Esta influencia tecnológica tiene un impacto profundo en la sociedad y plantea retos en términos de regulación como el acceso a la información, la protección de la propiedad intelectual, la seguridad de las transacciones en línea, entre otros aspectos importantes, para proteger a los diferentes actores involucrados y asegurar un entorno confiable en el mundo digital.

Es importante tener en cuenta que los servicios ofrecidos por las plataformas digitales ya están regulados por leyes generales y específicas como la Ley de Protección de Datos Personales y la Constitución Nacional, que en la mayoría de los casos son efectivas para regular este tipo de servicios.

Se debe destacar la importancia de la norma existente sobre la protección de datos personales ya que aborda preocupaciones clave relacionadas con la privacidad y el control de la información. En este sentido, es fundamental que las empresas cumplan con ella, adoptando medidas adecuadas para garantizar la privacidad y seguridad de la información de sus usuarios. Esto implica implementar prácticas y políticas sólidas en relación con la recolección, uso,

almacenamiento y transferencia de datos personales, asegurando el consentimiento informado y transparente de los individuos y garantizando el cumplimiento de los derechos de privacidad establecidos en la legislación.

Por otro lado, en 2018, Argentina emitió un decreto oficializando la "Agenda Digital 2030", una iniciativa gubernamental que busca coordinar y promover el aprovechamiento de las tecnologías digitales en el país. Esta agenda tiene como objetivos principales impulsar el desarrollo económico y lograr la inclusión digital de todos los ciudadanos. Además, busca establecer un marco estratégico para el uso de tecnologías digitales en diversos sectores, como el comercio, la educación y la salud. A través de esta iniciativa, se busca fomentar la transformación digital en Argentina, promoviendo la adopción de tecnologías avanzadas y el desarrollo de infraestructuras digitales que impulsen la innovación, la productividad y la competitividad del país.

Otro proyecto creado es el de "Transformación Digital de las pymes argentinas", lanzado a principios de este año, con el objetivo de impulsar de igual manera, la competitividad y productividad de la región a través de la adopción de un modelo de Industria 4.0. Este programa tiene varios objetivos, entre los cuales se destaca el desarrollo de la infraestructura tecnológica necesaria para llevar a cabo la transformación digital en el sector productivo, especialmente en las pequeñas empresas. Esto implica proporcionar a las pymes las herramientas y recursos necesarios para adaptarse a los avances digitales y tecnológicos de la actualidad. Otro aspecto importante del programa es la financiación de los procesos de transformación productiva. A través de los Aportes No Reembolsables (ANR) y el acceso a créditos, las empresas podrán obtener el respaldo económico necesario para llevar a cabo su transformación digital. Estos recursos podrían destinarse a la adquisición de tecnologías, la implementación de sistemas digitales, la capacitación del personal y otros aspectos clave en la transformación.

La ejecución de estos programas puede beneficiar a las pymes ya que al impulsar el desarrollo económico a través del uso de tecnologías digitales y herramientas de la Industria 4.0, se crea un entorno propicio para el crecimiento y la expansión de empresas que operan en el ámbito digital. Asimismo, al fomentar la inclusión tecnológica, se amplía el mercado potencial al facilitar el acceso de más usuarios a servicios digitales.

Industria

Descripción

En un mundo donde el tiempo es un recurso cada vez más escaso, los dueños de empresas reconocen la importancia de aprovechar al máximo cada minuto. Mediante la adopción de herramientas de vanguardia digitales, buscan mejorar su eficiencia y productividad, ahorrando tiempo y liberando recursos para concentrarse en actividades estratégicas y de mayor valor. Están dispuestos a explorar y utilizar soluciones digitales que les permitan automatizar procesos, agilizar la comunicación, gestionar tareas de manera más eficiente y obtener información en tiempo real.

En la industria tecnológica, en este caso de software de control de asistencia del personal, **Fucó** se encuentra inmersa en un escenario donde los consumidores actuales están buscando este tipo de experiencias más personalizadas y que les demanden menor tiempo. Es innegable que se están experimentando grandes transformaciones impulsadas por los avances tecnológicos.

En este contexto, **Fucó** está en la vanguardia de estos cambios, aprovechando las nuevas tecnologías para ofrecer soluciones más eficientes, intuitivas y adaptables a las necesidades de sus clientes. Entendemos que la clave para mantenerse relevante en este entorno en constante evolución es la capacidad de anticiparse a las demandas del mercado y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y tecnologías emergentes.

Cadena de valor

En el siguiente análisis, ahondaremos en los componentes fundamentales de la cadena de valor de **Fucó** y su relevancia en el funcionamiento y prosperidad del negocio. Exploraremos detalladamente cada uno de los elementos primarios que componen esta cadena, destacando cómo cada uno de ellos aporta valor y contribuye de manera significativa al desarrollo integral de la empresa:

- Logística de entrada

Esta etapa implica la adquisición de dispositivos de oficina necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esto incluye la compra de equipos informáticos

como computadoras, laptops e impresoras y otros dispositivos tecnológicos que serán utilizados por el personal para la gestión y operación del negocio. Es importante mencionar que no se requiere de equipos físicos especiales.

Además, también se considera la adquisición de *software* específico de la aplicación que será utilizado para el desarrollo, mantenimiento y mejora continua de la plataforma.

- Operaciones

Esta etapa está dedicada al desarrollo de la aplicación de control de asistencia. A pesar de ser tercerizado el servicio, se llevan a cabo actividades de programación, diseño, pruebas y optimización con un miembro del equipo para asegurar un funcionamiento eficiente y satisfacer las necesidades de los usuarios. Asimismo, se realiza el mantenimiento y actualización periódica de la aplicación, corrigiendo errores y garantizando su compatibilidad con los sistemas operativos y dispositivos más recientes.

- Logística de salida

Un componente esencial es la entrega de claves de activación, enlaces de descarga o acceso a la plataforma en línea donde los clientes puedan obtener e instalar la aplicación.

- Marketing y ventas

En esta etapa, **Fucó** desarrolla estrategias de *marketing* para promocionar su aplicación y atraer clientes. Esto implica la creación de contenido relevante y de calidad, la implementación de campañas publicitarias en línea y la generación de leads o clientes potenciales. El objetivo es generar interés en la aplicación y captar la atención de futuros usuarios.

- Servicio

El servicio postventa es fundamental para **Fucó**. Se brinda asesoramiento a los usuarios de la aplicación, proporcionando sesiones de capacitación y soporte continuo para resolver dudas o consultas. Además, se realiza el mantenimiento regular de la aplicación, corrigiendo errores, solucionando problemas técnicos y agregando nuevas funciones según las necesidades y comentarios de los clientes. Se ofrece un servicio de soporte técnico confiable para garantizar una experiencia satisfactoria a los usuarios.



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

5 fuerzas de Porter

Cuando nos adentramos en el estudio de la industria de las aplicaciones digitales de control de asistencia de personal, resulta esencial recurrir al enfoque clásico del campo de la gestión empresarial: las cinco fuerzas de Michael Porter. Este marco analítico nos brinda una herramienta valiosa para comprender de manera más amplia el entorno competitivo en el que se encuentra inmerso el negocio.

Al utilizar este enfoque, podemos examinar detenidamente cada uno de los elementos clave que influyen en la industria. Estas fuerzas incluyen:

- Poder de negociación de los clientes

En el caso de la industria de control de asistencia del personal en tiempo real, es posible que los clientes tengan un poder de negociación relativamente bajo debido a la falta de competidores que ofrezcan soluciones similares en el segmento de mercado al que apuntamos. Si Fucó es uno de los pocos negocios que brindan este servicio, los clientes pueden tener menos opciones para elegir y por lo tanto, su capacidad para influir en los términos de la negociación puede ser limitada. Fucó deberá asegurarse de entender las necesidades y expectativas de cada cliente, brindarles un servicio de calidad y establecer relaciones sólidas para mantener la lealtad con ellos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la industria de las aplicaciones digitales de control de asistencia de personal, la amenaza de entrada de nuevos competidores puede variar. Por un lado, puede haber barreras de entrada tecnológicas significativas, ya que desarrollar una aplicación de calidad y confiable requiere conocimientos especializados, inversión en tecnología y recursos humanos capacitados. Esto puede dificultar el ingreso de nuevas empresas al mercado.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la tecnología y las tendencias del mercado pueden cambiar rápidamente. Existe la posibilidad de que nuevas empresas emergentes o startups puedan ingresar con soluciones innovadoras o enfoques específicos para atender necesidades de nicho. Estas empresas pueden aprovechar las últimas tecnologías, tener modelos de negocio disruptivos u ofrecer características únicas que atraigan a los clientes.

Para hacer frente a esta amenaza, **Fucó** deberá estar atento a posibles nuevos competidores y ser proactivo en el desarrollo de su estrategia. Es esencial que mantenga su diferenciación y ventaja competitiva, ya sea a través de la mejora continua de su aplicación, la atención al cliente o la personalización de servicios. Además, la construcción de barreras de entrada adicionales, como la creación de una base sólida de clientes leales, la protección de la propiedad intelectual y el establecimiento de alianzas estratégicas, pueden ayudar a mitigar la amenaza de nuevos competidores.

- Poder de negociación de los proveedores

En el contexto de **Fucó**, existen diferentes proveedores que desempeñan un papel crucial. Por un lado, están los proveedores de *software* y servicios en la nube, que son elementos clave para el desarrollo y funcionamiento de la aplicación. Estos proveedores pueden tener un grado medio de poder de negociación debido a la disponibilidad de opciones confiables en el mercado, aunque si los proveedores aumentan los precios, disminuyen la calidad o no cumplen con los estándares requeridos, esto puede representar una amenaza para la rentabilidad y la calidad de los servicios de **Fucó**.

Por otro lado, en el contexto del *marketing* digital, existe una amplia oferta de agencias y proveedores que ofrecen servicios similares. Esta situación puede resultar en un menor poder de negociación, debido a la abundancia de opciones disponibles.

Para hacer frente a esto, **Fucó** deberá tomar medidas estratégicas. Esto puede incluir el establecimiento de relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores clave, buscando acuerdos favorables y negociando términos que beneficien a ambas partes. También es importante diversificar las fuentes de suministro y explorar alternativas para reducir la dependencia de proveedores individuales.

- Amenaza de productos sustitutos

En el contexto de la industria de control de asistencia, los productos o servicios sustitutos podrían ser soluciones manuales o tradicionales de registro de asistencia, como hojas de asistencia en papel o sistemas de control físico, como relojes biométricos o con tarjeta de proximidad.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que con la creciente digitalización y la demanda de soluciones más precisas, la amenaza de productos sustitutos puede ser relativamente baja en la industria. Las soluciones manuales presentan limitaciones en términos de precisión y facilidad de uso en comparación con las aplicaciones digitales, que permiten un registro más preciso, el acceso a datos en tiempo real, la generación de informes automatizados y otras funcionalidades avanzadas. Además, la tendencia actual en las organizaciones es adoptar soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y la productividad.

- Rivalidad competitiva

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas en el mercado. En el caso de Fucó, se puede considerar que existe una rivalidad media. Si bien puede haber otros proveedores de aplicaciones de control de asistencia en el mercado, es importante destacar que la mayoría de ellos se encuentran fuera de la región objetivo. Esto puede limitar la competencia directa y permitir a Fucó aprovechar oportunidades de mercado específicas.

Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que la industria puede evolucionar rápidamente y nuevos competidores pueden surgir en el futuro. Para mantener una ventaja competitiva sostenible, Fucó debe centrarse en la innovación constante y la adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes, ya sea a través de características únicas, un servicio al cliente excepcional y una interfaz intuitiva. Esto implica el desarrollo de nuevas funcionalidades, la mejora continua de la experiencia del usuario, la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

El modelo de negocios

Canvas Business Model

Para el análisis del modelo de negocio, se ha elaborado el *Canvas Business Model*. A continuación, examinaremos los elementos fundamentales que caracterizan a este modelo desde una perspectiva integral.

Proveedores	Actividades	Valor	Relación	Clientes
 Desarrolladores	 Desarrollo integral de la aplicación Mantenimiento	 Monitoreo en tiempo real del personal	 Baja relación, SaaS autoadministrable.	 Pymes entre 2 y 10 empleados
Hosteo Medios de Ads Nube: AWS	Recursos  Tecnología cloud RRHH Alianzas estratégicas	Solución 100% autoadministrable Freemium Métricas online y en tiempo real en el celular Integración con el ERP	Canales  Publicidad digital Página Web Email mkt Eventos	
Costos	Publicidad digital Desarrolladores Costo laboral		Ingresos	Suscripción por planes sin mínimo de permanencia.

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Parte de estos elementos ya fueron abordados en profundidad con la propuesta de valor y la posibilidad de estar presente virtualmente en cualquier lado, monitoreando los ingresos y egresos del personal. Además, brindando reportes en tiempo real, integración con el ERP, ajustándose a las necesidades específicas de cada negocio y la posibilidad de probar la herramienta gratis. Desde el punto de vista de los segmentos, **Fucó** atacará inicialmente a aquellas pymes de más de un empleado y hasta diez localizadas en Argentina.

En el medio de ellos, dos ítems importantes. Por un lado, los canales, que se trata de la forma en que **Fucó** entregará valor a sus clientes. Estos serán mayormente digitales, como el sitio web y la publicidad digital, sumado a e-mails a las cámaras de pymes y la presencia en eventos de distintas industrias. Esto nos permitirá interactuar con los clientes, entregar la propuesta de valor y promocionar nuestro servicio de manera efectiva en el entorno *online*. En el siguiente capítulo se profundizará en estos temas para comprender mejor cómo se utilizarán los canales digitales y alcanzar los objetivos de negocio. En cuanto a la relación con los clientes, dado que se trata

de una solución autoadministrable, la interacción directa entre Fucó y sus usuarios será baja. Los clientes tienen la capacidad de utilizar la aplicación y gestionar su propio control de asistencia sin necesidad de una intervención constante por parte de Fucó. La plataforma está diseñada para que los usuarios puedan utilizarla de manera autónoma y sin la necesidad de un soporte constante. Sin embargo, se debe asegurar brindar un servicio de calidad, ofrecer soporte técnico cuando sea necesario y estar disponible para resolver cualquier consulta o problema que puedan surgir. Esto implica mantener canales de comunicación abiertos y ofrecer recursos de ayuda *online* para garantizar que los clientes puedan utilizar la aplicación satisfactoriamente. Del lado izquierdo del modelo de negocios, tenemos tres elementos más: los recursos y actividades clave y los proveedores, los cuales serán abordados en el capítulo “Recursos, procesos y plan operativo”. Haciendo una aproximación, el desarrollo de la aplicación con su programación, diseño de interfaz de usuario, optimización, mantenimiento y soporte técnico son actividades clave para garantizar una correcta funcionalidad. En cuanto a los recursos clave, además de las alianzas estratégicas y los recursos humanos, la tecnología *cloud* es un factor importante e implica el uso de servidores en la nube y almacenamiento de datos.

Los *key partners* son aquellas colaboraciones y relaciones estratégicas para desarrollar, operar y hacer crecer Fucó. Incluyen los desarrolladores de la aplicación, las agencias de publicidad o medios de *ads* para promocionar la aplicación y atraer clientes y el proveedor de *hosting* y nube que será Amazon Web Service (AWS).

Para finalizar, el Canvas Business Model presenta en el sector inferior dos elementos: el modelo de ingresos y la estructura de costos. Del primero de ellos podemos anticipar que se trata de un modelo de suscripción que consta de tres planes que se diferenciarán en cuanto a las funcionalidades que incluyan cada uno. Por otro lado, los costos serán los relativos a la publicidad digital, a los desarrolladores y recursos humanos. Ambos elementos están explicados en detalle en el capítulo “Resultados económicos y financieros”.

Aunque el modelo de negocio de Fucó sigue una estructura clásica dentro de la industria de aplicaciones digitales, es a través de su propuesta de valor innovadora y diferencial que busca destacarse en el mercado.

Go to Market Plan

Estrategia de lanzamiento al mercado

La estrategia de lanzamiento de **Fucó** se dividirá en etapas cuidadosamente planificadas que serán progresivas y cada una de ellas se nutrirá de la retroalimentación obtenida en la fase anterior, con un enfoque en dar a conocer el producto al segmento objetivo a través de pauta de *marketing* digital. Para lograr este objetivo, utilizaremos medios clave como Google Ads y Meta Ads en un inicio, y en caso de que la efectividad de la inversión se vea limitada, diversificaremos nuestros canales publicitarios.

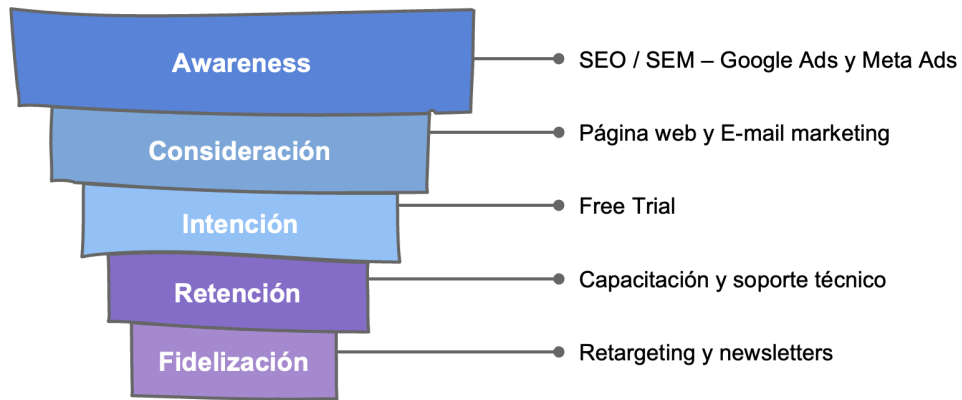
Es importante destacar que la estrategia de *marketing* será tercerizada y 100% performática, lo que significa que nos enfocaremos en pagar únicamente por los resultados tangibles y medibles que obtengamos.

Dado que la falta de reconocimiento de la marca puede ser una barrera para generar confianza en la contratación, **Fucó** ofrecerá una prueba gratuita de un mes sin costo para que las pymes objetivo puedan experimentar y evaluar el producto sin compromiso.

Además de la publicidad digital, se utilizarán medios especializados para generar conocimiento de **Fucó** dentro del segmento target. Esto incluye el envío de correos electrónicos a las cámaras pyme de las industrias más relevantes y la participación activa en congresos y reuniones relacionadas al mundo empresarial. También se gestionará la aparición en gacetillas del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, reconociendo que los contadores pueden ser una valiosa fuente de recomendación para llegar a las pymes.

Funnel de Marketing

En esta sección, nos adentraremos en el concepto del *funnel* de *marketing* y cómo **Fucó** lo utilizará como una estrategia clave para acercarse a los usuarios en cada etapa del proceso de ventas. Podemos analizarlo, en primer lugar, a través de una representación gráfica sintetizada:



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

El primer nivel del *funnel* es el de *awareness*. Acá nos enfocamos en aquellos usuarios que recién están tomando conocimiento de nuestra existencia. En esta etapa, nuestro objetivo es despertar un interés inicial en el empleador y captar su atención de manera efectiva. Nuestras campañas se centrarán en mostrarles a los dueños de pymes que ya no es necesario lidiar con complicaciones para supervisar físicamente a cada empleado, ahora pueden gestionar el control de asistencia desde la comodidad de su hogar o incluso estando de vacaciones. Para lograrlo, nos centraremos en un elemento clave: el posicionamiento en buscadores (SEO y SEM). Implementaremos estrategias de posicionamiento orgánico en motores de búsqueda, utilizando palabras clave relevantes relacionadas con el control de asistencia. Además, realizaremos campañas publicitarias pagas en plataformas como Google Ads y Meta Ads, con un enfoque especial en anuncios de *display* que llamen la atención del público objetivo.

En un segundo estadio del *funnel*, nos encontramos con la consideración. Si bien el objetivo sigue siendo generar mayor reconocimiento de marca y para ello mantendremos nuestra presencia tanto en SEO como en SEM a través del *retargeting*, en esta etapa profundizaremos en el desarrollo de nuestra página web. Esta servirá como punto de entrada para los clientes potenciales. A través del sitio, los visitantes podrán obtener información sobre la aplicación, sus características y beneficios, así como acceder a descargas y opciones de contacto. Asimismo, se realizarán campañas de *email marketing* a cámaras de pymes, mostrándoles los beneficios y características de nuestra aplicación e invitándolos a considerar seriamente la adopción de Fucó.

En tercer lugar está la intención, donde buscamos que los usuarios consideren activamente la adquisición del nuestro servicio y se encuentren listos para dar el siguiente paso. Para generar confianza y facilitar la toma de la decisión, ofreceremos una prueba gratuita de **Fucó** durante un período de un mes. Esta prueba permitirá a las pymes experimentar de primera mano los beneficios de nuestra plataforma sin ningún costo, lo que les brindará la oportunidad de evaluar su eficacia y adaptabilidad a sus necesidades específicas. Además, brindaremos un asesoramiento personalizado a los empleadores, respondiendo preguntas y proporcionando información adicional sobre cómo **Fucó** puede beneficiar a su negocio.

La siguiente etapa es la retención. Aquí el objetivo está puesto en mantener a los empleadores como clientes contentos y fidelizarlos para que continúen utilizando **Fucó** como su solución de control de asistencia a largo plazo. En esta fase, se busca fortalecer la relación con ellos y garantizar su satisfacción continua. Para ello ofreceremos programas de capacitación periódicos para ayudarlos a sacar el máximo provecho utilizando todas las funcionalidades. De igual manera, se establecerán canales de retroalimentación para que los clientes puedan compartir sus experiencias, sugerencias o preocupaciones. Es importante recopilar esta información y tomar acciones para mejorar y adaptar continuamente **Fucó** a las necesidades cambiantes de los clientes. También se brindará un servicio de soporte técnico confiable y eficiente para resolver cualquier problema o duda que los clientes puedan tener.

Para finalizar, la fidelización. En esta última etapa del *funnel* es importante seguir manteniendo y fortaleciendo la relación con los clientes existentes. Para lograr esto se hará un *retargeting* para aquellos usuarios que visitaron el sitio web de **Fucó** pero no realizaron la contratación. Mediante anuncios personalizados en plataformas digitales, se les puede recordar sobre los beneficios y motivarlos a regresar y completar la acción deseada. Asimismo, estableceremos una comunicación constante con los clientes a través de boletines informativos, correos electrónicos o redes sociales, compartiendo actualizaciones sobre nuevas características, mejoras, *webinars* exclusivos o consejos útiles relacionados con el uso de **Fucó**.

Estrategia de Marketing

Ahora abordaremos detalladamente la estrategia de adquisición de usuarios de la plataforma a través de las campañas de *marketing* que se realizarán y que fueron detalladas más arriba.

Es importante destacar que los números presentados en este análisis son estimados y fueron definidos en base a *benchmarks* y a la experiencia de uno de los *co-founders*, teniendo en cuenta campañas ya realizadas a personas físicas y jurídicas, similares al segmento objetivo al que nosotros estamos apuntando. Sin embargo, hemos decidido ajustar algunos de los ratios debido a las particularidades de nuestra industria. Así, buscamos proporcionar estimaciones más precisas y realistas para nuestro proyecto.

Con el objetivo de establecer un marco sólido para el lanzamiento de **Fucó** y su crecimiento sostenido, realizamos la proyección de usuarios para los primeros tres años, tomando en cuenta los siguientes aspectos clave:

- Impresiones: partimos de 70.000 para el primer mes y hemos planteado el supuesto de incrementar este número en un 20% cada 6 meses el segundo año y en un 30% para el tercer año. Esta decisión está alineada con nuestra estrategia de *marketing*, que incluye la asignación de un presupuesto de dinero extra para reforzar nuestras campañas publicitarias en esos intervalos.
- *Click-Through Rate* (CTR): en base al último informe realizado por la consultora LocaliQ donde se comparan los *benchmarks* para cada industria, situamos a **Fucó** como *industrial & commercial* y el CTR promedio es de 5,57%. Pero para el año 1 arrancaremos con un 3% debido a que estaremos en una etapa inicial de lanzamiento y posicionamiento de la marca. Nuestra presencia en el mercado será aún incipiente, lo que puede generar menor interés y reconocimiento por parte de los usuarios. Sin embargo, a medida que avancemos al segundo y tercer año, nuestro alcance y reputación se fortalecerán y podremos acercarnos a ese porcentaje, generando un incremento del 4,5% y 5,5% para los años subsiguientes.
- *Conversion rate* (CR): utilizando los resultados del estudio anterior donde la tasa de conversión arroja un resultado de 7,91%, planteamos la

misma hipótesis de arrancar con un porcentaje inferior, en este caso del 3%, debido a que nos encontramos en una fase inicial de establecimiento en el mercado donde es probable que los clientes potenciales estén menos familiarizados con nuestra marca y se muestren más cautelosos a la hora de realizar una suscripción. A medida que avancemos al segundo y tercer año, habremos acumulado un mayor conocimiento del comportamiento y preferencias de nuestros clientes, incrementando dicho porcentaje al final del tercer año en un 6,5%.

De esta manera, llegamos a un total de 11.052 usuarios al finalizar el tercer año:

	TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3
Impresiones	4.424.582	924.000	1.330.560	2.170.022
% CTR		3%	4,5%	5,5%
Clicks a la landing	206.946	27.720	59.875	119.351
Conversion rate		3%	4% ~ 5%	6% ~ 6,5%
New Users	11.052	832	2.722	7.498

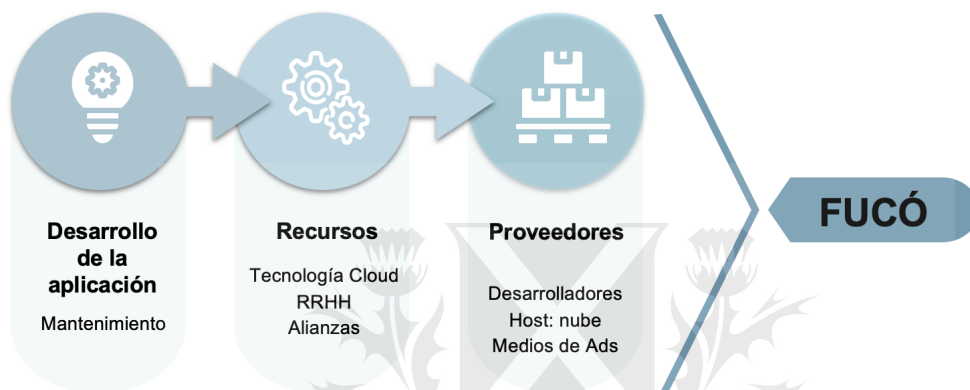
Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Para obtener más información detallada y explorar la ampliación de los datos mencionados a lo largo de un período de 3 años, se adjunta el siguiente archivo: [x Calculos Fucó .xlsx](#)

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain

En esta sección, exploraremos la estrategia operativa de **Fucó**, que permitirá llevar a cabo el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación. Para comprender mejor la cadena de suministro de este emprendimiento, presentaremos una figura que destaca tres componentes clave que conforman la operación necesaria para hacer realidad la propuesta de la empresa:



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

El desarrollo de la aplicación es el elemento central y fundamental en la cadena de suministro de **Fucó**. Esta actividad clave abarca diversos aspectos, como el diseño de interfaces amigables y atractivas, la implementación de funcionalidades específicas y la integración con otros sistemas externos, como los ERP de los negocios, para proporcionar una experiencia óptima a los usuarios. Reconociendo la complejidad y especialización requerida en el desarrollo de *software*, **Fucó** opta por tercerizar esta actividad a un equipo especializado que demandará 4 meses en desarrollar la aplicación. La decisión de contratar un equipo externo de desarrolladores se basa en varias consideraciones estratégicas. En primer lugar, permite aprovechar la experiencia y conocimientos especializados de profesionales en el campo del desarrollo de aplicaciones, lo que garantiza un resultado de alta calidad y cumple con los plazos establecidos. Además, tercerizar esta actividad le permite a **Fucó** enfocarse en sus fortalezas principales y aprovechar la flexibilidad y la escalabilidad que ofrecen los equipos externos. En otro orden, también se deberá llevar un mantenimiento y actualización de la aplicación que

incluya mejoras de rendimiento, correcciones de errores, parches de seguridad y la incorporación de nuevas funcionalidades en respuesta a las necesidades y comentarios de los usuarios.

Dentro de la cadena de suministro, los recursos clave desempeñan un papel fundamental en el éxito de **Fucó**. Uno de los recursos principales es la tecnología *cloud*, que permite a la empresa ofrecer su servicio de control de asistencia en tiempo real, mediante el uso de servidores y almacenamiento en la nube, que en este caso será en AWS, pudiendo garantizar un funcionamiento eficiente y escalable de la aplicación, así como una alta disponibilidad y seguridad de los datos de los clientes. Otro recurso clave para el éxito del negocio es el talento y la experiencia del equipo de **Fucó**, donde uno de los *founders* es desarrollador y ya tiene creado un prototipo funcional. En la sección “equipo emprendedor” desarrollaremos cada uno de estos roles en detalle.

Las alianzas estratégicas con proveedores de tecnología, agencias de *marketing* digital u otras empresas que complementen la propuesta de valor, también es considerado un activo clave. Esto nos da pie a mencionar el tercer elemento de la *supply chain*, la red de *partners*, con quienes las posibles alianzas serán fundamentales para **Fucó**.

Si bien la construcción de esta red de colaboradores es un proceso continuo y en evolución, es importante destacar que los primeros pasos que dará **Fucó** exigirán un esfuerzo significativo para establecer una base sólida con cada uno de los socios involucrados. En cuanto a los proveedores *cloud*, **Fucó** buscará establecer una asociación con un proveedor confiable y de renombre, como Amazon Web Services, por ser un servicio de *hosting* reconocido y confiable. Esta alianza nos permitirá tener acceso a infraestructura de alta calidad y escalabilidad, garantizando así un rendimiento óptimo de su aplicación de control de asistencia para asegurar la privacidad de los datos de sus clientes y mantener una disponibilidad constante de su servicio.

En relación a las agencias, **Fucó** se asociará con aquella que tenga experiencia y conocimiento en la promoción de aplicaciones digitales y servicios en línea. Esta agencia será responsable de desarrollar estrategias de *marketing* efectivas para aumentar la visibilidad y la adopción de la aplicación de **Fucó**. La

colaboración con ella implicará la definición de criterios claros de *engagement*, estableciendo expectativas mutuas en cuanto a objetivos, resultados y métricas de rendimiento. Trabajaremos en estrecha colaboración con la agencia para crear campañas publicitarias eficaces y optimizar el alcance del público objetivo.

Proceso productivo

Después de haber presentado cada uno de estos elementos clave, es importante destacar que el plan operativo de **Fucó** se desarrollará en los primeros meses como un proyecto ágil, ya que se enfoca en la construcción de un producto que requiere validación por parte de los usuarios. La elección de la tercerización se basó en la agilidad y rapidez que se puede lograr al optar por un equipo externo en lugar de establecer uno interno desde cero, lo cual implicaría mayores tiempos y costos asociados a la contratación y formación del personal. Este proyecto tendrá una duración de cuatro meses, divididos en ocho ciclos de quince días de desarrollo cada uno y los fundadores de **Fucó** actuarán como parte del proyecto. Se proporcionarán más detalles sobre esto en el siguiente capítulo de "Implementación del negocio".

Se inicia con el desarrollo del producto digital a modo de MVP, donde se irán agregando cada vez más funcionalidades en función a la retroalimentación de los usuarios. Luego de la finalización de este proceso, se adoptará una estructura funcional basada en los ejes mencionados anteriormente: tecnología *cloud* y alianzas estratégicas. Esta configuración se basa en el hecho de que las actividades posteriores al lanzamiento de la aplicación estarán más orientadas hacia el mantenimiento, las mejoras y la expansión del negocio.

Implementación del negocio

Estrategia de implementación

Luego de definir los aspectos relevantes del negocio, se propone una implementación por etapas que durarán un año cada una. Para ello, se llevará adelante un plan organizado que nos permitirá estructurar el crecimiento esperado del negocio.

El primer año lo dividiremos a su vez en tres ciclos:

- Desarrollo del producto

Utilizando metodologías ágiles, se comenzará con la etapa de diseño a través de desarrolladores tercerizados, donde se definirán en conjunto los requisitos y se creará un prototipo inicial del producto. Finalizada esta primera parte, se dará paso al desarrollo, donde se implementarán las funcionalidades y se llevará a cabo la programación del *software*. El equipo desarrollador trabajará en *sprints*, de periodos cortos de tiempo (15 días cada uno) que permiten un enfoque focalizado en tareas específicas y una entrega continua de incrementos funcionales. Durante este proceso, se fomentará la comunicación constante y la colaboración entre los miembros del equipo y **Fucó**, lo que facilitará la toma de decisiones.

A medida que avanza el desarrollo, se realizarán pruebas para garantizar la calidad y la usabilidad de la aplicación. El *feedback* de los usuarios desempeñará un papel fundamental en esta etapa, ya que se recopilarán sus comentarios y sugerencias para realizar ajustes y mejoras en el producto. Este ciclo de retroalimentación constante permitirá perfeccionar la aplicación y satisfacer las necesidades específicas de los usuarios.

El proyecto progresará de *sprint* en *sprint*, hasta llegar a un producto que se alinea a la idea inicial de negocio. Con este enfoque iterativo, **Fucó** podrá mantener un proceso de refinamiento continuo, priorizando las características más valiosas para los usuarios y entregando un producto de alta calidad.

- Lanzamiento

Una vez que la aplicación ha sido desarrollada y probada, con un diseño excelente y una aceptación por parte de los usuarios, es momento de lanzarla al mercado. En esta etapa, si bien continuaremos considerando posibles mejoras, el producto en sí pasa a un segundo plano, ya que nuestra máxima

prioridad será el usuario y las estrategias de *marketing* para alcanzarlo y llegar al mercado objetivo. Como mencionamos anteriormente en el *funnel* de ventas, la optimización de los motores de búsqueda y el desarrollo de nuestra página web desempeñarán un papel fundamental en esta etapa. Estos elementos nos permitirán maximizar nuestra visibilidad, generar interés y captar la atención de nuestro público objetivo.

Con el lanzamiento de la aplicación se inician las primeras transacciones y en consecuencia se podrán obtener datos reales que permiten ajustar el negocio.

El objetivo para el primer año está programado en alcanzar 832 usuarios en un escenario conservador, siendo menos del 1% del mercado objetivo en Argentina. Esto se debe a que captar nuevos usuarios en un modelo B2B es más difícil que captar usuarios finales. En primer lugar, porque las empresas suelen tener procesos de toma de decisiones más complejos y estructurados. La adquisición de un nuevo producto implica evaluar el retorno de la inversión, analizar el impacto en las operaciones y obtener la aprobación de múltiples partes interesadas dentro de la organización. Además, las empresas tienden a ser más cautelosas al adoptar nuevas soluciones. Quieren asegurarse de que el producto cumpla con sus necesidades específicas, sea confiable y aporte un valor significativo a sus operaciones.

Alcanzar esta base de usuarios, utilizando el factor de monetización de los planes de suscripción descritos más adelante en el modelo de ingresos, resultaría en un ingreso inicial significativo para la empresa.

- Crecimiento

El enfoque en esta etapa será alcanzar una sólida presencia y fidelización en el segmento objetivo ya identificado: las pymes ubicadas en Argentina que tengan entre 2 y 10 empleados. Como ya mencionamos, para ello se utilizarán estrategias de *marketing* como la optimización del sitio, la creación de campañas de *e-mail marketing* y la participación en eventos y conferencias relevantes para la industria de pymes.

A su vez, se buscará llegar a las alianzas estratégicas ya descritas en este plan de negocios, con los diferentes proveedores clave como, por ejemplo, las agencias digitales. El objetivo de Fucó en esta etapa será duplicar los ingresos obtenidos en la fase anterior.

En el segundo año, se llevará a cabo una estrategia de expansión en la región, respaldada por campañas de *marketing* intensivas. Si estas campañas arrojaron buenos resultados en el transcurso del primer año, se diseñarán y reforzarán en esta etapa para llegar a una audiencia mucho más amplia de lo inicialmente estimado, con el objetivo de aumentar la visibilidad, la consolidación y el conocimiento de la marca **Fucó** en el mercado argentino. Se implementarán diversas tácticas y canales de *marketing* para asegurar que el mensaje de **Fucó** llegue a un público más amplio y se genere un mayor interés en los servicios de control de asistencia. En base a las estimaciones del *funnel* de *marketing*, el objetivo de este año será alcanzar los 2.722 usuarios, logrando una penetración del mercado objetivo del 2,4%.

En el tercer año, **Fucó** llevará a cabo una estrategia de implementación ambiciosa que apuntará a captar a todo el universo de pymes, sin importar la cantidad de empleados que tengan. Para lograr esto, se relanzarán las campañas de *marketing* realizadas en el primer año, pero con una mayor escala y alcance. El objetivo principal será aumentar la visibilidad y el conocimiento de **Fucó** en el mercado, posicionándose como la solución preferida para el control de asistencia en todas las pymes. Además, se contemplará contratar fuerza de venta y se fortalecerá la presencia en eventos y ferias comerciales relevantes para el sector. Asimismo, se implementarán estrategias de fidelización de clientes existentes, como la atención personalizada, con el fin de asegurar la satisfacción y lealtad a todos los usuarios de **Fucó**. La cantidad de nuevos usuarios para este periodo que se desea llegar es de 7.498, con una penetración alrededor del 7%.

Por otro lado, en relación a los objetivos para el cuarto y quinto año, **Fucó** tiene la visión de seguir fortaleciendo su posición y consolidando su solidez en el mercado local. Sin embargo, también se planea la posibilidad de expandirse hacia mercados de interés como México y Colombia.

Estos mercados son similares al nuestro en términos de características y demanda, lo que nos brinda la oportunidad de expandirnos de manera estratégica. Mediante la exhaustiva investigación y análisis realizada en este documento, hemos identificado el potencial de crecimiento en dichas regiones y

estamos dispuestos a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten. Nuestro enfoque será adaptar nuestra propuesta de valor a las necesidades y preferencias de los usuarios en esos países, así como establecer alianzas estratégicas con socios locales para fortalecer nuestra presencia y conocimiento del mercado.

Localización

Argentina será la elección para asentar el negocio de Fucó. En primer lugar y como ya dijimos, se considera nuestro *sandbox*, ya que es el mercado que conocemos en profundidad. Tenemos un entendimiento sólido de la dinámica empresarial, la cultura laboral y las necesidades específicas de las empresas argentinas.

Además, nuestro país ofrece un mercado con posibilidades de escalar debido a su tamaño y a la creciente demanda de soluciones tecnológicas en el ámbito empresarial. Existe un amplio potencial de crecimiento y adopción de nuestra aplicación en un mercado donde la gestión eficiente del personal es una preocupación relevante para las empresas de todos los tamaños.

Desde una perspectiva de costos, establecernos en Argentina resulta favorable para el aprendizaje y la iteración de nuestro negocio. Los costos laborales y de desarrollo de software son comparativamente bajos en relación con otros mercados, lo que nos brinda una ventaja competitiva en términos de rentabilidad.

Además, Argentina cuenta con una sólida calidad de recursos humanos y un desarrollo de *software* reconocido a nivel mundial. Disponemos de profesionales altamente capacitados y calificados en el sector tecnológico, lo que nos brinda la confianza de contar con el talento necesario para desarrollar y mantener una aplicación de alta calidad.

Equipo emprendedor

Fucó está encabezada por dos socias fundadoras, Romina López Frontini y Nicole Moriena, quienes forman parte esencial del desarrollo del negocio cada una con su habilidad específica. Para el primer año, sumaremos un jefe de producto en el área tecnológica y entre los tres, completamos el equipo emprendedor: una fuerza cohesionada y altamente capacitada, con una visión compartida para transformar la gestión del personal en las empresas de toda Argentina.

Por lo tanto, el equipo quedará conformado de la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

Cada miembro del equipo despliega experiencias únicas que aportan un valor significativo al proyecto. Por un lado, Romina como CCO (*Chief Commercial Officer*) lidera nuestra estrategia comercial. Con una amplia trayectoria en el sector, es experta en el entendimiento de las necesidades específicas de cada empresa y el mercado en general. Su habilidad para identificar oportunidades de crecimiento y establecer relaciones sólidas con los clientes será fundamental para alcanzar y superar nuestros objetivos comerciales. Además, es una líder inspiradora y colaborativa que crea un entorno de trabajo positivo y alentador. Con Romina a la cabeza de nuestra estrategia comercial, estamos seguros de que podremos aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consolidar la posición de Fucó en el mercado. Su liderazgo y experiencia serán clave para impulsar nuestro éxito y lograr un crecimiento sostenible en el sector.

Cómo CPO (*Chief Product Officer*) estará Nicole, encargada de la experiencia del usuario y la evolución del producto. Con un profundo conocimiento del

comportamiento en el mundo de las pymes y las últimas tendencias tecnológicas, adaptará constantemente **Fucó** para satisfacer las demandas cambiantes de nuestros usuarios. La capacidad de Nicole para comprender y traducir los comentarios y necesidades de los clientes en mejoras tangibles y características innovadoras será fundamental para mantener a **Fucó** a la vanguardia de la industria. Con su enfoque centrado en el usuario, se esforzará por brindar una experiencia excepcional, intuitiva y eficiente a través de la evolución continua del producto.

Incorporamos a Maximiliano como CTO (*Chief Technology Officer*) para liderar nuestra estrategia tecnológica en **Fucó**. Optamos por la presencia de este rol, incluso cuando el desarrollo será tercerizado, ya que nos brinda una mayor comprensión y control sobre dicho proceso. Esto significa que Maximiliano trabajará de cerca con el equipo externo encargado de desarrollar la aplicación, actuando como un enlace clave entre ellos y **Fucó**. Esto nos brinda una mayor visibilidad y capacidad de seguimiento, lo que contribuye a una mejor coordinación y toma de decisiones en el proyecto. Su sólida formación en ingeniería y desarrollo de *software*, trae consigo un profundo conocimiento de las tecnologías emergentes y las mejores prácticas de desarrollo. Su experiencia garantiza que **Fucó** sea una plataforma robusta, segura y escalable, capaz de manejar eficientemente grandes volúmenes de datos y proporcionar una experiencia fluida para nuestros usuarios.

Lo que hace que nuestro equipo emprendedor esté excepcionalmente capacitado y motivado para este proyecto es nuestra pasión compartida por la innovación y la mejora continua. Estamos comprometidos a crear una solución y mejorarla constantemente para que marque la diferencia en la vida de los empleadores. Nuestra experiencia combinada en el ámbito empresarial, tecnológico y comercial, nos brinda una perspectiva integral para abordar los desafíos y oportunidades que se presentan. Compartimos una mentalidad emprendedora y una actitud resiliente para enfrentar los desafíos del mercado.

A partir del segundo año, tenemos planeado expandir nuestro equipo contratando a dos personas como personal administrativo altamente capacitado. Estos profesionales desempeñarán roles fundamentales en **Fucó**, como encargarse del *onboarding* de las pymes, asegurándose de que su

incorporación a nuestra plataforma sea fluida y exitosa. Además, serán responsables de brindar un soporte cercano y personalizado a nuestros clientes, garantizando que obtengan el máximo valor de nuestra solución. También trabajarán en la gestión de relaciones con los clientes, recopilando su *feedback* y asegurándose de que sus necesidades y requerimientos sean atendidos de manera eficiente.

Con este equipo formado, queremos construir una plataforma líder en la industria. Estamos entusiasmados con el potencial de **Fucó** para impactar positivamente en las pymes y estamos comprometidos en hacer de esta visión una realidad. Como equipo estamos listos para enfrentar cualquier desafío y aprovechar cada oportunidad para llevar a **Fucó** al éxito en el mercado.



Universidad de
San Andrés

Resultados económicos y financieros

Modelo de generación de ingresos y pricing propuesto

El modelo de ingresos se basa en la comercialización de la plataforma mediante el enfoque SaaS. A través de este modelo, Fucó ofrecerá suscripciones renovables de forma mensual, con precios escalonados según el plan seleccionado por cada cliente. Cada uno de ellos incluirá un nivel específico de acceso a funcionalidades, permitiendo a los clientes elegir la opción más adecuada para satisfacer sus necesidades y presupuesto.

Este enfoque de monetización ofrece ventajas significativas, ya que nos brinda la oportunidad de probar y optimizar la segmentación de mercado, adaptando nuestra oferta a las necesidades específicas de cada cliente. Así, buscamos maximizar las ventas y la rentabilidad de la operación, asegurando que nuestros clientes obtengan el mayor valor posible de la plataforma.

10\$ POR MES SMALL	25\$ POR MES MEDIUM	50\$ POR MES FULL
<input checked="" type="checkbox"/> Registro de ingresos y egresos	<input checked="" type="checkbox"/> Registro de ingresos y egresos	<input checked="" type="checkbox"/> Registro de ingresos y egresos
<input checked="" type="checkbox"/> Auto - Administrable	<input checked="" type="checkbox"/> Auto - Administrable	<input checked="" type="checkbox"/> Auto - Administrable
<input checked="" type="checkbox"/> Centro de ayuda	<input checked="" type="checkbox"/> Centro de ayuda	<input checked="" type="checkbox"/> Centro de ayuda
<input type="checkbox"/> Notificaciones en tiempo real	<input checked="" type="checkbox"/> Notificaciones en tiempo real	<input checked="" type="checkbox"/> Notificaciones en tiempo real
<input type="checkbox"/> Reportes automatizados	<input checked="" type="checkbox"/> Reportes automatizados	<input checked="" type="checkbox"/> Reportes automatizados
<input type="checkbox"/> Descarga de informes	<input checked="" type="checkbox"/> Descarga de informes	<input checked="" type="checkbox"/> Descarga de informes
<input type="checkbox"/> Integración con ERP	<input type="checkbox"/> Integración con ERP	<input checked="" type="checkbox"/> Integración con ERP
<input type="checkbox"/> Soporte técnico vía whatsapp	<input type="checkbox"/> Soporte técnico vía whatsapp	<input checked="" type="checkbox"/> Soporte técnico vía whatsapp

Fuente: elaboración propia.

Entonces, en términos de precios, tenemos una estructura escalonada basada en las funcionalidades de cada empresa:

- Plan **Small**: el costo es de USD 10 por mes
- Plan **Medium**: el costo es de USD 25 por mes
- Plan **Full**: el costo es de USD 50 por mes

Luego de haber definido cómo será la adquisición de los nuevos usuarios y el *pricing* propuesto para nuestra plataforma, hemos planteado una hipótesis para calcular los ingresos. En esta suposición, consideramos que al inicio del primer año, la mayoría de las suscripciones estarán orientadas hacia el plan *small*. Esto se debe a que la plataforma será aún desconocida para muchos en ese momento y es natural que los usuarios opten por el plan más económico hasta que se familiaricen con nuestras soluciones y servicios. Sin embargo, a medida que se fortalezca la presencia en el mercado y aumente la satisfacción de los clientes, esperamos una mayor adhesión al plan *medium* en el segundo año, seguido de un crecimiento en las suscripciones al plan *full* en el tercer año. Aunque la captación de usuarios es fundamental en este enfoque, es importante considerar que no todos los usuarios permanecerán. Por lo tanto, debemos incorporar la tasa de *churn* al modelo, la cual, según los valores *benchmark*, se estima en un 5% mensual (Paddle, 2022).

Ingresos	TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3
Inicio		3.714	17.398	55.068
New users	11.052	832	2.722	7.498
Churn - 5%	3.809	186	870	2.753
Total users	7.243	646	1.852	4.745
Share clientes small		~ 95%	~ 75%	~ 62%
Share clientes medium		~ 5%	~ 18%	~ 23%
Share clientes Full		-	~ 8%	~ 15%
Total de ingresos	1.544.002	48.311	308.655	1.187.036

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

CAC / LTV

Luego de obtener la proyección gradual y sostenida en el tiempo en el número de usuarios, podemos calcular el Costo de Adquisición por Cliente (CAC) y el *Lifetime Value* (LTV).

En consonancia con nuestro enfoque estratégico, la primera fase del plan contempla la implementación de diversas campañas de *marketing* destinadas a atraer nuevos clientes. Para calcular el CAC, se considerarán todos los

desembolsos relacionados con el *marketing*, incluyendo la publicidad digital y otros gastos conexos siempre basados en *benchmarks* del mercado.

En nuestro modelo de operación, optamos por tercerizar todos los servicios de publicidad a una agencia creativa y de performance. Esto implica que en el CPL se incluye el *fee* de la agencia, el cual cubre la creación de la *landing* que captará los datos, la pauta en diversos medios y el desarrollo de creativos para adaptar y mejorar nuestras campañas publicitarias.

En este caso, hemos calculado los costos por *lead* (CPL) para los primeros tres años de operación tomando de referencia los datos del estudio de LocaliQ y la experiencia de nuestra *co-founder*, estableciendo un valor de 50 dólares para este tipo de industria. Esta estimación nos proporciona una referencia sólida para comprender el gasto asociado para adquirir nuevos *leads* durante el período inicial de nuestro negocio. A pesar de que hemos decidido dejarlo fijo durante los tres años por una cuestión estratégica, es importante tener en cuenta que estos costos pueden variar en función de la evolución del mercado y nuestras estrategias de *marketing* a lo largo del tiempo.

Por otro lado, también tenemos en cuenta los costos fijos asociados a nuestras campañas publicitarias, que deben realizarse cada 6 meses para mantener nuestra presencia en el mercado y atraer nuevos *leads*. Estos se abonarán directamente a la agencia para que las refuercen y las ajusten a las últimas tendencias y necesidades del mercado. En el año 1, los costos fijos ascienden a USD 30.000, en el año 2 a USD 20.000 y en el año 3 a USD 16.000. Esta disminución a través de los años se debe a que luego de los ajustes y las optimizaciones en las estrategias de *marketing*, hemos alcanzado un nivel de eficiencia en las campañas y logrado una estabilidad en la adquisición de los usuarios. Entonces el CAC queda de la siguiente manera:

	TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de marketing	618.579	71.580	156.080	390.919
New Users	11.052	832	2.722	7.498
CAC	2.355	86	57	52

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

El CAC disminuye a medida que la empresa gana experiencia y reconocimiento en el mercado. En el primer año, como *startup* necesitamos realizar una mayor inversión en publicidad para generar conciencia y atraer a los primeros clientes. Con el tiempo podemos optimizar las estrategias de *marketing* y dirigirnos a audiencias más específicas y relevantes. Se prevé que gracias a la optimización de las campañas y el efecto positivo del boca a boca, el número de clientes captados será considerablemente mayor y por lo tanto, el CAC será menor.

Para identificar el ingreso promedio mensual por cliente, es necesario comenzar por determinar el *Average Revenue Per User* (ARPU). Este indicador se obtiene dividiendo el total de ingresos promedio generados en un periodo determinado por la cantidad de usuarios activos durante ese mismo periodo.

Una vez obtenido el ARPU, podemos proceder a multiplicarlo por el margen bruto de 10%, obtenido en función a los *benchmarks* del mercado para *startups*. Sin embargo, para obtener una visión más completa y realista del LTV de nuestros usuarios, debemos considerar el tiempo que los clientes permanecen con nosotros. Para ello, utilizamos el *churn rate*, tasa que nos indica que los clientes permanecen en promedio 20 meses con nosotros. De esta manera llegamos a los valores de LTV para los primeros 3 años:

	Año 1	Año 2	Año 3
Total de ingresos	48.311	308.655	1.187.036
Total users	832	2.722	7.498
ARPU	58	113	158
ARPU x Margen bruto	6	11	16
1 / Churn Rate	20	20	20
LTV	116	227	317

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de mercado. Montos expresados en dólares.

Por otro lado, podemos mencionar la relación LTV/CAC, que es una métrica crucial para cualquier *startup*. Sin embargo, es fundamental comprender que no es estática y evoluciona con el tiempo, especialmente en un entorno competitivo y dinámico. La métrica en el primer año arroja un resultado de 1/1. Si bien este valor puede no alcanzar el ideal de referencia (Qureshi, 2022),

debemos considerarlo como un indicador positivo que nos permite construir una base sólida para el crecimiento sostenible a largo plazo, logrando un mejor ratio para los años siguientes tal como podemos visualizarlo:

	Año 1	Año 2	Año 3
LTV / CAC	1	4	6

Fuente: elaboración propia.

Estimación de costos

Al analizar nuestra estructura de costos, podemos identificar dos categorías distintas: costos fijos y costos variables, cada una con su propia importancia y dinámica dentro del funcionamiento del negocio.

En términos de costos fijos, capitalizaremos las ventajas inherentes de una *startup*, optando por una estructura ágil y eficiente. Nuestro enfoque se centrará en tercerizar diversas áreas para mantener una estructura pequeña y adaptable, que pueda responder de manera rápida a los cambios y optimizaciones necesarias.

Esta categoría de gastos incluye:

- Desarrollo de la plataforma por una consultora *freelance*

La tercerización nos permitirá contar con especialistas capacitados para llevar a cabo la implementación del software por un valor inicial de USD 50.000, distribuido el 50% en el mes 1 y el resto al finalizar el desarrollo en el mes 4.

- Shock de campañas de *marketing* semestrales

Con las campañas publicitarias concentradas cada seis meses (siendo cada una de USD 15.000, USD 10.000 y USD 8.000 a lo largo de los tres años respectivamente) queremos lograr generar un impacto significativo en el mercado y captar la atención de potenciales usuarios en momentos clave.

- Costos de mantenimiento

El pago de un *fee* de mantenimiento de 600 dólares mensuales a la consultora que desarrolla la aplicación, es una inversión esencial para garantizar el funcionamiento óptimo y seguro de la plataforma. Incluye actualizaciones, seguridad, soporte técnico, análisis de datos y asegura la escalabilidad para el crecimiento exitoso a lo largo del tiempo.

- Hosting

El alojamiento de la plataforma en servicios de la nube, en este caso AWS, nos ofrece flexibilidad y escalabilidad para adaptarnos al crecimiento del negocio. Los costos de *hosting* pueden variar según la demanda de recursos, lo que permite pagar solo por lo que se utiliza y evitar gastos innecesarios. De esta manera, el primer mes se debe abonar un *fee* inicial por la utilización del servicio de USD 3.000 y luego pagos mensuales de USD 700 para los dos primeros años. En cuanto al tercer año, dado el aumento en la cantidad de usuarios, este número se incrementa a USD 1.200.

- Salarios y cargas sociales del equipo fijo

Estas erogaciones son fundamentales para cumplir con nuestras obligaciones contractuales y mantener un equipo comprometido y talentoso. En los primeros tres años, los gastos se fijan en 1.500 dólares mensuales para cada miembro del equipo emprendedor. A medida que proyectamos un crecimiento en nuestras ganancias, tenemos previsto adicionar en el segundo y tercer año a dos personas para armar un equipo administrativo, con un costo mensual de 500 dólares cada uno por mes.

- Otros costos de infraestructura

Los gastos relacionados con los alquileres de espacios o *coworkings*, mobiliario y suministros de oficina son esenciales para mantener un ambiente de trabajo adecuado y productivo para nuestro equipo. Estimamos este valor en USD 1.000 para los primeros dos años, incrementales a 2.500 para el año 3. Asimismo, se destinarán USD 5.000 al inicio del proyecto por única vez con el fin de adquirir todo lo necesario para poder iniciar el negocio.

- Asesoría legal y contable

Los servicios legales nos brindan asesoramiento en el cumplimiento de las leyes y regulaciones, evitando cualquier tipo de problema y además nos asisten en la redacción y revisión de contratos y acuerdos. Por otro lado, los servicios contables nos ayudan a llevar una gestión financiera adecuada, mantener los registros ordenados y cumplir con las obligaciones tributarias. El valor de esta asesoría es de 800 dólares por mes.

Dentro de los costos variables destacamos las estrategias de *marketing* que se llevarán a cabo junto con la colaboración de agencias especializadas para la

adquisición de los usuarios. Este valor lo fijamos para los tres años en 50 dólares. Este costo está asociado a la adquisición de *new users* a través de campañas publicitarias y otras acciones promocionales.

Cashflow

MES	INGRESOS	COSTOS	MARGEN OPERATIVO	RESULTADO ACUMULADO
Mes 1	630	(58.750)	(58.120)	(58.120)
Mes 2	1.229	(10.750)	(9.522)	(67.642)
Mes 3	1.797	(10.750)	(8.953)	(76.594)
Mes 4	2.337	(35.750)	(33.413)	(110.007)
Mes 5	2.850	(10.750)	(7.900)	(117.907)
Mes 6	3.338	(10.750)	(7.412)	(125.319)
Mes 7	4.516	(26.380)	(21.864)	(147.183)
Mes 8	5.160	(11.380)	(6.220)	(153.403)
Mes 9	5.771	(11.380)	(5.609)	(159.012)
Mes 10	6.352	(11.380)	(5.028)	(164.041)
Mes 11	6.904	(11.380)	(4.476)	(168.517)
Mes 12	7.428	(11.380)	(3.952)	(172.469)
Mes 13	11.329	(27.672)	(16.343)	(188.812)
Mes 14	13.348	(17.672)	(4.324)	(193.135)
Mes 15	15.267	(17.672)	(2.405)	(195.540)
Mes 16	17.089	(17.672)	(583)	(196.124)
Mes 17	18.820	(17.672)	1.148	(194.976)
Mes 18	20.464	(17.672)	2.792	(192.183)
Mes 19	27.820	(32.208)	(4.388)	(196.572)
Mes 20	31.055	(22.208)	8.847	(187.724)
Mes 21	34.129	(22.208)	11.921	(175.803)
Mes 22	37.050	(22.208)	14.842	(160.961)
Mes 23	39.824	(22.208)	17.616	(143.346)
Mes 24	42.459	(22.208)	20.251	(123.094)
Mes 25	51.327	(44.546)	6.781	(116.313)
Mes 26	57.971	(36.546)	21.425	(94.888)
Mes 27	64.283	(36.546)	27.738	(67.150)
Mes 28	70.280	(36.546)	33.734	(33.416)
Mes 29	84.538	(36.546)	47.992	14.575
Mes 30	90.559	(36.546)	54.014	68.589
Mes 31	100.465	(55.141)	45.324	113.913

Mes 32	109.875	(47.141)	62.735	176.648
Mes 33	126.335	(47.141)	79.194	255.842
Mes 34	135.365	(47.141)	88.225	344.067
Mes 35	143.944	(47.141)	96.803	440.871
Mes 36	152.094	(47.141)	104.953	545.824

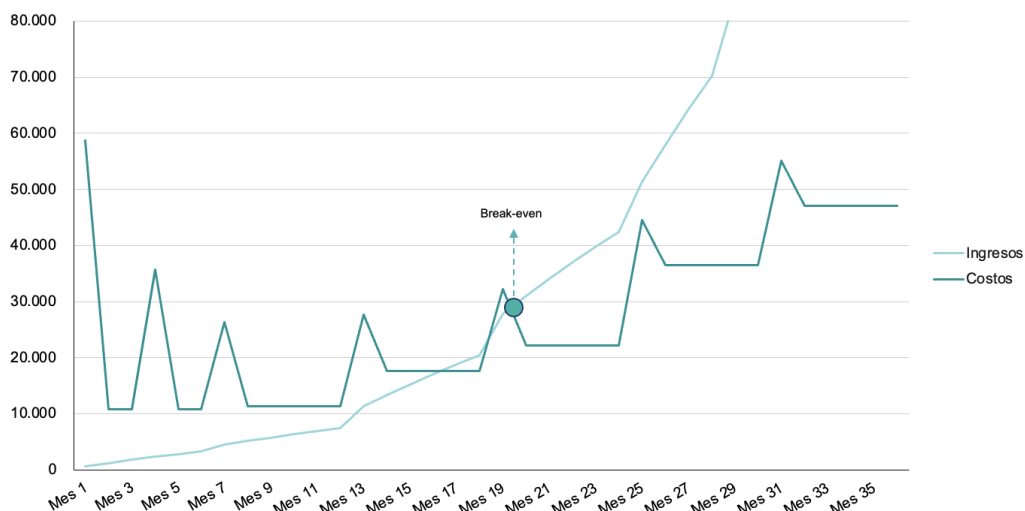
Fuente: elaboración propia. Montos expresados en dólares.

La ampliación de estos valores puede verse en detalle en: [X Calculos Fucó .xlsx](#) y en los anexos mostraremos los *cashflows* para los tres años.

El cuadro anterior muestra los primeros 36 meses del proyecto y ofrece una visión clara de la evolución de los ingresos y costos a lo largo del tiempo.

Al analizar el margen y los resultados acumulados, se puede extraer como conclusión que en los primeros meses del proyecto, los márgenes operativos muestran una tendencia negativa debido a los costos iniciales y las inversiones necesarias para poner en marcha la empresa. Sin embargo, a medida que el negocio se desarrolla y gana impulso, se puede apreciar una mejora gradual en ellos. Es particularmente alentador notar que, a partir del mes 17, el margen operativo comienza a mostrar signos de estabilización y se vuelve positivo, más allá del negativo en el mes 19 a causa de una fuerte campaña de *marketing*.

A partir de allí, los ingresos generados superan a los costos operativos, lo que representa un hito significativo en la trayectoria del proyecto. Si esta tendencia se mantiene en el tiempo, se proyecta que el negocio alcance su punto de equilibrio a partir del mes 20, logrando así la rentabilidad esperada.



Fuente: elaboración propia.

A medida que el proyecto avanza, esperamos que Fucó continúe optimizando las operaciones, reduciendo los costos y aumentando la base de usuarios, lo que contribuirá a fortalecer aún más nuestra posición financiera.

Es importante destacar que esta proyección siempre implica cierto grado de incertidumbre, ya que también depende de diversos factores económicos y del mercado. Sin embargo, el análisis del *cashflow* nos proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas y planificar financieramente a largo plazo.

Información impositiva

Los cálculos presentados anteriormente reflejan estimaciones realizadas antes de impuestos, sin embargo, es importante destacar que desde Fucó contemplamos el pago de aquellos correspondientes, como el IVA, IIBB y el Impuesto a las Ganancias.

Estos aspectos estarán debidamente considerados en nuestra planificación financiera para asegurar una gestión responsable y cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Basándonos en lo expuesto previamente, podemos concluir que el proyecto requerirá una inversión inicial de 300.000 dólares para diversos aspectos clave, que asegurarán la puesta en marcha y el funcionamiento durante los primeros doce meses.

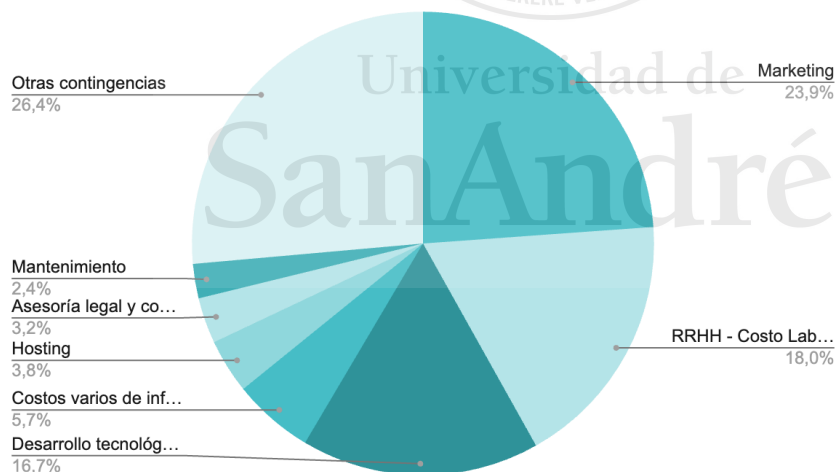
Parte de la inversión se distribuirá en varias áreas críticas fundamentales para la constitución del negocio como el desarrollo tecnológico y la implementación de estrategias de *marketing* para dar a conocer nuestra oferta a los clientes potenciales. Además, se destinarán recursos a la gestión del equipo humano, el mantenimiento continuo de la plataforma y la obtención de asesoría legal y contable. En cuanto a los gastos de *marketing*, se asignarán fondos para el diseño y creación del sitio web, la ejecución de campañas publicitarias y otras acciones promocionales que ayuden a captar y fidelizar clientes. Asimismo, se incluirán costos relacionados con eventos y actividades que contribuyan a dar mayor visibilidad y atraer al público objetivo. El sostenimiento operativo y

tecnológico del negocio también será un componente relevante de la inversión inicial, contemplando los gastos de *hosting* para asegurar la disponibilidad y rendimiento de la plataforma.

Dentro de nuestra planificación de inversión, consideramos destinar un porcentaje de aproximadamente el 26% para estar preparados ante cualquier desviación, cambio o posible *pivot* que pueda surgir durante nuestro desarrollo. Reconocemos que hay riesgos inherentes, especialmente en el proceso de adquisición de clientes que puede no darse según lo planeado y queremos asegurarnos de tener fondos disponibles para hacer frente a cualquier tipo de eventualidad.

Nuestra estimación inicial de fondos necesarios sería de al menos USD 200.000 si todo se desarrolla según lo planeado. Sin embargo, como expusimos más arriba, también somos conscientes de que pueden surgir imponderables y factores inesperados, por lo que consideramos que sería prudente asegurarnos de contar con un respaldo adicional.

Por lo tanto, la distribución de costos para estos primeros doce meses de operaciones se presenta de manera integral en el siguiente gráfico:



Fuente: elaboración propia.

Durante este período proyectado, se estima que los costos totales ascenderán a 220.780 dólares. Para financiar estos costos, contaremos con dos fuentes principales: por un lado, la inversión requerida que será utilizada para cubrir los costos iniciales y poner en marcha la empresa y por el otro lado, los ingresos generados en ese primer año (de USD 48.311) que se utilizarán para cubrir los gastos operativos del negocio.

Condiciones para la viabilidad del negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Después de investigar detenidamente todo este plan de negocios, procedemos a identificar los aspectos más sensibles o riesgosos que requieren especial atención. Podemos mencionar cinco elementos que consideramos son los más críticos.

Para empezar, uno de ellos es la posibilidad de no alcanzar los usuarios proyectados. Sabemos que esto puede ocurrir debido a la reticencia al cambio por parte de las pymes y su resistencia a adoptar nuevas tecnologías. Las empresas pequeñas suelen ser más tradicionales en sus métodos de gestión y pueden tener dificultades para implementar soluciones digitales en su rutina diaria. A pesar de contar con una solución innovadora, si los usuarios no perciben los beneficios o encuentran dificultades en su uso, es posible que no adopten la plataforma de **Fucó**. Para superar este desafío, **Fucó** debe diseñar estrategias efectivas de *marketing* y educación para mostrar los beneficios y la facilidad de uso de su aplicación, así como brindar un excelente soporte técnico y capacitación.

Por otro lado, el cumplimiento normativo y legal. En la actualidad, las personas están cada vez más preocupadas por cómo se manejan sus datos personales y exigen que las empresas los protejan adecuadamente. Esto puede llevar a que los empleados se sientan desconfiados si no se garantiza una gestión adecuada de ellos, lo que a su vez podría influir en la decisión de los dueños de negocios de contratar los servicios de **Fucó** a fin de evitar multas y sanciones legales. Para mitigar este riesgo, se deberá demostrar el compromiso con la privacidad y la protección de datos para generar la confianza necesaria, estableciendo políticas y procedimientos internos claros y además, capacitando al personal y a los usuarios sobre buenas prácticas de privacidad, el manejo adecuado de la información sensible y la importancia del consentimiento informado de los usuarios.

En la misma línea, la protección de información sensible es un factor crítico para el establecimiento del negocio de **Fucó**. Dado que los datos personales de los individuos, como su identidad y posición, son altamente confidenciales, es necesario cumplir con normativas específicas para evitar posibles hackeos o

pérdidas de datos. Es por ello que Fucó se compromete a implementar políticas de seguridad sólidas y adecuadas a las necesidades de resguardo de datos personales. Esto implica la adopción de medidas de protección avanzadas, como encriptación de datos, sistemas de autenticación robustos y monitoreo continuo de la infraestructura de seguridad. Además, se realizarán auditorías periódicas para evaluar la eficacia de los controles de seguridad implementados y realizar mejoras según sea necesario.

Es importante destacar, además, que sabemos que existe un miedo por parte de los empleados en cuanto a la descarga de una aplicación. Desde Fucó podemos asesorar a las pymes en ese aspecto clave, proporcionándoles toda la información necesaria sobre cómo incluir este requerimiento de manera adecuada en los contratos laborales, asegurando de esta manera, transparencia y cumplimiento de las regulaciones.

Otro factor de riesgo para establecer Fucó es la disponibilidad de recursos financieros y de capital. Iniciar y mantener un negocio requiere de una inversión significativa en infraestructura, tecnología, *marketing* y recursos humanos. La falta de capital o problemas financieros pueden obstaculizar el crecimiento y desarrollo de la empresa. Para atacar este riesgo, apuntamos a buscar diferentes fuentes de financiamiento, como inversores, préstamos bancarios, programas de apoyo gubernamentales o inversores ángeles. Diversificar las fuentes de financiamiento reduce la dependencia de una única fuente y aumenta las posibilidades de obtener los recursos necesarios. Asimismo, se explorarán oportunidades de colaboración con otras empresas o socios estratégicos que puedan aportar al crecimiento del negocio.

Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad

Fucó ha decidido adoptar la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Siendo inicialmente dos socios principales con aportes de capital propios, consideramos que este tipo societario es la figura más adecuada. Los beneficios de una SRL son especialmente relevantes para sociedades de pocos integrantes con poco aporte de capital, y es la forma más común de asociación en las pymes.

Somos conscientes de la importancia de cumplir con las obligaciones contables y fiscales. Estamos comprometidos en presentar los Estados Contables y realizar las declaraciones juradas de impuestos, tales como de IVA, IIBB y el Impuesto a las Ganancias, ante los organismos reguladores correspondientes.

Regulación aplicable al negocio

Cabe destacar acá que la protección de datos personales es esencial en el desarrollo de la aplicación de Fucó. Desde el inicio, consideramos la privacidad como una prioridad, implementando una política clara y transparente que permita a los usuarios conocer cómo se tratarán sus datos.

En Argentina, la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales establece los principios y obligaciones que debemos cumplir en el tratamiento de datos. Cualquier información que permita identificar a una persona, desde el nombre y apellido hasta una imagen o grabación de voz, está protegida por esta ley. En Fucó, nos comprometemos a notificar y obtener el permiso del titular del dato, especialmente cuando se accede a datos de localización. Garantizar la protección de los datos personales es fundamental para generar confianza y seguridad en nuestra aplicación.

Patentes

Para proteger la identidad de Fucó, es necesario registrar su nombre y logotipo en la categoría correspondiente ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Al registrar nuestra marca, aseguramos su exclusividad y nos resguardamos de posibles infracciones o usos no autorizados.

Bibliografía

- Banco Mundial. (s.f.). Datos. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/>
- Becerra, L. (2021). ¿Faltan garantías? El 37 % de los contratos laborales son verbales. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-tipos-de-contratos-que-hay-558885>
- Belacin, M. & Arnoletto, M. (2019). Panorama de las empresas en Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Datos y hechos sobre la transformación digital. Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20), Santiago.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2023). Resultado Relevamiento IMAF 2023 sobre medición del acceso al financiamiento de Pymes y Emprendedores. Disponible en: <https://www.redcame.org.ar/novedades/13133/resultado-relevamiento-imaf-2023-sobre-medicion-del-acceso-al-financiamiento-de-pymes-y-emprendedores>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/empleo-informal-y-seguridad-social/bol-GEIH-EISS-abr2023.pdf>
- Espejo, A. (2022). “Informalidad laboral en América Latina: propuesta metodológica para su identificación a nivel subnacional. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47726/4/S2100889_es.pdf
- Factorial. (2023). Empleo formal en México: antes y después de la pandemia. Disponible en: <https://factorial.mx/blog/empleo-formal-mexico/#%C2%BFque-es-el-empleo-informal%20>
- FMI. (2023). Producto interno bruto en América Latina y el Caribe en 2022, por país. In Statista. Disponible en: <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim234267B9F5D1.pdf
- Ley 25.326. Ley de Protección de los Datos Personales. Publicada en el Boletín Oficial el 2 de noviembre del 2000. Argentina.
- LocaliQ. (2023). 2023 Google Ads Industry Benchmarks: The data & insights you need to compete. Disponible en: https://www.wordstream.com/wp-content/uploads/2023/05/2023-LiQ-GoogleAd-Benchmarks-Updated.pdf?mkt_tok=NjlyLUJlQy01MTcAAAGNR_cvee1wlwqZh_hdu_zq_JAKaYBQEW8cD0hQ9QJ-yzs-cbAAEv7XRdOz_45d2TPJW06iclO80ReTN75EepMQGDsIKCxoGRf0YLDIUrFMiMg

Anexos

Arquetipos de cliente



Nombre: Florencia

Nombre del puesto: Directora ejecutiva

Responsabilidades: coordinación de las operaciones diarias, RRHH y marketing

Demografía:

- **Edad:** 33 años
- **Educación:** Licenciada en Administración
- **Estado civil:** soltera

Desafíos: transformar digitalmente la pyme

Medio de comunicación: mail y celular (llamados y whatsapp)

Compañía:

- **Industria:** Metalúrgica
- **Tamaño:** 1 locales - 15 empleados

Redes:     



Nombre: Andrés

Nombre del puesto: Dueño

Responsabilidades: Abre los locales, se encarga de la facturación y negocia con proveedores.

Demografía:

- **Edad:** 59 años
- **Educación:** Secundaria completa
- **Estado civil:** casado con dos hijos

Desafíos: Pagar los sueldos y facturas a término. Lograr la facturación anual necesaria.

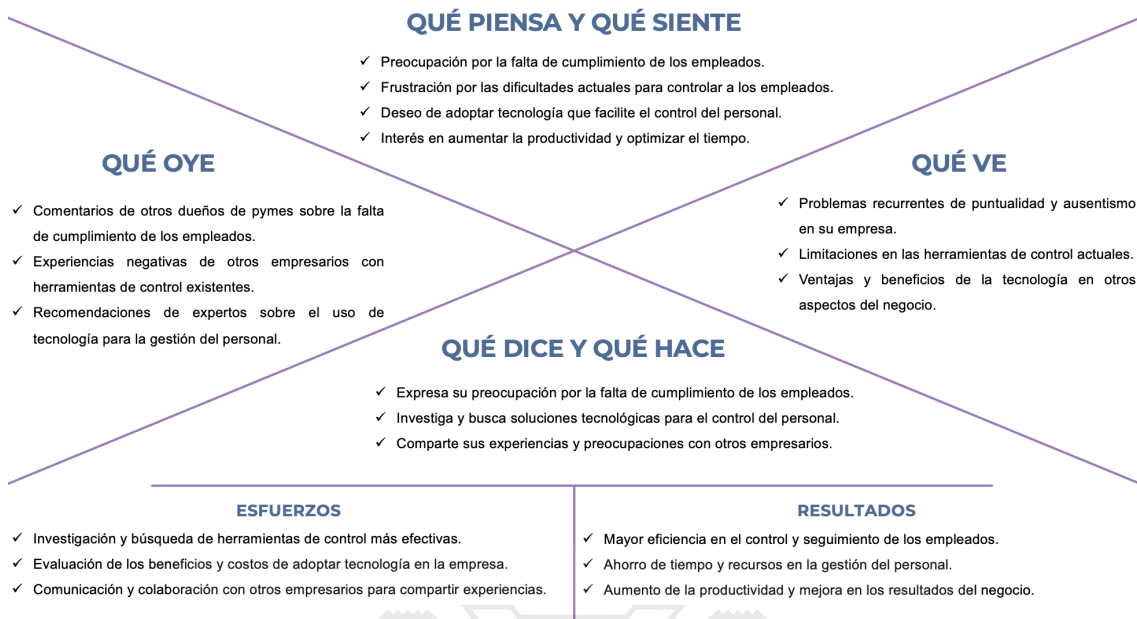
Medio de comunicación: mail y celular (llamados y whatsapp)

Compañía:

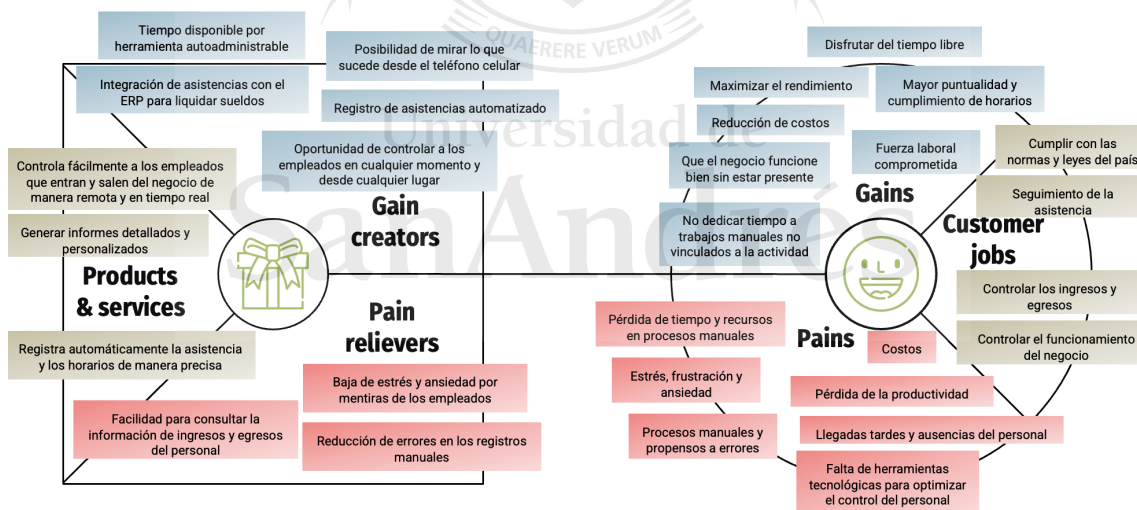
- **Industria:** Comercio
- **Tamaño:** 2 locales - 7 empleados

Redes:   

Mapa de Empatía



Value Proposition Canvas



Entrevista

Federico Morrielo - dueño de una clínica oftalmológica.

Preguntas introductorias

- **Nombre, edad y profesión.**

Federico Morrielo, médico oftalmólogo, 35 años.

- **¿Nos puedes contar brevemente de qué se trata tu negocio?**

Tengo un centro de ojos hace ya 4 años, donde hacemos consultas oftalmológicas y tratamientos quirúrgicos para pacientes.

- **¿Qué es lo más importante para vos en un negocio?**

Lo principal es brindar un buen servicio para que los pacientes que se atienden con nosotros sigan atendiéndose. Eso es lo que buscamos, que la gente se quede conforme con la atención y por supuesto, tratar de resolver el problema que traen.

- **¿Cuál es el tamaño de tu empresa?**

Es una pequeña empresa, tenemos 4 empleados, una socia y entre 7 y 8 médicos que trabajan con nosotros. Quizás algún mes haya más médicos, dependiendo siempre de la cantidad de gente que tengamos que atender.

- **¿Cuánto sabes de tecnología? - ¿Cuánto crees que la tecnología impacta o va a impactar en tu negocio?**

Lamentablemente mucho no sé, pero tenemos un equipo a cargo del marketing digital de la empresa y un equipo a cargo de la parte de historias clínicas informatizadas que se ocupan de eso. Pero a nivel personal, no tengo formación.

Perfil del dueño del negocio

- **¿Cuáles son los principales objetivos de tu empresa, que quieren lograr?**

Lo que quiero lograr es que el negocio vaya creciendo a medida que la gente sienta que les brindamos un servicio adecuado y poder en algún momento incorporar un quirófano, que actualmente no tenemos en nuestro centro, sino que alquilamos el quirófano de otra clínica. Lo ideal sería poder agrandarse y tener un quirófano propio y en algún momento abrir una sucursal en la capital federal.

- **¿Qué motiva tu trabajo?**

La motivación del día a día es tratar de ayudar a los pacientes, hay mucha gente que atiendo hace ya muchos años y van apareciendo problemas como cataratas o glaucoma o enfermedades crónicas, siempre quiero tratar de ayudarlos y saber que los podemos ayudar eso me reconforta.

- **¿Cuál crees que es la principal fortaleza de tu empresa?**

Yo creo que la calidad humana que tienen los médicos en general y el personal tanto administrativo como de recepción, de facturación e incluso el equipo de coordinación quirúrgica es lo que más nos caracteriza en sí. Pero creo que también lo que nos caracteriza es que queremos ser mejores y eso es como una ambición del equipo de trabajo en general.

- **¿Cuáles son sus principales dificultades o preocupaciones más grandes? ¿Qué haces para mejorarlo?**

Tenemos dificultades generalmente en cuanto a los cobros porque trabajamos con contratos con obras sociales y muchas veces no pagan a término, eso se sabe en el común de la sociedad, que las obras sociales no pagan como deben pagar. Y eso nos afecta un montón porque uno depende de eso para poder mantener sueldos, gastos en general, honorarios de los médicos. Esa sería la principal dificultad y bueno, tratamos de estarles muy encima pero muchas veces no se puede hacer mucho para mejorar eso.

Por otro lado, por suerte contamos con personal que está muy comprometido con el trabajo, el grado de ausentismo es mínimo y tanto del personal administrativo como de los médicos así que por ese lado tratamos siempre de tratar bien, de estimular, de dar incentivos para que la gente también nos cumpla.

Experiencia con el personal

- **¿Cómo está formado tu equipo de trabajo? ¿Con cuántos empleados cuentas para desarrollar tu negocio?**

En total tenemos 2 empleadas en recepción, dos recepcionistas, 1 coordinadora quirúrgica y una encargada de facturación. Después tenemos 8 médicos trabajando con nosotros, aparte de mi socia y yo que también hago el trabajo tanto de administrador como de médico.

- **¿Cómo es tu personal? ¿Podrías describirlo?**

En el caso del personal administrativo, son personas que han hecho capacitaciones previas a trabajar con nosotros porque ya trabajaban en otros centros de salud o han hecho las capacitaciones trabajando con nosotros, principalmente lo que es facturación que es una parte muy importante del negocio y el manejo del sistema de historias clínicas digitalizadas que para eso hicieron un curso los recepcionistas. Algunos médicos que no estaban al corriente con eso también han tenido que hacer cursos para estar capacitados y poder desarrollar su trabajo eficientemente.

- **¿Cómo es tu estilo de liderazgo? / ¿Cómo describirías tu estilo de trabajo?**

En mi caso yo estoy todos los días en el trabajo, estoy todos los días en el centro de ojos, a la mañana, a la tarde, y hablo mucho con todo el personal como con los médicos, tenemos un trato muy humano, de compañerismo. Incluso con algunos colegas somos amigos y con el personal administrativo son personas que ya están hace mucho tiempo conmigo y ya conocemos la forma de trabajar, pero siempre es estando a la par del otro, nunca me pongo en un nivel superior.

- **¿Podes describir cómo delegas las tareas a los miembros del equipo?**

En sí, las tareas están como bastante claras entre lo que tiene que hacer cada uno, salvo que en alguna ocasión tengamos que cambiarle la actividad a alguna persona o le adosemos alguna actividad nueva, pero básicamente las personas que están en la recepción se les enseña la documentación que les tiene que pedir a los pacientes porque cada obra social tiene sus requisitos, recibo de sueldo, credencial, fotocopia de DNI, son toda una serie de cosas que algunas veces si no traen eso, el paciente se

atiende igual, se termina no cobrando, entonces ahí nos pone en una situación un poco compleja porque el paciente se atiende con el médico, al médico hay que pagarle y a nosotros después nos cuesta mucho poder cobrar esa consulta.

- **¿Cuáles son las cosas que más te preocupan de tus empleados?**

En sí, algunas veces pasa que quizás uno espera tener cierto nivel o grado de facturación, que hay cosas que se puedan pasar por alto cuando uno atiende o recepciona a un paciente, que se hace determinado estudio y quizás no se le facturó. Eso se le puede pasar a la recepcionista y también se le puede pasar a la encargada de facturación. Eso por un lado, por otro lado ha habido inconvenientes con los pacientes quirúrgicos no por la cirugía en sí sino también por el manejo de las autorizaciones y los tiempos que eso te demora. En su mayoría, no hemos tenido grandes problemas.

- **Háblame de una ocasión que tuviste con un empleado difícil. ¿Cómo lo manejaste?**

Tuve varias lamentablemente. Fueron pasando muchas recepcionistas, incluso yo tenía gente que trabajaba en el centro de ojos que estaba anteriormente, al comprar el fondo de comercio, algunos empleados quedaron conmigo y la mayoría no se adaptaron, los que quedaron del fondo de comercio anterior, no se adaptaron a mi sistema de trabajo y se han ido. No ha sido para nada sencillo, todo lleva mucho tiempo. Decirle a la otra persona que se queda sin trabajo no es algo sencillo, pero bueno algunas veces las situaciones te van llevando y tanto el empleado como yo en el rol de empleador, nos vamos dando cuenta de que la relación no da para más. Se trata de hablar, cuando se puede hablar y si no se resuelve de manera judicial lamentablemente.

- **¿Cómo haces que los miembros de tu equipo se sientan valorados en sus funciones?**

Lo que intento es poner objetivos o metas todos los meses, en cuanto a cirugías, en cuanto a cantidad de pacientes, en cuanto a cantidad de facturación, siempre priorizando el servicio, la calidad humana en la atención. Pero como sé que eso lo tenemos en el equipo, uno busca metas como para un lado tratar de mantener el negocio y por otro lado tratar de que vaya mejorando la salud financiera de la empresa.

- **¿Cuáles son las 3 cosas que te parecen más importantes para mantener buena relación con un empleado?**

Yo creo que lo fundamental es la relación humana que uno puede tener, el compañerismo, la camarería, tratar de explicarle las cosas no desde un nivel quizás de soberbia. Lo que intento siempre es consensuar o tratar de tener la opinión del empleado, que muchas veces es el que está en el día a día ejerciendo ese rol y es el que quizás sabe o a ellos mismos se les ocurre algo como para implementar, entonces siempre intento consensuar o tratar de que entre los dos podamos lograr mejorar las cosas. Trato de que venga por ese lado.

- **¿Quién es el empleado en el que más confías y por qué?**

Sí, en sí confío en todos, porque bueno, si no confiara quizás no dudaría tanto tiempo en el cargo, pero hay una persona que se encarga de la coordinación quirúrgica que

es con la que más relación tengo también que es la que maneja principalmente el dinero, cobros, es confianza absoluta. Nunca me ha fallado. Es como la persona que más confío ahí en cuanto al manejo de los pacientes complicados y en cuanto al manejo de los cobros.

Potencial

- **Para finalizar, respecto al control del personal, si pudieras pensar en la tecnología ayudando a tu negocio. ¿Qué cosas se te ocurren que podrían servirte?**

Bueno, eso es todo un tema porque al principio no teníamos una buena manera de controlar tanto el ingreso como el egreso de los empleados, principalmente los empleados administrativos. Entonces como tuvimos problema con eso, tuvimos que poner cámaras y los controlamos a través de esas cámaras, pero es un poco engorroso estar todo el día mirando las cámaras cuando no estás en el negocio. como algo que podría ayudarme pienso en algún sistema que permita saber los horarios que ingresan y se van. Eso hoy también lo manejamos por Whatsapp, más allá de las cámaras, por mensajes, el aviso de la mañana y en la tarde cuando cierran, pero estaría bueno tener algún sistema que permita saber bien en qué momento están o se van. Eso por un lado, en cuanto al manejo del personal.

Después en cuanto al manejo del negocio en general, tener algún sistema, también de historias clínicas que nos permita y sea un poco más sencillo del que actualmente tenemos, que nos permita hacer la facturación también, hacer reportes y hacer balances, que con el sistema que tenemos actualmente que es gratuito, no lo estamos teniendo, asique eso yo creo que eso agilizaría mucho las cosas también.

Universidad de
San Andrés

Flujo de caja proyectado

AÑO 1

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
Total users	63	123	180	234	285	334	393	449	502	552	600	646	646
Share clientes small	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Share clientes medium	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Share clientes Full	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL INGRESOS	\$ 630	\$ 1.229	\$ 1.797	\$ 2.337	\$ 2.850	\$ 3.338	\$ 4.516	\$ 5.160	\$ 5.771	\$ 6.352	\$ 6.904	\$ 7.428	\$ 48.311

EGRESOS													
Desarrollo tecnológico	\$ 25.000			\$ 25.000									\$ 50.000
Mantenimiento	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Hosting	\$ 3.700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 11.400
Marketing	\$ 18.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 18.780	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 71.580
Asesoría legal y contable	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9.600
RRHH - Costo Laboral	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 54.000
Costos varios de infraestructura	\$ 6.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 17.000
TOTAL EGRESOS	\$ 58.750	\$ 10.750	\$ 10.750	\$ 35.750	\$ 10.750	\$ 10.750	\$ 26.380	\$ 11.380	\$ 11.380	\$ 11.380	\$ 11.380	\$ 11.380	\$ 220.780

FLUJO DE CAJA MES	\$ (58.120)	\$ (9.522)	\$ (8.953)	\$ (33.413)	\$ (7.900)	\$ (7.412)	\$ (21.864)	\$ (6.220)	\$ (5.609)	\$ (5.028)	\$ (4.476)	\$ (3.952)	\$ (172.469)
DISPONIBLE INICIAL	\$ -	\$ (58.120)	\$ (67.642)	\$ (76.594)	\$ (110.007)	\$ (117.907)	\$ (125.319)	\$ (147.183)	\$ (153.403)	\$ (159.012)	\$ (164.041)	\$ (168.517)	\$ -
DISPONIBLE FINAL	\$ (58.120)	\$ (67.642)	\$ (76.594)	\$ (110.007)	\$ (117.907)	\$ (125.319)	\$ (147.183)	\$ (153.403)	\$ (159.012)	\$ (164.041)	\$ (168.517)	\$ (172.469)	\$ (172.469)

AÑO 2

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
Total users	795	937	1071	1199	1321	1436	1636	1827	2008	2179	2343	2498	2498
Share clientes small	80%	80%	80%	80%	80%	80%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Share clientes medium	15%	15%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Share clientes Full	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL INGRESOS	\$ 11.329	\$ 13.348	\$ 15.267	\$ 17.089	\$ 18.820	\$ 20.464	\$ 27.820	\$ 31.055	\$ 34.129	\$ 37.050	\$ 39.824	\$ 42.459	\$ 308.655

EGRESOS													
Desarrollo tecnológico													\$ -
Mantenimiento	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Hosting	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400
Marketing	\$ 19.072	\$ 9.072	\$ 9.072	\$ 9.072	\$ 9.072	\$ 9.072	\$ 23.608	\$ 13.608	\$ 13.608	\$ 13.608	\$ 13.608	\$ 13.608	\$ 156.080
Asesoría legal y contable	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9.600
RRHH - Costo Laboral	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 66.000
Costos varios de infraestructura	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
TOTAL EGRESOS	\$ 27.672	\$ 17.672	\$ 17.672	\$ 17.672	\$ 17.672	\$ 17.672	\$ 32.208	\$ 22.208	\$ 22.208	\$ 22.208	\$ 22.208	\$ 22.208	\$ 259.280

FLUJO DE CAJA MES	\$ (16.343)	\$ (4.324)	\$ (2.405)	\$ (583)	\$ 1.148	\$ 2.792	\$ (4.388)	\$ 8.847	\$ 11.921	\$ 14.842	\$ 17.616	\$ 20.251	\$ 49.375
DISPONIBLE INICIAL	\$ (172.469)	\$ (188.812)	\$ (193.135)	\$ (195.540)	\$ (196.124)	\$ (194.976)	\$ (192.183)	\$ (196.572)	\$ (187.724)	\$ (175.803)	\$ (160.961)	\$ (143.346)	\$ (172.469)
DISPONIBLE FINAL	\$ (188.812)	\$ (193.135)	\$ (195.540)	\$ (196.124)	\$ (194.976)	\$ (192.183)	\$ (196.572)	\$ (187.724)	\$ (175.803)	\$ (160.961)	\$ (143.346)	\$ (123.094)	\$ (123.094)

AÑO 3

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
Total users	2892	3266	3622	3959	4280	4585	5087	5563	6016	6446	6854	7243	7243
Share clientes small	65%	65%	65%	65%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Share clientes medium	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	20%	20%	20%	20%	20%
Share clientes Full	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	20%	20%
TOTAL INGRESOS	\$ 51.327	\$ 57.971	\$ 64.283	\$ 70.280	\$ 84.538	\$ 90.559	\$ 100.465	\$ 109.875	\$ 126.335	\$ 135.365	\$ 143.944	\$ 152.094	\$ 1.187.036

EGRESOS													
Desarrollo tecnológico													\$ -
Mantenimiento	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Hosting	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 14.400
Marketing	\$ 33.946	\$ 25.946	\$ 25.946	\$ 25.946	\$ 25.946	\$ 25.946	\$ 44.541	\$ 36.541	\$ 36.541	\$ 36.541	\$ 36.541	\$ 36.541	\$ 390.919
Asesoría legal y contable	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9.600
RRHH - Costo Laboral	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 66.000
Costos varios de infraestructura	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 30.000
TOTAL EGRESOS	\$ 44.546	\$ 36.546	\$ 36.546	\$ 36.546	\$ 36.546	\$ 36.546	\$ 55.141	\$ 47.141	\$ 47.141	\$ 47.141	\$ 47.141	\$ 47.141	\$ 518.119

FLUJO DE CAJA MES	\$ 6.781	\$ 21.425	\$ 27.738	\$ 33.734	\$ 47.992	\$ 54.014	\$ 45.324	\$ 62.735	\$ 79.194	\$ 88.225	\$ 96.803	\$ 104.953	\$ 668.918
DISPONIBLE INICIAL	\$ (123.094)	\$ (116.313)	\$ (94.888)	\$ (67.150)	\$ (33.416)	\$ 14.575	\$ 68.589	\$ 113.913	\$ 176.648	\$ 255.842	\$ 344.067	\$ 440.871	\$ (123.094)
DISPONIBLE FINAL	\$ (116.313)	\$ (94.888)	\$ (67.150)	\$ (33.416)	\$ 14.575	\$ 68.589	\$ 113.913	\$ 176.648	\$ 255.842	\$ 344.067	\$ 440.871	\$ 545.824	\$ 545.824