



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Business & Technology

***Plan de negocios CRM+: Plataforma SaaS de CRM y
automatización de marketing para MiPyMEs Latinoamericanas***

Autora: Desirée Macarena Ovejero

DNI: 38.443.313

Director de Trabajo Final: Enrique Hofman

Buenos Aires, 23 de Julio de 2023



Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Plan de negocios

CRM+: Plataforma SaaS de CRM y automatización de marketing para
MiPyMEs Latinoamericanas

Autora

Desirée Macarena Ovejero

DNI

38.443.313

Director de Trabajo Final

Enrique Hofman

Buenos Aires, 23 de Julio de 2023

A mi familia y mi pareja, que sin su amor, apoyo, aliento y la motivación diaria hubiera sido imposible.

A Enrique Hofman, por su orientación experta y su invaluable contribución a lo largo de todo el proceso de investigación.

Al Prof. Gustavo Koblinc, por ser un gran guía en momentos de neblina.

A la Dirección y Coordinación Académica del Máster in Business & Technology por su compromiso por la excelencia académica y por brindarme los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación

A mi equipo de trabajo, mis compañeros del MBT y amigos por el apoyo incondicional durante este proceso.

San Andrés

A todos ellos, gracias!

Resumen ejecutivo

Hoy en día, múltiples caminos conducen a la transformación digital (Accenture, s.f.). La proliferación de diferentes tecnologías no sólo afecta a la forma en que se vive, sino que también a cómo se hacen negocios.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, identificó que la adopción de tecnologías digitales continúa siendo especialmente baja entre las pequeñas y medianas empresas, incluso para tecnologías que parecen de suma relevancia para este segmento como por ejemplo el cloud computing (2017). No hay duda de que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) están rezagadas en comparación con las empresas más grandes en lo que respecta a la digitalización (Eller et. al, 2020).

En ese contexto surge CRM+, una plataforma que concentra soluciones de CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un software como servicio. Esta busca democratizar las decisiones empresariales basadas en datos y agilizar las ventas digitales de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) de Argentina, México, Colombia, Chile y Perú que necesiten una solución simple, completa, flexible y accesible para ellas.

El modelo de generación de ingresos se basa en el cobro de suscripciones mensuales de cuatro planes disponibles que contemplan diferentes tipos de soluciones consolidadas en módulos. Por otra parte, se han identificado posibles fuentes de ingresos secundarias que se contemplarán en caso de requerirse.

Se tiene planificado el lanzamiento de CRM+ en Argentina, con el objetivo de posteriormente expandirse a otros países como México, Colombia, Chile y Perú. En este estudio, se estima que el mercado total de estos cinco países supera los 9.7 millones de MiPyMEs.

El equipo emprendedor está compuesto por tres socios que cuentan con formación en negocios, marketing y tecnología, además de una amplia trayectoria laboral en empresas reconocidas.

Para el lanzamiento exitoso del proyecto, se requiere una inversión de USD 1.200.00, que se destinará al desarrollo del *software*, la implementación de la estrategia de marketing y la operación del negocio hasta que los ingresos sean suficientes para generar ganancias. A partir del segundo año, se comienzan

a observar resultados económicos positivos. Para esto, se ha utilizado una tasa de descuento del 50,78% y se estima que el Valor Actual Neto alcanzará los USD 8.638.295 al finalizar el quinto año. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, se estima en un 141%, lo que indica una rentabilidad del 41% y una recuperación de la inversión en un plazo de dos años y tres años calculando *payback* descontado.

Palabras clave: *MiPyMEs (Micros, Pequeñas y Medianas Empresas) - Cloud computing – SaaS (Software as a Service) - CRM (Customer Relationship Management) – Automatización de marketing - Transformación digital – Digitalización – Ventas basadas en datos - B2B – B2C – Experiencia del cliente – Automatización de procesos – Análisis de datos – Servicio al cliente – Tecnología – Explotación de datos – Oportunidades de negocio – Adopción.*



Universidad de
San Andrés

1. Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	2
1. Tabla de contenido	4
2. Introducción y antecedentes	6
2.1. Problemática.....	6
2.2. Uso de la tecnología como solución	8
2.3. Objetivos, marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	9
2.4. Benchmarking global	11
3. Presentación de la idea	13
4. Mercado	14
4.1. Segmento: MiPyMEs.....	14
4.2. Subsegmentos seleccionados	14
4.3. Validación de los segmentos seleccionados	16
4.4. Mapa de empatía.....	23
4.5. User personas	25
5. Propuesta de valor	27
5.1. Beneficios de CRM+.....	28
5.2. Diferenciación y Ventajas Competitivas.....	30
6. Product Market Fit	31
6.1. Value Proposition Canvas.....	31
6.2. Validación de la propuesta de valor	32
7. Tamaño de la oportunidad, industria, competencia y contexto	34
7.1. Tamaño de la oportunidad.....	34
7.2. Industria	39
7.3. Competencia.....	47
7.4. Contexto macroeconómico.....	51
7.5. Contexto microeconómico	55
8. Modelo de negocio	59
8.1. Canvas.....	59
8.2. Clientes: Segmentos de mercado, Canales y Relaciones con el cliente.....	60
8.5. Viabilidad económica: Estructura de costes y Flujo de ingresos.	63
8.6. Números básicos del negocio	66
9. Go to Market Plan	66
9.1. Estrategia de entrada (<i>Ignition plan</i>).....	66
9.2. Pricing.....	67
9.3. Canales	68

9.4.	Posicionamiento	69
9.5.	Estrategia de gestión del funnel de marketing	70
9.6.	Unit economics del Año 1 y 2.....	72
10.	<i>Plan operativo del negocio</i>	73
10.1.	Procesos	73
10.2.	Actividades claves	75
10.3.	Recursos claves	77
11.	<i>Implementación del negocio</i>	78
11.1.	Localización	78
11.2.	Estrategia de implementación.....	79
11.3.	Estructura operativa y metas por alcanzar.....	84
12.	<i>Equipo emprendedor, estructura directiva</i>	85
12.1.	Equipo emprendedor	85
12.2.	Estructura directiva.....	87
13.	<i>Resultados económicos-financieros</i>	90
13.1.	Modelo de generación de ingresos.....	91
13.2.	Modelo de generación de beneficios	95
13.3.	Inversión inicial	101
13.4.	Resultados.....	102
14.	<i>Condiciones para la viabilidad del negocio</i>	104
14.1.	Viabilidad financiera del negocio	104
14.2.	Factores de éxito y riesgos asociados	106
14.3.	Aspectos legales y regulatorios	109
15.	<i>Conclusiones</i>	112
16.	<i>Fuentes y bibliografía</i>	115
17.	<i>Anexos</i>	120
	Anexo I – Benchmarking de los precios de mercado de la competencia	120
	Anexo II – Sitio web	122
	Anexo III - Tipos de cambio para la conversión a dólares norteamericanos.....	123
	Anexo IV – Comisiones de procesadoras de pago.....	124
	Anexo V – Contribución marginal por mercado geográfico.....	124
	Anexo VI – Headcount y salarios anuales del personal.....	125

2. Introducción y antecedentes

2.1. Problemática

En la actualidad, es indudable que nos encontramos en constante dinamismo. “El mundo está experimentando cambios importantes en los ámbitos geopolítico, económico y tecnológico, que afectan las posibilidades de crecimiento de la región y, al mismo tiempo, generan nuevos espacios que pueden ser aprovechados” (Dini & Stumpo, 2020, p.5).

Según Gartner (2020), para 2025 el 80% de las ventas B2B ocurrirán a través de medios digitales. Asimismo, prevé que el 60% de las organizaciones de ventas B2B pasarán de la venta basada en la intuición y la experiencia a la venta basada en datos, fusionando su proceso de ventas, aplicaciones, datos y análisis en una misma práctica operativa.

Con los cambios que vienen teniendo lugar y dichas proyecciones expuestas por Gartner, es que surge la necesidad de acelerar la digitalización en las empresas, entendida como el proceso de transformación organizacional, de procesos de la producción, de creación de estrategias competitivas y de modelos de negocio asociados a la adopción de tecnologías digitales (Dini et. al, 2021).

En este punto es que surge una clara problemática, que es la de la transformación digital y dos colaterales de esta situación que se pueden reducir en inversión en herramientas de marketing y en plataformas de CRM. A continuación se desarrollan estos puntos mencionados.

En primera instancia, un estudio llevado a cabo a MiPyMEs de doce países entre los que están las cinco geografías seleccionadas, afirma que el 77,3% de los encuestados afirma estar en una fase primaria en lo que respecta a su madurez digital. Dicho en otras palabras, tres de cada cuatro MiPyMEs aún no se encuentra en proceso de transformación digital (Ibarra et. al, 2021).

Dicho esto, se puede decir que el proceso de transformación digital de dicho segmento desafía a los empresarios en dos aspectos: el humano, puntualmente en el cambio de la cultura organizacional y el de digitalización de procesos (CAME, 2019). Según estudios llevados a cabo por CEPAL, indican que se ha identificado que la falta de conocimientos y habilidades en el ámbito digital constituyen los principales obstáculos para la transformación digital (Dini et. al, 2021).

Tanto las microempresas como las PyMEs deben apostar por la competitividad y la innovación además de una constante adaptación a los cambios que presentan los mercados y los consumidores (Alcaide et. al, 2013).

En segunda instancia, surge la necesidad del diseño e implementación de estrategias y planes de marketing (Reinares Lara & González, 2011) a través de herramientas para comunicar la propuesta de valor, captar clientes y así prevalecer en el mercado. Sin embargo, los empresarios PyME tienden a confundir la inversión que se efectúa en marketing con un gasto, cuando en realidad debería de tener asociado un retorno medible y cuantificable (Tovar, 2017).

Un diagnóstico sobre el estado del Marketing en Argentina llevado a cabo en 2020 solventa lo previamente mencionado. Casi el 52% de los marketers encuestados declara que en las empresas para las que trabajan, se invierte menos del 3% de la facturación en Marketing (Figueiredo & Paschmann, 2020).

En tercera y última instancia, cuando se habla de gestionar una pequeña empresa, impulsar las ventas y desarrollar las relaciones con los clientes, un CRM se vuelve crucial para el éxito de la compañía. El concepto de Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés) o de la Gestión de las Relaciones con el Cliente apunta a esto.

Existen múltiples definiciones de lo que es un CRM. Para este trabajo se tomará la de Bose (2002) quien lo define como la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos. Un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso de conocimiento sobre los consumidores para vender más productos o servicios de una forma más eficiente (p.89).

En línea con esto, el estudio especifica que el 27% utiliza un software de CRM para gestionar la información de sus clientes y sólo un 11% utiliza principalmente plataformas de automatización del marketing. En Argentina, casi el 28% de los marketers (entrevistados en el mencionado estudio) dijeron que principalmente tiene alojados los datos en planillas de Excel.

Esto se hace más comprensible cuando entendemos que las pequeñas y medianas empresas dudan sobre cómo analizar grandes volúmenes de datos. Algunos obstáculos que se destacan son:

presupuesto reducido, fuentes numerosas de datos, falta de conocimiento técnicos de explotación, velocidad de desarrollo de la analítica, entre otros (Revista Byte TI, 2022).

En resumen, las herramientas de gestión administrativas empresariales y de relacionamiento con usuarios disponibles en América Latina están diseñadas y cotizadas generalmente para grandes corporativas. Esto lleva a que la gestión de las MiPyMEs muchas veces sea solventada y desarrollada en hojas de cálculo en forma manual por la poca adaptación y los grandes costos que presentan dichas plataformas.

Teniendo en cuenta las proyecciones de Gartner para 2025 y las tres problemáticas brevemente desarrolladas es que surge CRM+, una plataforma de CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un software como servicio para Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

2.2. Uso de la tecnología como solución

La aparición del fenómeno mejor conocido como *cloud computing* representa un cambio fundamental en la forma en que los servicios de IT se inventan, desarrollan, implementan, escalan, actualizan, mantienen y pagan (Marston et. al, 2010).

Los servicios en la nube, o *cloud service*, pueden verse como un conjunto de soluciones de servicio basada en el *cloud computing*, que consiste en hacer que la computación, los datos de almacenamiento y servicios de software estén disponibles a través de Internet. Cuando un cliente envía los datos de entrada a la nube, los datos son procesados por los proveedores de servicios en la nube, y los resultados serán devueltos al cliente. En consecuencia, el *cloud computing* puede proporcionar los servicios bajo demanda a un costo más bajo con mayor escalabilidad (Wu et. al, 2011).

Esencialmente, hay tres modelos de servicios cuando se habla del *cloud computing*. Estos son: 1) *Software as a service (SaaS)* o Software como servicio; 2) *Infrastructure as a service (IaaS)* o Infraestructura como servicio; 3) *Platform as a service (PaaS)* o Plataforma como servicio (Sultan, 2010). Para este trabajo de investigación, se va a dejar de lado el análisis de IaaS y PaaS, para hacer foco únicamente en los *SaaS*, tecnología sobre la que se basará CRM+.

Un *SaaS* es una tecnología digital basada en la nube que ofrece acceso ubicuo a un servicio en línea a través de Internet (Cho & Chan, 2015). Gartner lo define como un “software que pertenece, se entrega y se administra de forma remota por uno o más proveedores.” (Gartner, s.f.).

Las empresas encuentran en los *SaaS* una solución con grandes beneficios. La combinación de *software* como servicio con integraciones de servicios de terceros además de funciones especiales de las compañías permite a las empresas simplificar y acelerar el proceso el escalamiento de nuevos negocios. A medida que las empresas van experimentando el uso de la tecnología sin servidor, pueden aprovechar mejor los productos y servicios que ofrecen los proveedores de servicios en la nube (McKinsey, 2021).

Este tipo de *softwares* para las Micros, Pequeñas y Medianas empresas aparentan ser de gran valor principalmente por el set de soluciones que ofrecen. Este segmento se proyecta como el principal beneficiario de los *SaaS* debido a su modelo de precios de servicios públicos sin inversiones de capital inicial. La facilidad de acceso proporcionada por proveedores de *SaaS* con accesibilidad 7x24, pruebas gratuitas por plazo determinado y actualización automatizada, fomenta la suscripción directa de estas aplicaciones para todos sus consumidores, incluidas las PyMEs (Venkatachalam et. al, 2013).

Según las proyecciones entregadas por el *International Data Corporation* (IDC), para 2023 estima que en Latinoamérica, la nube crecerá un 30,4% (IDC, 2022). No hay duda de que este indicador seguirá subiendo con los años venideros. Las MiPyMEs necesitan que sus estrategias se alineen con sus objetivos comerciales y para esto es de vital importancia obtener servicios tecnológicos que den respuesta a la experiencia de clientes y mejoren la relación tanto con el cliente interno como el externo.

2.3. Objetivos, marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar el plan de negocio de una que concentra soluciones de CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un *software* como servicio que democratice las decisiones empresariales basadas en datos y agilice las ventas digitales de Micros, Pequeñas y Medianas

Empresas (MiPyMEs) de Argentina, México, Colombia, Chile y Perú, para luego encarar la internacionalización en la región latinoamericana.

Objetivo específico

- Desarrollar el plan de negocio de una plataforma CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un *software* como servicio.
- Reducir la incertidumbre de los empresarios a la hora de tomar decisiones de negocio brindando datos de valor a través de esta plataforma.
- Ofrecer soluciones que promuevan el aumento sostenido del nivel de ventas digitales en los clientes.
- Brindar una solución superadora a la del mercado para Micros, Pequeñas y Medianas Empresas que decante en una internacionalización en la región latinoamericana.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

En el marco del plan de negocio de CRM+, se llevó a cabo una investigación centrada en el estado del arte en materia de *CRMs* y herramientas de marketing basadas en *softwares* como servicios además de un pormenorizado estudio de mercado de los proveedores y soluciones actuales. Como complemento, se analizaron las tendencias y las proyecciones que se prevén en torno a dicha temática.

Para entender las problemáticas y necesidades del nicho elegido, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas, que permitieron obtener información pormenorizada para el armado de la propuesta de valor. Esta información se complementó con el uso de herramientas como lo son el Mapa de Empatía propuesto por Grey (2017) y el diseño del User Personas de Cooper (1999). De esta manera, se obtuvo una idea acabada de los arquetipos de los usuarios de CRM+.

Con el propósito de diseñar la propuesta de valor, se utilizó el Value Proposition y el Business Model Canvas de Osterwalder y equipo (2010). Para comprobar las ventajas competitivas de dicha propuesta, se implementó un Análisis VRIO de Barney (1991) estudiando las capacidades y recursos de la empresa.

Con el fin de tener una mejor comprensión del macroentorno se utilizó el Modelo PESTEL de Fahey y Narayanan (1986) y para entender el estado de situación actual de CRM+ se utilizó un Análisis FODA de Humphrey (2005) y para analizar la industria, las 5 Fuerzas de Porter (2008).

Por último, se utilizan referencias de diferentes autores, consultoras de renombre y páginas web de competidores que posibilitaron la obtención de datos de valor sobre los mercados, los segmentos seleccionados, tecnología utilizada y pricing de la competencia.

2.4. Benchmarking global

A fines prácticos de este capítulo, se tomaron un set de seis competidores para hacer un breve repaso del tenor de las ofertas que se encuentran en el mercado para luego profundizar dicho estudio en el apartado de Competencia que se verá en el capítulo ocho. A continuación el análisis.

Salesforce¹: Es uno de los principales *player* en el mundo de los CRMs. Enfocado tanto en grandes corporativas como en PyMEs, Salesforce ofrece una de las propuestas más robustas en formato de módulos. Algunos de dichos módulos son: marketing, ventas, servicio, operaciones, desarrollos de *APPs*, integraciones, entre otras. Cuenta con una propuesta especializada para PyMEs, sin embargo esta cuenta con cuatro módulos básicos. Actualmente ofrece una prueba gratuita de 30 días y luego se paga por módulo, por cantidad de usuarios y por mes en dólares americanos. A pesar de ser uno de los *softwares* más completos del mercado y ser una poderosas herramientas de venta, tiene una cierta complejidad que conlleva el tener un equipo especializado *inhouse* además del valor económico de adquirir los módulos

Microsoft Dynamics²: Con foco en grandes corporativas y PyMEs, Dynamics promete eficiencia, reducción de costos, innovación e hiperconexión a sus prospectos. Posee una batería de módulos entre los que se destacan: marketing, ventas, servicios, operaciones, integraciones sin mencionar adicionales como módulos de *supply chain*, recursos humanos y finanzas. Actualmente ofrece un módulo reducido para PyMEs que tiene finanzas, ventas, marketing, gestión de inventarios y de proyectos. Sin embargo, no cuenta con una versión gratuita de prueba. A pesar de ser una solución completa e intuitiva, los tiempos de implementación y su correcto uso puede llegar a ser largo y tedioso.

SAP³: La solución de CX y CRM de SAP hace foco en la optimización, fidelización de clientes, escalabilidad y aumento de ingresos entre otras cosas. Esta solución agrupa módulos de marketing, ventas, servicios y operaciones. Luego cuenta con otras soluciones que abarcan más funcionalidades

¹ Salesforce CRM: <https://www.salesforce.com/>

² Microsoft Dynamics: <https://dynamics.microsoft.com/>

³ SAP: <https://www.sap.com/>

como desarrollos de APPs, integraciones, finanzas, *supply chain* por mencionar algunas. No cuenta con una versión gratuita o de prueba y las licencias son onerosas. A pesar de ser una buena solución customizable, la solución puede resultar compleja a la hora de utilizarla y muchas veces es necesario el contar con un equipo especializado de soporte en la empresa.

Hubspot⁴: Es un CRM americano para corporativas y PyMEs que ofrece herramientas de marketing, ventas, gestión de contenido, servicio de atención y operaciones para empresas de todos los tamaños. Además, ofrece múltiples integraciones tanto a otros CRMs como a herramientas de gestión. Brinda una versión básica gratuita y otra más robusta paga. Cuenta con un módulo de pequeñas y medianas empresas con las mismas soluciones pero para menos usuarios. A pesar de tener una curva natural de aprendizaje, es fácil de utilizar. Sin embargo, los costos de la versión paga son altos y en dólares americanos.

Pipedrive⁵: Orientado en organizar las ventas de emprendedores y PyMEs, brinda herramientas de marketing, ventas, servicio de atención y múltiples integraciones que hacen un poco más sólida la propuesta. No ofrecen módulos particionados, sino que la solución es una con todo lo previamente descrito. No cuentan con versiones gratuitas, sin embargo ofrecen pruebas gratuitas de 14 días. A pesar de ser fácil de usar y configurar, las funciones básicas no están para los planes básicos y el soporte a clientes es limitado. Los precios se encuentran todos en dólares americanos.

ActiveCampaign⁶: Ofrece tanto un CRM y como una suite completa de *marketing automation* o marketing automatizado además de un set de integraciones claves que le aportan valor a la herramienta. Está dirigido a emprendedores y PyMEs. Tiene una interfaz sencilla con un buen soporte al cliente sin embargo algunos módulos solamente se encuentran en inglés. Ofrece una prueba gratuita y luego una versión paga en dólares americanos.

Para concluir, habiendo hecho este *benchmark*, se puede ver que existe una cantidad considerable de competidores en el mercado. Sin embargo, hay oportunidad de ofrecer un solución de CRM con herramientas de automatización de marketing en simpleza, robustez, accesibilidad para las MiPyMEs, en español y con opción de pago en moneda local.

⁴ Hubspot: <https://www.hubspot.es/>

⁵ Pipedrive: <https://www.pipedrive.com/es>

⁶ ActiveCampaign: <https://www.activecampaign.com/es>

3. Presentación de la idea

Aumentar la eficiencia, mejorar la satisfacción e incrementar la retención de clientes con una única herramienta de CRM y automatización de marketing es posible con CRM+. Con tecnología de *Software as a service*, la solución ofrece una poderosa herramienta que le permite a las empresas mejorar el relacionamiento con clientes a través de la captura, organización, guardado y análisis de la información en una única plataforma.

CRM+ cuenta con una amplia gama de herramientas concentradas en cinco módulos pensados para las Micros, Pequeñas y Medianas empresas latinoamericanas que buscan tener un mayor conocimiento de sus clientes, mejorar los niveles de satisfacción, aumentar las ventas y optimizar la gestión global de las empresas. Éstos son: módulo de *marketing*, de ventas, de gestión de relacionamiento con clientes, de inteligencia de negocio y de integraciones.

Al ser una empresa latinoamericana, CRM+ se destaca por tener la plataforma, módulos y servicio al cliente totalmente en español. Este punto muchas veces es un dolor y un punto friccionante para los hispanohablantes que utilizan soluciones en idioma anglosajón.

Asimismo, otro punto que diferencia a CRM+ es el cobro de la plataforma en moneda local del país en cuestión. Las tarifas en dólares en algunos países latinoamericanos puede ser un bloqueante a la hora de contratar un servicio de CRM dejándolos con soluciones poco robustas a disposición para la toma de decisiones.

Por otra parte, además de las prestaciones de la plataforma en sí, se destaca por su Red CRM+ la cual ofrece una comunidad *online* para sus clientes tanto en puestos gerenciales como desarrolladores. A través de la cual contarán con recursos, charlas, capacitaciones entre otros que favorezcan el aprendizaje mutuo y continuo entre los usuarios de CRM+.

En pocas palabras, CRM+ busca ofrecer una batería de soluciones y herramientas en una única plataforma con el fin último de democratizar las decisiones empresariales basadas en datos y agilizar las ventas digitales de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) latinoamericanas.

4. Mercado

4.1. Segmento: MiPyMEs

Existen múltiples autores y criterios para clasificar el mundo de las empresas. Al referirnos a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), estamos hablando de tres tipos de empresas que pueden ser definidas de miles de maneras dependiendo el foco que se le haga. Sin embargo, para el alcance de este trabajo, se tomará la definición del Banco Mundial (Tabla 1), la cual considera como Microempresas a aquellas que cuentan con un máximo de 10 empleados, activos por menos de USD 10.000 y ganancias anuales de hasta USD 100.000; serán Pequeñas Empresas aquellas con empleados entre 10-50 y activos o ganancias por USD 3.000.000; por último las Medianas Empresas serán las que cuenten con menos de 300 empleados y sus activos o ganancias anuales no sean mayores a USD 15.000.000 (Ayyagari, Beck, & Demirgüç-Kunt, 2007). Por descarte, se asume que pasados estos parámetros de Mediana Empresa, se encuentran las Grandes Empresas.

	<i>Empleados</i>	<i>Facturación</i>	<i>Activos</i>
<i>Microempresas</i>	1 a 10	< USD 100.000	< USD 10.000
<i>Pequeñas empresas</i>	10 a 50	USD 100.000 < USD 3MM	USD 100.000 < USD 3MM
<i>Medianas empresas</i>	50 a 300	USD 3MM < USD 15MM	USD 3MM < USD 15MM
<i>Grandes empresas</i>	+300	+ USD 15MM	USD 15MM

Tabla 1. Definición de MiPyMEs según Banco Mundial (*En números de empleados y dólares*)
Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2007, pág. 433).

Para este proyecto, se seleccionarán únicamente a las MiPyMEs como nicho a servir.

4.2. Subsegmentos seleccionados

Partiendo de la base de que el mercado objetivo seleccionado son las MiPyMEs, a continuación se desarrollan los criterios de los subsegmentos seleccionados.

Segmentación por ubicación geográfica

En la actualidad, las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) se estiman en aproximadamente 12,9 millones en 2021 distribuidas en 17 países de las cuales el 92,1% son Micros, 6,3% son Pequeñas y 1,6% corresponden a Medianas Empresas (Ibarra et. al, 2021).

Para este proyecto, se centrará la atención en los primeros cinco países latinoamericanos de habla española con más habitantes según datos del Banco Mundial (2021), los cuales son México (126,7 millones), Colombia (51,5 millones), Argentina (45,8 millones), Perú (33,7 millones) y Chile (19,5).⁷

Segmentación por tipo de negocio

Dentro de la segmentación por tipo de negocio, se pueden identificar tres categorías principales que serán foco de CRM+. A continuación su descripción:

- **B2B (*Business-to-Business*):** Este tipo de negocio se centra en las transacciones comerciales entre empresas. Aquí, una empresa comercializa productos o servicios directamente a otras empresas. Por lo tanto, el enfoque principal está en satisfacer las necesidades y demandas de otras organizaciones.
- **B2C (*Business-to-Consumer*):** En este modelo de negocio, la empresa vende sus productos o servicios directamente a los consumidores finales. Aquí, el objetivo es satisfacer las preferencias y necesidades de los clientes individuales principalmente enfocada en las herramientas de marketing.
- **B2B2C (*Business-to-Business-to-Consumer*):** En este caso, la empresa trabaja en colaboración con otras empresas para llegar a los consumidores finales. Esto implica que una empresa (B2B) proporciona productos o servicios a otra empresa (B2C), que luego los ofrece a los consumidores.

Segmentación por perfil de usuario

Existen diferentes perfiles de usuarios dentro del universo de las MiPyMEs de acuerdo con el grado de digitalización que presentan. De esta manera, se subdividen en tres grupos:

- **Avanzados digitales:** Comprende aquellas MiPyMEs que ya utilizan alguna plataforma de CRM o solución de marketing.
- **Exploradores digitales:** En este grupo se encuentran las MiPyMEs que aún no utilizan una plataforma de CRM o solución de marketing, pero están en proceso de implementar una
- **Tradicional:** En este último grupo se encuentran las MiPyMEs que no utilizan ninguna plataforma de CRM o solución de marketing, y además, no tienen planes de hacerlo en el corto plazo. Estas empresas presentan un bajo nivel de digitalización y no consideran necesario incorporar herramientas tecnológicas.

⁷ Se deja de lado para este proyecto a Venezuela que tiene el sexto lugar con 28,2 millones.

En resumen, habiéndose hecho un repaso por los segmentos y subsegmentos, en la tabla 2 se exponen los criterios de segmentación seleccionados por CRM+.

<i>Tipo de empresas</i>	<i>Países</i>	<i>Tipo de negocio</i>	<i>Perfil de usuario</i>
Microempresas	Argentina	B2B	Avanzados digitales
Pequeñas empresas	México	B2C	Exploradores digitales
Medianas empresas	Colombia	B2B2C	Tradicionales
	Chile & Perú		

Tabla 2. Criterios de segmentación. Fuente: Elaboración propia.

4.3. Validación de los segmentos seleccionados

La validación de los segmentos seleccionados es una etapa crucial en cualquier proceso de investigación de mercado. Para asegurar la precisión y relevancia de los segmentos identificados, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con el objetivo de recopilar información directa de los consumidores y usuarios. De esta manera, se recopiló información cualitativa y cuantitativa que respalda la toma de decisiones estratégicas, permitiendo ajustar y afinar las estrategias de marketing, desarrollo de productos, y la segmentación del mercado en general.

Encuestas

En el marco de este estudio, se realizó una encuesta con un total de 36 respuestas para recopilar datos y opiniones de los participantes en el mes de mayo de 2023. Esta encuesta fue diseñada de manera exhaustiva y abordó diversos aspectos relacionados con el tema de estudio. A través de preguntas estratégicas, se buscó obtener información relevante sobre las preferencias, necesidades y experiencias de los encuestados con relación a plataformas de CRM y soluciones de automatización de marketing.

Es importante aclarar que los datos obtenidos en el estudio carecen de representatividad estadística. A pesar de esta limitación, se destaca que estos datos permitieron tener una noción o idea general de hacia dónde podrían dirigirse los resultados.

En esta instancia, se buscó ahondar en el mercado argentino ya que será el primer país en donde se lanzará CRM+. De esta manera, habilita a hacer un análisis un poco más profundo en este país en relación con los demás. Tal es así que como se observa en la figura 1, el 80,6% de la muestra

obtenida corresponde a Argentina, 8,3% a Chile y 5,6% tanto Colombia como Perú. En este muestreo, no se consiguieron respuestas del mercado mexicano.



Figura 1. Expone la distribución geográfica de las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la encuesta

Como se expone en la figura 2, el análisis de la encuesta revela que el tamaño de las empresas participantes se distribuyó de la siguiente manera: el 38,9% corresponde a Microempresas con menos de 10 empleados, el 41,7% son empresas con un rango de empleados entre 10 y 50, y el 19,4% son empresas con un rango de empleados entre 50 y 300. Estos resultados indican una representación significativa de Micros y Pequeñas Empresas en la muestra.



Figura 2. Muestra la tipología de empresas de las MiPyMEs encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al modelo de negocios actual de las empresas encuestadas, se observa en la Figura 3 una diversidad de enfoques. El 30,6% se identifica como empresas B2B (*Business-to-Business*), el

27,8% como empresas B2C (*Business-to-Consumer*), el 13,9% como empresas B2B2C (*Business-to-Business-to-Consumer*), y el 27,8% indica que su empresa se dedica tanto al B2C como al B2B. Estos resultados reflejan una combinación de enfoques comerciales en la muestra.

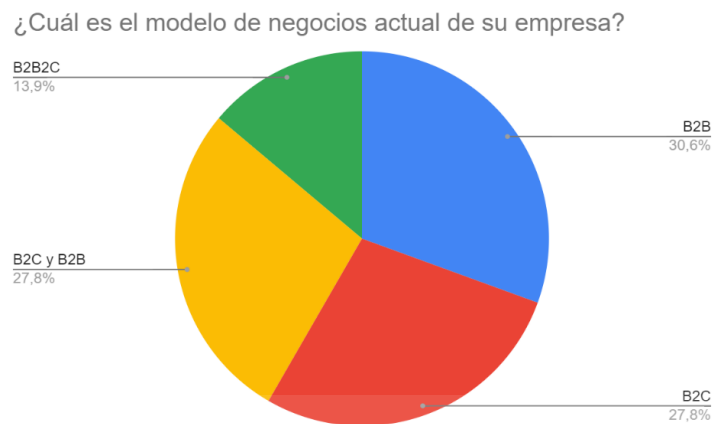


Figura 3. Muestra el modelo de negocios de las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

En relación con el uso de plataformas de automatización de marketing o CRM para la gestión de la base de datos de clientes y prospectos, se destaca en la figura 4 que solo el 13,9% de las empresas encuestadas afirmó utilizar estas herramientas. El 75% indicó no utilizarlas, mientras que el 11,1% manifestó desconocer si su empresa las emplea o no. Estos resultados revelan una baja adopción de estas tecnologías en las empresas participantes y sugieren una oportunidad en términos de gestión de relaciones con clientes y automatización de marketing.



Figura 4. Muestra el uso de plataformas de CRM o automatización de marketing en las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la encuesta revela que el uso de CRM y plataformas de automatización de marketing en las empresas encuestadas es variable. En cuanto a los módulos contratados, el 40% de las empresas utiliza únicamente el módulo de ventas, mientras que el 40% tiene más de cinco módulos contratados. En términos de inversión mensual, como muestra la figura 5, el 40% destina entre USD 100 y USD 500, seguido por otro 40% que invierte entre USD 500 y USD 1.000. El restante 20% invierte menos de USD 100.

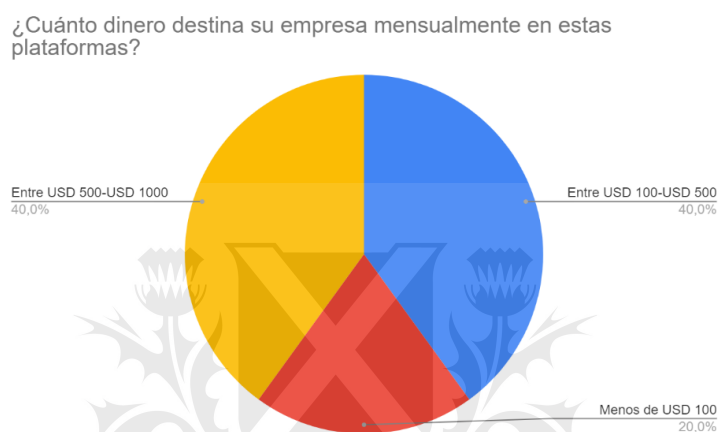


Figura 5. Muestra la inversión en plataformas de las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de uso de las plataformas, el 80% de las empresas encuestadas las utiliza diariamente, mientras que el 20% las utiliza ocasionalmente. En términos de valoración, como expresa la figura 6 el 80% destaca la interfaz intuitiva y fácil de utilizar como lo más valioso de su plataforma actual, seguido de las integraciones con otras herramientas y aplicativos (60%). Por otra parte, se destaca la personalización del *software* según las necesidades de la empresa, la automatización de procesos y tareas repetitivas y el análisis de datos y reportes avanzados con un 40% cada una. En menor porcentaje quedan las funcionalidades que brinda (20%).

¿Qué es lo que más valora de su actual plataforma de automatización de marketing o CRM? Elija hasta 3 opciones.

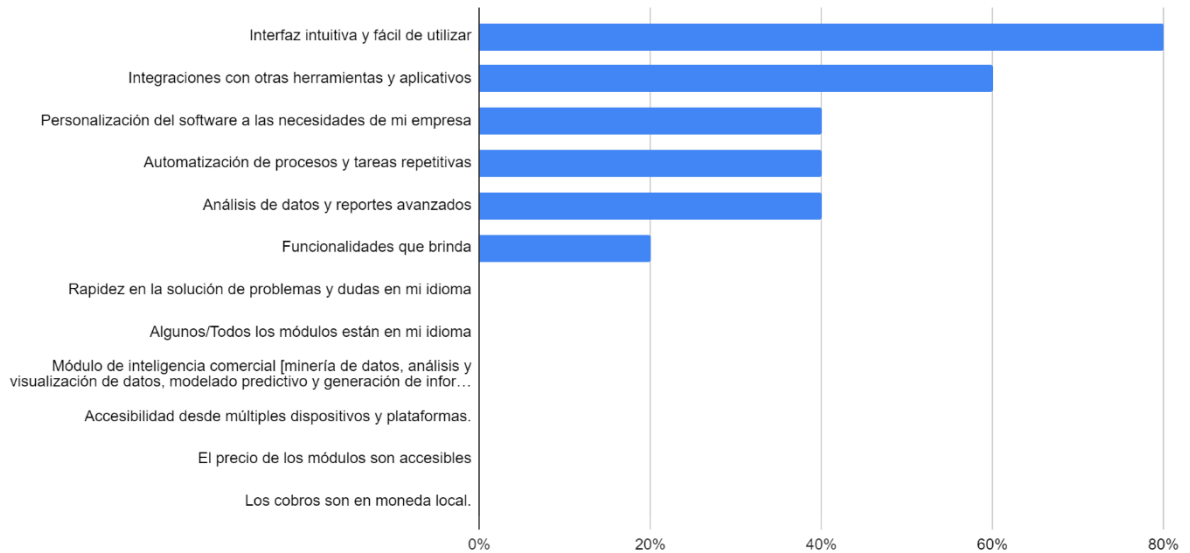


Figura 6. Expone las funcionalidades más valoradas según las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

Entre las desventajas, lo principal que se destaca en la figura 7, es que los cobros sean en moneda extranjera (40%), le sigue que algunos módulos no están en su idioma, la falta de personalización del *software* a las necesidades de la empresa, la falta de análisis y reportes avanzados, la falta de módulos de inteligencia comercial y errores en funcionalidades, todas con un 20% cada una.

¿Qué no le gusta de su actual plataforma de automatización de marketing o CRM? Elija hasta 3 opciones.



Figura 7. Expone las funcionalidades menos valoradas según las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la finalidad principal del uso de estas herramientas, como se expone en la figura 8, el 80% busca la captación de nuevos clientes y el 20% restante desarrollar nuevos clientes. Esto indica que las empresas ven en estas herramientas una oportunidad tanto para atraer y adquirir nuevos clientes para su negocio como para desarrollarlos.

¿Cuál es la finalidad principal del uso de este tipo de herramientas en su empresa?

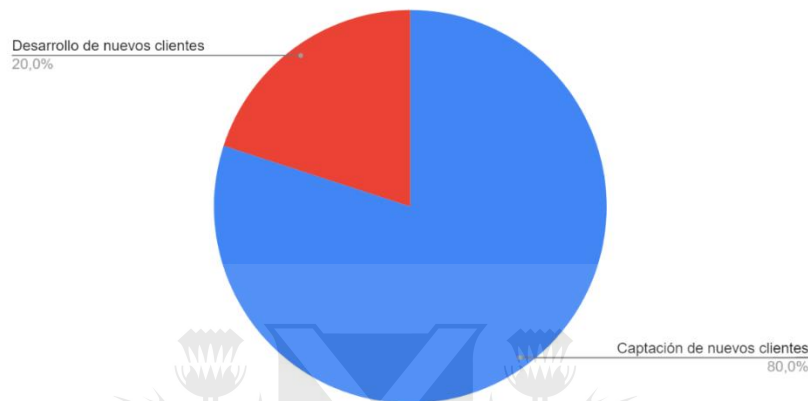


Figura 8. Expone el uso principal de este tipo de herramientas por las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, los resultados de la encuesta revelan que existe una baja adopción de plataformas de CRM y automatización de marketing, lo que sugiere una oportunidad en términos de gestión de relaciones con clientes y automatización de marketing. En cuanto al uso, la mayoría de las empresas encuestadas utilizan diariamente estas plataformas, destacando la interfaz intuitiva y las integraciones como lo más valioso. Por otro lado, se identifican desventajas como los cobros en moneda extranjera, la falta de personalización del *software*, el idioma, la falta de análisis avanzados y de inteligencia comercial por sólo mencionar algunos. La finalidad principal del uso de estas herramientas es principalmente la captación y el desarrollo de nuevos clientes.

Entrevistas

En el marco de este estudio, se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad con un puñado de MiPyMEs argentinas para explorar su experiencia y sus opiniones acerca del uso de plataformas de automatización de marketing y CRM. Sorprendentemente, solo una de las entrevistadas utilizaba una plataforma como ésta (Tabla 3), mientras que las demás empleaban métodos tradicionales de gestión de datos de clientes (Tabla 4). A continuación, presentamos los resultados principales obtenidos de estas entrevistas.

Empresa	Alterned	Panadería La Primavera	Distribuidora Santa María	Rovefa SRL
Número de empleados	12	28	55	11
¿Utilizan plataformas de automatización de marketing o CRM?	No	No	No	No
¿Cuál es su percepción general sobre el uso de softwares de CRM y plataformas de automatización de marketing en tu empresa?	Es súper importante, principalmente cuando creces en clientes. Nos ayudaría tener toda la información en un mismo lugar, a ordenarse, a estar al tanto del cliente en muchos aspectos. Hoy es un poco caótica la información que manejamos.	Creo que es algo importante. Si bien hoy en día no utilizamos ningún <i>software</i> , no descarto la posibilidad de utilizarlos en el corto plazo.	Considero que es una herramienta útil para complementar estrategias comerciales. Sin embargo, creo que es un instrumento más aplicable a empresas maduras. Normalmente estos <i>softwares</i> pueden ser caros y quizás difíciles de implantar si tus sistemas actuales no son compatibles con los del producto. Un emprendimiento que recién arranca quizás no puede darse el lujo de adquirir estos productos.	Creo que podría ser de ayuda para mejorar la comunicación con los clientes y proveedores. Tener más organizado y contar con mejor información para tomar decisiones. Sin embargo, nunca consideré un CRM para mi empresa ya que por el tamaño y por el tipo de cliente B2B no me parecía que era para un pyme con 10 empleados. Me da la impresión de que el costo es elevado y que la ventaja de utilizarlo no compensaba la complejidad de implementarlo y tener que cambiar la forma de trabajo.
¿Crees que tiene sentido contratar este tipo de softwares o plataformas para empresas como la tuya? ¿Crees que te beneficiaría su uso?	Creemos que tiene sentido contratar, de hecho estuvimos averiguando, estuvimos mirando, evaluando alternativas, pero sí, sin duda creemos que sería de mucha utilidad porque tiene un efecto doble. El de trabajar de manera más inteligente, no volvernos locos porque sin una herramienta, la realidad es que te volvéis loco para lograr un resultado mediocre. No, tenés todo al alcance. No te acordás de las cosas, al contrario te olvidas. Anotas todo en diferentes lugares. Nos beneficiaríamos mucho de usar una plataforma que te digamos orientada a lo que necesitamos.	Creo que tendría varios beneficios, pero el que más nos beneficiaría es el de poder mejorar la gestión de clientes y así poder fidelizarlos, aumentar las ventas y la rentabilidad del negocio.	Creo que tiene sentido contratar/adquirir este tipo de <i>softwares</i> . Nos beneficiaríamos en el mediano plazo con su uso, porque nos permitiría encontrar oportunidades de negocio que ahora quizás no vemos.	Serviría para automatizar comunicación con el cliente, poder enviar avisos para levantar pedidos, recordatorios de vencimiento de facturas y deudas de los mismos. Utilizar información adicional sobre el contexto, mis clientes y sus consumos para tomar mejores decisiones. Tener en un único lugar la comunicación con el cliente, las órdenes de compra, facturas, devoluciones o reclamos con el mismo.
¿Qué te parece que tiene que tener si o si este tipo de plataformas para que cubra las necesidades de tu empresa?	El precio es importante. Tiene que ser accesible. Tiene que ser fácil de usar y tiene que estar en la nube sin dudas. Tiene que estar en nuestro caso integrado con WhatsApp porque la gente te empieza el contacto 95% por ahí. Todo lo relacionado con redes sociales también para promocionar por ahí. También que sea de implementación fácil, que muchas veces cuando te vienen con una solución, te piden que cambies todo y tenés que tirar todo por la ventana. Que en poco tiempo esté funcionando y que sea una transición suave.	Lo que más me interesaría es que sea fácil de utilizar. Y lo que no le debe faltar es un buen almacenamiento para la gestión de contactos y clientes, tiene que tener herramientas que permitan realizar análisis y generar reportes.	Debería tener: * un costo razonable * Una interfaz fácil de entender y "profundidad" de análisis en los datos * Un buen servicio post venta para acercar necesidades nuevas de los clientes a los programadores del <i>softwares</i> y generar actualizaciones. * Tutoriales que expliquen el uso del <i>software</i> , sobre todo para los usuarios menos hábiles (pienso en la gente más grande)	Creo que necesita tener un módulo que me ayude a encontrar clientes y proveedores de los distintos materiales que utilizo. Otro para seguir las interacciones con el cliente, recibir las OC, disparar las OP y gestionar cualquier tipo de problema que pueda tener el cliente con el producto o en el proceso. Muchas veces la información en el mail puede perderse y genera más ruido.

Tabla 3. Resumen de entrevistas a MiPYMEs sin plataformas. Fuente: Elaboración propia.

Empresa	Smart Knock
Número de empleados	28
¿Utilizan plataformas de automatización de marketing o CRM?	Sí
¿Con qué proveedor trabajan?	Pipedrive
¿Qué módulos tienen contratados?	2: Ventas y finanzas
¿Cuánto dinero destinan mensualmente en estas plataformas?	USD 180
¿Con qué frecuencia utilizan las plataformas de automatización de marketing o CRM?	Diario
¿Qué aspectos no te gustan de tu actual plataforma de automatización de marketing o CRM?	No es TAN intuitivo como uno se lo imaginaria. hay una cierta curva de aprendizaje Las proyecciones de ventas, no podemos del todo sacar conclusiones, quizás no es por no tener tanto conocimiento "Del negocio " No tiene algo tan claro como la inflación, usamos el crecimiento de mercado, como trampa, pero no es lo mismo.
¿Cuál es la finalidad principal del uso de estas herramientas en tu empresa y cuál es tu percepción general sobre su uso?	Trackear potenciales leads, solo entran los prospectos que son leads, para no llenar de prospectos no calificados. Intentar predecir revenues en lo posible anualizado. Un CRM es fundamental, sobre todo si sos PyME.
¿Cuál es su percepción general sobre el uso de softwares de CRM y plataformas de automatización de marketing en tu empresa?	Hoy en día, si no lo usas quedas fuera, o estas malgastando recursos.
¿Crees que tiene sentido contratar con este tipo de softwares o plataformas para empresas como la tuya? ¿Crees que te beneficiaría su uso?	Si, inclusive al no tener la escala para poder tener roles más especializados, estamos perdiendo potencial. Finanzas, pricing, promociones etc.
¿Qué te parece que tiene que tener si o si este tipo de plataformas para que cubra las necesidades de tu empresa?	En nuestro caso, costo variables por módulos, para sumar más gente. Pero no todos el mismo precio. Una cosa es que lo ve o que lo usa extensivamente. Una learning curve rápida.

Tabla 4. Resumen de entrevista a MiPyMEs con plataformas. Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, los resultados de la entrevista muestran dos perfiles diferentes de MiPyMEs. Los que utilizan plataformas de CRM o automatización de marketing y los que no utilizan directamente. De este último grupo, se puede subdividir en dos: en los que no utilizan plataformas y no están interesados en tenerlas y los que no utilizan plataformas pero están evaluando las posibilidades de contratar alguna.

4.4. Mapa de empatía

La Figura 9 representa el mapa de empatía de las MiPyMEs, herramienta creada por Dave Gray (2017) el cual se creó mediante el análisis de la encuesta y las entrevistas llevadas a cabo. Este

mapa tiene en cuenta a los tres grupos anteriormente identificados y nos proporciona una perspectiva clara del posible usuario de CRM+. Esto ayuda a comprender sus necesidades, preocupaciones y anhelos para diseñar una propuesta que se adecue a sus necesidades.



Figura 9. Expone el mapa de empatía de las MiPyMEs de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Definición de los perfiles identificados en Argentina

Luego de un profundo y extenso análisis de los datos recabados por encuestas y por entrevistas mayoritariamente en Argentina y el posterior mapa de empatía confeccionado, se procede a definir con mayor precisión los perfiles identificados previamente introducidos en el apartado de subsegmentos.

Avanzados Digitales: Son MiPyMEs con experiencia en el uso de plataformas de gestión de relaciones con clientes o automatización de marketing. Utilizan estas herramientas a diario y valoran la información que obtienen de ellas. Buscan un CRM+ con una interfaz intuitiva y fácil de usar, que les permita acceder rápidamente a la información relevante. También necesidades de personalización del *software* según las necesidades específicas de su empresa, adaptándolo a sus flujos de trabajo y configuraciones preferidas. Además, valoran las integraciones con otras herramientas y aplicaciones, ya que desean sincronizar datos y automatizar tareas entre diferentes aplicativos para optimizar sus procesos.

Exploradores Digitales: son MiPyMEs que están en la fase de análisis y consideración de la adopción de *software* para la gestión de relaciones con clientes o automatización de marketing. Aunque actualmente no utilizan ningún *software*, son conscientes de la importancia de contar con herramientas digitales para optimizar sus operaciones comerciales. Están explorando diferentes opciones y evaluando cómo estas soluciones pueden mejorar su eficiencia y productividad. Buscan una solución que les brinde una transición suave hacia la digitalización, y están abiertos a aprender y aprovechar al máximo las ventajas que puede ofrecerles en términos de organización de datos, automatización de tareas analítica de datos y mejora de la experiencia del cliente.

Tradicional: son MiPyMEs que aún no han considerado ni están utilizando ningún *software* para la gestión de relaciones con clientes ni ninguna otra plataforma de marketing. Estas empresas mantienen métodos tradicionales de manejo de información y relaciones comerciales. No han explorado activamente opciones de *software* y pueden tener cierta resistencia al cambio tecnológico. Para estas MiPyMEs, es posible que la adopción de *software* no sea una prioridad o no estén conscientes de los beneficios que puede brindarles en términos de eficiencia, organización y mejora en la interacción con los clientes. Es importante educar y mostrarles las ventajas de este tipo de implementaciones para que consideren la posibilidad de dar el salto hacia la digitalización y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología.

4.5. *User personas*

El diseño de productos que satisfacen las necesidades de una amplia audiencia de usuarios puede resultar un desafío. Sin embargo, Alan Cooper, reconocido diseñador de *software*, propuso una solución efectiva: diseñar para tipos específicos de personas con necesidades específicas. En la década de 1980, Cooper acuñó el término "*user persona*" y lo popularizó a través de su influyente libro "*The Inmates Are Running the Asylum*", publicado en 1999.

En esta obra, Cooper presentó la idea de crear perfiles ficticios de usuarios, conocidos como "personas", para comprender mejor las necesidades, comportamientos y características de los usuarios reales al diseñar *software* y productos interactivos.

Es por esta razón es que se desarrollaron tres *user personas* que se exponen en las Figuras 10,11 y 12, que representan a los usuarios de CRM+.



Figura 10. Expone el *User persona* del perfil de usuario "Sabio". Fuente: Elaboración propia.

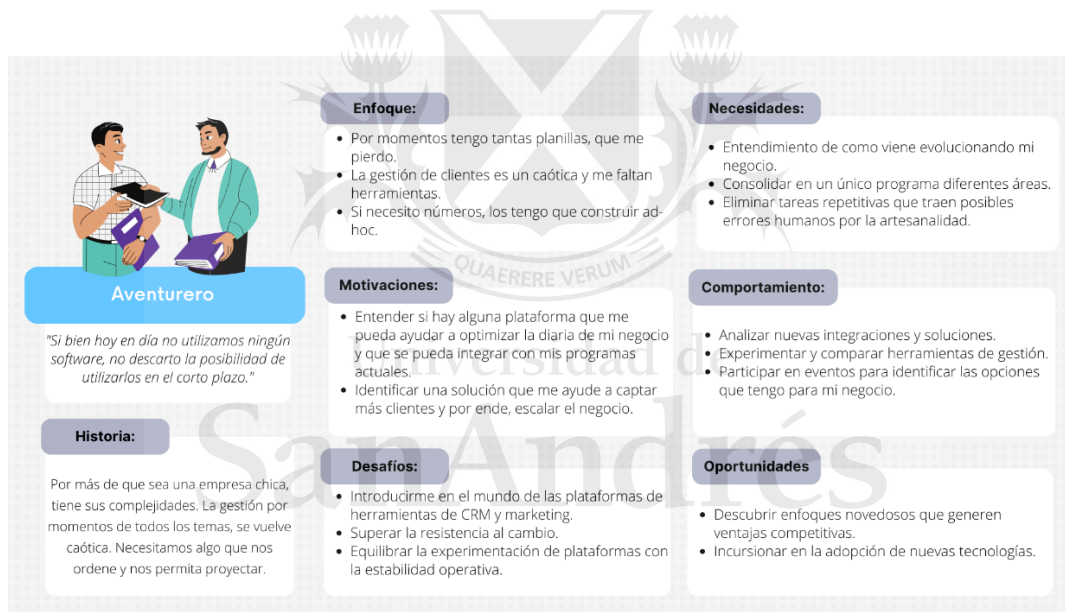


Figura 11. Muestra el *User persona* del perfil de usuario "Aventurero". Fuente: Elaboración propia.



Figura 12. Expone el *User persona* del perfil de usuario "Tradicional". Fuente: Elaboración propia.

5. Propuesta de valor

La propuesta de CRM+ apunta a ofrecer una plataforma de CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un *software* como servicio o *SaaS* cuyo objetivo es concentrar en un único lugar un conjunto de soluciones que permita segmentar de forma inteligente a los clientes para ofrecer contenido de valor, optimizar recursos y ofrecer interacciones entre los diferentes canales brindando una buena experiencia al cliente.

Dicha plataforma buscará ofrecer en primera instancia un set de cinco módulos:

- **Módulo de marketing:** el cual permite a las empresas implementar estrategias de captación y fidelización de clientes, gestionar campañas de marketing y analizar los resultados obtenidos. Con este módulo, las empresas pueden impulsar su presencia en el mercado y aumentar su base de clientes.
- **Módulo de ventas:** proporciona funcionalidades para la gestión eficiente de los procesos comerciales. Permite a las empresas realizar un seguimiento de las oportunidades de venta, administrar el pipeline de ventas y cerrar acuerdos comerciales de manera efectiva. Con este módulo, las MiPyMEs pueden optimizar su proceso de ventas, mejorar la productividad de su equipo comercial y tener un seguimiento diario de cómo va el negocio.
- **Módulo de gestión de relacionamiento con clientes:** se enfoca en brindar una visión integral de los clientes y sus interacciones con la empresa. Permite a las MiPyMEs administrar la

información de contacto de los clientes, realizar un seguimiento de las interacciones y ofrecer un servicio personalizado. Este módulo contribuye a fortalecer la relación con los clientes y mejorar su satisfacción.

- **Módulo de inteligencia de negocio:** organiza los datos de los clientes y recomienda qué acciones se pueden llevar a cabo con cada uno de ellos, dado el comportamiento de las últimas semanas o meses. En otras palabras, contará con herramientas de análisis predictivo denominado *Next best offer* (NBO o Siguiendo mejor oferta en español) que ayuda a entender los hábitos de los clientes y sirva de input para el módulo de marketing y ventas.
- **Módulo de integraciones:** permite conectar CRM+ con otras herramientas y sistemas utilizados por las empresas. Esta integración facilita el intercambio de información y la sincronización de datos, lo que mejora la eficiencia y la consistencia en la gestión empresarial. Las MiPyMEs pueden aprovechar esta integración para maximizar el valor de sus sistemas existentes y optimizar sus operaciones.

Además, la solución contará con una comunidad *online* propia denominada Red CRM+ pensada y creada para socios y desarrolladores clientes. En dicha comunidad, los usuarios podrán acceder a recursos, herramientas, charlas y foros de discusión para fomentar el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y buenas prácticas además de la conexión con pares de otras compañías para incentivar el *networking*.

5.1. Beneficios de CRM+

Existen múltiples ventajas de implementar y utilizar CRM+, alguna de ellas son:

- **Mejora en la gestión de clientes:** proporciona una plataforma centralizada para almacenar y gestionar la información de los clientes de manera eficiente. Esto permite a las MiPyMEs tener un mayor conocimiento de sus clientes, sus preferencias y necesidades, lo que a su vez les permite ofrecer un mejor servicio y personalizar las interacciones.
- **Automatización de marketing:** permite a las MiPyMEs automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia en sus estrategias de marketing. Esto incluye el envío de correos electrónicos personalizados, la segmentación de audiencias, el seguimiento de campañas y la generación de informes detallados.
- **Incremento de la productividad:** ayuda a las MiPyMEs a optimizar sus procesos internos y a simplificar las tareas administrativas. Esto les permite ahorrar tiempo y recursos, lo que se traduce en una mayor productividad y eficiencia operativa.

- **Mejora en la toma de decisiones:** La información y análisis en tiempo real proporcionados por CRM+ permiten a las MiPyMEs tomar decisiones más informadas y basadas en datos. Esto les brinda una visión clara de las métricas clave del negocio, el rendimiento de las campañas de marketing y las preferencias de los clientes.
- **Fomento de la colaboración interna:** facilita la colaboración entre los diferentes departamentos de una MiPyME al proporcionar un espacio centralizado para compartir información y comunicarse de manera efectiva. Esto promueve la cohesión del equipo y mejora la coordinación en la atención al cliente y la gestión de proyectos.
- **Personalización y segmentación de clientes:** permite a las MiPyMEs segmentar a sus clientes en base a diversos criterios, como demográficos, comportamientos de compra o preferencias. Esto les permite ofrecer mensajes y ofertas personalizadas, lo que aumenta la satisfacción del cliente y fomenta la lealtad.
- **Mejora en la retención de clientes:** Gracias a la gestión eficiente de la información de los clientes, las MiPyMEs pueden brindar un servicio más personalizado y anticiparse a las necesidades de sus clientes. Esto ayuda a fortalecer la relación con los clientes existentes y a aumentar la retención a largo plazo.
- **Análisis de métricas y rendimiento:** proporciona herramientas de análisis y generación de informes que permiten a las MiPyMEs evaluar el rendimiento de sus estrategias de marketing y ventas. Esto les ayuda a identificar áreas de mejora, optimizar sus esfuerzos y maximizar el retorno de la inversión.
- **Escalabilidad y adaptabilidad:** CRM+ está diseñado para crecer junto con las MiPyMEs, brindando la flexibilidad y escalabilidad necesarias para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. Esto permite a las empresas ajustar y expandir sus capacidades de gestión de clientes a medida que crecen.
- **Mejora en la satisfacción del cliente:** Al ofrecer un servicio más personalizado y eficiente, CRM+ contribuye a una mayor satisfacción del cliente. Esto se traduce en clientes más satisfechos, que tienen una experiencia positiva y están más propensos a recomendar la empresa a otros potenciales clientes.

Habiendo descrito los módulos básicos que tendrá CRM+ y los beneficios que lo hacen destacarse, resta mencionar los motivos que lo hacen diferente a las opciones del mercado actual.

5.2. Diferenciación y Ventajas Competitivas

Como se mencionó con anterioridad, existen diferentes proveedores extranjeros y un puñado de locales, que ofrecen plataformas de CRM. Sin embargo, cuando se exploran las soluciones que brindan, se encuentra un nicho con una oferta básica y mínima en estos tipos de plataformas: las MiPyMEs.

La estrategia de negocio es de diferenciación enfocada en un segmento, ya que el producto que se ofrece está pensado para satisfacer las necesidades y preferencias del nicho previamente mencionado. De esta manera, esta estrategia otorga una ventaja competitiva en sí misma, permitiendo diferenciar el producto del de los competidores del mercado.

CRM+ ofrece un set de herramientas basadas en el cloud computing que da como resultado una solución simple, intuitiva, en español y de fácil integración pensada especialmente para el segmento de empresas más pequeñas.

Por otra parte, con lo que respecta a las ventajas competitivas de CRM+, se llevó a cabo un análisis con el modelo VRIO diseñado por Jay Barney (1991) a través del cual se evalúan los recursos de la empresa que proporcionan una ventaja competitiva. A continuación el análisis.

Valioso: La información que recopila, procesa y transforma en datos el CRM además de todos los procesos de automatización de tareas que ofrece, constituye una capacidad valiosa para las empresas que lo eligen de cara al diseño de sus estrategias y a la toma de decisiones.

Raro: En el caso de CRM+, ofrece un set de herramientas de ventas y marketing además de analítica e integraciones básicas que son soluciones estándares en el mercado Latinoamericano. Sin embargo, esto permite tener la paridad competitiva que plantea el modelo. Por otra parte, el módulo de inteligencia de negocio pensado y creado específicamente para las MiPyMEs compone una capacidad rara para el mercado.

Inimitable: Los recursos con los que cuenta CRM+ son igualables si se los mira por sí solos. Sin embargo, cuando se los analiza en conjunto, se observa un *mix* con cierta complejidad de imitar, al menos en el corto plazo. Algunas de ellas son los algoritmos de predicción de comportamiento de consumidores y el “*know how*” de lo que quieren y necesitan las MiPyMEs para hacer crecer y desarrollar su negocio.

Organizado para capturar valor: El contar con una solución que se adapte a las necesidades de MiPyMEs, partiendo de cuatro módulos que se retroalimentan positivamente y la posibilidad de integración con cientos de aplicativos que permiten robustecer la experiencia de usuario, permite a CRM+ capturar el valor creado. Más adelante, en el capítulo de Plan Operativo, se ampliarán estos puntos.

En conclusión, el análisis VRIO sugiere que CRM+ tiene recursos y capacidades valiosas y raras, pero no todas tienen complejidad para su imitación. Más allá de esto, la organización está estructurada para aprovechar y proteger los recursos y capacidades, lo que sugiere que CRM+ podría tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado latinoamericano.

6. Product Market Fit

6.1. *Value Proposition Canvas*

Para diseñar y analizar la propuesta de valor de CRM+, se llevó a cabo como se ve en la figura 13, un *Value Proposition Canvas*, herramienta diseñada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, autores del libro "Generación de Modelos de Negocio", que permite comprender de manera clara y visual los elementos clave de una propuesta de valor exitosa, incluyendo los segmentos de clientes objetivo, los problemas o necesidades que se resuelven, y las soluciones específicas que se ofrecen (Osterwalder et al., 2010).

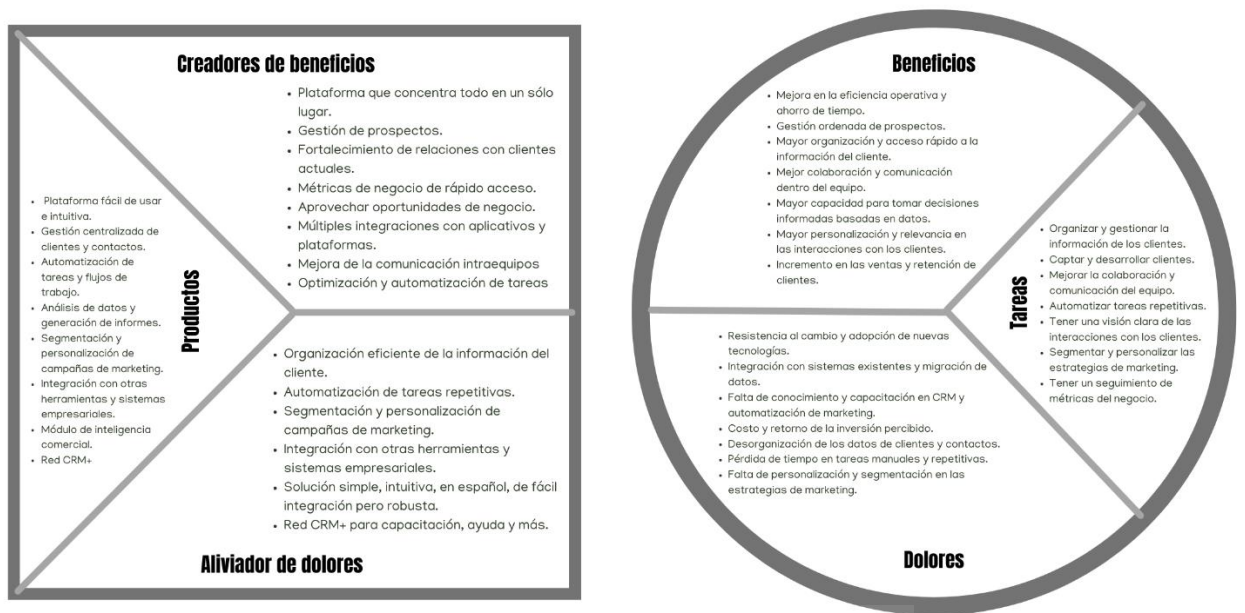


Figura 13. Expone el Value Proposition Canvas de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

6.2. Validación de la propuesta de valor

Para la validación de la propuesta de valor CRM+, se incluyó en la encuesta tres preguntas para comprender el grado de interés que les generaba la oferta de la plataforma, cuáles eran las características principales que no le podían faltar a la plataforma y por último, cuánto era el monto que estaban dispuestos a gastar.

El análisis de las respuestas afirma que la propuesta de valor diseñada es válida. Pese a esto, en el futuro, se realizarán nuevas pruebas e iteraciones de un Producto Mínimo Viable (MVP) para confirmar un buen *fit*.

A continuación se describen las respuestas a los encuestados que confirman lo previamente mencionado.

La primera pregunta realizada se centró en preguntar si les interesaría utilizar un *software* basado en la nube que combine soluciones de automatización de marketing, gestión de relacionamiento con clientes e inteligencia de negocio/competitiva que le ayuden a gestionar el día a día y a vender más. De esta manera, como se observa en la figura 14, el 80,6% consideraría la posibilidad de utilizar un *software* basado en la nube que combine estas soluciones.

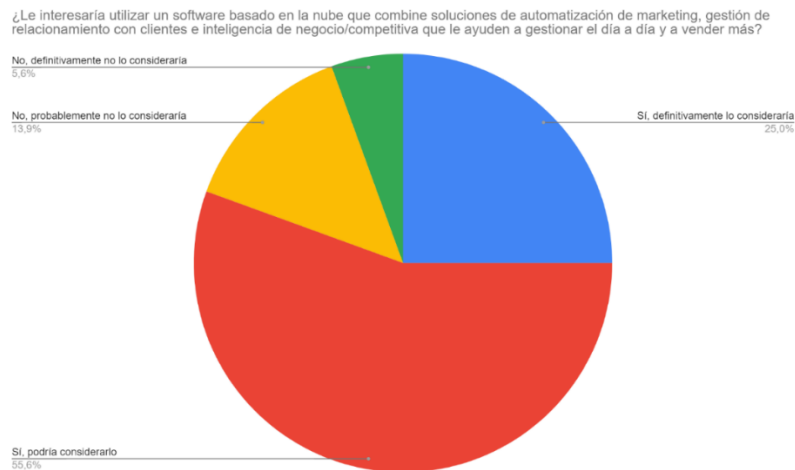


Figura 14. Expone la posibilidad de utilizar un *software* como CRM+. Fuente: Elaboración propia.

En segunda instancia, la pregunta que siguió fue acerca de las características que los encuestados consideran más atractivas para dicho *software*. Entre las respuestas se encuentran la personalización del *software* a las necesidades de su empresa (52,8%), el análisis de datos y reportes avanzados (38,9%), la automatización de procesos y tareas repetitivas (36,1%) y una interfaz intuitiva y fácil de usar (30,6%). Existen otras características que surgieron que se exponen en la figura 15.

¿Qué características le gustaría que tuviera dicho *software* para que lo considerara atractivo? Elija hasta 3 opciones.



Figura 15. Muestra las características que les gustaría que tenga el *software* en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se preguntó sobre los rangos de precio que estarían dispuestos a pagar por un *software* de esa tipología. Como se muestra en la figura 16, más de la mitad de los encuestados, 55,6%, estarían dispuestos a pagar por una plataforma que tenga un precio que esté comprendido entre los USD 50 a USD 200. Asimismo hay un 11,1% que pagaría más de USD 200 al mes.



Figura 16. Muestra la disposición a pagar por un *SaaS*. Fuente: Elaboración propia.

En resumen, se puede concluir que la propuesta de valor de CRM+ a priori parece satisfacer las necesidades de las MiPyMEs y que estas estarían dispuestas a pagar un rango de precios en el que se encuentra el precio de CRM+. Para obtener más información detallada sobre precios, se recomienda revisar el capítulo 10 de "Go to Market", específicamente la sección de "pricing".

7. Tamaño de la oportunidad, industria, competencia y contexto

7.1. Tamaño de la oportunidad

Mercado total – TAM (Total addressable Market)

A continuación se describe el mercado total de la oportunidad particularmente de los cinco países latinoamericanos seleccionados.

ARGENTINA

En cuanto al entramado empresarial argentino, las MiPyMEs suman un total de 602.824 dispersas a lo largo y a lo ancho del país. El 85% corresponden a Microempresas, el 12% a Pequeñas empresas y el

3% a medianas empresas. Este segmento domina el mercado generando aproximadamente el 66% del empleo formal del sector privado y representando más del 99% de las empresas (Ibarra et. al, 2021).

COLOMBIA

Hoy por hoy, este país cuenta con más de 1.6 millones de MiPyMEs cuya distribución se presenta de la siguiente manera: 93% corresponden a Microempresas, el 5% a Pequeñas empresas y el 2% a medianas empresas. Éstas representan el 90% de las empresas del país y generan el 80% del empleo (Ibarra et. al, 2021).

MÉXICO

En la actualidad, este país cuenta con la mayor cantidad de MiPyMEs de la región con más de 4.1 millones de MiPyMEs cuya distribución se presenta se la siguiente manera: 97% corresponden a Microempresas, el 2% a Pequeñas empresas y el 1% a Medianas empresas. Éstas representan alrededor del 70% del empleo formal (Ibarra et. al, 2021).

CHILE

Con respecto a la estructura empresarial, el 96,7% de las empresas chilenas pueden clasificarse como MiPyMEs, ascendiendo a 990.532 MiPyMEs de las cuales el 77% corresponde a Microempresas, el 20% a Pequeñas empresas y el 3% a medianas empresas (Ibarra et. al, 2021).

PERÚ

En cuanto al entramado empresarial peruano, las MiPyMEs suman un total de 2.367.735 dispersas a lo largo y a lo ancho del país. El 96% corresponden a Microempresas, el 3% a Pequeñas Empresas y menos del 1% a Medianas Empresas (Ibarra et. al, 2021). La tabla 5 resume las principales estadísticas expuestas:

	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Total TAM</i>
<i>Argentina</i>	514.976	72.702	15.146	602.824
<i>Colombia</i>	1.497.373	87.132	20.976	1.605.481
<i>México</i>	4.057.719	94.513	18.523	4.170.755
<i>Chile</i>	758.376	203.312	28.844	990.532
<i>Perú</i>	2.283.105	81.777	2.853	2.367.735
TOTAL	9.111.549	539.436	86.342	9.737.327

Tabla 5. Resumen del tamaño de la oportunidad en los cinco países latinoamericanos seleccionados.
Fuente: Elaboración propia.

Mercado Potencial a servir – SAM (*Serviceable Available Market*)

Partiendo de la base del Mercado Total previamente descrito, en lo que respecta a las proyecciones de MiPyMEs, se toman dos supuestos para lograr hacer un cálculo más específico en las estimaciones realizadas. Estos dos parámetros elegidos que se mencionan a continuación surgen de un ensayo liderado por Raúl Katz, Fernando Callorda y Juan Jung (2020).

En primer lugar, el tamaño de la oportunidad total se ajustó por el ratio de empresas conectadas a Internet, ya que sin esto es imposible el acceso a la plataforma y a todos los servicios que ofrece el *Software*. Y en segundo lugar, se ajustó por el ratio de empresas que tienen un sitio web. Es pertinente aclarar que no se hallaron datos de Perú del porcentaje de empresas que cuentan con un sitio web. Sin embargo, a fines prácticos, se tomarán de referencia los datos de Argentina. Esto se muestra con mayor claridad en la Tabla 6 que se muestra a continuación.

	<i>Empresas conectadas a internet</i>	<i>Porcentaje de empresas que tienen un sitio web</i>	<i>TOTAL SAM</i>
<i>Argentina</i>	94,30%	63,60%	361.542
<i>Colombia</i>	92,81%	67,21%	1.001.461
<i>México</i>	94,61%	49,79%	1.964.689
<i>Chile</i>	86,16%	78,80%	672.513
<i>Perú</i>	94,00%	63,60%	1.415.527
TOTAL	9.111.549	539.436	5.415.731

Tabla 6. SAM o mercado potencial a servir de MiPyMEs en las cinco geografías seleccionadas expresado en cantidad de empresas. Fuente: Elaboración propia.

Mercado a conseguir – SOM (*Serviceable Obtainable Market*)

Para definir el SOM o el mercado efectivo que se servirá con CRM+, se analizó en primera instancia el porcentaje de empresas que cuentan con canales de venta digitales en los mercados seleccionados. Sin embargo, los datos encontrados respecto al tema en cuestión, principalmente el informe de Katz y equipo de 2020 con datos de 2018, corresponden a un periodo previo a la pandemia de COVID-19, lo que en esta instancia limitó su aplicabilidad debido al aumento significativo del comercio electrónico durante dicho periodo.

A fines prácticos, se ha establecido que el tamaño objetivo de mercado (SOM) será del 10% del tamaño total del mercado disponible (SAM) en los mercados geográficos seleccionados. Para el inicio de CRM+, se buscará atraer a MiPyMEs que muestren atisbos de estar digitalizadas y que cuente con presencia web y/o canales desarrollados de *e-commerce*. La información detallada se encuentra en la tabla 7 para mayor claridad y referencia.

SOM TOTAL	
<i>Argentina</i>	36.154
<i>Colombia</i>	100.146
<i>México</i>	196.469
<i>Chile</i>	67.251
<i>Perú</i>	141.553
TOTAL	541.573

Tabla 7. SOM o mercado a conseguir de MiPyMEs en los mercados seleccionados expresado en cantidad de empresas. Fuente: Elaboración propia.

Por último, esta información se retomará en el capítulo de resultados económicos-financieros, particularmente en la sección de “Proyección de demanda por país”.

Tarifas de Mercado

Se examinaron las tarifas de los competidores presentes en las cinco regiones seleccionadas para el desembarco de CRM+, y se calculó un promedio, que se muestra en las siguientes cuatro tablas. Las fuentes utilizadas para esta investigación incluyeron los datos de proveedores *SaaS* de CRM y plataformas de automatización de marketing informados en sus páginas web. Para obtener información detallada sobre dicho estudio, consulte el Anexo I.

	BEGIN	AGILE	EMBLUE	HUBSPOT	FRESHWORKS	MONDAY	Promedio
FREE	Free	Free	Free	Free	Free	Gratis	-
	0	0	0	0	0	0	-

Tabla 8. Comparación de precios de competidores de la región según plan “Free” ofrecidos. Fuente: Elaboración propia.

	BEGIN	ACTIVE CAMPAIGN	ZENDESK	INSIGHTLY	AGILE	CLIENTIFY	CLIENTGO	SUGARCRM	EMBLUE	HUBSPOT	FRESHWORKS	PIPEDRIVE	MONDAY	Promedio
STANDARD	Express	Plus	Suite Team	Plus	Starter	Starter	Starter	Sell	Standard	Starter	Growth	Básico	Básico	40
	7	19	49	175	10	20	29	16	144	15	15	13	8	

Tabla 9. Comparación de precios de competidores de la región según plan “Standard” ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia.

	BEGIN	ACTIVE CAMPAIGN	ZENDESK	INSIGHTLY	AGILE	CLIENTIFY	CLIENTGO	SUGARCRM	EMBLUE	HUBSPOT	FRESHWORKS	PIPEDRIVE	MONDAY	Promedio
PRO	Premier	Pro	Suite Growth	Professional	Regular	Growth	Premium	Serve	Professional	Pro	Pro	Profesional	Estándar	129
	12	39	79	180	40	16	72	27	792	320	39	50	10	

Tabla 10. Comparación de precios de competidores de la región según plan “Pro” ofrecidos. Fuente:

Elaboración propia.

	ZENDESK	INSIGHTLY	AGILE	CLIENTIFY	CLIENTGO	SUGARCRM	HUBSPOT	FRESHWORKS	PIPEDRIVE	MONDAY	Promedio
ENTERPRISE	Suite Professional	Enterprise	Enterprise	Enterprise	Business	Enterprise	Enterprise	Enterprise	Corporativo	Pro	132
	99	260	65	10	195	28	500	69	75	16	

Tabla 11. Comparación de precios de competidores de la región según plan “Enterprise” ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Mercado potencial brasileño

Para este proyecto, se ha decidido no llevar a cabo el desembarco de CRM+ en Brasil durante los primeros 5 años, debido a la complejidad que presenta. A pesar de que el mercado brasileño de CRM está en constante crecimiento, la barrera del idioma, la cultura y la idiosincrasia hacen que la entrada en este mercado sea complicada para una empresa sin la experiencia necesaria. Además, los fundadores de CRM+ no tienen los conocimientos necesarios para establecer un buen desembarco en Brasil.

Es importante tener en cuenta que el éxito en el mercado brasileño depende en gran medida de ofrecer una solución única y de alta calidad que pueda competir efectivamente en el mercado. Los clientes brasileños tienen diversas opciones para soluciones de CRM y tienen un gran poder de negociación. Por lo tanto, una empresa de CRM que busque ingresar al mercado brasileño debe ser capaz de ofrecer una propuesta de valor diferenciada para poder competir efectivamente en este mercado altamente competitivo.

En conclusión, la decisión de no desembarcar en Brasil durante los primeros 5 años se basa en la necesidad de contar con los conocimientos y recursos necesarios para enfrentar los desafíos de este mercado. Si bien el mercado brasileño de CRM ofrece un gran potencial de crecimiento, es importante tomar en cuenta las barreras culturales y lingüísticas, así como la competencia existente y el poder de negociación de los clientes.

7.2. Industria

Tal como se hizo referencia al inicio de este trabajo, la industria de los CRMs y herramientas de marketing basados en *Software as a Service (SaaS)* se refiere al desarrollo y comercialización de soluciones de *software* que ayudan a las empresas a gestionar sus relaciones con los clientes y a optimizar tareas con soluciones de marketing a través de Internet. Dichas soluciones son entregadas a través de la nube, lo que significa que no requieren una instalación local y se accede a través de Internet mediante una suscripción.

Cadena de valor de la industria

Con respecto a la cadena de valor de mencionada industria, tal como lo grafica la figura 17, existen cuatro componentes importantes:



Figura 17. Cadena de valor de la industria de CRM y soluciones de marketing en la nube. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen dichos componentes.

- **Proveedores de servidores web:** El primer eslabón de la cadena de valor son los proveedores de servidores web, los cuales ofrecen infraestructura y servicios de alojamiento web a las empresas de *SaaS* B2B. Estos proveedores garantizan la disponibilidad, seguridad y escalabilidad de sus servidores para asegurar que en este caso, CRM+, pueda ofrecer soluciones de CRM y marketing en la nube de alta calidad a sus clientes finales. Un ejemplo de estos son Amazon Web Service, Microsoft Azure y Google Cloud.
- **Empresas Oferentes de SaaS:** El segundo eslabón son las empresas oferentes de *SaaS*, las cuales desarrollan y ofrecen soluciones de CRM y marketing en la nube. Estas empresas deben

invertir en investigación y desarrollo para asegurarse de que sus soluciones sean innovadoras y de alta calidad. También deben contar con equipos de marketing y ventas efectivos para atraer y adquirir nuevos usuarios. En el siguiente subcapítulo de competencia, hay ejemplos de este tipo de empresas.

- **Usuarios B2B, B2C y B2B2C:** El tercer eslabón son las empresas que adquieren y utilizan las soluciones de CRM y marketing en la nube ofrecidas por las empresas de *SaaS*. Dichos usuarios deben implementar y personalizar el *software* de acuerdo con sus necesidades empresariales específicas. También deben recibir soporte técnico de las empresas de *SaaS* para utilizar el *software* de manera efectiva. Para este trabajo, son considerados usuarios, aquellos que cuenten con una MiPyME en las geografías preseleccionadas.
- **Clientes finales:** Finalmente, el cuarto eslabón son los clientes finales, que son los consumidores que interactúan con las empresas que utilizan soluciones de CRM y marketing en la nube. Estos clientes finales deben recibir una experiencia de alta calidad en términos de atención al cliente, personalización y facilidad de uso del *software*.

Situación actual de la industria y perspectivas futuras

La industria de los CRMs y herramientas de automatización de marketing en *Software as a Service (SaaS)* está experimentando un rápido crecimiento a nivel mundial. En los últimos años, el uso de estas soluciones se ha convertido en una práctica común entre las empresas, especialmente las de tamaño mediano y pequeño.

La creciente adopción de soluciones de *software* en la nube, así como la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de relaciones con clientes, son factores clave que impulsan el crecimiento de la industria. Gartner (2022), coincide y predice que el gasto de IT empresarial en la nube pública superará el gasto de IT tradicional para 2025.

Según un informe de Statista (2023), el año 2022 cerró con ingresos que ascienden los 70 mil millones de dólares en la industria de *software* de CRM en todo el mundo. Estas cifras demuestran el creciente interés y la demanda por soluciones de CRM en diversas industrias y países.

En el contexto de la industria de CRM, se ha identificado a nivel global un mercado altamente fragmentado. En cada país existen numerosas empresas del sector y múltiples jugadores con presencia regional pero limitada. Específicamente, se puede observar la concentración del mercado en la Figura 18, donde se destaca la falta de dominancia de un solo actor en la industria (Mordor Intelligence, 2023). Este fenómeno se explica por el hecho de que el mercado de CRM ha experimentado una expansión continua en los últimos años, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas y una mayor competencia en el sector. A pesar de la fragmentación, se espera que el mercado de CRM continúe creciendo en los próximos años y que las empresas en el sector busquen nuevas oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado global.

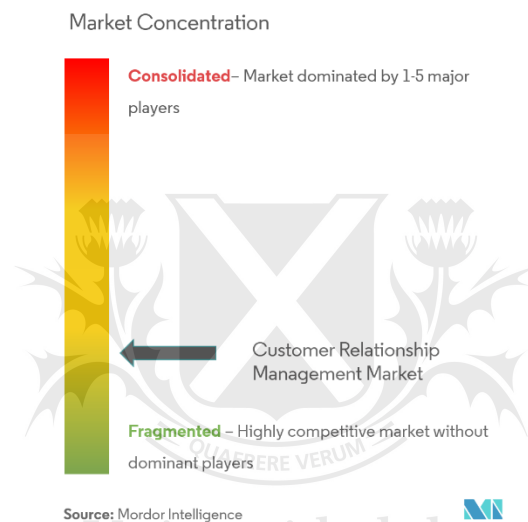


Figura 18. Nivel de concentración del mercado mundial de CRMs. Fuente: (Mordor Intelligence, 2023)

Particularmente en Latinoamérica, el crecimiento esperado es “Bajo” respecto al resto de las regiones, según se muestra en la Figura 19.

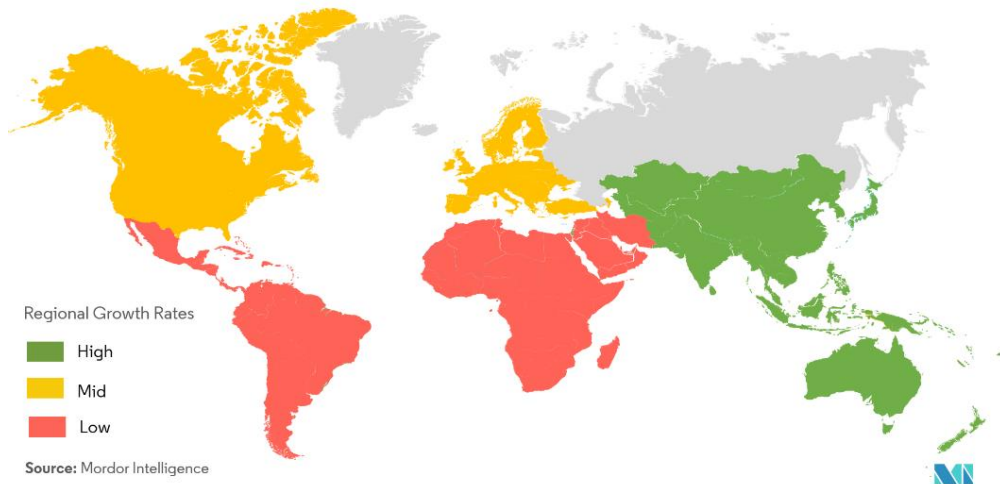


Figura 19. Representación gráfica de los ratios de crecimiento regionales esperados de la industria del CRM desde 2019 a 2024. Fuente: (Mordor Intelligence, 2023)

Según el informe de Statista (2023a), pronostica que los ingresos globales en los *softwares* de CRM aumentarán continuamente entre 2023 y 2028 incrementándose 52.480 millones de dólares estadounidenses, lo que representa un +66,12 por ciento. Siguiendo esta previsión, en 2028 los ingresos habrán aumentado por quinto año consecutivo hasta alcanzar los 131.880 millones de dólares americanos. Particularmente, los ingresos del segmento de *software* de gestión de relacionamiento de clientes aumentaron sin parar en los últimos años.

Las principales tendencias en las medianas empresas que destaca Gartner en la industria incluyen la adopción de *bots* y asistentes virtuales para incrementar la eficiencia, inversión en plataformas de ciencias de datos y de machine learning (ML), automatización de procesos robotizados (RPA) e inteligencia artificial para complementar los esfuerzos de automatización (2021).

Por otra parte, Garner (2022) destaca tres tendencias que se vienen observando en su reporte anual llamado "*Software Market Insights: Customer Relationship Management (CRM)*". El primero, que las empresas están invirtiendo cada vez más en soluciones de *software* CRM basadas en la nube debido a su menor tiempo de implementación, fácil escalabilidad y menor costos. Entre el 70% y el 80% de las inversiones de CRM se realizan en herramientas de *software* como servicio (*SaaS*), según Gartner.

El segundo, la demanda de integración de nuevas tecnologías en las herramientas de CRM está aumentando. Proveedores de *software* que ofrecen las funciones más recientes, como inteligencia

artificial (AI) en los sistemas CRM estarán mejor equipados para cumplir con las expectativas cambiantes de los compradores.

El tercero y último, la adopción de soluciones CRM específicas de la industria está creciendo, ya que las empresas esperan recibir herramientas con características y plantillas personalizadas para sus necesidades e industria y panorama regulatorio.

Análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta que permite evaluar el atractivo y la competitividad de un mercado determinado. A continuación, analizaremos estas fuerzas para una empresa como CRM+, que ofrece un CRM y soluciones de marketing basadas en una plataforma *SaaS*.

Amenaza de nuevos competidores: MEDIO

La amenaza de nuevos competidores es moderada en esta industria. Si bien las barreras de entrada son relativamente bajas, se necesita una gran inversión en infraestructura tecnológica y en recursos de desarrollo para lanzar un producto competitivo. Además, las empresas ya establecidas en el mercado tienen una gran base de clientes y una fuerte presencia en el mercado. Sin embargo, nuevas empresas innovadoras pueden surgir en cualquier momento y cambiar el juego en el mercado.

- **Economías de escala: ALTA**

Las empresas pueden beneficiarse de los costos más bajos por unidad al aumentar la escala de operaciones. Esto les permite a las empresas establecidas en el mercado ofrecer precios más bajos y mejorar su rentabilidad.

- **Ventaja absoluta de costos: MEDIO**

Las empresas que ofrecen soluciones de CRM y marketing basadas sobre una plataforma *SaaS* necesitan una gran inversión en infraestructura tecnológica y recursos de desarrollo. Además, la competencia es intensa en la industria, lo que hace que los márgenes de beneficio sean relativamente bajos.

- **Necesidades de capital: ALTA**

Las empresas que operan en esta industria necesitan una gran inversión en infraestructura tecnológica y recursos de desarrollo. Además, la inversión en marketing y publicidad es esencial para establecer una presencia en el mercado y adquirir nuevos clientes.

- **Diferenciación del producto: MEDIO**

Los clientes buscan herramientas de CRM y marketing *SaaS* que les brinden soluciones que se adapten a sus necesidades. Sin embargo, los proveedores que se encuentran en el mercado son similares y son pocos los que cuentan con soluciones diferenciales que marquen la diferencia.

- **Acceso a los canales de distribución: MEDIO**

Las empresas pueden distribuir sus productos a través de canales en línea y fuera de línea, como el correo electrónico y la publicidad en línea, así como a través de la venta directa. Sin embargo, la competencia por los canales de distribución es intensa en la industria.

- **Barreras legales y administrativas: MEDIO**

Las empresas deben cumplir con regulaciones y leyes específicas, como la protección de datos y la privacidad del consumidor. Además, la competencia puede verse afectada por las leyes de patentes y derechos de propiedad intelectual.

- **Represalias de las empresas establecidas: ALTA**

Las empresas ya establecidas en el mercado tienen una gran base de clientes y una fuerte presencia en el mercado, lo que les permite responder rápidamente a cualquier amenaza de la competencia. Además, estas empresas tienen los recursos necesarios para emprender acciones legales y administrativas para proteger su posición en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: MEDIO

El poder de negociación de los proveedores es moderado en este mercado. Las empresas que ofrecen una plataforma de CRM y soluciones de marketing pueden depender de proveedores para servicios de infraestructura tecnológica y otros componentes clave. Sin embargo, hay una amplia variedad de proveedores para elegir, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores.

- **Cantidad de proveedores: MEDIO**

Hay muchos proveedores que ofrecen soluciones de *software* y tecnología en la actualidad, lo que significa que hay muchas opciones disponibles para elegir. Sin embargo, en términos de proveedores especializados en la tecnología *SaaS* específica para CRM y marketing, la cantidad de proveedores puede ser limitada.

- **Estandarización: MEDIO**

A pesar de que existe cierta estandarización en la tecnología *SaaS*, los proveedores pueden tener diferentes enfoques y características únicas que pueden diferenciarse entre sí.

- **Costos de transferencia: BAJO**

Cambiar de proveedor de *software* y tecnología puede implicar algunos costos de transferencia, como la formación del personal en el uso de una nueva plataforma. Sin embargo, estos costos no suelen ser prohibitivos.

- **Sensibilidad al precio: MEDIO**

Los clientes de CRM y soluciones de marketing basado en una plataforma *SaaS* suelen ser sensibles al precio, ya que suelen estar compuestos por pequeñas y medianas empresas con presupuestos ajustados. Los proveedores pueden tener cierto poder para establecer precios más altos si ofrecen características únicas y valiosas, pero los clientes pueden buscar alternativas más asequibles.

Poder de negociación de los clientes: ALTO

El poder de negociación de los clientes es alto en este mercado. Los clientes tienen muchas opciones entre las cuales elegir y pueden comparar fácilmente precios y características de los productos. Además, muchas empresas ofrecen planes de precios personalizados y descuentos, lo que aumenta la competencia. Como resultado, las empresas necesitan ser competitivas en términos de precios y características para mantener a los clientes satisfechos y leales.

- **Cantidad de compradores: ALTA**

En cuanto a la cantidad de compradores, hay muchos compradores potenciales de CRM y soluciones de marketing en el mercado, lo que significa que los proveedores tienen que competir por su atención y lealtad.

- **Estandarización: ALTO**

La estandarización de los productos también juega un papel importante en el poder de negociación de los compradores. Como hay muchos proveedores que ofrecen productos similares, los compradores tienen la opción de comparar precios y características, lo que les permite obtener el mejor trato posible.

- **Costos de transferencias: BAJO**

Los costos de transferencia son bajos en esta industria, lo que significa que los compradores pueden cambiar de proveedor fácilmente si no están satisfechos con el producto o el servicio. Esto aumenta la presión sobre los proveedores para mantener a los clientes felices y comprometidos.

- **Sensibilidad al precio: ALTO**

Dado que hay muchos proveedores en el mercado que ofrecen productos similares, los compradores tienen la opción de elegir el proveedor que ofrezca el precio más bajo. Esto

significa que los proveedores deben ser conscientes de sus precios y ofrecer precios competitivos para atraer y retener clientes.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

La amenaza de productos sustitutos es baja en este mercado. El CRM y las soluciones de marketing son herramientas fundamentales para la gestión de relaciones con los clientes, y no hay muchas alternativas efectivas. Además, la plataforma *SaaS* ofrece una solución cómoda y económica para las empresas en comparación con las soluciones locales.

- **Propensión del comprador a sustituir el producto: BAJA**

Aunque existen algunas alternativas en el mercado, como soluciones de *software* de escritorio, no son tan convenientes ni eficientes como las soluciones *SaaS*. Además, la mayoría de los compradores de este tipo de *software* buscan una solución integral que aborde múltiples necesidades, lo que reduce la propensión del comprador a sustituir el producto

- **Precios relativos y rendimiento de los productos sustitutos: BAJO**

En términos de precios y rendimiento, las soluciones *SaaS* de CRM y marketing suelen ser competitivas en el mercado y ofrecen un valor agregado que las soluciones alternativas no pueden igualar.

Rivalidad entre los competidores existentes: ALTA

La industria de CRM y soluciones de marketing basadas en una plataforma *SaaS* es altamente competitiva, con muchos competidores importantes en el mercado. Empresas como Salesforce, HubSpot y Zoho tienen una presencia importante en este mercado. Además, la barrera de entrada para las nuevas empresas es relativamente baja, lo que aumenta la competencia. En consecuencia, la rivalidad entre competidores existentes es alta.

- **Concentración: ALTA**

El mercado está dominado por un número limitado de grandes empresas que tienen una gran presencia y una base de clientes establecida. Esto puede llevar a una fuerte competencia en términos de precios y características del producto.

- **Diversidad de los competidores: ALTA**

Aunque hay varias empresas que ofrecen soluciones de CRM y marketing basado en una plataforma *SaaS*, la diversidad de competidores es limitada. Esto puede llevar a una mayor rivalidad entre las empresas existentes, ya que compiten por una base de clientes similar.

- **Diferenciación del producto: BAJA**

Aunque hay algunas diferencias en las soluciones de CRM y marketing ofrecidas por diferentes empresas, la diferenciación del producto es relativamente baja. Esto significa que las empresas están compitiendo principalmente en términos de precio y características del producto, lo que aumenta la rivalidad.

- **Exceso de capacidad y barreras de salida: ALTA**

El mercado puede estar experimentando un exceso de capacidad, lo que lleva a una mayor rivalidad entre las empresas existentes. Además, las barreras de salida son relativamente altas debido a la inversión requerida en infraestructura y tecnología, lo que puede llevar a una competencia intensa entre las empresas que desean mantener su posición en el mercado.

- **Condiciones de coste: ALTO**

Las empresas existentes están compitiendo en un mercado donde los costos son importantes y pueden tener un impacto significativo en su rentabilidad. Esto puede llevar a una competencia agresiva en términos de precios y puede aumentar la rivalidad entre los competidores existentes.

Rentabilidad de la industria

A modo de conclusión, la rentabilidad de la industria analizada es media, pero aun así atractiva. CRM+ tiene grandes posibilidades de éxito gracias a la estrategia de negocio basada en la diferenciación enfocada en un nicho o segmento de mercado y gracias a la propuesta de valor competitiva en términos de precios y características.

7.3. Competencia

Habiendo analizado el mercado objetivo al que queremos penetrar y analizado el estatus de la industria de CRM y de automatización de marketing, a continuación se analizan los principales competidores que forman parte de la industria analizada y que tienen en la mira al segmento seleccionado.

Tal como se mencionó a lo largo de este trabajo, existen numerosos competidores tanto en el mercado global como en el latinoamericano. En el apartado de Benchmarking global se hizo una breve introducción de los principales líderes de la industria que complementa la selección que se hizo para este apartado de competencia.

Los criterios tomados para esta selección se basan en criterios tales como la participación en los mercados seleccionados, modelo de negocio, características, rango de precios, entre otros.

Zoho⁸: Es un CRM indio cuya solución para corporativas es llamado Zoho y para pequeñas empresas lo denomina Bigin. La plataforma proporciona herramientas y funcionalidades para gestionar y automatizar procesos de ventas, marketing y atención al cliente. Además ofrece integraciones con otras aplicaciones de *software* empresarial. No cuentan con versiones gratuitas, sin embargo ofrecen pruebas gratuitas de 15 días. Sus ventajas incluyen una interfaz de usuario simple y una buena relación calidad-precio, mientras que sus desventajas son la falta de personalización avanzada y algunas limitaciones en cuanto a la automatización de procesos. Los precios se encuentran todos en dólares americanos.

Active Campaign: Para evitar duplicidad de datos, remitirse al apartado 3.4 de Benchmarking global donde se encuentra la descripción.

Sugar CRM⁹: Es un CRM americano que ofrece módulos de ventas, marketing y servicios al cliente. También ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen la alta personalización y una amplia variedad de integraciones, mientras que sus contras son el costo relativamente alto y la curva de aprendizaje pronunciada.

emBlue¹⁰: Plataforma argentina que se enfoca principalmente en la automatización de marketing, con funcionalidades de email marketing y campañas de SMS. No cuenta con la solución de CRM. Ofrecen una versión de prueba gratuita limitada y su moneda de precios se ajusta al país de destino. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una amplia variedad de funcionalidades de automatización, mientras que sus desventajas incluyen limitaciones en cuanto a la gestión de contactos y ventas.

Hubspot: Para evitar duplicidad de datos, remitirse al apartado 3.4 de Benchmarking global donde se encuentra la descripción.

Zendesk¹¹: es una plataforma americana de atención al cliente que ofrece funcionalidades como automatización de ventas, marketing y CRM. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de

⁸ Begin de Zoho: <https://www.bigin.com/es-xl/>

⁹ Sugar CRM: <https://www.sugarcrm.com/>

¹⁰ EmBlue: <https://www.embluemail.com/>

¹¹ Zendesk: <https://www.zendesk.com/>

precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una amplia variedad de funcionalidades de atención al cliente, mientras que sus desventajas incluyen limitaciones en cuanto a la gestión de ventas.

Insightly¹²: Otro CRM americano que ofrece módulos de gestión de proyectos, CRM, ventas y marketing. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una buena relación calidad-precio, mientras que sus desventajas incluyen algunas limitaciones en cuanto a la automatización de procesos y a los elevados costos.

Freshworks¹³: es una plataforma de atención al cliente que ofrece funcionalidades como automatización de marketing y ventas además de CRM. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una amplia variedad de funcionalidades de atención al cliente, mientras que sus desventajas incluyen limitaciones en cuanto a la gestión de ventas y marketing.

Pipedrive: Para evitar duplicidad de datos, remitirse al apartado 3.4 de Benchmarking global donde se encuentra la descripción.

Monday¹⁴: es una plataforma israelita de gestión de proyectos con algunas funcionalidades de gestión de ventas, marketing y clientes. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una amplia variedad de funcionalidades de gestión de proyectos, mientras que sus desventajas incluyen algunas limitaciones en cuanto a la gestión de ventas y clientes.

Agile CRM¹⁵: ofrece módulos de ventas, marketing y servicios al cliente. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una buena relación calidad-precio y una amplia variedad de funcionalidades de automatización, mientras que sus desventajas incluyen algunas limitaciones en cuanto a la personalización avanzada.

¹² Insightly: <https://www.insightly.com/>

¹³ Freshworks: <https://www.freshworks.com/latam/crm/sales/>

¹⁴ Monday: <https://monday.com/lang/es>

¹⁵ Agile CRM: <https://www.agilecrm.com/>

Clientify¹⁶: es una plataforma de gestión de ventas con funcionalidades de automatización de procesos y gestión de clientes. Ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el dólar estadounidense. Sus pros incluyen una buena relación calidad-precio y una amplia variedad de funcionalidades de automatización, mientras que sus desventajas incluyen algunas limitaciones en cuanto a la personalización avanzada.

Clientgo¹⁷: es una plataforma de gestión de ventas con funcionalidades de automatización de procesos y gestión de clientes. No ofrecen una versión de prueba gratuita y su moneda de precios es el euro. Sus pros incluyen una interfaz fácil de usar y una amplia variedad de funcionalidades de automatización, mientras que sus desventajas incluyen una curva de aprendizaje pronunciada y algunas limitaciones en cuanto a la personalización avanzada.

La tabla 12, expone y compara lo previamente mencionado con la solución de CRM+.

	Zoho	Active Campaign	Sugar CRM	emBlue	HubSpot	Zendesk	Inightly	Freshworks	Pipedrive	Monday	Agile	Clientify	Clientgo	CRM+
Ubicación	India	EE.UU.	EE.UU.	Argentina	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	Israel	EE.UU.	España	Argentina	Argentina
Alcance Mundial	Global	Global	Global	Regional	Global	Global	Global	Global	Global	Global	Global	Global	Regional	Regional
Países de Latinoamérica	Todos los países	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER, CRC, PAN	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	Todos los países	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	ARG, BRA, CHI, COL, MEX	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER, CRC	Argentina	ARG, MEX, COL, PER, COL
Antigüedad	1996	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2010	2010	2012	2013	2017	2019	2024
Modelo de negocio	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS	SaaS
Módulos	Automatización de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
	Automatización de Ventas	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X
	CRM	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Integraciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Informes y analítica	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Finanzas	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RRHH	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-
Gestión de proyectos	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	
Plan Gratuito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Idioma	19 idiomas	6 idiomas	18 idiomas	Español, inglés y portugués	9 idiomas	32 idiomas	Inglés, francés	32 idiomas	14 idiomas	5 idiomas	Inglés, español	Español	Inglés, español	Inglés, español
Moneda de pago	USD	USD	Euros	ARS, MXN, COL, CLP, USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD/EUR	USD	ARS, MXN, COL, CLP, PEN, USD
Rango de Precios por usuario (USD/mes)	0-12	19 - 39*	16-1000*	0-792*	0-500*	49-99	175-260	0-69	13-75	0-16*	0-65	10-39	29-195*	0-150

Tabla 12. Expone las características más destacadas de los principales competidores mundiales
Fuente: elaboración propia.

¹⁶ Clientify: <https://clientify.com/>

¹⁷ Clientgo: <https://www.cliengo.com/>

7.4. Contexto macroeconómico

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) es una herramienta útil para comprender el entorno empresarial en el que se desarrolla el plan de negocio de CRM+. A continuación, se desarrollará dicho análisis basado en Argentina, lugar donde estarán asentados los principales recursos humanos de la empresa en cuestión.

Político - Legal:

El contexto político argentino se caracteriza por una dinámica política y una historia de cambios y polarización. En los últimos años, el país ha experimentado alternancias en el poder y diferentes enfoques políticos, lo que ha generado cierta volatilidad y desafíos para la estabilidad política y económica.

La polarización política ha sido una característica destacada en Argentina en los últimos años. Existen diferentes partidos políticos con visiones y agendas divergentes, lo que ha generado un clima de confrontación y dificultades para la construcción de consensos en temas clave. Los debates en torno a la economía, la distribución de la riqueza, la educación y otros aspectos sociales han sido puntos centrales de la agenda política argentina.

Si bien la Argentina es el hogar de varios unicornios, emprender no es una tarea sencilla en este país. Según Banco Mundial (2020), Argentina ocupó el puesto 126 de 190 países en el Índice de Facilidad para Hacer Negocios más conocido como “*Doing Business*” de 2020¹⁸, un estudio que realiza cada año la entidad.

Asimismo, el cumplimiento de obligaciones tributarias en Argentina se presenta como un procedimiento altamente complejo, requiriendo aproximadamente nueve pagos anuales y demandando cerca de 312 horas de trabajo en su preparación. El país enfrenta niveles impositivos significativamente elevados y un sistema tributario de múltiples capas, lo que dificulta el proceso de pago de impuestos para las empresas. En específico, la tasa impositiva para sociedades en Argentina varía entre el 25 y el 35 por ciento.

¹⁸ Banco Mundial no ha emitido más ediciones luego de la del 2020, razón por la cual se utiliza la información del reporte del año 2020.

Por otra parte, el proceso de registro de una marca en Argentina puede ser un procedimiento prolongado, que puede llevar como mínimo de 12 a 24 meses. La tramitación de una solicitud de registro de marca implica diversas etapas, que incluyen la presentación de la solicitud, el examen formal y la posible oposición por parte de terceros.

Por último y no por esto menor, el gobierno argentino ha puesto en marcha iniciativas destinadas a fomentar la innovación y el uso de tecnología, mediante la implementación de programas de financiamiento y beneficios fiscales.

En relación con la digitalización de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en 2021 se introdujo el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), un programa específico para la Transformación Digital. Este programa se basa en Aportes No Reembolsables (ANR) que brindan financiamiento a proyectos que busquen llevar a cabo una transformación digital en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas. Además, es importante destacar que en 2020 se aprobó por el Congreso la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento, con el propósito de fomentar la inversión privada en este sector (Argentina, 2023).

Económico:

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Según datos del Banco Mundial, cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$610 mil millones (2023).

Finalizada la pandemia, la actividad económica argentina se recuperó más rápido de lo esperado, con un crecimiento en 2021 del 10,4% del PIB y en 2022 de 5,2%, luego de una fuerte caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A pesar de esto, la actividad económica se ha contraído en el último cuatrimestre de 2022, afectada por un control estricto de importaciones para mantener la acumulación de reservas, al tiempo que una sequía histórica pone límites a las probabilidades de crecimiento en 2023 (Banco Mundial, 2023).

A lo largo del corriente año, Argentina fue cumpliendo los objetivos pactados con el Fondo Monetario Internacional, lo que le habilitó a tener los desembolsos acordados. Sin embargo, se vislumbran luces de alerta. Tratándose de un año electoral, se espera mayor incertidumbre y volatilidad (PWC, 2023).

Con respecto al dólar oficial, la cotización viene frenada para aminorar su impacto en las perspectivas de inflación. Sin embargo, el dólar paralelo o *blue* acumula una suba de más del 25% en abril y 43% desde el inicio del año (Bloomberg, 2023).

La inflación ha sido un problema persistente en Argentina en los últimos años. Esta continúa su senda ascendente, y en febrero 2023 ya supera el 100% anual. La economía argentina sigue mostrando desbalances macroeconómicos que ponen límite a la sostenibilidad del crecimiento económico (Banco Mundial, 2023). Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2023), informó que para abril 2023 el índice de precios al consumidor fue del 8,4% lo que da una variación interanual del 108,8%.

Por último, el riesgo país que refleja la percepción de los inversionistas sobre la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones financieras, se encuentra en torno a los 2.600 puntos (Puente, 2023). Esto genera dificultades para acceder a financiamiento y atraer inversiones extranjeras, lo que afecta directamente al proyecto en cuestión. Será fundamental desarrollar una estrategia sólida de gestión de riesgos que se desarrollará en el capítulo quince.

Social:

Argentina tiene un nivel educativo relativamente alto en comparación con otros países de la región. El nivel de formación y las habilidades profesionales de los empleados argentinos termina siendo un país con un pool de talento muy atractivo para las empresas. Establecer relaciones con profesionales capacitados y desarrollar colaboraciones con instituciones educativas pueden proporcionar ventajas competitivas.

Según datos de 2018, el 94,9% de las pequeñas y medianas empresas argentinas (PyMEs) están conectadas a internet. De este porcentaje, el 79,6% utiliza servicios de banca digital, mientras que sólo el 45,8% realiza adquisiciones de insumos a través de internet. Estos datos indican que, a pesar de la alta adopción de internet, una parte significativa de empresas, especialmente las Micros, Pequeñas y Medianas, no han incorporado la tecnología en su cadena de suministro (CAF, 2020).

En cuanto a la digitalización de los canales de distribución, el 63,6% de las empresas cuenta con un sitio web, y el 18,5% ha implementado canales de venta digital, según datos de 2018 que probablemente hayan mejorado después de la pandemia.

Tecnológico:

Argentina ha experimentado un crecimiento significativo en términos de adopción de tecnología y conectividad en los últimos años. El acceso a Internet, las redes sociales y las herramientas digitales es amplio en la sociedad argentina.

Tal como se menciona en los primeros capítulos de este trabajo, las tendencias como la nube y la inteligencia artificial están redefiniendo negocios e industrias. Una encuesta llevada a cabo por la consultora PwC (2023) concluye que las inversiones planificadas para 2023 estarán orientadas a la tecnología. El 77% de los emprendedores argentinos prevé la automatización de procesos y sistemas, mientras que el 74% tiene planes de implementar tecnologías avanzadas como inteligencia artificial o sistemas en la nube. Es importante destacar que la adopción de estas tecnologías conlleva la necesidad de capacitar al personal para su correcto aprovechamiento. En este sentido, un 65% de los encuestados en el país también invertirá en la mejora de habilidades de su fuerza laboral.

Al examinar con más detalle el propósito de estas inversiones, alrededor del 60% de las organizaciones consultadas en todos los territorios están centradas en reinventar su negocio para el futuro, mientras que el 40% se enfoca en preservar su negocio actual. Esta proporción 60/40 refleja los esfuerzos que los directores ejecutivos están realizando para abordar las necesidades actuales y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus organizaciones.

Análisis FODA

Para gestionar de manera integral la situación de CRM+, se analizaron las fortalezas y debilidades internas y posteriormente las oportunidades y amenazas externas que pueden afectarla. De esta manera, este análisis permite a CRM+ identificar sus fortalezas clave, aprovechar las oportunidades disponibles, abordar las debilidades existentes y mitigar las amenazas potenciales.

Fortalezas

- Estrategia de diferenciación de CRM+ pensada especialmente para las MiPyMEs latinoamericanas.
- Capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Equipo altamente calificado y comprometido.
- Capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y flexibles.

Debilidades

- Falta de reconocimiento y posicionamiento de marca en el mercado.

- Recursos financieros limitados para inversión inicial y expansión.
- Falta de experiencia en el mercado latinoamericano y su dinámica comercial.
- Necesidad de establecer una red sólida de contactos y alianzas estratégicas.

Oportunidades

- Crecimiento de la economía argentina y aumento de la demanda de servicios en la nube.
- Cambios rápidos en las preferencias de los consumidores que hacen necesario el contar con *softwares* y plataformas que adviertan estos cambios.
- Aumento de la digitalización y adopción de tecnología en las empresas.
- Apoyo del gobierno argentino a la inversión y desarrollo de empresas.
- Generar acuerdos con empresas y municipios para fomentar el uso de CRM+ como herramienta a MiPyMEs.

Amenazas

- Competencia internacional y local en la industria de herramientas de automatización de *marketing* y *Softwares* de gestión del relacionamiento con clientes.
- Inestabilidad económica y fluctuaciones en el tipo de cambio de países latinoamericanos como Argentina.
- Posibles obstáculos en la adopción de tecnología por desconocimiento o falta de educación por parte de las empresas.

7.5. Contexto microeconómico

Evolución de MiPyMEs en los mercados seleccionados

La disponibilidad de datos cuantitativos sobre las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en América Latina es limitada y, en muchas ocasiones, de baja calidad. Esto dificulta el análisis de la evolución de su rendimiento y ocasiona problemas para estimar la evolución de MiPyMEs en los mercados seleccionados. Estas limitaciones se deben tanto a las diversas definiciones de MiPyMEs utilizadas en los países de la región, como a la falta de uniformidad en la frecuencia y los criterios empleados para recopilar la información (Dini & Stumpo, 2020).

A pesar de esta situación, se reconstruyeron los datos del evolutivo de las MiPyMEs de los países seleccionados y se muestran a continuación en la tabla 13.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Argentina</i>	609.000	609.000	609.000	601.000	580.000	542.000	532.000
<i>Colombia</i>	440.439	456.602	490.560	510.266	536.723	408.183	496.123
<i>México</i>	4.048.543	4.048.543 ¹⁹	4.048.543	4.169.677	4.857.007	4.465.593	4.460.247
<i>Chile</i>	894.392	915.453	927.598	967.978	1.001.256	1.030.142	1.104.412
<i>Perú</i>	1.682.681	1.728.777	1.899.584	2.211.981	2.377.244	1.780.117	2.118.293
	7.675.055	7.758.375	7.975.285	8.460.902	9.352.230	8.226.035	8.711.075

Tabla 13. Evolución de las MiPyMEs en el periodo 2015 a 2021. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se hace la apertura por Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la tabla 14 para tener el peso estimado de cada una de las subsegmentaciones con respecto al total. Esta información será utilizada para estimar la demanda en el capítulo catorce.

	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	Total
<i>Argentina</i>	447.000	71.000	15.000	533.000
<i>Colombia</i>	440.580	43.160	12.383	496.123
<i>México</i>	4.318.072	118.877	23.298	4.460.247
<i>Chile</i>	823.571	243.324	37.517	1.104.412
<i>Perú</i>	2.035.014	80.435	2.844	2.118.293
TOTAL	8.064.237	556.796	91.042	8.712.075

Tabla 14. Distribución de MiPyMEs según categoría y geografía. Fuente: Elaboración propia.

Evolución de los CRMs

El mercado del *software* de gestión de relaciones con los clientes se encuentra en constante crecimiento y se espera que continúe expandiéndose en los próximos años.

Según las proyecciones de Statista (2023), se prevé que los ingresos en este mercado alcancen los impresionantes 79.400 millones de dólares estadounidenses para el año 2023 a nivel mundial (Ver distribución en Figura 20). Esta cifra refleja la creciente demanda y adopción de soluciones de CRM por parte de las empresas de todo el mundo.

¹⁹ Para México no se han encontrado datos fehacientes de los años 2016 y 2017, por lo que a fines prácticos se replican los datos de 2015.

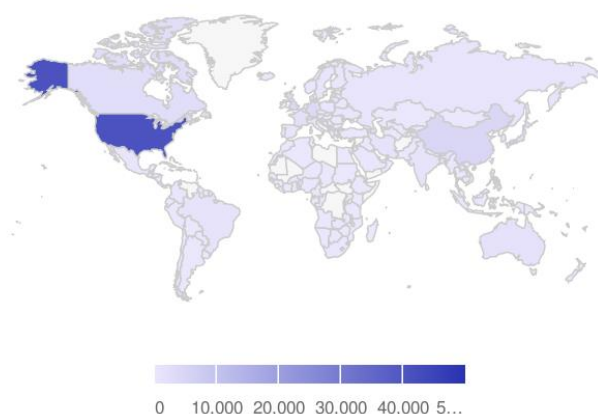


Figura 20. Comparación de *revenues* de CRMs a nivel mundial en millones de dólares estadounidenses. Fuente: Statista.

Además, se estima que el mercado mundial experimentará una tasa de crecimiento anual promedio del 10,68% durante el período comprendido entre 2023 y 2028. Este crecimiento sostenido se traducirá en un volumen de mercado aún mayor, proyectándose un valor de 131.900 millones de dólares estadounidenses para el año 2028. Estos datos demuestran la importancia y el potencial del *software* de gestión de relaciones con los clientes en el panorama empresarial actual.

Particularmente en Latinoamérica, en los países seleccionados, los ingresos proyectados están claramente expresados en la figura 21 que se muestra a continuación.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Argentina</i>	53,64	70,28	63,74	61,23	57,57	73,21	99,92	110,30	117,10	120,90	128,60	142,00	147,90
<i>Colombia</i>	80,59	100,90	119,70	127,20	116,60	135,90	154,80	176,60	197,10	219,80	243,60	271,00	299,20
<i>México</i>	204,60	249,60	291,80	330,20	309,80	371,50	426,10	477,50	524,60	577,70	631,80	694,50	759,00
<i>Chile</i>	74,80	94,03	111,30	115,80	114,10	145,70	148,50	179,10	196,40	217,60	238,30	262,60	287,40
<i>Perú</i>	51,31	64,23	74,86	83,73	80,81	87,90	97,10	111,20	124,20	138,00	152,10	168,40	185,60
TOTAL	464,94	579,04	661,40	718,16	678,88	814,21	926,42	1.054,70	1.159,40	1.274,00	1.394,40	1.538,50	1.679,10

Figura 21. *Revenues* de CRMs proyectados de los países seleccionados en millones de dólares estadounidenses. Fuente: Statista.

Para concluir, en cuanto al gasto promedio por empleado en el mercado de CRM, se espera que alcance los 22,81 dólares estadounidenses en 2023. Esto destaca la inversión significativa que las

empresas están dispuestas a realizar para optimizar sus procesos de relación con los clientes y maximizar la eficiencia en sus operaciones.

e-Commerce

Tal como se mencionó en el capítulo ocho sobre el tamaño de la oportunidad, en primera instancia CRM+ apuntará específicamente a aquellas MiPyMEs que ya cuenten con canales de venta digitales o hayan desarrollado el comercio electrónico. Es por este motivo que se desarrolla este punto.

La figura 22 se puede observar que en los mercados seleccionados, Brasil (que no es país seleccionado para los primeros cinco años de CRM+) se sitúa en el primer lugar con una proyección de ingresos por ventas de USD 47.630 millones para el año 2023, lo cual supone un aumento del 25% en comparación con el año 2022. En segundo lugar se encuentra México, con una proyección de USD 41.150 millones, lo que representa un incremento del 22% con respecto al año anterior. Por su parte, le sigue Colombia con USD 10.070 millones (13% de crecimiento), Chile con USD 9.360 millones (15% de crecimiento), Argentina con USD 8.890 millones (24% de crecimiento) y Perú con USD 8.680 millones, lo que representa un crecimiento de 14% (Statista, 2023).

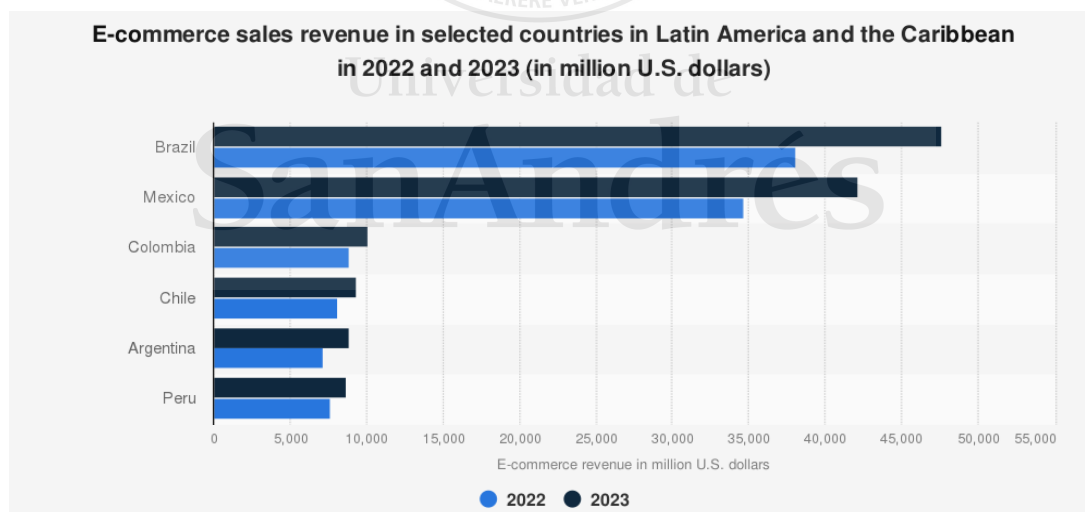


Figura 22. Facturación anualizada del comercio electrónico de los mercados seleccionados para 2022 y 2023. Fuente: Statista, 2023.

Por otra parte, se pronostica que estas cifras sigan aumentando para 2025 alcanzando los USD 63.000 millones México, en segundo lugar subiendo dos puestos Argentina con USD 42.000 millones, Chile con USD 23.000 millones, Colombia y Perú con USD 17.000 millones y USD 18.000 millones respectivamente (Statista, 2023).

En conclusión, es evidente que las ventas a través del comercio electrónico están experimentando un crecimiento constante y se espera que sigan acelerándose en el futuro. Esto destaca la importancia para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) de iniciar o fortalecer sus esfuerzos en la gestión de relaciones con los clientes, incluyendo la automatización de los embudos de ventas y marketing, así como la aplicación de inteligencia comercial y análisis predictivo.

8. Modelo de negocio

8.1. Canvas

En este apartado, se describe el modelo de negocio de CRM+ a través de la técnica introducida por Alexander Osterwalder denominada Business Model Canvas, la cual permitirá entender los fundamentos esenciales del negocio y su respectiva relación con las cuatro áreas estratégicas (nueve submódulos en total) que se exponen y explican en la Figura 23.

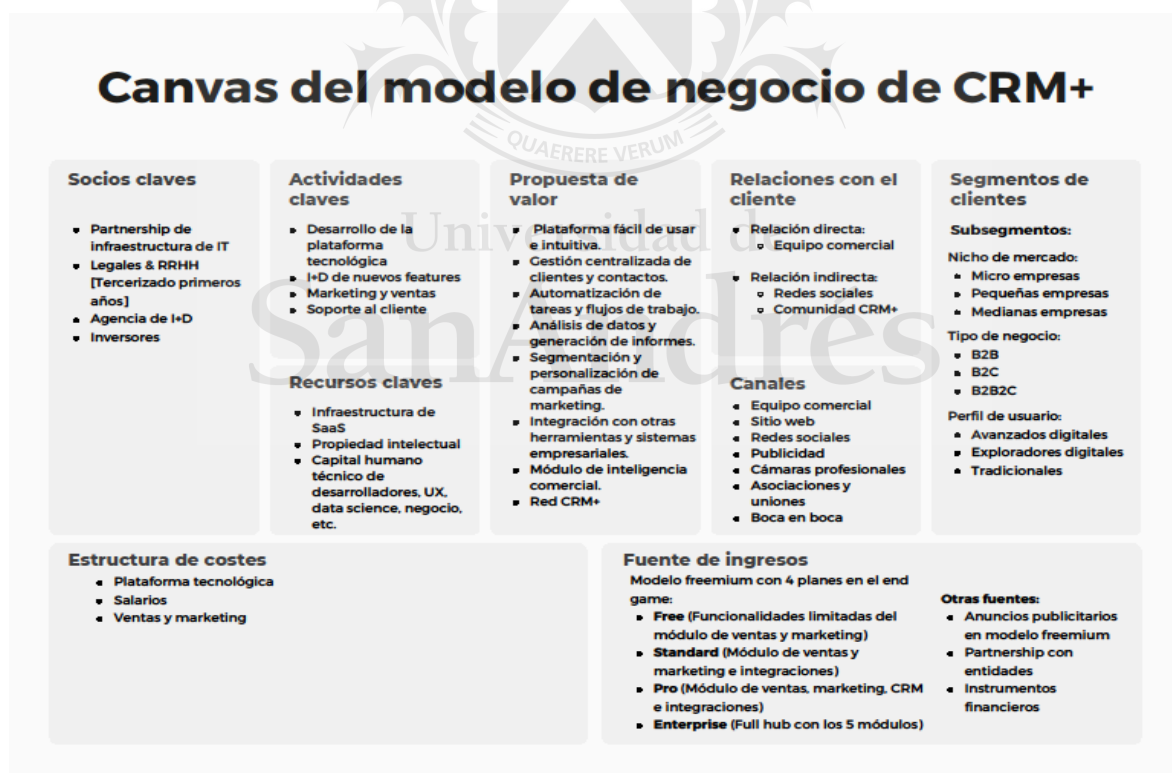


Figura 23. Business Model Canvas de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

8.2. Clientes: Segmentos de mercado, Canales y Relaciones con el cliente

Segmentos de mercado

CRM+ tiene como objetivo principal dirigirse a las MiPyMEs, entendiendo que este segmento representa una parte significativa del tejido empresarial y económico en diferentes sectores. Las MiPyMEs son entidades con características propias y necesidades específicas que requieren soluciones adaptadas a su escala y recursos disponibles. Por lo tanto, la estrategia de la empresa se enfocará en ofrecer un set de productos que satisfagan las demandas y desafíos particulares de estas empresas, brindándoles un valor agregado significativo. En el capítulo cinco, se amplía este punto y se describe con mayor profundidad. Para más información revisar el capítulo cinco.

Canales

Se utilizarán diversos canales para llegar a los clientes potenciales para poder establecer relaciones sólidas. Estos canales incluyen:

Equipo comercial: Un equipo de ventas altamente capacitado se encargará de establecer contactos directos con las MiPyMEs, brindando asesoramiento personalizado y presentando las soluciones que la empresa ofrece.

Sitio web: La presencia en línea a través de un sitio web será fundamental para proporcionar información detallada sobre los productos y servicios, así como para facilitar la comunicación y el contacto con los clientes. Para visualizar algunas de las pantallas del sitio, redirigirse al anexo II.

Redes sociales: Las redes sociales desempeñarán un papel importante en la estrategia de marketing de la empresa. A través de plataformas como Facebook, Twitter y LinkedIn, se buscará generar visibilidad, interactuar con los clientes y promover contenido relevante para el público objetivo.

Publicidad: Se implementarán campañas publicitarias tanto en medios digitales como en medios tradicionales para aumentar el conocimiento de la marca y captar la atención de las MiPyMEs.

Cámaras profesionales: La participación en cámaras y asociaciones profesionales permitirá establecer contactos con potenciales clientes, obtener información sobre las necesidades del mercado y promover la empresa entre actores clave del sector.

Asociaciones y uniones: La colaboración con otras empresas y organizaciones del sector puede abrir nuevas oportunidades de negocio y ampliar la base de clientes.

Boca en boca: El poder del boca en boca no debe subestimarse. La satisfacción de los clientes existentes y su recomendación positiva pueden ser un poderoso impulsor para atraer nuevos clientes para CRM+.

Relaciones con el cliente

CRM+ buscará establecer relaciones sólidas con sus clientes, tanto de manera directa como indirecta. Estas relaciones se basarán en la comprensión de las necesidades y expectativas de las MiPyMEs, y en la entrega de soluciones de calidad y servicios personalizados.

Relación directa: A través de un equipo comercial capacitado y dedicado, se establecerá una comunicación cercana con los clientes, brindando asesoramiento especializado, resolviendo dudas y proporcionando un servicio de atención al cliente excepcional. Esta relación directa permitirá construir confianza y fomentar la lealtad de los clientes.

Relación indirecta: Además de la relación directa, se fomentará la interacción con los clientes a través de los canales digitales. Las redes sociales servirán como un medio para responder preguntas, recibir comentarios y mantener una conversación constante con las MiPyMEs. La implementación de *chatbots* permitirá brindar respuestas automatizadas a consultas frecuentes y facilitar la atención al cliente en tiempo real. Además, se creará una comunidad CRM donde los clientes podrán acceder a recursos, compartir experiencias y recibir actualizaciones sobre nuevos productos y mejoras.

8.3. Oferta: Propuesta de valor

Tal como se describió en el capítulo seis, la propuesta de CRM+ se centra en proporcionar una plataforma integral de CRM con herramientas de automatización de marketing además de inteligencia comercial y analítica predictiva basadas en un modelo de *software* como servicio (*SaaS*). El objetivo principal es ofrecer una solución unificada que permita segmentar de manera inteligente a los clientes,

proporcionar contenido de valor, optimizar recursos y facilitar interacciones fluidas entre los diferentes canales, todo con el fin de brindar una experiencia satisfactoria al cliente desde un único lugar.

Como se mencionó, la plataforma contará con cinco módulos (marketing, ventas, gestión de relacionamiento con clientes, inteligencia de negocios e integraciones) que buscarán ser lo suficientemente simple pero robusto, intuitivo, de fácil integración y en español para que cualquier MiPyME pueda acceder a ella.

La solución incluirá una comunidad en línea llamada Red CRM+, diseñada para socios y desarrolladores. En esta comunidad, los usuarios podrán acceder a recursos, herramientas y foros de discusión para promover el aprendizaje, compartir conocimientos y buenas prácticas, y establecer conexiones con profesionales de otras compañías, fomentando el *networking*.

8.4. Infraestructura: Socios, Recursos y actividades clave

Socios claves

El éxito de una empresa no solo depende de sus propias capacidades y recursos internos, sino también de la colaboración y apoyo de socios clave. En el caso de CRM+, se han identificado tres tipos de socios clave que desempeñarán un papel fundamental tanto en el crecimiento como en el desarrollo. Estos son:

Partnership de infraestructura de IT: son socios clave que proporcionarán la tecnología y la infraestructura necesarias para el funcionamiento eficiente de la empresa. Estos socios especializados en IT brindarán servicios de alojamiento web, seguridad de datos y mantenimiento de sistemas, permitiendo que CRM+ cuente con una base tecnológica sólida y confiable.

Socios legales: desempeñarán un papel fundamental en el cumplimiento normativo y la protección legal de la empresa. Este estudio estará especializado en derecho empresarial y regulaciones específicas, asesorarán a la empresa en aspectos legales, contratos comerciales y propiedad intelectual. Su experiencia y conocimiento contribuirán a garantizar que la empresa opere dentro de los marcos legales adecuados durante los primeros años.

Socios de Recursos Humanos (RRHH): serán responsables de brindar apoyo en la gestión del capital humano de la empresa. Estos socios tercerizados ayudarán en la contratación,

capacitación y desarrollo del personal, asegurando que la empresa cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Socios de investigación de mercado: serán pieza fundamental en el desarrollo y la mejora continua inicial de la plataforma. Esta consultora aportará experiencia y conocimientos en el ámbito de la tecnología CRM y la automatización de marketing, trabajando estrechamente con el equipo de CRM+ para investigar nuevas funcionalidades, analizar datos de mercado, identificar tendencias y realizar pruebas de concepto.

Socios inversores: Son uno de los socios clave de CRM+. Los inversores desempeñarán un papel crucial al proporcionar el capital necesario para el lanzamiento y crecimiento del negocio. Son estos los que aportarán los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones, expandirse en el mercado y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Recursos y actividades clave

Es importante destacar que en el capítulo 11 de este plan de negocio se abordarán al detalle tanto las actividades como los recursos claves de CRM+. En dicho capítulo, se identificaron las actividades esenciales para el modelo de negocio y los recursos necesarios para que se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva.

8.5. Viabilidad económica: Estructura de costes y Flujo de ingresos.

Estructura de costes

Dentro del Business Model Canvas, la estructura de costes es un componente esencial que determina los gastos necesarios para que una empresa opere y ofrezca sus productos o servicios. A continuación, se analizaron tres elementos clave de la estructura de costes de CRM+.

Plataforma tecnológica: La inversión en una plataforma tecnológica sólida es fundamental para la solidez de CRM+. Esto incluye el desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos, *software* y hardware, así como la infraestructura necesaria para respaldar las operaciones comerciales. Los costes asociados con la adquisición, actualización y seguridad de la plataforma tecnológica son algunos de los gastos significativos de este plan de negocio.

Salarios: Esto incluye los sueldos y beneficios de los empleados en todas las áreas de la organización, desde el personal directivo hasta los empleados operativos. En este punto se

considerarán tanto los salarios fijos como las bonificaciones o incentivos adicionales que se otorgarán en función del rendimiento. Además, es necesario tener en cuenta los costes asociados con las obligaciones legales y las contribuciones a la seguridad social.

Ventas y marketing: Las actividades de ventas y marketing son esenciales para promover los productos o servicios de una empresa y alcanzar los objetivos de ventas. Los costes asociados con estas actividades incluyen formación de personal de ventas, gastos de publicidad y promoción, participación en eventos comerciales, creación de materiales de marketing y campañas digitales. Estos costes deben ser considerados para garantizar una estrategia efectiva de ventas y marketing que genere resultados positivos para el negocio.

Flujo de ingresos

La estructura de ingresos es un componente clave que describe cómo una empresa generará ingresos a partir de la oferta de sus productos o servicios. A continuación, se analizarán dos elementos principales de la estructura de ingresos de CRM+: los ingresos principales y los posibles ingresos secundarios.

Ingresos principales

La empresa utilizará un modelo *freemium* para iniciar a penetrar el mercado. Por un lado, contará con una versión "free" de los módulos de ventas y marketing con funcionalidades limitadas, por la que no habrá ingresos; por otro, tendrá la versión "*premium*" con todos los módulos sin limitaciones a través de la cual se percibirán ingresos. Esta metodología es ampliamente conocida y habitual en la industria en cuestión.

CRM+ ofrece a las empresas cuatro opciones distintas para adaptarse a sus necesidades y objetivos comerciales. La primera opción es el plan "Free", que brinda acceso gratuito a los módulos de marketing y ventas. Si bien esta opción tiene limitaciones en términos de funcionalidades, permite a las empresas familiarizarse con la plataforma y comenzar a utilizar las características básicas para impulsar sus estrategias de ventas y marketing.

La segunda opción es el plan "*Standard*", que incluye los módulos de marketing y ventas sin limitaciones. Además, este plan agrega el módulo de integraciones, que permite conectar CRM+ con otras herramientas y sistemas utilizados por la empresa.

La tercera opción es el plan "*Pro*", que incluye los módulos de marketing, ventas, integraciones y CRM, brindando a las empresas un acceso completo y sin restricciones a todas las herramientas necesarias para gestionar eficientemente sus estrategias de ventas, marketing y relaciones con los clientes.

La cuarta opción es el plan "*Enterprise*", que es el más completo de todos. Además de los módulos de marketing, ventas, integraciones y CRM, este plan agrega el módulo de inteligencia de negocio. Con este módulo, las empresas pueden acceder a informes y análisis detallados sobre el desempeño de la empresa, el comportamiento de los clientes y otros indicadores clave. El plan "*Enterprise*" brinda a las empresas una visión integral de su negocio y les permite tomar decisiones estratégicas basadas en datos sólidos.

Ingresos secundarios

Además de los ingresos principales, CRM+ también busca generar ingresos a través de diversas fuentes secundarias. Una de ellas es la publicidad en el modelo freemium. La empresa ofrecerá espacio publicitario dentro de su plataforma y permitirá a los anunciantes promocionar sus productos o servicios a los usuarios. La selección de anunciantes será revisada y evaluada por el equipo de CRM+, para que sean empresas que estén alineadas a la estrategia de la empresa.

Otra fuente de ingresos secundarios proviene de los *partnerships* con entidades externas. La empresa establecerá asociaciones estratégicas con otras organizaciones que complementen su oferta de productos o servicios. Estas asociaciones pueden implicar acuerdos de distribución, colaboraciones en marketing conjunto o integración de servicios complementarios. A través de estas asociaciones, CRM+ puede obtener ingresos adicionales y aprovechar la base de clientes de sus socios.

Además, la empresa también puede generar ingresos a través de instrumentos financieros, como por ejemplo los excedentes de flujo de caja. Estos instrumentos financieros pueden proporcionar capital adicional que respalde el crecimiento y la expansión de la empresa.

Más allá de todo lo expuesto anteriormente, el modelo de ingresos que se calcula en el plan financiero del capítulo catorce será únicamente con los ingresos principales y sólo se recurrirá a esta fuente de ingresos secundarios en caso de necesidad.

8.6. Números básicos del negocio

En la tabla 15 se muestran los KPI (*Key Performance Indicator*), en español Indicador Clave de Desempeño de CRM+. En esta sección sólo se mencionan las métricas, descripción y cálculo con las que se va a medir el proyecto, sin embargo, en el capítulo de Go to market y en el de Resultados económicos-financieros se retoman algunos de ellos y se profundizan.

<i>Métricas</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cálculo</i>
Customer Acquisition Cost [CAC]	Costo promedio para adquirir un nuevo cliente	Gastos de marketing y ventas / Nuevos clientes
Customer Lifetime Value [CLV]	Valor monetario promedio que un cliente aporta	Ingreso promedio mensual x Duración promedio
Ratio CAC/CLV	Relación entre el costo de adquisición de cliente y el valor de vida del cliente	CAC (Costo de Adquisición de Cliente) / CLV (Valor de Vida del Cliente)
Contribución marginal por suscripción	Ganancia generada por cada suscripción después de considerar los costos variables	Ingreso por suscripción - Costos Variables por Suscripción
Número de usuarios activos	Cantidad de usuarios que utilizan activamente el CRM	Contar usuarios únicos que inician sesión
Retención de clientes	Porcentaje de clientes que continúan utilizando el CRM	$(\text{Clientes actuales} / \text{Clientes anteriores}) \times 100$
Tasa de conversión de leads	Porcentaje de leads convertidos en clientes	$(\text{Leads convertidos} / \text{Leads generados}) \times 100$
Tiempo de respuesta al cliente	Promedio de tiempo de respuesta a consultas o solicitudes	Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes
Churn rate [Tasa de cancelación]	Porcentaje de clientes que cancelan su suscripción	$(\text{Clientes cancelados} / \text{Clientes totales}) \times 100$

Tabla 15. Unit economics del plan de negocio CRM+. Fuente: Elaboración propia.

9. Go to Market Plan

En este capítulo, se explorarán la estrategia y las tácticas necesarias para introducir el producto al mercado de manera efectiva. Se abordará cómo definir los canales de distribución adecuados, cuál será el *pricing* y el diseño de estrategias de marketing y ventas que generen un impacto significativo.

9.1. Estrategia de entrada (*Ignition plan*)

La estrategia de ingreso al mercado desempeña un papel fundamental en la consecución del éxito de este plan de negocio. CRM+ se beneficiará de una estrategia cuidadosamente diseñada y planificada con el propósito de lograr una entrada efectiva y exitosa en los mercados seleccionados. En este análisis, se enfocará exclusivamente en la estrategia que se implementará para el mercado argentino, ya que este será el primer país en el que se establecerá la presencia de la empresa. Se llevarán a cabo

todas las pruebas y ajustes pertinentes en este mercado con el objetivo de iterar y adaptar las lecciones aprendidas para penetrar posteriormente en las otras cuatro geografías seleccionadas.

CRM+ es una plataforma unilateral, donde los usuarios ingresan a usar las funcionalidades que tienen a disposición. A fin de acelerar la captación de MiPyMEs, como se definió anteriormente, CRM+ tendrá un modelo freemium, el cual se describe como una combinación entre “free” de gratis y “premium” de primera calidad. Este es un tipo de modelo de negocio que se originó en la industria de tecnología de la información y comunicación cuando compañías de *software*, como Adobe, crearon versiones simplificadas de sus aplicaciones que podían ser utilizadas de manera gratuita, mientras que la versión completa y con todas las funciones estaba disponible para aquellos dispuestos a pagar (Kumar, 2014).

Dicho modelo también se puede considerar como un modelo de "cebo y anzuelo" o "*Bait & Hook*" en inglés donde se plantea ofrecer de manera inicial un producto de forma gratuita, con el objetivo de despertar el interés y el deseo en el cliente de adquirirlo posteriormente (Flórez Fernández, 2014).

La versión gratuita actúa como el "cebo" al ofrecer un valor inicial sin costo, como son los módulos de ventas y marketing básicos en CRM+, lo que atrae a una amplia base de usuarios. Al experimentar y utilizar la plataforma de forma gratuita, los usuarios pueden percibir el valor que ofrece y cómo podría ayudarles en su negocio.

Posteriormente, el "anzuelo" se presenta en forma de una versión de pago con características más avanzadas y mayor valor agregado como lo son los demás módulos de CRM+. A medida que los usuarios utilizan la versión gratuita y reconocen sus limitaciones, se les incentivarán a actualizar a la versión paga para obtener acceso a funcionalidades adicionales, soporte premium, capacidades avanzadas, entre otros beneficios.

En comparación con las pruebas gratuitas de duración limitada u otras ofertas temporales, el modelo freemium tiene mayor éxito, debido a que los clientes evitan los procesos complicados de cancelación y encuentran más atractivo el acceso gratuito ilimitado (Kumar, 2014).

9.2. Pricing

La determinación de un precio adecuado no solo implica considerar los costos asociados con el desarrollo y operación de la plataforma, sino también comprender a fondo el mercado y la competencia.

En este contexto, se llevó a cabo un profundo análisis del *pricing* de la competencia, que se encuentra disponible en el anexo I. Este análisis exhaustivo implicó examinar detalladamente las estrategias de precios adoptadas por las empresas competidoras en el mercado objetivo.

Para complementar, se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva de todos los costos directos e indirectos involucrados en la creación y mantenimiento de la plataforma, como los costos de desarrollo de *software*, infraestructura tecnológica, recursos humanos, entre otros. Este conocimiento profundo de los costos permitió establecer un modelo de precios efectivo para garantizar que los ingresos generados cubran los costos operativos y permitan obtener ganancias sostenibles.

Dicho esto, teniendo en cuenta el análisis del *pricing* de la competencia y el entendimiento profundo de los costos de CRM+, se ha determinado que el precio de los planes serán los que se exponen en la tabla 16. Es importante destacar que este precio estará sujeto a variaciones en función de la cantidad de usuarios que utilicen la plataforma, ofreciendo opciones de pago tanto mensuales como anuales. Esta estrategia de precios flexible permite a los clientes adaptar su plan de suscripción a sus necesidades y presupuesto, brindando una mayor accesibilidad y ofreciendo opciones de pago más convenientes.

Plan	Precio	
	Año 1	Año 2-5
FREE	USD 0	USD 0
STANDARD	-	USD 35
PRO	-	USD 100
ENTERPRISE	-	USD 150

Tabla 16. Pricing por año de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

9.3. Canales

CRM+ en sus primeros años contará únicamente con su solución en Desktop por una cuestión de estrategia y disponibilidad de recursos. Sin embargo, más adelante estará dentro del roadmap el desarrollo y lanzamiento de la versión *mobile*.

Por otra parte, con respecto a los canales de comunicación, la plataforma contará entre otras cosas con:

- Sitio web
- Redes sociales
- *Paid media*
- *Email marketing*
- Posicionamiento en SEO y SEM en Google.

La utilización de estos canales se desarrollan en el apartado de Estrategia de gestión del *funnel* de marketing con más profundidad.

9.4. Posicionamiento

El aspiracional de CRM+ es convertirse en una de las plataformas líderes en los países de lengua hispana en el crecimiento y el éxito de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas americanas. Su objetivo es proporcionar a estas empresas las herramientas y los recursos necesarios para atraer, retener y lograr la lealtad de sus clientes, y así lograr un crecimiento sustentable en el tiempo.

Esta plataforma aspira a ser reconocida como una de las referentes en la industria del marketing, ventas, servicios e inteligencia comercial, ofreciendo soluciones innovadoras y efectivas que permitan democratizar las soluciones de las grandes corporativas en las empresas de menor envergadura.

Además, CRM+ se esfuerza por mantener una cultura centrada en el cliente, fomentando la colaboración y el crecimiento tanto para sus propios empleados como para sus clientes. En resumen, el aspiracional de CRM+ es ser la plataforma de referencia y el socio estratégico preferido para el crecimiento empresarial. En otras palabras, pretende ser “el socio de las MiPyMEs latinoamericanas”.

Por último, la identidad de marca es un punto fundamental a la hora de crear historia marcaria. Siguiendo la teoría de Carl Jung y su concepto de individuación, el arquetipo seleccionado es la del “hombre corriente” (Hubspot, 2023).

La historia marcaria de CRM+ narra la transformación de una empresa expresada como un hombre corriente que, enfrentando desafíos en su vida diaria, descubre la plataforma y experimenta un crecimiento profesional/empresarial significativo. A través de CRM+, logra simplificar tareas, gestionar contactos y potenciar sus esfuerzos de marketing y ventas, lo que le brinda una mayor eficiencia y control sobre su trabajo. La plataforma actúa como guía y compañero confiable en su viaje de

crecimiento, permitiéndole desbloquear su potencial y convertirse en un profesional más competente y exitoso.

9.5. Estrategia de gestión del funnel de marketing

Estrategia GET

Esta estrategia se enfoca en la adquisición de nuevos usuarios y su objetivo principal radica en captar la atención de potenciales clientes, despertar interés en los productos ofrecidos por CRM+ y lograr su conversión. Se implementarán diversas estrategias algunas de ellas son:

Marketing online:

- **Paid media:** se utilizarán diferentes canales de publicidad pagada para ampliar el alcance de la plataforma y llegar a audiencias específicas. Algunos de los canales de Paid media que se considerarán son: anuncios de *display*, anuncios en redes sociales, anuncios de vídeo, entre otros.
- **SEO/SEM:** En términos de SEO, se optimizarán los contenidos del sitio web, tanto en términos de estructura como de contenido, para mejorar su posición en los resultados de búsqueda orgánica. En cuanto a SEM, se desarrollarán campañas de publicidad pagada en buscadores como Google Ads, donde se configurarán anuncios relevantes y se establecerán pujas estratégicas para aparecer en los resultados de búsqueda pagados.
- **Redes Sociales:** Se crearán perfiles de empresa profesionales en LinkedIn, Instagram, Facebook y se compartirá contenido relevante, incluyendo publicaciones informativas, casos de éxito, consejos y promociones.
- **Retargeting:** se implementará una estrategia para dirigirse a aquellos usuarios que han mostrado interés previo en CRM+. Mediante el uso de píxeles de seguimiento en el sitio web, se identificará a los visitantes y se les mostrarán anuncios personalizados en otros sitios web y plataformas.
- **E-mail Marketing:** Se enviarán correos electrónicos personalizados a la base de datos de usuarios y clientes potenciales, destacando las funcionalidades y beneficios de la plataforma, compartiendo contenido relevante y ofreciendo promociones especiales.

Marketing offline:

- **Alianzas estratégicas:** Se Buscarán colaboraciones con agencias de marketing, consultoras o proveedores de servicios relacionados. Esto podría implicar acuerdos de *co-marketing*,

colaboración en eventos conjuntos o incluso integraciones de productos para ofrecer soluciones más completas a los clientes.

- **Participación en eventos y conferencias:** CRM+ participará activamente en eventos y conferencias relevantes en la industria del CRM y la automatización de marketing. Esto puede incluir ferias comerciales, conferencias especializadas, eventos de networking y workshops. La participación en estos eventos brinda la oportunidad de presentar la plataforma, interactuar directamente con los asistentes, generar leads cualificados y establecer relaciones comerciales valiosas.

Es oportuno destacar que las comunicaciones mencionadas anteriormente tienen como finalidad comunicar la propuesta de valor freemium de la plataforma CRM+ para los primeros años, enfatizando en las funcionalidades y beneficios que ofrece su utilización, entre otros aspectos relevantes.

Estrategia KEEP

Esta estrategia se enfoca en la retención y fidelización de usuarios para CRM+, con el objetivo de mantener una base de clientes sólida y generar lealtad hacia la plataforma. En este punto será clave la comunidad que se desarrollará que se explica a continuación.

Red CRM+: ofrece una comunidad online exclusiva para los usuarios de CRM+, brindando un espacio de aprendizaje mutuo y continuo entre los usuarios de la plataforma. Esta comunidad está diseñada para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los usuarios de todos los niveles, incluyendo puestos gerenciales y desarrolladores.

Dentro de la comunidad, los usuarios de Red CRM+ tienen acceso a una amplia variedad de recursos, tales como documentos técnicos, guías de implementación, tutoriales paso a paso y casos de uso. Estos recursos proporcionan información detallada sobre las funcionalidades de la plataforma, las mejores prácticas de uso y las estrategias de implementación exitosas.

Además de los recursos, la comunidad de Red CRM+ ofrece charlas y capacitaciones en línea, donde expertos en la plataforma comparten su experiencia y conocimientos. Estas charlas abarcan una amplia gama de temas relacionados con la gestión de relaciones con los clientes, el marketing automatizado y las estrategias de crecimiento empresarial. Los usuarios tienen la oportunidad de aprender de profesionales destacados y de interactuar con ellos a través de preguntas y respuestas en tiempo real.

La comunidad de Red CRM+ también facilita la conexión entre los usuarios, permitiéndoles establecer contactos y compartir experiencias a través de foros de discusión y grupos de interés. Los usuarios pueden plantear preguntas, buscar consejos y compartir soluciones a desafíos comunes, creando así un ambiente colaborativo y enriquecedor.

Estrategia GROW

Se centra en el crecimiento de usuarios para CRM+, con el objetivo de expandir la base de clientes y aumentar la adopción de la plataforma. A continuación, se describen algunas tácticas clave para implementar esta estrategia:

Programas de referidos: Se establecerá un programa de referidos para fomentar a los usuarios existentes a recomendar CRM+ a sus contactos y red. Se ofrecerán incentivos, como recompensas o funcionalidades adicionales, a aquellos usuarios que refieran con éxito a nuevos clientes. Esto ayudará a ampliar la base de usuarios de manera orgánica y aprovechar la confianza y el boca a boca positivo.

Alianzas estratégicas: Se buscarán alianzas estratégicas con otras empresas o proveedores que tengan sinergias con CRM+. Estas alianzas pueden incluir acuerdos de colaboración, integraciones con otras plataformas o programas conjuntos de marketing. A través de estas alianzas, se puede acceder a una nueva audiencia de usuarios potenciales y aprovechar la red y el alcance de socios establecidos.

9.6. Unit economics del Año 1 y 2

Para el primer año de operación de CRM+, se llevó a cabo una proyección de las *unit economics* de Argentina con el objetivo de evaluar la viabilidad financiera del negocio como se observa en la Tabla 17. Como el primer año, se tiene una modalidad 100% gratuita, es decir que sólo estará disponible en el mercado el Plan “Free”, los indicadores no reflejan la realidad de los siguientes años. Por ese motivo, se agrega el análisis del año 2.

Este análisis permitió obtener una comprensión detallada de la rentabilidad del negocio y sirvió como base para la toma de decisiones estratégicas. Esto incluyó ajustes en el pricing, la optimización de los canales de adquisición de clientes y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos operativos. El objetivo final es lograr una base de clientes rentable y sostenible, que respalde el crecimiento continuo de CRM+ en el mercado de CRM y automatización de marketing basada en la nube.

	Año 1	Año 2
CLV	USD 0,00	USD 163,64
CAC	USD 72,69	USD 14,28
CLV/CAC	0,00	11,46
Valor promedio de suscripción	USD 0,00	USD 33,00
Número de usuarios activos	8.883	68.324
Contribución marginal promedio por plan	-USD 1,13	USD 30,24

Tabla 17. Unit economics de CRM+ para el año 1 y 2. Fuente: Elaboración propia.

10. Plan operativo del negocio

10.1. Procesos

La cadena de suministro de CRM+ está conformada por un conjunto de procesos que se llevan adelante en un correcto orden para garantizar la disponibilidad y la entrega de los servicios de CRM y automatización de marketing a los usuarios finales. Éstos son:



Figura 23. Supply Chain de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Procesos claves

Incluyen actividades *core* básicas que son fundamentales para gestionar el giro habitual del negocio.

Infraestructura: Comprende tanto la adquisición y configuración de la infraestructura tecnológica como proceso fundamental para la prestación del servicio de CRM+. Esto incluye la adquisición de servidores, base de datos, almacenamiento, dominio & *hosting*, CDN, copias de seguridad, certificados SSL, soporte técnico, monitoreo, entre otros.

Investigación y desarrollo: Esta etapa se subdivide en dos:

- **Investigación:** Como se mencionó anteriormente, el entender las necesidades y soluciones que necesitan el nicho de usuarios preseleccionados es primordial para el éxito del *software*. Por eso, esta etapa es fundamental para el entendimiento de dichas necesidades para el correcto armado de herramientas y posterior éxito de la aplicación.
- **Desarrollo:** como bien indica su nombre, implica el desarrollo y el mantenimiento del *software* sobre el que se basará CRM+. En este punto se incluye el desarrollo de *softwares* de gestión de bases de datos, *softwares* de seguridad por sólo mencionar algunos.

Testeos e implementación: Luego de tener desarrollado el *software*, nuevamente se subdivide en dos:

- **Testing:** se procede a realizar pruebas con usuarios para garantizar que el CRM funciona correctamente y cumple con los requisitos de calidad para luego hacer las iteraciones pertinentes. Esto incluye pruebas de seguridad, pruebas de funcionalidades, pruebas de integraciones, rendimiento, entre otros.
- **Implementación:** una vez testeado y aprobado el *software*, se procede a la configuración en la nube por ser un *SaaS*. Esto comprende la configuración de servidores, bases de datos y la puesta en acción del sistema.

Estrategia: Esta etapa consiste en el diseño y ejecución de toda la estrategia para lograr el éxito de la compañía. Algunas de ellas son:

- **Estrategia de *awareness* y posicionamiento de marca:** campañas publicitarias, marketing de contenido, entre otros.
- **Estrategia de captación y retención de cliente:** programas de referidos, email marketing, entre otros.
- **Estrategia de fidelización:** programa de lealtad, encuestas de satisfacción, entre otros.
- **Estrategia de *partnership*:** alianzas estratégicas, patrocinio de eventos, entre otros.
- **Estrategia de marketing:** de contenido, en redes sociales, motores de búsqueda, entre otros.

Atención y experiencia de clientes: este último comprende la atención y el soporte de usuarios, proveedores, *partners*, entre otros para evacuar dudas, consultas y resolver problemas que se presenten brindando una excelente experiencia.

Procesos de soporte

Son el complemento de los procesos centrales que forman parte de la *Supply Chain* de CRM+ principalmente para los primeros años. Éstas son:

- **Consultora de Recursos Humanos:** Incluye la contratación y la gestión del personal de la compañía.
- **Consultora de I+D:** Implica explorar y evaluar nuevas tendencias y herramientas con el objetivo de mejorar la comprensión del negocio y potenciar la gestión de las actividades de ventas y marketing en general.
- **Legales:** Incluye la constitución legal de la empresa, el registro de marcas y asesoría legal en general.

10.2. Actividades claves

Para el lanzamiento de CRM+ en Latinoamérica, será preciso desempeñar las siguientes actividades primordiales para el éxito de esta compañía.

- **Desarrollo de la plataforma tecnológica:** este punto consiste en la construcción de todo el *software* en la nube así como en la optimización de la infraestructura para asegurar su eficiencia y eficacia, ya que es el núcleo de la operación de un sistema CRM.

Esta actividad comprende desde la construcción, optimización y mantenimiento de la plataforma, incluyendo la absorción, almacenamiento, análisis y visualización de los datos de los clientes

Ésta será una actividad continua, ya que las mejoras tecnológicas serán una constante y deberán ir ajustándose a las necesidades cambiantes de los consumidores. Tal es así, que la plataforma deberá de ser lo suficientemente flexible pero escalable para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio y garantizar un excelente servicio.

- **Investigación y desarrollo:** Esta es una de las actividades claves de este proyecto porque le permite a la empresa estar a la vanguardia en el desarrollo de nuevas tecnologías, funcionalidades en gestión del relacionamiento con clientes.

La investigación implica la búsqueda y análisis de nuevas tendencias y herramientas que puedan mejorar el conocimiento del negocio, la gestión de las ventas y marketing además

de aumentar la eficiencia de la plataforma como un todo. Además, ayuda a identificar oportunidades y posibles nuevas amenazas en el mercado, lo que le permite a la empresa adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el mercado.

El desarrollo apunta a la creación de nuevos o mejora de productos y servicios existentes basados en los resultados de la investigación. Un ejemplo de esto es la creación de nuevos módulos dentro de la *SaaS* o la implementación de nuevas integraciones.

- **Marketing y ventas:** como en todo proyecto, esta actividad se vuelve clave por ser responsable de adquirir, *cross-sell* y retener a los clientes, lo que es esencial para el éxito de CRM+.

El marketing refiere a la creación y ejecución de estrategias para atraer y captar clientes potenciales, al trabajo en posicionamiento de marca, creación de contenido, participación en eventos, generación de leads a través de *e-mail marketing*, entre otras. Las ventas, por otro lado, es responsable de cerrar tratos comerciales con clientes potenciales y forjar relaciones sólidas y duraderas con los clientes existentes.

En resumen, el marketing y las ventas son esenciales para asegurar el crecimiento del negocio a largo plazo. La adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes son clave para generar ingresos sostenibles y aumentar la rentabilidad del negocio.

- **Soporte al cliente:** esta actividad se destaca porque es responsable de proporcionar un servicio excepcional al cliente y de resolver cualquier problema o pregunta que puedan tener los clientes.

El soporte al cliente puede incluir la capacitación y el soporte técnico para los clientes que utilizan la plataforma de CRM, la resolución de problemas técnicos o de facturación, y la respuesta a las preguntas o consultas de los clientes en relación con el uso de la plataforma.

El soporte al cliente es importante para mantener una relación sólida y positiva con los clientes, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y una mayor lealtad. La satisfacción del cliente es esencial para mantener el negocio y la retención de los

clientes existentes, lo que puede conducir a ingresos recurrentes y a un crecimiento sostenible a largo plazo.

10.3. Recursos claves

Para el lanzamiento, será necesario contar con los siguientes recursos claves que se desarrollarán a continuación:

- **Infraestructura de SaaS:** es importante porque proporciona la plataforma tecnológica necesaria para ejecutar la aplicación de CRM y herramientas de marketing y ventas en línea. Esto incluye los servidores, la capacidad de almacenamiento, los recursos de red y seguridad, y los servicios de gestión y mantenimiento de la plataforma, entre otros.
- **Propiedad Intelectual:** representa el valor intangible de la empresa. La propiedad intelectual incluye marcas registradas y patentes.

Asimismo, proporciona protección legal contra la competencia desleal y el uso no autorizado de los productos o servicios de la empresa. Esto ayuda a proteger la inversión y los recursos de la empresa.

- **Capital humanos:** Para este proyecto, los recursos humanos claves incluyen los siguientes roles:
 - **Desarrolladores de software:** Profesionales de IT que pueden desarrollar y mejorar la plataforma de CRM, implementar nuevas funciones y características, y corregir errores y problemas técnicos.
 - **Especialistas en marketing:** Ayudar a promocionar y posicionar la plataforma en el mercado, crear campañas publicitarias y de *e-mail marketing*, gestionar las redes sociales y colaborar en la generación de contenido para *blogs* y sitios web.
 - **Analistas de datos:** Expertos en interpretar y analizar los datos de los clientes que se recopilan. Generan informes y estadísticas para ayudar a la empresa a tomar decisiones más informadas y precisas.
 - **Personal de atención al cliente:** Es fundamental contar con un equipo dedicado a la atención al cliente, que sea capaz de resolver dudas y problemas técnicos, ofrecer soporte y orientación a los usuarios, y mantener un contacto cercano y personalizado con los clientes.

- **Equipo ejecutivo:** Los fundadores y ejecutivos de la empresa son fundamentales para establecer la visión, estrategia y dirección.

11. Implementación del negocio

11.1. Localización

CRM+ se establecerá en Buenos Aires, Argentina, particularmente en Capital Federal. La definición de este punto tiene correlación con cuatro racionales que se describirán brevemente a continuación.

- **Proximidad al mercado objetivo:** Dado que Argentina será el primer país a desembarcar, la proximidad a los clientes potenciales puede ayudar a la empresa a comprender mejor sus necesidades y preferencias y, en consecuencia, desarrollar un producto más oportuno y relevante.
- **Costos de operación:** La ubicación de la casa matriz en Argentina tiene un impacto en los costos de operación de la empresa, como los costos de alquiler, los impuestos locales y los costos laborales, que a causa de la devaluación del peso, en moneda estadounidense es más competitivo.
- **Acceso a talentos:** La selección de una ubicación con acceso a una gran cantidad de talentos en la industria de la tecnología puede ayudar a la empresa a atraer y retener a los mejores talentos en el mercado. Asimismo, Argentina es uno de los países más competitivos a nivel salarial con respecto al dólar americano. La figura 24 muestra el ranking de salarios mínimos mensuales en dólares estadounidenses en Latinoamérica 2023.



Figura 24. Salarios mínimos mensuales en dólares de las principales economías latinoamericanas en 2023. Fuente: (Statista, 2023).

11.2. Estrategia de implementación

A continuación, se desarrolla el plan de implementación y despliegue del proyecto en cuestión, para luego repasar los resultados esperados para los primeros cinco años.

Año 0 – Desarrollo

Q1 | AÑO 0

En este primer trimestre, se llevarán a cabo todas las tareas de investigación del mercado y análisis de las necesidades y soluciones que están buscando las MiPyMEs para que CRM+ sea una herramienta oportuna y relevante para el segmento objetivo. En paralelo, se hará la planificación, el diseño, prototipado e inicio de desarrollo tecnológico de la plataforma *SaaS*.

Q2 | AÑO 0

En este segundo trimestre, será completamente de desarrollo tecnológico tomando el *feedback* de lo relevado por el equipo de I+D. Adicionalmente, se contratarán las posiciones ejecutivas y gerenciales descritas en el apartado de estructura directiva para que inicien el diseño de la estrategia y armen el área respectivamente.

Q3 | AÑO 0

En este tercer trimestre, una vez terminado el producto mínimo viable o más conocido como *MVP* (*Minimum Viable Product*) de la plataforma *SaaS*. En esta instancia se lanzará el *dog food*²⁰ con empleados para recolectar *feedback* y continuar desarrollando y mejorando lo que haya salido de esa prueba. Por otra parte, se comenzarán a gestar las estrategias de las diferentes áreas incluyendo el establecimiento de políticas de soporte al cliente para Argentina, incluyendo manuales de usuario y el desarrollo de un sistema de soporte en línea.

Q4 | AÑO 0

En el cuarto y último trimestre del año cero, tendrá lugar un prelanzamiento de CRM+ para un grupo determinado de *Friends & family* para comenzar formalmente con las pruebas piloto. Asimismo, tendrá lugar el armado pormenorizado del plan de comunicación a ejecutar en el año 1, incluyendo el armado de una página web en español e inglés dando información detallada sobre la solución y cómo

²⁰ Se llama *Dog food* o *dogfooding* a la prueba previa de los productos o servicios intra-compañía, es decir, por parte de los empleados.

puede ayudar a MiPyMEs además de la preparación de una campaña publicitaria. Además, será en esta etapa la creación de contenido valioso como blogs y videos, que ofrezcan información útil y traccionen la captación de clientes.

Año 1 – Salida al mercado

En este primer año, se apunta a terminar y lanzar todos los módulos que conforman la propuesta de valor de CRM+. Se espera para los años venideros ganar experiencia y reducir a la mitad los tiempos de salida a países.

Q1 | AÑO 1

Corresponde al lanzamiento de CRM+ en Argentina, país seleccionado para validar la propuesta de valor y el modelo de negocios elegido. En síntesis, Q1 del año 1 tiene las siguientes características:

- **Módulos habilitados:** Ventas y Marketing
- **País disponible:** Argentina.
- **Grupo target inicial:** *Exploradores digitales.*
- **Cantidad de usuarios esperados:** Bajo.
- **Modelo:** freemium.

Q2 | AÑO 1

Tiene lugar el lanzamiento de la V1 del tercer módulo denominado “Módulo de integraciones” y se comienza la contratación de gerentes y ejecutivos comerciales para México (próximo país a lanzar en *roadmap*). En conclusión, Q2 del año 1 tiene las siguientes características:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing y Módulo de integraciones V1.
- **País disponible:** Argentina.
- **Grupo target:** *Exploradores digitales y Avanzados digitales.*
- **Cantidad de usuarios esperados:** Bajo.
- **Modelo:** freemium.

Q3 | AÑO 1

En este trimestre, se lanza el cuarto módulo de CRM+ denominado “Módulo de gestión de relacionamiento con clientes”. De esta manera, se cierra así:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, Módulo de integraciones V1 y Módulo de gestión de relacionamiento con clientes.
- **País disponible:** Argentina.

- **Grupo target:** *Exploradores digitales y Avanzados digitales.*
- **Cantidad de usuarios esperados:** Media.
- **Modelo:** freemium.

Q4 | AÑO 1

En este trimestre, se termina el módulo de integraciones y se inicia la captación de usuarios “tradicionales”. El año cierra de la siguiente manera:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, Gestión de relacionamiento con clientes y Módulo de integraciones.
- **País disponible:** Argentina.
- **Grupo target:** *Tradicionales, Exploradores digitales y Avanzados digitales.*
- **Cantidad de usuarios esperados:** Media.
- **Modelo:** freemium.

Año 2-5 – Expansión regional

AÑO 2

Q1 | AÑO 2

Lanzamiento del último y diferencial módulo del proyecto llamado “Módulo de inteligencia de negocio”. Asimismo, con todo el set de módulos lanzados, se agrega al modelo freemium (que sólo queda el módulo de ventas y marketing pero con funcionalidades limitadas denominado plan “Free”) el modelo pago. En resumen:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **País disponible:** Argentina.
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta.
- **Modelo:** freemium y pago.

Q2 | AÑO 2

Tiene lugar el armado de un plan de comunicación, *landings* y plan de *go to market* en México. No cambia nada a nivel producto ni segmentos a servir.

Q3 | AÑO 2

Lanzamiento en México. El resumen queda de la siguiente manera:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina y México
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina y Baja en México.
- **Modelo:** freemium y pago en ambos países.

Q4 | AÑO 2

En el último trimestre del año dos, tiene lugar la contratación de gerentes y ejecutivos comerciales para Colombia (próximo país a lanzar en *roadmap*).

AÑO 3

Q1 | AÑO 3

Se amplía la cantidad de usuarios esperados en México. En síntesis:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina y México
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina y Media en México.
- **Modelo:** freemium y pago en ambos países.

Q2 | AÑO 3

Se centrarán los esfuerzos en el armado de un plan de comunicación, *landings* y plan de *go to market* en Colombia ya que el próximo trimestre tiene lugar el lanzamiento. No cambia nada a nivel producto ni segmentos a servir.

Q3 | AÑO 3

En este *quarter* ocurre el lanzamiento de CRM+ en Colombia quedando de la siguiente manera:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina, México y Colombia.
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina, Alta en México y Baja en Colombia.
- **Modelo:** freemium y pago en todos los países.

Q4 | AÑO 3

En Colombia, a diferencia de los demás lanzamientos, el despliegue es más rápido dado la experiencia y los conocimientos aprendidos hasta el momento. En resumen:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina, México y Colombia.
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina, Alta en México y Medio en Colombia.
- **Modelo:** freemium y pago en todos los países.

AÑO 4

Q1 | AÑO 4

En este primer trimestre del año cuatro, tiene lugar la contratación de gerentes y ejecutivos comerciales para Chile y Perú (próximos países a lanzar). Quedaría:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina, México y Colombia.
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina, México y Colombia.
- **Modelo:** freemium y pago en todos los países.

Q2 | AÑO 4

Especial foco en el armado de un plan de comunicación, *landings* y plan de *go to market* en Chile y Colombia ya que el próximo trimestre tiene lugar el lanzamiento. No cambia nada a nivel producto ni segmentos a servir.

Q3 | AÑO 4

Lanzamiento efectivamente en Chile y Perú. El resumen queda de la siguiente manera:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina, México, Colombia, Chile y Perú.
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina, México y Colombia y bajo en Chile y Perú.
- **Modelo:** freemium y pago en todos los países.

Q4 | AÑO 4

No hay cambios sustanciales. Se mantiene igual que Q3.

AÑO 5

En los cuatro trimestres del año cinco, se hará especial foco en la captación y el posicionamiento de CRM+ en los países seleccionados. No cambia nada a nivel producto ni segmentos a servir. El año cierra de la siguiente manera:

- **Módulos habilitados:** Ventas, Marketing, gestión de relacionamiento con clientes, Módulo de integraciones y Módulo de inteligencia de negocio.
- **Países disponibles:** Argentina, México, Colombia, Chile y Perú
- **Cantidad de usuarios esperados:** Alta en Argentina, México y Colombia y medio en Chile y Perú.
- **Modelo:** freemium y pago en todos los países.

11.3. Estructura operativa y metas por alcanzar

Usando los datos de volumen de MiPyMEs y el SOM proyectado de la Tabla 7, se estima una penetración inicial del 2% de empresas en países con menos de 100.000 MiPyMEs por captar (Argentina y Chile) y del 3% para el resto de las tres geografías. Para los años siguientes, se proyecta un crecimiento anual basado en una curva exponencial. La tabla 18 muestra las metas de adquisición de MiPyMEs por país.

Periodo	MiPyMEs	Penetración	Demanda MiPyMEs
ARGENTINA			
Año 1	36.154	2%	723
Año 2		4%	1.446
Año 3		8%	2.892
Año 4		12%	4.338
Año 5		16%	5.784
MÉXICO			
Año 2	196.469	3%	5.894
Año 3		6%	11.788
Año 4		9%	17.682
Año 5		12%	23.576
COLOMBIA			
Año 3	100.146	3%	3.004

Año 4		6%	6.008
Año 5		9%	9.013
CHILE			
Año 4	67.251	2%	1.345
Año 5		4%	2.690
PERÚ			
Año 4	141.553	3%	4.246
Año 5		6%	8.493

Tabla 18. Metas anuales por alcanzar con CRM+. Fuente: Elaboración propia.

12. Equipo emprendedor, estructura directiva

12.1. Equipo emprendedor

Para llevar a cabo el proyecto de CRM+, la empresa estará encabezada por sus tres fundadores, quienes se dividirán la gestión en tres áreas según los skills y trayectoria de cada uno:

- **CEO (Chief Executive Officer):** Será el responsable de liderar la estrategia general de la empresa y de garantizar que se logren los objetivos de esta. Algunas de las responsabilidades clave incluyen:
 - **Definir la estrategia de la empresa:** el CEO debe establecer la dirección general de la empresa y crear un plan para alcanzar los objetivos a largo plazo. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados, la inversión en tecnología o la adquisición de otras empresas.
 - **Dirigir al equipo ejecutivo:** el CEO deberá de liderar y supervisar al equipo ejecutivo de la empresa, asegurando que todos trabajen juntos en la misma dirección y que se comuniquen de manera efectiva. Esto puede incluir la contratación de líderes de equipo a pesar de que el área de Recursos Humanos esté subcontratada al inicio.
 - **Tomar decisiones financieras:** el CEO será responsable de la gestión financiera de la empresa, incluyendo la gestión de ingresos y gastos, la inversión en nuevos proyectos y la toma de decisiones estratégicas de financiación.

- **Representar a la empresa:** será el principal representante de la empresa y debe ser capaz de comunicar la visión y los valores de la empresa a inversores, clientes, empleados y otros *stakeholders*.
- **Asegurar el cumplimiento de las regulaciones, normativas y contratos:** Más allá de que al inicio, la parte legal esté tercerizada, el CEO debe asegurarse de que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- **CTO (Chief Technology Officer):** Será el responsable de liderar el equipo de tecnología y de desarrollar la estrategia tecnológica de la empresa. Sus responsabilidades incluirán:
 - **Desarrollo de productos:** El CTO liderará el desarrollo de productos de la empresa y asegurarse de que estén alineados con la estrategia empresarial y las necesidades de los clientes. También debe supervisar el ciclo de vida del producto, desde la planificación hasta la implementación y el mantenimiento.
 - **Tecnología de la información:** Será responsable también de la infraestructura tecnológica de la empresa, incluyendo servidores, bases de datos, *software* y redes. Deberá asegurarse de que la infraestructura esté actualizada y sea escalable para satisfacer las necesidades de la empresa y los clientes.
 - **Innovación:** El CTO debe estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el mercado y asegurarse de que la empresa esté a la vanguardia de la innovación. También deberá impulsar la investigación y desarrollo para fomentar la creatividad y la experimentación.
 - **Seguridad de la información:** Garantizará la seguridad de la información de la empresa y sus clientes, incluyendo la protección de datos confidenciales y la prevención de ataques cibernéticos.
- **CMCO (Chief Marketing Officer):** tendrá una serie de responsabilidades clave para asegurar el éxito de la empresa. Algunas de estas responsabilidades incluyen:
 - **Estrategia de ventas:** Definirá y ejecutará la estrategia de ventas para la empresa. Esto incluye la generación de un flujo constante de leads cualificados y el análisis del *funnel* de ventas por mencionar algunos.
 - **Estrategia de marketing:** será responsable de definir y ejecutar la estrategia de marketing de la empresa. Esto incluye la identificación del mercado objetivo, la definición de los mensajes clave, la selección de canales de marketing y la medición del éxito de la estrategia.

- **Branding y posicionamiento:** será responsable de asegurarse de que sea reconocida y valorada por el mercado. Esto puede implicar la creación de una estrategia de branding y posicionamiento, la definición de la voz y la identidad de la marca, la creación de contenido y la participación en eventos.
- **Relaciones públicas:** Deberá gestionar la imagen pública de la empresa. Esto puede implicar la gestión de crisis, la generación de cobertura de prensa positiva y la construcción de relaciones con los medios de comunicación.

En cuanto a las credenciales que presenta el equipo emprendedor, a continuación una breve descripción:

- **Desirée**, CEO de la empresa en cuestión, es Licenciada en Administración de Empresas y Licenciada en Comercio Internacional recibida de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Asimismo, su Tesis de grado “Los emprendimientos y la relación con las incubadoras de empresas” fue galardonada con el título “Premio anual al Mejor Trabajo de Investigación Final de la Licenciatura en Administración de Empresas 2016”. Actualmente es candidata de la Maestría en Business & Technology (MBT) de la Universidad de San Andrés. Hoy en día, se desempeña como *Value prop & engagement supervisor* para el segmento *Sellers* en Mercado Pago. Tiene siete años trabajando en el rubro de servicios financieros con foco en PyMEs.
- **Matías**, CTO de la organización, es Ingeniero en Sistemas Informáticos de la Universidad de Buenos Aires. Al presente trabaja como *data scientist* en una reconocida consultora con presencia global. Tiene más de 10 años trabajando en el mercado de asesoría y consultoría.
- **Tomás**, CMCO de la empresa, es Ingeniero Industrial recibido en el ITBA y tiene un Máster en Marketing en UCA. Al presente trabaja como gerente de marketing de una empresa de telecomunicaciones. Posee más de 15 años desarrollándose en la industria, además de haber pasado por industrias como consultoría y servicios financieros.

12.2. Estructura directiva

Como es de esperar, el inicio de una *start-up* es complicado, muchas veces incierto e implica un trabajo muy duro para lograr que la idea salga a la luz. Por este motivo, es que será clave el armado de un equipo de trabajo que comparta los valores de la compañía, que sea responsable y comprometido además de tener las *skills* necesarias para diseñar y desarrollar el proyecto en cuestión.

Dicho esto, para la primera etapa de la compañía, el organigrama estará conformado por quince personas (incluyendo al equipo emprendedor), entre los que se repartirán todas las tareas necesarias para lograr el lanzamiento y éxito del proyecto en cuestión.

Como se aprecia en la ilustración 1, CRM+ contará con un CMCO (Chief Marketing and Communication Officer), un CTO (Chief Technology Officer), un COO (Chief Operating Officer) y un CFO (Chief Financial Officer). Todos estos reportarán al CEO (Chief Executive Officer).

A su vez, el CMCO, tendrá a su cargo dos posiciones. Por un lado, Marketing y publicidad y por el otro, ventas. Asimismo, el CTO, tendrá siete posiciones reportándole que son: Investigación y Desarrollo (I+D), Business Intelligence (BI), Full Stack Developer, Data Scientist, Inteligencia Artificial/Machine Learning (IA/ML), Mantenimiento y Seguridad. En breves palabras, sus tareas serán:

- **I+D (Investigación y Desarrollo):** Se encargará de investigar nuevas tendencias, necesidades y posibles productos o nuevas tecnologías que le solucionen las necesidades del nicho seleccionado.
- **Business Intelligence (Inteligencia de Negocios):** Se encargará de recopilar, analizar y presentar datos relevantes para la toma de decisiones empresariales. Esto implica el uso de herramientas y técnicas para extraer información útil de grandes conjuntos de datos.
- **Full Stack Developer:** Es un perfil capaz de trabajar tanto en el desarrollo del lado del usuario (*frontend*) como del servidor (*backend*). Se encargará del desarrollo y arquitectura del *Software*, garantizando el correcto funcionamiento de este.
- **Data Scientist:** Será el responsable de analizar grandes volúmenes de datos y extraer conocimientos y tendencias significativas. Utilizará técnicas avanzadas de análisis y modelado estadístico para comprender los datos y tomar decisiones basadas en evidencia.
- **IA/ML (Inteligencia Artificial/Aprendizaje Automático):** Se enfocará en el desarrollo y aplicación de algoritmos y modelos de aprendizaje automático para resolver problemas y mejorar procesos.
- **QA Tester:** se encargará de asegurar la calidad dentro de la plataforma. Diseñará y ejecutará pruebas para identificar errores, problemas de rendimiento y asegurar que el *software* cumpla con los estándares de calidad establecidos.

- **UX/UI (Experiencia de Usuario/Diseño de Interfaz de Usuario):** se encargará de diseñar y mejorar la experiencia de usuario en la plataforma además de analizar y corregir la apariencia visual y usabilidad de la interfaz de cara al usuario.
- **Mantenimiento y Seguridad:** Se encargará de garantizar el correcto funcionamiento y la seguridad de los sistemas y la infraestructura de IT de la empresa. Esto incluye actividades como el monitoreo de servidores, la resolución de problemas técnicos, la implementación de actualizaciones de *software* y la protección contra amenazas cibernéticas.

En esta instancia, tanto Recursos humanos y legales como la agencia de I+D, estarán tercerizados por tres compañías que estarán encargadas del proyecto. A continuación, se podrá observar la estructura previamente mencionada.

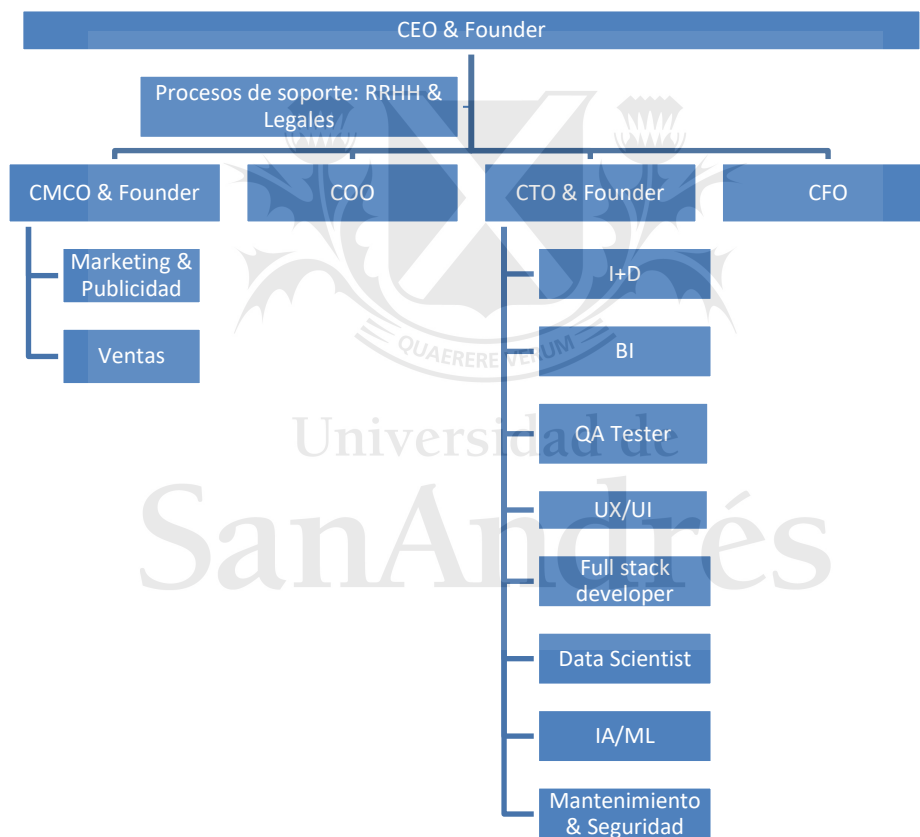


Ilustración 1. Organigrama 1 – Estructura para el lanzamiento de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Con el paso de los meses, está previsto que el equipo crezca y se amplíe hasta llegar a veintiséis colaboradores al cabo de cinco años, completado el plan de *roll out* de todas las geografías propuestas.

Para esto, se agregan al organigrama posiciones gerenciales tercerizadas en la primera etapa como las de CHRO (Chief Human Resources Officer) encargado de la gestión y contratación de colaboradores y

las del CLO (Chief Legal Officer) quien liderará los aspectos contractuales, normativos y legales de la empresa. Asimismo, el engrosamiento de la estructura viene dado principalmente por la contratación de colaboradores para ejecutar con éxito las tareas del área.

El organigrama para ese entonces estará representado con la ilustración 2 que se muestra a continuación.

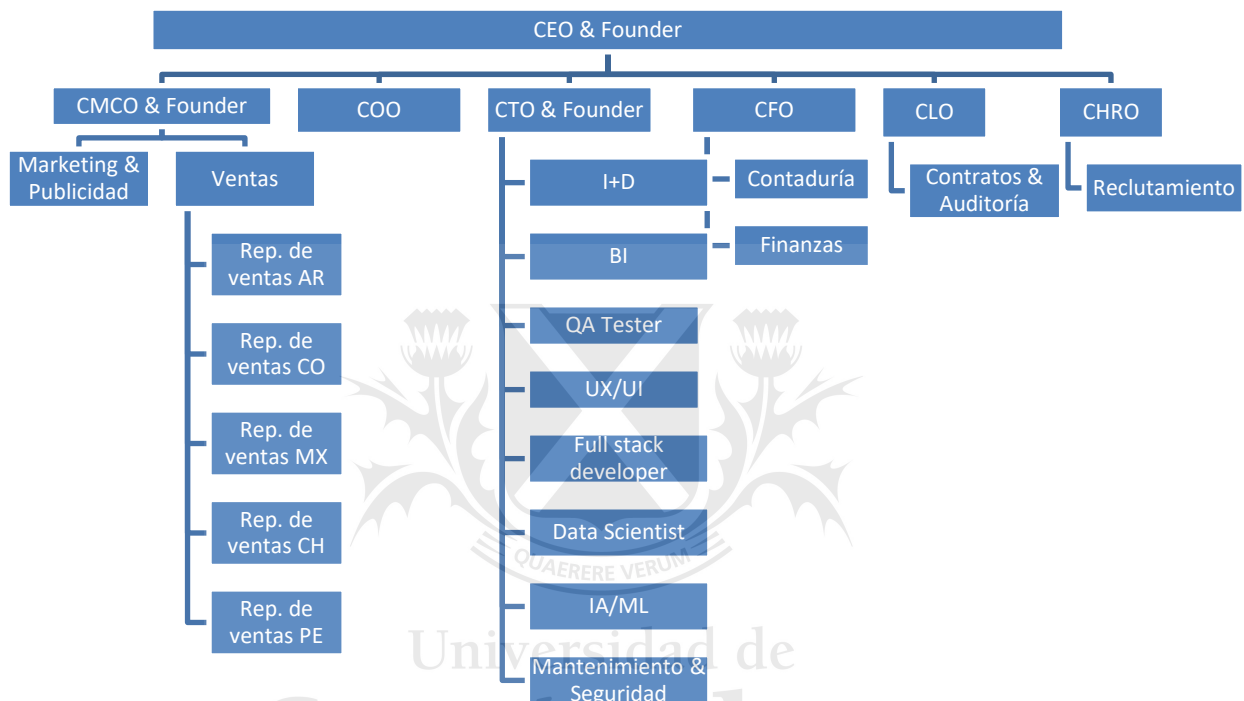


Ilustración 2. Organigrama 2 – Estructura al cabo del quinto año de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

13. Resultados económicos-financieros

El plan de negocio en cuestión abarca un año de desarrollo (año cero) y un período de cinco años de lanzamiento y expansión. Con el objetivo de simplificar el análisis y aislar el impacto de la inflación, todas las proyecciones tanto de ingresos como de costos se realizan y se exponen en dólares estadounidenses, utilizando un tipo de cambio constante. Para obtener más información sobre el tipo de cambio utilizado, consulte el anexo III.

13.1. Modelo de generación de ingresos

El modelo de generación de ingresos de CRM+ se basa en dos componentes principales: la generación de demanda y la estrategia de precios. Estos elementos se combinan para determinar los ingresos mediante la ecuación "PxQ", donde "P" representa el precio de los productos ofrecidos por CRM+ y "Q" representa la cantidad de suscripciones vendidas.

A continuación se exponen en los siguientes dos apartados el desarrollo de la estimación de cantidad y precio para concluir con la proyección de ingresos anuales.

Por último, un dato no menor para recordar es que este modelo de generación de ingresos contempla únicamente los ingresos principales expuestos en el Canvas, recurriendo a las fuentes secundarias de ingresos sólo en situaciones de necesidad.

Proyección de demanda por país

La demanda que tendrá CRM+, se calcula en base al *Serviceable Obtainable Market (SOM)* expresado en la Tabla 7. Partiendo de ese punto, se deduce la mediana de empleados (Tabla 19) que habría por empresa basado en los datos expresados en la tabla 1 para estimar la cantidad de suscripciones que habría por empresa y el peso relativo de cada subsegmento en los diferentes países estudiados (Tabla 20) para hacer correctamente la distribución del SOM.

	<i>Empleados</i>	<i>Mediana</i>
<i>Microempresas</i>	1 a 10	5
<i>Pequeñas empresas</i>	10 a 50	30
<i>Medianas empresas</i>	50 a 300	175

Tabla 19. Mediana de empleados para los tres segmentos analizados. Fuente: Elaboración propia.

Peso relativo por tipo de empresas	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>
<i>Argentina</i>	85,43%	12,06%	2,51%
<i>Colombia</i>	93,27%	5,43%	1,31%
<i>México</i>	97,29%	2,27%	0,44%
<i>Chile</i>	76,56%	20,53%	2,91%
<i>Perú</i>	96,43%	3,45%	0,12%

Tabla 20. Distribución de los pesos relativos de los analizados. Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos expresados en las tres tablas previamente mencionadas y como se expresó en la tabla 18, se asume una penetración que parte del 2% para países como Argentina y Chile y del 3% para México, Colombia y Perú por su volumen de MiPyMEs que forman parte del mercado. Para los años siguientes, se presupone un crecimiento anual con una curva exponencial.

En síntesis, la demanda de usuarios será la multiplicación entre la cantidad de MiPyMEs que parte del SOM por el porcentaje de penetración por el porcentaje de empleados que tienen las Micros, Pequeñas y Medianas empresas dado el peso relativo de cada una. La Tabla 21, muestra lo explicado.

Periodo	MiPyMEs	Penetración	Demanda MiPyMEs	Demanda Usuarios
ARGENTINA				
Año 1	36.154	2%	723	8.883
Año 2		4%	1.446	17.766
Año 3		8%	2.892	35.532
Año 4		12%	4.338	53.298
Año 5		16%	5.784	71.064
MÉXICO				
Año 2	196.469	3%	5.894	50.558
Año 3		6%	11.788	101.116
Año 4		9%	17.682	151.674
Año 5		12%	23.576	202.232
COLOMBIA				
Año 3	100.146	3%	3.004	18.989
Año 4		6%	6.008	37.979
Año 5		9%	9.013	56.975
CHILE				
Año 4	67.251	2%	1.345	20.284
Año 5		4%	2.690	40.569
PERÚ				
Año 4	141.553	3%	4.246	25.765
Año 5		6%	8.493	51.538

Tabla 21. Resumen del tamaño de la oportunidad en los cinco países latinoamericanos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, tal como se mencionó en el apartado correspondiente, a lo largo de los años se prevé un *upselling* de planes dado que CRM+ tiene un esquema *freemium*. Para esto, se consideró que para los años 2 a 5 *cross site* el 50% iba a quedar en el plan “Free”, el 30% en el plan “Standard”, 15% en el plan “Pro” y 5% en el plan “Enterprise”.

De esta manera, la distribución de los usuarios previamente planteados, se distribuirán de la siguiente manera en la tabla 22.

	Proyección Upselling					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Argentina	8.883	17.766	35.532	53.298	71.064	186.543
FREE	8.883	8.883	17.766	26.649	35.532	
STANDARD	0	5.330	10.660	15.989	21.319	
PRO	0	2.665	5.330	7.995	10.660	
ENTERPRISE	0	888	1.777	2.665	3.553	
México	0	50.558	101.116	151.674	202.232	505.580
FREE	0	25.279	50.558	75.837	101.116	
STANDARD	0	15.167	30.335	45.502	60.670	
PRO	0	7.584	15.167	22.751	30.335	
ENTERPRISE	0	2.528	5.056	7.584	10.112	
Colombia	0	0	18.989	37.979	56.975	113.943
FREE	0	0	9.495	18.990	28.488	
STANDARD	0	0	5.697	11.394	17.093	
PRO	0	0	2.848	5.697	8.546	
ENTERPRISE	0	0	949	1.899	2.849	
Chile	0	0	0	20.284	40.569	60.853
FREE	0	0	0	10.142	20.285	
STANDARD	0	0	0	6.085	12.171	
PRO	0	0	0	3.043	6.085	
ENTERPRISE	0	0	0	1.014	2.028	
Perú	0	0	0	25.765	51.538	77.303
FREE	0	0	0	12.883	25.769	
STANDARD	0	0	0	7.730	15.461	
PRO	0	0	0	3.865	7.731	
ENTERPRISE	0	0	0	1.288	2.577	
TOTAL	8.883	68.324	155.637	289.000	422.378	944.222

Tabla 22. Upselling de planes por país en los primeros cinco años. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de precio por país

El pricing de CRM+ se calculó mediante una meticulosa evaluación de los precios ofrecidos por los competidores en el mercado los cuales se pueden ver en el anexo I, así como de los costos inherentes a las operaciones de la empresa. De esta manera, los precios finales para los cuatro planes que se ofrecerán son los que se expresaron en la tabla 16 y su respectiva apertura en moneda local de todos los planes que se expresan en la Tabla 23 a continuación.

FREE	Tarifa en USD	Tarifa en moneda local	STANDARD	Tarifa en USD	Tarifa en moneda local
<i>Argentina</i>		\$0	<i>Argentina</i>		\$16.084
<i>Colombia</i>		\$0	<i>Colombia</i>		\$156.158
<i>México</i>	USD 0	\$0	<i>México</i>	USD 35	\$619
<i>Chile</i>		\$0	<i>Chile</i>		\$28.323
<i>Perú</i>		\$0	<i>Perú</i>		\$130

PRO	Tarifa en USD	Tarifa en moneda local	ENTERPRISE	Tarifa en USD	Tarifa en moneda local
<i>Argentina</i>		\$45.955	<i>Argentina</i>		\$68.933
<i>Colombia</i>		\$446.166	<i>Colombia</i>		\$669.249
<i>México</i>	USD 100	\$1.767	<i>México</i>	USD 150	\$2.651
<i>Chile</i>		\$80.924	<i>Chile</i>		\$121.386
<i>Perú</i>		\$370	<i>Perú</i>		\$556

Tabla 23. Pricing aperturado por planes en moneda local y dólares estadounidenses. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de ingresos anuales por país

Habiendo hecho un repaso por la demanda estimada y los precios que tendrá cada uno de los planes de CRM+, se procede a exponer en la tabla 24 la proyección de ingresos anuales de este proyecto. Tal como se mencionó previamente, los ingresos serán calculados haciendo la multiplicación de cantidad de usuarios por precio de la suscripción.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Argentina</i>	USD 0	USD 586.278	USD 1.172.556	USD 1.758.834	USD 2.345.112
<i>México</i>	USD 0	USD 1.668.414	USD 3.336.828	USD 5.005.242	USD 6.673.656
<i>Colombia</i>	USD 0	USD 0	USD 626.637	USD 1.253.307	USD 1.880.175
<i>Chile</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 669.372	USD 1.338.777
<i>Perú</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 850.245	USD 1.700.754
Total Ingresos	USD 0	USD 2.254.692	USD 5.136.021	USD 9.537.000	USD 13.938.474

Tabla 24. Ingresos anuales de CRM+ por geografía. Fuente: elaboración propia.

13.2. Modelo de generación de beneficios

Costos variables

Los costos variables de CRM+ están conformados por tres pilares: comisiones sobre ventas, impuestos y comisiones de las procesadoras de pagos. A continuación se hace un breve resumen de cada una.

Comisiones por ventas

Se otorgará a la fuerza comercial un porcentual de las ventas a modo de incentivo y recompensa del 2%. El año 1 que no habrá ventas porque se contará únicamente con el plan “Free”, se dará un plus de USD 10.000.

Impuestos

Se analizaron los impuestos de los cinco países para incluirlos. Para esto se tomaron:

- Argentina: Ingresos Brutos - 3%
- México: Impuesto al Activo - 1,80%
- Colombia: Impuesto de Industria y Comercio (ICA) - 1,40%
- Chile: No aplica.
- Perú: Impuesto a los Activos (IA) - 1,50%

Comisiones procesadoras de pagos

Este costo variable se refiere a la utilización de una procesadora de pago la cual implica comisiones que se aplican a cada transacción realizada a través de la plataforma CRM+. Estas tarifas incluyen un porcentaje del monto de la transacción y/o un cargo fijo por transacción en algunos países. Luego de

analizar las opciones de los cinco mercados, se seleccionó Mercado Pago por ser una empresa conocida y prestigiosa que está presente en los cinco países seleccionados. En el anexo IV se describen dichas comisiones.

Proyección anual de costos por ventas

En la tabla 25 se expone el resumen de la proyección de los costos por ventas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Comisiones sobre ventas</i>	USD 0	USD 10.000	USD 45.094	USD 102.720	USD 190.740	USD 278.769
<i>Impuestos específicos</i>	USD 0	USD 0	USD 47.620	USD 104.013	USD 173.159	USD 242.313
<i>Comisiones procesadoras de pagos</i>	USD 0	USD 0	USD 95.691	USD 211.998	USD 383.584	USD 555.188
Total Costos por ventas	USD 0	USD 10.000	USD 188.404	USD 418.731	USD 747.483	USD 1.076.270

Tabla 25. Proyección anual de costos por ventas de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Contribución marginal

Utilizando las estimaciones de los ingresos previstos y los costos variables relacionados, se calcula en la Tabla 26 la contribución marginal anual de la proyección de los cinco años. En el anexo V, se expone la proyección anual de la contribución marginal por país.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 2.254.692	USD 5.136.021	USD 9.537.000	USD 13.938.474
<i>Costos variables</i>	USD 10.000	USD 188.404	USD 418.731	USD 747.483	USD 1.076.270
Contribución Marginal	-USD 10.000	USD 2.066.288	USD 4.717.290	USD 8.789.517	USD 12.862.204

Tabla 26. Proyección anual de contribución marginal de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Costos operativos recurrentes

Este apartado, está compuesto por el recuento de todos los costos operativos recurrentes de CRM+, entre los que se destacan salarios, servicios profesionales, marketing, tecnología y oficinas. Para facilitar el análisis, los costos en moneda local fueron dolarizados para armonizar los valores y posibilitar las sumas.

Salarios de RRHH y de socios

Las remuneraciones de las posiciones de CRM+ se fundamentan en el informe de compensación de Michael Page correspondiente al año 2022 (Michael Page, 2022). En la Tabla 27 se encuentra un resumen de la estimación anual de las remuneraciones. Para obtener información detallada sobre el número de empleados y los salarios por perfil, consultar el anexo VI.

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cantidad	Sueldo total en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD
<i>Subtotal Founders</i>	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509
<i>Subtotal RRHH</i>	12	268.306	14	323.142	21	533.348	21	533.348	23	588.184	23	588.184
Total RR.HH.	15	USD 432.815	17	USD 487.651	24	USD 697.857	24	USD 697.857	26	USD 752.693	26	USD 752.693

Tabla 27. Proyección anual de los salarios de CRM+, incluyendo remuneración de *founders* y empleados. Fuente: Elaboración propia.

Servicios profesionales tercerizados

Incluyen los costos relacionados con los procesos de soporte a la organización, tales como gastos de Agencia de investigación y desarrollo, asesoría legal y Agencia de Recursos Humanos. Para los últimos cuatro años, estos gastos desaparecen debido a que ambos servicios se comienzan a resolver *in house*.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Agencia de I+D</i>	USD 100	USD 100	USD 150	USD 150	USD 200	USD 200
<i>Asistencia Legal</i>	USD 13.056	USD 13.056	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Agencia RRHH</i>	USD 15.668	USD 15.668	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total Servicios profesionales tercerizados	USD 28.824	USD 28.824	USD 150	USD 150	USD 200	USD 200

Tabla 28. Proyección anual de servicios subcontratados. Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Marketing

Comprenden los gastos relacionados al armado del sitio web de CRM+ con la compra de dominios y *hosting* y todo el universo de acciones de *marketing* tanto *online* como *offline*. El sitio web contempla el armado de una *landing* anual para cada uno de los países que coinciden con los lanzamientos y el servicio de *hosting* de éstas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Sitio Web</i>	USD 330	USD 330	USD 330	USD 330	USD 330	USD 145
<i>Marketing online/offline</i>	USD 0	USD 52.225	USD 104.450	USD 156.675	USD 261.125	USD 261.125
<i>Total Gastos de Marketing</i>	USD 330	USD 52.555	USD 104.780	USD 157.005	USD 261.455	USD 261.270

Tabla 29. Proyección anual de gastos de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Gastos de tecnología

En este apartado, se incluyen los gastos en infraestructura cloud crucial para el armado del *software* tales como servidores, bases de datos, almacenamiento, seguridad, entre otros. Asimismo, se contemplan los gastos de la Suite de Google, necesario para el desempeño de los roles.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Infraestructura cloud</i>	USD 4.920	USD 4.920	USD 4.920	USD 4.920	USD 4.920	USD 4.920
<i>Google Suite</i>	USD 2.160	USD 2.448	USD 3.456	USD 3.456	USD 3.744	USD 3.744
<i>Total Gastos de Tecnología</i>	USD 7.080	USD 7.368	USD 8.376	USD 8.376	USD 8.664	USD 8.664

Tabla 30. Proyección anual de gastos de tecnología. Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Oficinas

CRM+ ofrecerá a su personal tanto la modalidad de trabajo remoto como presencial. Por este motivo es que se incluyen gastos anuales de un Cowork.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Oficinas Coworking</i>	USD 13.500	USD 15.300	USD 21.600	USD 21.600	USD 23.400	USD 23.400
<i>Total Gastos de Oficinas</i>	USD 13.500	USD 15.300	USD 21.600	USD 21.600	USD 23.400	USD 23.400

Tabla 31. Proyección anual de gastos de oficina. Fuente: Elaboración propia.

Resumen de costos operativos

En síntesis, habiendo recorrido los principales costos y gastos operativos anuales, se procede a hacer un resumen de todos los costos operativos en la Tabla 32.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Total Founders & RR.HH.</i>	USD 432.815	USD 487.651	USD 697.857	USD 697.857	USD 752.693	USD 752.693
<i>Total Servicios profesionales tercerizados</i>	USD 28.824	USD 28.824	USD 150	USD 150	USD 200	USD 200
<i>Total Gastos de Marketing</i>	USD 330	USD 52.555	USD 104.780	USD 157.005	USD 261.455	USD 261.270
<i>Total Gastos de Tecnología</i>	USD 7.080	USD 7.368	USD 8.376	USD 8.376	USD 8.664	USD 8.664
<i>Total Gastos de Oficinas</i>	USD 13.500	USD 15.300	USD 21.600	USD 21.600	USD 23.400	USD 23.400
Total Costos Operativos	USD 482.548	USD 591.697	USD 832.762	USD 884.987	USD 1.046.412	USD 1.046.227

Tabla 32. Resumen de la proyección anual de los costos operativos totales. Fuente: Elaboración propia.

Costo unitario

Luego de haber calculado todos los costos asociados a la venta y a la operatoria de CRM+, se calcula el costo unitario de cada uno de los planes.

Para esto, se utilizó como supuesto un ponderador de asignación de costos. Así, para el año 1, el plan “Free” concentra todos los costos ya que es el único que estará en la calle. Sin embargo, este escenario cambia del año 2 al 5, tomando el supuesto que al plan “Free” se le asigna el 10% de los costos, el 20% al “Standard”, el 30% al “Pro” y 40% al “Enterprise”. Esta se condice con el esfuerzo en el mantenimiento de las soluciones y a la complejidad de las mismas. Esto se expresa claramente en la tabla 33.

Peso de plan/Plan	Año 1	Año 2-5
FREE	100%	10%
STANDARD	0%	20%
PRO	0%	30%
ENTERPRISE	0%	40%

Tabla 33. Ponderación de los costos según plan de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, sumando los costos por ventas (tablas 25) y los costos operativos (tabla 32) y multiplicándolo por el ponderador expuesto en la tabla 33, se divide por la demanda anual de los planes. Así, quedan contruidos los costos unitarios de CRM+, los cuales se exponen en la tabla 34.

Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FREE	USD 68	USD 3	USD 2	USD 1	USD 1
STANDARD	-	USD 10	USD 6	USD 4	USD 3
PRO	-	USD 30	USD 17	USD 12	USD 10
ENTERPRISE	-	USD 120	USD 67	USD 50	USD 40

Tabla 34. Costos unitarios de CRM+ por año. Fuente: Elaboración propia.

Por último, para definir ganancias o pérdidas según plan de CRM+ por año, se comparan los costos unitarios vs. los ingresos unitarios por plan por usuario. De esta manera, en la tabla 35 se muestra que únicamente en el plan “Free” hay una pérdida predecible que se condice con la penetración de mercado, y que en los demás planes, hay ganancias incrementales que se van obteniendo gracias a la escala del negocio.

Ganancia/Perdida unitaria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FREE	-USD 68	-USD 3	-USD 2	-USD 1	-USD 1
STANDARD	-	USD 25	USD 29	USD 31	USD 32
PRO	-	USD 70	USD 83	USD 88	USD 90
ENTERPRISE	-	USD 30	USD 83	USD 100	USD 110

Tabla 35. Proyección de ganancias y pérdidas unitarias por plan por año. Fuente: Elaboración propia.

Costos fijos no recurrentes

A partir del primer año de operación, se planifican inversiones en activos fijos que incluyen la adquisición de herramientas de trabajo, las cuales se incrementarán gradualmente a medida que el equipo se expanda en los diferentes países. Además, se destinarán recursos financieros para establecer sociedades y obtener marcas y patentes a lo largo de los seis años.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Herramientas de trabajo</i>	USD 14.688	USD 1.958	USD 6.855	USD 0	USD 1.958	USD 0
Registro de marca y patente	USD 85	USD 438	USD 272	USD 895	USD 0	USD 0
<i>Creación de la Sociedad</i>	USD 9	USD 1.415	USD 560	USD 347	USD 0	USD 0
Total Activos fijos	USD 14.782	USD 3.811	USD 7.687	USD 1.242	USD 1.958	USD 0

Tabla 36. Proyección anual de los costos fijos no recurrentes. Fuente: Elaboración propia.

Amortizaciones

Tanto los activos fijos adquiridos en el año inicial como aquellos invertidos en los años subsiguientes se depreciarán de manera lineal durante un período de 5 años. A continuación la Tabla 34 muestra el total de amortizaciones de CRM+.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Año 0 Activos fijos	USD 26.654	USD 26.654	USD 26.654	USD 26.654	USD 26.654	-
Año 1 Activos fijos		USD 762	USD 762	USD 762	USD 762	USD 762
Año 2 Activos fijos			USD 1.537	USD 1.537	USD 1.537	USD 1.537
Año 3 Activos fijos				USD 248	USD 248	USD 248
Año 4 Activos fijos					USD 392	USD 392
Amortizaciones Totales		USD 27.416	USD 28.954	USD 29.202	USD 29.594	USD 2.940

Tabla 37. Proyección anual de amortizaciones. Fuente: Elaboración propia.

13.3. Inversión inicial

Activos fijos

Los conceptos que incluyen los activos fijos para el año cero son principalmente el desarrollo del *software*. Para esto, se han tomado todos los sueldos del equipo y se “*activaron*” como se puede ver en la Tabla 35. También, se invierte en herramientas de trabajo (notebooks, monitores y accesorios) y todo lo que es registro de marca y patente y creación de sociedades.

Activos fijos	Año 0
<i>Desarrollo de CRM+ y sitio web</i>	USD 118.489
<i>Herramientas de trabajo</i>	USD 14.688
<i>Registración de Marca y Patente</i>	USD 85
<i>Creación de la sociedad</i>	USD 9
Total Activos fijos	USD 133.271

Tabla 38. Resumen de inversiones en activos fijos en el año 0 de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Activos corrientes

En el contexto de la empresa en cuestión, se inicia el activo corriente con una inversión de USD 1.200.000 para poder hacer frente a las erogaciones de los primeros años hasta comenzar a tener dinero por ingresos. Asimismo, se observa que al cierre del año cero y de los subsiguientes periodos no existen cuentas por cobrar dado que todo se cobra en el mismo año calendario.

Activos corrientes	Año 0
<i>Caja y Banco</i>	USD 717.452
<i>Cuentas por cobrar</i>	USD 0
Total Activos Corrientes	USD 717.452

Tabla 39. Resumen de inversiones en activo corriente en el año 0 de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

13.4. Resultados

Estado de resultados

La tabla 37 presenta la proyección del estado de resultados del proyecto a lo largo de un período de seis años, abarcando desde el año 0 hasta el año 5.

El descuento de quebrantos impositivos, de acuerdo con la legislación argentina, se refiere a la posibilidad de deducir de ganancias gravadas del año fiscal en el que se experimenten pérdidas o en los cinco años inmediatos siguientes, hasta un máximo de 30% de dichas ganancias (Kacnelson & Alderete, 2016). Este mecanismo permite que CRM+ compense las pérdidas sufridas en los primeros dos períodos con las ganancias obtenidas en los períodos posteriores, generando un beneficio fiscal.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	USD 0	USD 0	USD 2.254.692	USD 5.136.021	USD 9.537.000	USD 13.938.474
(-) Costo de Ventas	USD 0	-USD 10.000	-USD 188.404	-USD 418.731	-USD 747.483	-USD 1.076.270
Margen Bruto	USD 0	-USD 10.000	USD 2.066.288	USD 4.717.290	USD 8.789.517	USD 12.862.204
(-) Costos operativos	-USD 482.548	-USD 591.697	-USD 832.762	-USD 884.987	-USD 1.046.412	-USD 1.046.227
EBITDA	-USD 482.548	-USD 601.697	USD 1.233.525	USD 3.832.303	USD 7.743.105	USD 11.815.977
Depr/Amort. Act. Fijos	USD 0	-USD 27.416	-USD 28.954	-USD 29.202	-USD 29.594	-USD 2.940
EBIT	-USD 482.548	-USD 629.114	USD 1.204.572	USD 3.803.101	USD 7.713.511	USD 11.813.037
Quebrantos de Ejerc. Anteriores	USD 0	-USD 482.548	-USD 1.111.662	USD 0	USD 0	USD 0

Resultado Impositivo	-USD 482.548	-USD 1.111.662	USD 92.910	USD 3.803.101	USD 7.713.511	USD 11.813.037
Impuesto a las Ganancias (35%)	USD 0	USD 0	USD 32.518	USD 1.331.085	USD 2.699.729	USD 4.134.563
RDO. NETO	-USD 482.548	-USD 629.114	USD 1.172.053	USD 2.472.015	USD 5.013.782	USD 7.678.474

Tabla 40. Proyección del estado de resultados de CRM+ para los primeros seis años. Fuente: Elaboración propia.

Unit Economics

Customer *Life time Value (CLV)* y Costos de Adquisición de Clientes (CAC)

El *Customer Life time Value (CLV)* y el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) son dos métricas fundamentales en la gestión y estrategia de marketing de CRM+. Ambas métricas desempeñan roles clave en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición, retención y rentabilidad de los clientes.

La fórmula utilizada para el cálculo del CLV es el siguiente: $CLV = (\text{Ingresos promedio por cliente por período}) \times (\text{Duración promedio de la relación con el cliente}) - (\text{Costos promedio por cliente por período})$.

A efectos de poder calcular dicha métrica, se empleará un período de duración promedio de la relación con el cliente, también conocido como ciclo de vida del cliente, de 5 años. Esto implica considerar el tiempo en el que el usuario mantiene su relación y realiza transacciones comerciales con la plataforma.

Más allá que para el primer año el ratio CLV/CAC sea 0, a partir del segundo año en adelante, se logra un ratio saludable por encima de los dos dígitos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Usuarios</i>	723	7.340	17.684	33.619	49.556
<i>Costo de marketing</i>	USD 52.555	USD 104.780	USD 157.005	USD 261.455	USD 261.270
CAC	USD 72,69	USD 14,28	USD 8,88	USD 7,78	USD 5,27
<i>Ingresos promedio por cliente por período</i>	USD 0,00	USD 33,00	USD 33,00	USD 33,00	USD 33,00
<i>Duración promedio de la relación con el cliente</i>	5	5	5	5	5
<i>Costos promedio por cliente por período</i>	USD 0,00	USD 1,36	USD 10,65	USD 12,46	USD 15,08
CLV	USD 0,00	USD 31,64	USD 22,35	USD 20,54	USD 17,92
Ratio CLV/CAC	0,00	11,46	17,38	19,61	28,44

Tabla 41. Proyección anual del CLV, CAC y su respectivo ratio de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

14. Condiciones para la viabilidad del negocio

14.1. Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital

El cálculo de la tasa de descuento se realiza al tomar en cuenta diversos factores, como la tasa libre de riesgo (Rf), riesgo de mercado, la beta desapalancada del sector de *Software* [System & Application] (β) y la prima de riesgo país (PRP), específicamente para Argentina. En este caso, el valor total de la tasa de descuento a utilizar es del 50,78%. La fórmula utilizada para obtener esta tasa es $Ke = Rf + (Rm - Rf) \times \beta + PRP$.

Variable	Coficiente
Rf (10 años) ²¹	3,72%
Riesgo Mercado ²²	20,71%
β (<i>Software</i> [System & Application]) ²³	1,37
Prima Riesgo Pais [Argentina] ²⁴	23,78%
Total	50,78%

Tabla 42. Estimación del costo del capital. Fuente: Elaboración propia.

Requerimiento de inversión

CRM+ comenzará a generar ganancias luego del segundo año de operación. Sin embargo, antes de eso, durante el período de desarrollo de la aplicación y el lanzamiento de operaciones en Argentina, será necesario realizar una inversión inicial de USD 1.200.000.

Se espera que, al finalizar el quinto año, la rentabilidad de la inversión inicial sea del 41%.

²¹ Tasas del tesoro de Estados Unidos a 10 años al 22/05/2023 según Banco Central de Costa Rica:

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

²² Prima riesgo de Equity país Argentina de la Universidad de New York, actualizada enero 2023:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

²³ Primas riesgo país de la Universidad de New York, actualizada a enero 2023:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

²⁴ Prima de riesgo país [Argentina] a junio 2023: <https://www.puertenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

Capital de trabajo

Para el caso de CRM+, todos los cobros de las suscripciones y la mayoría de los pagos a efectuar se cancelan antes de que cierre el año corriente. Sin embargo, quedan en el activo corriente en concepto de caja y banco la inversión inicial del año cero y los posteriores ingresos por ventas y en pasivos corrientes el impuesto a las ganancias que se pagan al siguiente año posterior al cierre del ejercicio.

Foto al cierre del año	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Circulante	USD 717.452	USD 115.754	USD 1.316.761	USD 3.817.979	USD 8.861.355	USD 16.542.769
Caja y Banco	USD 717.452	USD 115.754	USD 1.316.761	USD 3.817.979	USD 8.861.355	USD 16.542.769
Cuentas por cobrar	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Pasivo Circulante	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.298.567	USD 1.368.644	USD 1.434.834
Cuentas por pagar	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Impuestos y obligaciones fiscales	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.298.567	USD 1.368.644	USD 1.434.834
Salarios y beneficios por pagar	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Capital de trabajo para operar	USD 717.452	USD 115.754	USD 1.316.761	USD 2.519.412	USD 7.492.711	USD 15.107.935
Variación CT	-USD 482.548	-USD 601.697	USD 1.201.007	USD 1.202.651	USD 4.973.299	USD 7.615.224

Tabla 43. Resumen anual de la variación del capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Análisis financiero

A continuación, se estiman los flujos de fondos desde el año cero hasta el año cinco, utilizando la tasa de descuento del 50,78% previamente expuesto en la tabla 39.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-USD 482.548	-USD 601.697	USD 1.233.525	USD 3.832.303	USD 7.743.105	USD 11.815.977
(-) Impuesto	USD 0	USD 0	USD 32.518	USD 1.331.085	USD 2.699.729	USD 4.134.563
FEO	-USD 482.548	-USD 601.697	USD 1.201.007	USD 2.501.218	USD 5.043.376	USD 7.681.414
(-) Capex/ Activos fijos	-USD 133.271	-USD 3.811	-USD 7.687	-USD 1.242	-USD 1.958	USD 0
(-) Variación de CT	-USD 482.548	-USD 601.697	USD 1.201.007	USD 1.202.651	USD 4.973.299	USD 7.615.224
Flujo de Fondos Libre [FFL]	-USD 1.098.367	-USD 1.207.206	USD 2.394.327	USD 3.702.626	USD 10.014.717	USD 15.296.637
						USD 16.061.469

Valor Horizonte (Perpetuidad) [VH]	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 35.087.434
Flujos a descontar [FFL + VH]	-USD 1.098.367	-USD 1.207.206	USD 2.394.327	USD 3.702.626	USD 10.014.717	USD 50.384.071
Factor de descuento	0,66	0,44	0,29	0,19	0,13	0,09
Valor presente del flujo	- 728.478	- 531.030	698.539	716.450	1.285.239	4.288.521

Tabla 44. Flujos de fondos proyectados de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

La valoración del negocio, utilizando el enfoque del valor presente ajustado (APV), se sitúa en USD 9.736.662. Después de descontar la inversión inicial en el año 0, el valor presente neto (VAN) asciende a USD 8.638.295. El proyecto presenta una tasa interna de retorno (TIR) del 141% y un período de recuperación de la inversión, payback de 2 años y menos de 3 años con payback descontado.

Asimismo, se estima un flujo de fondos proyectado que crece anualmente al 5% a partir del quinto año. Bajo este escenario, el valor horizonte o perpetuidad para el quinto año es de USD 35.087.434. El resumen se expresa en la tabla 42 a continuación.

Indicador	Con perpetuidad
Tasa de descuento	50,78%
VNA	USD 9.736.662
VAN	USD 8.638.295
TIR	141%
Payback [años]	2,0
Payback descontado [años]	2,8

Tabla 45. Resumen de los principales indicadores financieros de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

14.2. Factores de éxito y riesgos asociados

A continuación, se detallan los elementos clave para el éxito del emprendimiento, cuya falta de materialización podría poner en peligro la viabilidad de CRM+. Además, se analizaron los principales

riesgos que podrían obstaculizar el crecimiento del negocio y se presentan posibles medidas de contingencia y estrategias de mitigación para hacerles frente.

Factores críticos para el éxito de CRM+

Equipo de Tecnología: Contar con un equipo de tecnología altamente capacitado y experimentado es fundamental para el desarrollo, mantenimiento y mejora continua de la plataforma CRM+. La capacidad de innovar, adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y ofrecer soluciones técnicas sólidas será crucial para satisfacer las necesidades de las MiPyMEs.

Conocimiento del mercado: Es crucial comprender a fondo el mercado objetivo de las MiPyMEs latinoamericanas, sus necesidades y desafíos específicos. Esto permitirá adaptar la solución de CRM y automatización de marketing de manera efectiva y ofrecer valor agregado a los usuarios.

Funcionalidad y usabilidad: El *software* de CRM+ debe ser intuitivo, fácil de usar y contar con las funcionalidades necesarias para cubrir las necesidades de las MiPyMEs. Una interfaz intuitiva, un diseño atractivo y una navegación fluida serán factores determinantes para asegurar una experiencia positiva y fomentar el compromiso de los usuarios con la plataforma.

Personalización y escalabilidad: Es esencial que CRM+ ofrezca opciones de personalización para adaptarse a las necesidades específicas de cada MiPyME. Además, el sistema debe ser escalable para acompañar el crecimiento y evolución de las empresas a lo largo del tiempo para mantenerlas atraídas por el producto.

Integración y compatibilidad: La capacidad de integrarse con otras herramientas y sistemas utilizados por las MiPyMEs, como plataformas de comercio electrónico, redes sociales y herramientas de análisis, es un factor clave. La compatibilidad con diversas tecnologías permitirá una gestión más eficiente y un flujo de información fluido.

Servicio al cliente: Brindar un soporte técnico y atención al cliente excepcionales es esencial para asegurar la satisfacción y fidelidad de los usuarios de CRM+. Una respuesta rápida a las consultas, capacitación adecuada y resolución eficiente de problemas contribuirán a construir una relación sólida con los clientes.

Estrategia de marketing efectiva: La difusión y promoción de CRM+ entre las MiPyMEs latinoamericanas requiere una estrategia de marketing sólida. Esto implica identificar los canales de comunicación adecuados, generar contenido relevante, establecer alianzas estratégicas y realizar campañas dirigidas para crear conciencia y captar clientes potenciales.

Principales riesgos identificados

Volatilidad macroeconómica: En América Latina, las economías pueden ser volátiles y susceptibles a factores macroeconómicos como las crisis financieras, la inflación y las fluctuaciones monetarias. Estos factores pueden impactar negativamente en las MiPyMEs, limitando su capacidad para invertir en soluciones de CRM y automatización de marketing. La incertidumbre económica puede llevar a una reducción en los presupuestos de tecnología y, por ende, disminuir la demanda de servicios como los ofrecidos por CRM+.

Volumen insuficiente de usuarios: Para que CRM+ sea rentable y sostenible, es fundamental contar con una base de usuarios lo suficientemente grande. En el contexto latinoamericano, puede existir un desafío en términos de alcanzar una masa crítica de usuarios para la plataforma CRM+. Las MiPyMEs en la región pueden tener un nivel de adopción tecnológica variable y una menor disposición a invertir en soluciones digitales debido a limitaciones presupuestarias y falta de conciencia sobre los beneficios potenciales.

Competencia intensa: El mercado de CRM y automatización de marketing es altamente competitivo, con la presencia de múltiples proveedores y soluciones. La aparición de competidores directos o el ingreso de grandes empresas al mercado podrían dificultar la adquisición de clientes y la retención de los existentes.

Resistencia al cambio: Las MiPyMEs latinoamericanas pueden mostrar cierta resistencia a adoptar nuevas tecnologías o cambiar sus procesos establecidos. Convencer a los clientes de los beneficios y el valor agregado de CRM+ podría requerir esfuerzos de educación, demostraciones efectivas y una sólida estrategia de marketing.

Limitaciones financieras: Las MiPyMEs pueden tener limitaciones de presupuesto, lo que podría dificultar la adquisición de nuevos clientes y la renovación de contratos existentes. El precio y el modelo de precios de CRM+ deben ser competitivos y asequibles para garantizar la atracción y retención de clientes en un mercado sensible a los costos.

Problemas de integración: La integración de CRM+ con los sistemas y herramientas existentes en las MiPyMEs puede presentar desafíos técnicos. La compatibilidad con otras plataformas, como sistemas de gestión empresarial (ERP) o herramientas de ventas, es fundamental para garantizar una implementación exitosa y una experiencia de usuario fluida.

Seguridad y privacidad de los datos: La protección de los datos confidenciales de las MiPyMEs y el cumplimiento de las regulaciones de privacidad son aspectos críticos en el contexto actual. La seguridad de la plataforma CRM+ y la confidencialidad de los datos de los clientes deben ser prioridades para evitar vulnerabilidades y garantizar la confianza de los usuarios.

Evolución tecnológica: El rápido avance de la tecnología y las tendencias cambiantes en el ámbito del CRM y la automatización de marketing pueden representar un riesgo si CRM+ no se adapta y se mantiene actualizado. La capacidad de innovar, incorporar nuevas funcionalidades y anticipar las necesidades futuras de las MiPyMEs será esencial para mantenerse relevante en el mercado.

14.3. Aspectos legales y regulatorios

Creación de sociedad jurídica

La creación de sociedades jurídicas es un aspecto importante en el contexto legal y regulatorio de CRM+. Para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones de los países donde se operará, se contempla la creación de sociedades anónimas en diferentes ubicaciones geográficas a lo largo de los primeros cinco años de operaciones.

En el primer año, se propone la creación de una sociedad anónima en Argentina. Argentina es uno de los mercados clave para CRM+ en América Latina, y establecer una sociedad anónima en el país permitirá operar de manera adecuada y cumplir con las leyes y regulaciones locales argentinas.

En el segundo año, se planea establecer una sociedad en México y en el tercer año en Colombia. Tanto México como Colombia también son mercados estratégicos en la expansión de CRM+ y la creación de una sociedad anónima en esos países brindará una base sólida para llevar a cabo operaciones comerciales y cumplir con los requisitos legales específicos de cada país.

Finalmente, en el cuarto año, se prevé la creación de sociedades anónimas en Chile y Perú. Tanto Chile como Perú representan mercados con potencial para la adopción de soluciones de CRM y

automatización de marketing por parte de las MiPyMEs. La creación de sociedades anónimas en estos países permitirá una presencia local efectiva y el cumplimiento de las leyes y regulaciones específicas de Chile y Perú.

Registro de marca y patentamientos

Para asegurar la propiedad intelectual y permitir la operación bajo el nombre de CRM+, es necesario realizar el registro de la marca en los cinco países correspondientes. En el caso de Argentina, por sólo mencionar uno de los países, se realizará el registro ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial, siguiendo las disposiciones de la Ley N° 22.362.

Además, se llevará a cabo el proceso de patentamiento de la idea y la plataforma tecnológica, tanto a nivel local como internacional. El objetivo es proteger estos activos de acuerdo con las leyes y tratados internacionales de derechos de autor, marcas, patentes y diseños.

Principales habilitaciones y contratos

En el primer año de operaciones de CRM+, se llevará a cabo el proceso de obtención de las autorizaciones y permisos necesarios para operar en Argentina. Estas autorizaciones incluyen el registro de la sociedad en la Inspección General de Justicia (IGJ) y la presentación ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para cumplir con las obligaciones fiscales, por sólo mencionar algunos.

Además, se garantizará el cumplimiento de las regulaciones de protección de datos en Argentina. Todos los datos recopilados de los usuarios de CRM+ serán registrados en el Registro Nacional de Base de Datos²⁵, de acuerdo con las disposiciones legales correspondientes. A medida que se expanda a las otras cuatro ubicaciones geográficas, se realizarán los procedimientos de registro y habilitación respectivos en cada país.

De forma simultánea, se elaborarán los términos y condiciones de uso del *software* y el sitio web de CRM+, así como la política de privacidad que tiene como objetivo salvaguardar la información personal de las empresas usuarias. Estos documentos legales establecerán los derechos y responsabilidades

²⁵ Registro Nacional de Base de Datos en Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-bases-de-datos-personales-privadas>

tanto de la plataforma como de los usuarios, asegurando el cumplimiento de las regulaciones y la protección de los datos confidenciales.



Universidad de
San Andrés

15. Conclusiones

Primera parte

Como se dijo al inicio de este trabajo, la era de la transformación digital ya es parte de nuestro presente y el cambio es el protagonista del día a día de todos.

El análisis y relevamiento realizado para el proyecto CRM+ ha sido enriquecedor y ha brindado importantes aprendizajes sobre el estado mundial de las plataformas de gestión de relaciones con clientes y automatización de marketing en la nube.

En esta instancia se puede decir que el objetivo general planteado al inicio de este trabajo fue logrado y las hojas recorridas hasta el momento son testigo de eso: un plan de negocio que concentre soluciones de CRM con herramientas de automatización de marketing basado en un *software* como servicio pensado especialmente para MiPyMEs.

En las primeras hojas de este trabajo, entre otras cosas, se mencionó la idea de que las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) no invertían en soluciones de CRM y plataformas de automatización de marketing porque lo consideraban un gasto y no una inversión que podría solucionar sus tareas del día a día.

Sin embargo, con el correr de la investigación, se identificó que esta idea dependía del tipo de MiPyME que se analizara. De esta manera, se definieron tres tipos de perfiles de usuarios que se diferenciaron por el grado de digitalización en el que se encontraban y el nivel de conocimiento que tenían sobre este tipo de plataformas.

Se identificó que, el primer tipo, los "*Avanzados digitales*", ven como aliado fundamental este tipo de plataformas para su diaria. Los "*Exploradores digitales*" aquellos que ya vislumbra los beneficios de este tipo de soluciones y están en vías de una posible contratación en el corto plazo y un tercer grupo denominado "*Tradicional*" que aún no tiene un completo entendimiento de cómo estas soluciones podrían beneficiarlos.

Este último grupo entiende que estas plataformas son únicamente para empresas corporativas y no ven posibles soluciones que les apliquen a ellos. La investigación reveló que será necesario educar y

concientizar a este nicho de MiPyMEs sobre las funcionalidades y ventajas prácticas que el CRM y las plataformas de automatización de marketing podrían brindarles.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, el entendimiento profundo de las necesidades de las MiPyMEs será palanca clave para el éxito de este proyecto. Asimismo, el lanzamiento de un MVP validará la solución de CRM+, permitiendo obtener retroalimentación directa de las MiPyMEs y realizar los ajustes necesarios para mejorar la plataforma. Este enfoque asegurará que la solución final sea efectiva y satisfactoria para cada uno de los nichos identificados.

Si bien el lanzamiento será en el año 1 únicamente en Argentina, con el correr de los años CRM+ estará presente en México, Colombia, Chile y Perú. El plan está armado para que al cuarto año se tenga total presencia en estos países y así lograr el crecimiento exponencial que se prevé.

Con relación a los riesgos asociados al desembarco de CRM+, se ha realizado un relevamiento para comprender cuales eran y entender su magnitud y alcance para ejecutar un plan de acción para ellos. Para esto, será clave el estar cerca de los usuarios para entender sus dolores y necesidades para que el producto se amolde y acompañe los vaivenes de las MiPyMEs.

Para este proyecto, la inversión inicial necesaria será de USD 1.2 millones para solventar los gastos de diseño y desarrollo de plataforma y posterior comercialización de ésta. Vale aclarar que sólo se contemplaron los potenciales ingresos primarios, es decir suscripciones a la plataforma, y se dejaron los posibles ingresos secundarios para casos de contingencia.

Dicha inversión y el flujo de fondos proyectados reflejan un negocio viable tanto por el VAN positivo (USD 8.6 millones) y una TIR atractiva (141%), lo cual respalda la viabilidad y el potencial de rentabilidad del proyecto.

Segunda parte

Es importante destacar que el ecosistema empresarial latinoamericano en el que se implementará CRM+ está en constante evolución. Día a día tienen lugar cambios tecnológicos, regulaciones y nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor. Para una correcta adaptación a estos cambios, se llevará a cabo un monitoreo constante del entorno para implementar ajustes y mejoras en la solución CRM+.

El proyecto CRM+ se presenta como una respuesta estratégica y prometedora en el mercado de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas de cinco geografías latinoamericanas. Es aquí, donde existe una clara oportunidad de optimizar el relacionamiento con los clientes y potenciar las estrategias de automatización de marketing.

En línea con esto, para los próximos años, se espera que la industria de plataformas *SaaS* experimente importantes cambios que naturalmente tendrán impacto en las MiPyMEs y la tecnología que utilizan. Como se mencionó en el trabajo, la tendencia al uso de plataformas en la nube, el enfoque en la experiencia del usuario, la inteligencia artificial y automatización, y la información *real time* desde cualquier dispositivo, son algunas de las tendencias que ya se comenzaron a ver y se profundizará su uso con el correr de los años. Será fundamental estar al corriente de los nuevos usos y tendencias para acompañar el cambio con CRM+.

En conclusión, la envergadura de los desafíos que alberga la digitalización para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas plantean oportunidades implícitas para que puedan dar el siguiente paso y estar preparados para las proyecciones 2025 de Gartner con ayuda de CRM+. Es objetivo de la solución planteada, acompañar y ayudar a este segmento a que hagan el salto necesario para ser ejemplo en la región latinoamericana.



Universidad de
San Andrés

16. Fuentes y bibliografía

- Accenture. (s.f.). *Accenture*. Obtenido de What is digital transformation?:
|<https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>
- Accenture Digital. (2018). *El avance de la economía digital en Chile. Optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento*. Accenture.
- Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitios Supporting Frameworks for Data Collection OECD Statistics Working*. Open Journal of business and Management. 5-6.
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz Aroca, E., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Primera Edición. Marketing y Pymes.
- Argentina. (2023). *Industria y Desarrollo Productivo*. Obtenido de Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC): <https://www.argentina.gob.ar/produccion/programa-de-apoyo-la-competitividad-pac>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). (2007). *Small and Medium Enterprises across the Globe. Small Business Economics*, 29(4), 415–434. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>.
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020. Economy Profile Argentina*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (24 de Septiembre de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Los datos relativos a Argentina, México, Colombia, Chile, Perú, América Latina y el Caribe. Económico: <https://datos.bancomundial.org/?locations=AR-MX-CO-ZI>
- Banco Mundial. (20 de Mayo de 2023). *El Banco Mundial en Argentina*. Obtenido de Argentina: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Banco Mundial. (02 de junio de 2023). *Población, total - Latin America & Caribbean*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2021&locations=ZJ&most_recent_value_desc=true&start=2021&view=map
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Article]*. Journal of Management, 17.
- Bloomberg. (26 de abril de 2023). *Bloomberg Línea*. Obtenido de ¿De cuánto será la inflación de abril tras la disparada del dólar blue hacia los \$500?: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/de-cuanto-sera-la-inflacion-de-abril-tras-la-disparada-del-dolar-blue-hacia-los-500/>
- Bose. (2002). *Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management + Data Systems*, 102(2), 89–97. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>.
- CAF. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1: Scioteca CAF.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (20 de Mayo de 2023). *OPEN DATA BOGOTÁ*. Obtenido de Persona Natural y Persona Jurídica: <https://opendatabogota.ccb.org.co/>
- CEPAL. (2022). *CEPAL*. Obtenido de Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME): <https://www.cepal.org/es/subtemas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme#>
- Cho, & C. (2013). *An integrative framework of comparing SaaS adoption for core and non-core business operations: An empirical study on Hong Kong industries. Information Systems*

Frontiers, 17(3), 629–644. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1007/s1>.

- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (26 de Julio de 2019). *Por qué las pymes deben sumarse a la transformación digital*. Obtenido de CAME: <https://www.came-educativa.com.ar/news/por-que-las-pymes-deben-sumarse-a-la-transformacion-digital/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20permite%20a,los%20servicios%20a%20los%20clientes>.
- Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum | Guide books*. Obtenido de <https://dl.acm.org/doi/10.5555/553473#cited-by-sec>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). “*Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*”, *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/99)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Eller, A. K. (2017). *Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization*. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>.
- Entel. (02 de junio de 2023). *Comunidad Empresas*. Obtenido de 96,7% de las empresas en Chile son MiPymes: <https://ce.entel.cl/articulos/96-7-empresas-chile-son-mipymes/>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. St. Paul.
- Figueiredo, A., & Paschmann, S. (2020). *Estado del Marketing. Prioridades de gestión y pensamiento de las/los Marketers en Argentina 2020*. Argentina: estadodelmarketing.com.
- Flórez Fernández, H. A. (2014). *Modelo de negocio exitoso en e-business*. *Revista Vínculos (Bogotá. En Línea)*, 11(1), 180–188. <https://doi.org/10.14483/2322939X.8024>.
- Fois, D. (15 de Junio de 2018). *Omnichannel CX: How To Overcome Technology's Artificial Divide And Succeed At Being Seamless*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/15/omnichannel-cx-how-to-overcome-technologys-artificial-divide-and-succeed-at-being-seamless/?sh=51cfc7333205>
- Gartner. (2020). *The Future of Sales. Transformational Strategies for B2B Sales Organizations*. Gartner.
- Gartner. (15 de junio de 2021). *Gartner*. Obtenido de Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-26JTQ3YU&ct=210618&st=sb>
- Gartner. (02 de junio de 2023). *Hoja de ruta de tecnologías emergentes para las medianas empresas*. Obtenido de <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/intl-es/information-technology/documents/hoja-de-ruta-de-tecnologias-emergentes-para-las-medianas-empresas-es.pdf>
- Gartner. (02 de junio de 2023). *Press Release*. Obtenido de Gartner Says More Than Half of Enterprise IT Spending in Key Market Segments Will Shift to the Cloud by 2025: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-09-gartner-says-more-than-half-of-enterprise-it-spending>

- Gartner. (s.f.). *Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de*
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/software-as-a-service-SaaS>.
- Grey, D. (2017). *Updated Empathy Map Canvas. We designed the Empathy Map at XPLANE... | by Dave Gray | The XPLANE Collection | Medium*. Obtenido de <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>
- Hubspot. (3 de Marzo de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Qué es un CRM omnicanal y cómo puede ayudarte en 2022: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-crm-omnicanal>
- Hubspot. (25 de Mayo de 2023). *Marketing*. Obtenido de Los 12 arquetipos de marca: definición y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/arquetipos-de-marca>
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis. Long Range Planning, 30(1), 46-52*.
- Ibarra, S., Vullinghs, S., & Burgos, F. (. (2021). *“Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021”*. Santiago: GIA Consultores.
- IDC. (24 de Febrero de 2022). *IDC*. Obtenido de IDC: Cloud crecerá un 30,4% en Latinoamérica para el 2023: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49041222>
- INDEC. (2022). *Censo Nacional Económico 2020-2021. Resultados provisionarios*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- INDEC. (2023). *Índices de precios. . Vol. 7, nº 15*. Buenos Aires: INDEC.
- INEGI. (20 de Mayo de 2023). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE): <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Kacenelson, A. & Alderete, T. (2016). Comisión N°1. La Coyuntura Fiscal En Materia De Impuesto a las Ganancias, Bienes Personales Y Monotributo. 18° Simposio Sobre Legislación Tributaria Argentina C.P.C.E.C.A.B.A.: https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/18tributario/Kacenelson_Alderete_Quebrantos_enIG_Analisis_y_futuro.pdf
- Katz , R., Callorda, F., & Jung, J. (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19. *Revista* , 18-21.
- Kumar, V. (s.f.). *“Making ‘freemium’ work”*. Harvard Business Review, 1 May, No. May 2014, available at: <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work> (accessed 25 Mayo 2023).
- Marston, L., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). *Cloud computing — The business perspective. Decision Support Systems, 51(1), 176–189*. *Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de* <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>.
- McKinsey. (2014). *Want big data sales programs to work? Get emotional*. McKinsey & Company.
- McKinsey. (2015). *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales*. McKinsey & Company.
- McKinsey. (28 de Abril de 2021). *McKinsey Digital*. Obtenido de *SaaS, open source, and serverless: A winning combination to build and scale new businesses*: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/SaaS-open-source-and-serverless-a-winning-combination-to-build-and-scale-new-businesses>
- McKinsey. (2021). *McKinsey Digital*. Obtenido de Obtenido de *SaaS, open source, and serverless: A winning combination to build and scale new businesses. :* <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/SaaS-open-source-and-serverless-a-winning-combination-to-build-and-scale-new-businesses>
- McKinsey. (2021). *The big reset: Data-driven marketing in the next normal*. McKinsey & Company.
- Michael Page. (2022). *Estudio de Remuneración. Argentina & Uruguay 2022*. Buenos Aires: Michael Page.

- Microsoft. (1 de Diciembre de 2021). *News Center Microsoft Latinoamérica*. Obtenido de Aceleración digital: más del 80% de las pymes invirtió en tecnología en el último año: <https://news.microsoft.com/es-xl/aceleracion-digital-mas-del-80-de-las-pymes-invirtio-en-tecnologia-en-el-ultimo-ano/>
- Ministerio de la Producción - Perú. (20 de mayo de 2022). Obtenido de ESTUDIOS ECONÓMICOS: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Mordor Intelligence. (2 de Junio de 2023). *MERCADO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/customer-relationship-management-market>
- Motta, J., Moreno, H., & Ascúa, R. (2019). *Industria 4.0 en miPYMES manufactureras de la Argentina, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/93)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- NewVoiceMedia. (2018). *Serial Switchers Swayed by Sentiment. How poor emotive customer experiences are costing brands billions*. NewVoiceMedia.
- OCDE. (2017). *Key issues for digital transformation in the G20. Berlin, Germany. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-*
- Osterwalder, Pigneur, & Clark. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers / written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur ;*
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard.
- Puente. (19 de mayo de 2023). *Mercados*. Obtenido de Riesgo País: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>
- Puro Marketing. (2 de Noviembre de 2017). *Puro Marketing*. Obtenido de 3 de cada 5 empresas y negocios que cierran no cuentan con una estrategia de marketing: <https://www.puromarketing.com/13/29426/cada-empresas-negocios-cierran-cuentan-estrategia-marketing>
- PwC. (2023). *Ganar hoy la carrera por el futuro. 26° Encuesta Anual Global de CEOs | Capítulo Argentina*. Argentina: Price Waterhouse & Co.
- PWC. (20 de mayo de 2023). *Panorama de Argentina*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/doing-business-in-argentina/panorama-de-argentina.html>
- Reinares Lara, E., & González, A. (2011). *La gestión de Marketing en las PYMES*. Comunidad de Madrid: Fundación Madrid por la Excelencia.
- Revista Byte TI. (28 de Marzo de 2022). Obtenido de ¿Por qué las pymes no utilizan plenamente la analítica de datos?: <https://revistabyte.es/tendencias-tic/pymes-analitica-de-datos/>
- Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C., . . . Benitez, N. (2022). *Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras. Serie Investigaciones en Red, documento N° 7*. Buenos Aires: Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- SAP . (18 de Enero de 2022). *SAP News Cnter Latinoamerica*. Obtenido de PyMEs conectando la experiencia del cliente en la nube: <https://news.sap.com/latinamerica/2022/01/pymes-conectando-la-experiencia-del-cliente-en-la-nube/>
- Siemens. (2018). *Estudio de digitalización en Argentina*. Buenos Aires: Siemens.

- SII. (20 de mayo de 2023). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de Estadísticas de Empresa: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Softland. (s.f.). *Softland*. Obtenido de Las empresas Pymes buscan como solución los software en la nube: <https://softland.com.do/las-empresas-pymes-buscan-como-solucion-los-software-en-la-nube/>
- Statista. (2023). Obtenido de Revenue of the CRM software industry worldwide 2019-2028: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/966692/crm-software-market-revenue-in-the-world>
- Statista. (2023). *Enterprise Software*. Obtenido de Customer Relationship Management Software: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/tmo/software/enterprise-software/customer-relationship-management-software/worldwide?currency=usd#revenue>
- Statista. (21 de Mayo de 2023). *Key Figures of E-Commerce*. Obtenido de E-commerce sales in Latin America 2021-2025, by country: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/804022/latin-america-e-commerce-sales/>
- Statista. (2023). *Key Figures of E-Commerce*. Obtenido de E-commerce sales revenue in selected countries in Latin America and the Caribbean in 2022 and 2023: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1029755/ecommerce-sales-revenue-latin-america-country>
- Statista. (2023). *Los salarios mínimos en Latinoamérica en 2023*. Obtenido de <https://cdn.statcdn.com/Infographic/images/normal/16576.jpeg>
- Statista. (2023). *Retail e-commerce revenue in Latin America and the Caribbean from 2017 to 2027, by category*. Obtenido de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1147673/latin-america-retail-ecommerce-sales-category/>
- Statista. (2023). *Software*. Obtenido de Worldwide customer relationship management software market size 2015-2026: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/605933/worldwide-customer-relationship-management-market-forecast/>
- Sultan. (2010). *Cloud computing for education: A new dawn? International Journal of Information Management, 30(2), 109–116*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.09.004>.
- Tovar, J. (2017). *3 de cada 5 empresas y negocios que cierran no cuentan con una estrategia de Marketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/13/29426/cada-empresas-negocioscierran-cuentan-estrategia-marketing.html>
- Venkatachalam, N., Fiel, E., Rosemann, M., & Mathews, S. (2013). *Software as a Service (SaaS) for Small and Medium Enterprises (SMEs): The role of intermediaries*. . Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems. .
- Venkatachalam, N., Fiel, E., Rosemann, M., & Mathews, S. (2013). *Software as a Service (SaaS) for Small and Medium Enterprises (SMEs): The role of intermediaries*. Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/289029972_Software_as_a_Service_SaaS_for_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_The_role_of_intermediaries
- Wu, W., Lan, L., & Lee, Y. (2011). *Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: A case study*. *International Journal of Information Management, 31(6), 556–563*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.101>.

17. Anexos

Anexo I – Benchmarking de los precios de mercado de la competencia

	Q de planes	Planes	Moneda	Precio	Características	Precio por usuario	Tipo
Begin By Zoho	3	Free	USD	0	Por usuario, por mes, con pago anual.	-	F
		Express	USD	7	Por usuario, por mes, con pago anual.	7	S
		Premier	USD	12	Por usuario, por mes, con pago anual.	12	P
Active Campaign	3	Plus	USD	93	H/ 1.000 contactos, 5 usuarios, por mes, con pago anual	19	S
		Pro	USD	386	H/ 2.500 contactos, 5 usuarios, por mes, con pago anual	39	P
		Enterprise	USD	Presupuesto ad-hoc	H/2.500 contactos, 15 usuarios, por mes, con pago anual	-	E
Zendesk	3	Suite Team	USD	49	Por usuario, por mes, con pago anual.	49	S
		Suite Growth	USD	79	Por usuario, por mes, con pago anual.	79	P
		Suite Professional	USD	99	Por usuario, por mes, con pago anual.	99	E
Insightly	3	Plus	USD	349	Por 2 usuarios, por mes, con pago anual.	175	S
		Professional	USD	899	Por 5 usuarios, por mes, con pago anual.	180	P
		Enterprise	USD	2599	Por 10 usuarios, por mes, con pago anual.	260	E
Agile	4	Free	USD	0	Por usuario, por mes, con pago anual.	0	F
		Starter	USD	9,99	Por usuario, por mes, con pago anual.	10	S
		Regular	USD	39,99	Por usuario, por mes, con pago anual.	40	P
		Enterprise	USD	64,99	Por usuario, por mes, con pago anual.	65	E
Clientify	4	Solo	USD	39	H/1.000 contactos, por usuario, por mes, con pago anual.	39	S
		Starter	USD	59	H/ 2.500 contactos, por 3 usuarios, por mes, con pago anual.	20	S
		Growth	USD	79	H/ 5.000 contactos, por 5 usuarios, por mes, con pago anual.	16	P
		Enterprise	USD	99	H/ 10.000 contactos, por 10 usuarios, por mes, con pago anual.	10	E
Clientgo	4	Starter	USD	29	Por usuario, por mes, con pago anual.	29	S
		Premium	USD	72	Por usuario, por mes, con pago anual,	72	P
		Business	USD	195	Por usuario, por mes, con pago anual.	195	E
		Corporate	USD	Presupuesto ad-hoc	-	-	-
Sugar CRM	4	Market	Euros	1000	al mes para 10 000 contactos Contactos adicionales a partir de 150 USD/mes facturación anual	1000	-

		Sell	Euros	49	por usuario al mes mínimo de 3 usuarios facturación anual	16	S
		Serve	Euros	80	por usuario al mes mínimo de 3 usuarios facturación anual	27	P
		Enterprise	Euros	85	por usuario al mes mínimo de 3 usuarios facturación anual	28	E
emBlue	4	Free	USD	0	Por usuario al mes hasta 5.000 envíos	0	F
		Standard	USD	144	Por usuario al mes hasta 50.000 envíos	144	S
		Professional	USD	792	Por usuario al mes hasta 500.000 envíos	792	P
		Enterprise	USD	Presupuesto ad-hoc	Por usuario al mes hasta 2.500.000 envíos	-	E
HubSpot	4	Free	USD	0	-	0	
		Starter	USD	30	Hasta 2 usuarios al mes hasta 1.000 CONTACTOS	15	S
		Pro	USD	1600	Hasta 5 usuarios al mes hasta 2.000 CONTACTOS	320	P
		Enterprise	USD	5.000	Hasta 10 usuarios al mes hasta 10.000 CONTACTOS	500	E
Freshworks	4	Free	USD	0	Por usuario, por mes, con pago anual.	0	F
		Growth	USD	15	Por usuario, por mes, con pago anual.	15	S
		Pro	USD	39	Por usuario, por mes, con pago anual.	39	P
		Enterprise	USD	69	Por usuario, por mes, con pago anual.	69	E
Pipedrive	5	Básico	USD	12,5	Por usuario, por mes, con pago anual.	13	S
		Avanzado	USD	24,9	Por usuario, por mes, con pago anual.	25	P
		Profesional	USD	49,9	Por usuario, por mes, con pago anual.	50	P
		Power	USD	59,9	Por usuario, por mes, con pago anual.	60	E
		Corporativo	USD	74,9	Por usuario, por mes, con pago anual.	75	E
Monday	5	Gratis	USD	0	Por usuario, por mes, con pago anual.	0	F
		Básico	USD	8	Por usuario, por mes, con pago anual.	8	P
		Estándar	USD	10	Por usuario, por mes, con pago anual.	10	R
		Pro	USD	16	Por usuario, por mes, con pago anual.	16	E
		Corporativo	USD	Presupuesto ad-hoc	Por usuario, por mes, con pago anual.	-	-

Tabla 46. Relevamiento de precios de competidores de la región. Fuente: Elaboración propia.

Anexo II – Sitio web



Ilustración 3. Página principal del sitio web de CRM+. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 4. Solapa de productos del sitio web de CRM+, donde con cada *click* se apertura la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.

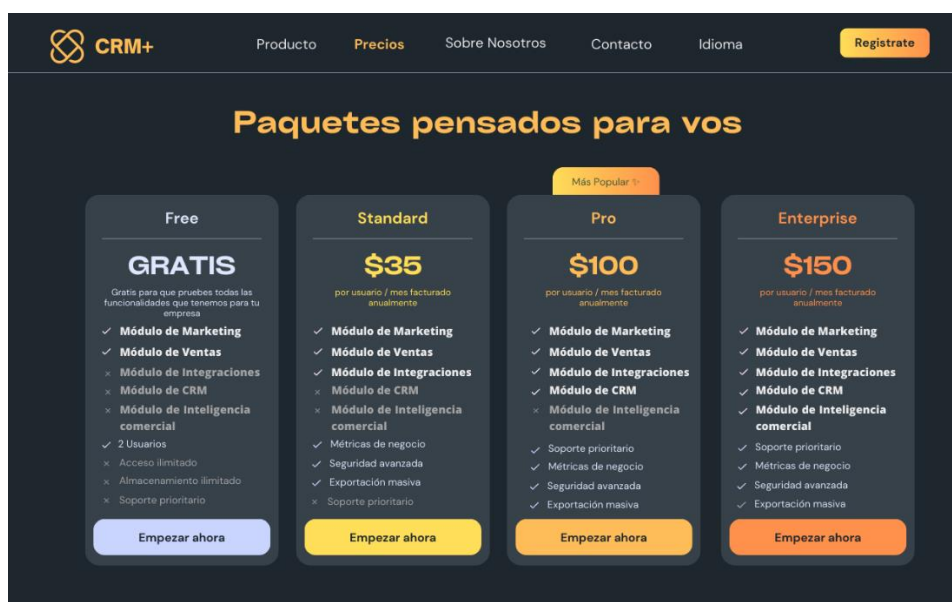


Ilustración 5. Solapa de precios del sitio web de CRM+. Fuente: Elaboración propia.

Anexo III - Tipos de cambio para la conversión a dólares norteamericanos

País	Tipo de cambio respecto al dólar	Fuente
Argentina	\$459,55	Cotización del dólar MEP al 25/05/2023 en Ambito.com ²⁶
Colombia	\$4.461,66	Cotización del dólar al 30/05/2023 en Banco Central de Colombia ²⁷
México	\$17,67	Cotización del dólar al 26/05/2023 en Banco de México ²⁸
Chile	\$809,24	Cotización del dólar al 26/05/2023 en Banco Central de Chile ²⁹
Perú	\$3,70	Cotización del dólar al 26/05/2023 en Banco Central del Perú ³⁰

Tabla 47. Tipo de cambio de moneda local de cada país a dólar americano, utilizado para las proyecciones de ingresos y costos. Fuente: Elaboración propia.

²⁶ <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-mep-historico.html>

²⁷ <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

²⁸ <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tip&idioma=sp>

²⁹ <https://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Indicadoresdiarios.aspx>

³⁰ <https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01209PM/html/2021-4/2021-4/>

Anexo IV – Comisiones de procesadoras de pago

País	Comisión	Adicionales	Proveedor	Acreditación de cobros
Argentina	6,39%	IVA	Mercado Pago AR	Inmediato
Colombia	3,29%	IVA + CO 800 por operación	Mercado Pago CO	Inmediato
México	3,49%	IVA + MN 4,00 por operación	Mercado Pago MX	Inmediato
Chile	3,19%	IVA	Mercado Pago CH	Inmediato
Perú	3,99%	IVA	Mercado Pago PE	Inmediato

Tabla 48. Resumen de comisiones de procesadora de pago elegida por país. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo V – Contribución marginal por mercado geográfico

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARGENTINA					
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 586.278	USD 1.172.556	USD 1.758.834	USD 2.345.112
<i>Costos por ventas</i>	USD 10.000	USD 66.777	USD 133.554	USD 200.331	USD 267.108
<i>Margen bruto</i>	-USD 10.000	USD 519.501	USD 1.039.002	USD 1.558.503	USD 2.078.004
MEXICO					
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 1.668.414	USD 3.336.828	USD 5.005.242	USD 6.673.656
<i>Costos por ventas</i>	USD 0	USD 121.627	USD 243.255	USD 364.882	USD 486.510
<i>Margen bruto</i>	USD 0	USD 1.546.787	USD 3.093.573	USD 4.640.360	USD 6.187.146
COLOMBIA					
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 626.637	USD 1.253.307	USD 1.880.175
<i>Costos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 41.922	USD 83.846	USD 125.784
<i>Margen bruto</i>	USD 0	USD 0	USD 584.715	USD 1.169.461	USD 1.754.391
CHILE					
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 669.372	USD 1.338.777
<i>Costos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 34.740	USD 69.483
<i>Margen bruto</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 634.632	USD 1.269.294
PERÚ					
<i>Ingresos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 850.245	USD 1.700.754
<i>Costos por ventas</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 63.683	USD 127.386
<i>Margen bruto</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 786.562	USD 1.573.368

Tabla 49. Resumen de contribución marginal por país. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo VI – Headcount y salarios anuales del personal

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cantidad	Sueldo total en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD	Cantidad	Sueldo en USD
CEO & Founder	1	USD 58.753	1	USD 58.753	1	USD 58.753	1	USD 58.753	1	USD 58.753	1	USD 58.753
CMCO & Founder	1	USD 53.531	1	USD 53.531	1	USD 53.531	1	USD 53.531	1	USD 53.531	1	USD 53.531
CTO & Founder	1	USD 52.225	1	USD 52.225	1	USD 52.225	1	USD 52.225	1	USD 52.225	1	USD 52.225
Subtotal Founders	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509	3	164.509
C-level	2	USD 94.005	2	USD 94.005	4	USD 189.316	4	USD 189.316	4	USD 189.316	4	USD 189.316
Mkt & Publi	1	USD 28.724	1	USD 28.724	1	USD 28.724	1	USD 28.724	1	USD 28.724	1	USD 28.724
Ventas	1	USD 27.418	3	USD 82.254	4	USD 109.673	4	USD 109.673	6	USD 164.509	6	USD 164.509
I+D	1	USD 17.626	1	USD 17.626	1	USD 17.626	1	USD 17.626	1	USD 17.626	1	USD 17.626
BI	1	USD 15.668	1	USD 15.668	1	USD 15.668	1	USD 15.668	1	USD 15.668	1	USD 15.668
QA Tester	1	USD 11.751	1	USD 11.751	1	USD 11.751	1	USD 11.751	1	USD 11.751	1	USD 11.751
UX/UI	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098
Full Stack Dev.	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932
Data Scientist	1	USD 13.056	1	USD 13.056	1	USD 13.056	1	USD 13.056	1	USD 13.056	1	USD 13.056
IA/ML	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932	1	USD 18.932
Mant. & Sec.	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098	1	USD 11.098
Contaduría	-				1	USD 21.543	1	USD 21.543	1	USD 21.543	1	USD 21.543
Finanzas	-				1	USD 21.543	1	USD 21.543	1	USD 21.543	1	USD 21.543
Cont. & Audit.	-				1	USD 23.501	1	USD 23.501	1	USD 23.501	1	USD 23.501
Reclutamiento					1	USD 20.890	1	USD 20.890	1	USD 20.890	1	USD 20.890
Subtotal RRHH	12	268.306	14	323.142	21	533.348	21	533.348	23	588.184	23	588.184
Total RR.HH.	15	USD 432.815	17	USD 487.651	24	USD 697.857	24	USD 697.857	26	USD 752.693	26	USD 752.693

Tabla 50. Proyección de los primeros 6 años de *headcount* y salarios anuales de CRM+ según roles.

Fuente: Elaboración propia.