



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios
(MBA)

Modelo de Negocio: Gophera
Plataforma motivacional mediante Gamification
Motivation through Gamification

Autor

Alegre, Mauro Antonio

Legajo

34224591

Mentor

Veltri, Pablo

Madrid, 17 de Abril de 2023

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrollará un modelo de negocios que tiene como objetivo la elaboración y comercialización de una plataforma cuya principal función es brindar un servicio que permita potenciar aspectos motivacionales en la fuerza de trabajo de estructuras de baja incentivación o controladas por dinámicas rígidas a través de herramientas lúdicas y entretenidas (Gamification¹).

Nuestra solución es una plataforma en donde cada empleado de la compañía (o equipo) pueda crear su “avatar” o personaje virtual, de forma tal que luego consiga acceder a las diferentes funciones similares a las que ofrecen los videojuegos actuales con las que se busca motivar al usuario en el día a día (Anexo V).

Con esta herramienta se pretende resolver la necesidad de motivar y evitar estrés o burnout en los empleados y así prevenir la alta rotación de los mismos o malos resultados de negocio. Se estudió que las herramientas tradicionales hoy ya no funcionan en nuevas generaciones y es necesario adaptar los sistemas actuales para mantener a los empleados entretenidos.

En Argentina el tamaño de mercado consiste de un total de 123.218 empresas con un promedio de 11 empleados en las que identificamos los siguientes segmentos: Directores o Gerentes de Multinacionales y Dueños de Pymes. Considerando un precio de U\$S 12 es que el tamaño de mercado es de U\$S 16.252.896 anuales.

Gophera se diferencia de la competencia no solo por sus mecánicas de gamification sino porque cuenta con funciones de: recompensas y reconocimientos, misiones organizacionales, mecánicas de role-playing y herramientas motivacionales.

El equipo de Gophera está conformado por Gabriel Janson, Mariano Videla Castelló y Mauro Alegre. Gabriel es MBA de la UdeSA y Lic. en Sistemas y Engineer Manager en Pedidos Ya. Mariano es Communications & HR Manager en P&G y Mauro es MBA de UdeSA, Lic. en Publicidad y se desempeña como Sr. Management Consultant y Diseñador de Videojuegos.

¹ [Gamification](#).

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	1
Índice de Contenidos.....	2
Agradecimientos.....	3
Introducción y Antecedentes.....	4
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.....	6
El Cliente.....	8
La Propuesta de Valor.....	10
Product Market Fit.....	13
La Oportunidad, Entorno Competitivo, Contexto y La Industria.....	14
Oportunidad y Tamaño - Análisis TAM SAM SOM.....	14
Entorno Competitivo.....	16
Contexto.....	18
La Industria.....	22
El Modelo de Negocios.....	25
Go To Market Plan.....	28
Funnel de Ventas:.....	30
Customer Journey:.....	32
Implementación del Negocio.....	33
Implementación del negocio en Argentina:.....	33
Equipo Emprendedor.....	34
Evaluación Económica y Financiera.....	35
Ingresos.....	35
Costos.....	37
Inversión Inicial.....	38
Información macroeconómica y operativa.....	38
Rentabilidad y Valuación.....	39
Conclusiones.....	41
Fuentes y Bibliografía.....	42
Anexos.....	44
Anexo I: Empathy Map.....	44
Anexo II: Value Proposition Canvas.....	45
Anexo III: Business Model Canvas.....	46
Anexo IV: Arquetipo de Cliente.....	47
Anexo V: MVP y Landing Page.....	48
Anexo VI: Diseño y ejecución del Experimento.....	49
Anexo VII: Free Cash Flow y Cálculo del Valor de la Inversión.....	58
Anexo VIII: Estados Contables y Projectados.....	59
Anexo IX: Estimación de Desarrollo y Marketing de Gophera.....	60
Anexo X: Diferencias entre Trabajos Finales de Grado realizados bajo un mismo proyecto.....	62

Agradecimientos

A mi madre, Elisa quien individualmente enfrentó innumerables adversidades con el objetivo de brindarme todas las oportunidades y herramientas necesarias para alcanzar mis metas tanto académicas como personales.

A mis padres, Daniel y Mario, el primero me dio la vida y a pesar de no poder acompañarme, siempre estuvo presente y el segundo me enseñó que el cariño y el apoyo no están dados solo por un lazo sanguíneo, también apoyando a mi madre en el proceso de mi formación.

A Oscar Rodriguez, Gustavo Seoane, Gabriel Garcia Bustos, Noelia Loza, Marcos Prestes y Gabriel Janson, mis compañeros en la Maestría de Administración de Negocios, por su constante predisposición para ayudarme y permitirme ser parte de esta experiencia junto a ellos.

A la Universidad de San Andrés por permitirme formar parte de su comunidad durante la Maestría y expandir mis horizontes académicos y profesionales.



Universidad de
SanAndrés

Introducción y Antecedentes

La desmotivación o el burnout son problemas frecuentes que atraviesan todo tipo de empleados en empresas de pequeña, mediana o gran magnitud. Podemos definir a la desmotivación como un evento que hace pensar a los Individuos, que no avanzan y que no alcanzan sus metas y al burnout como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal. Ambos problemas son claros generadores de angustia y ansiedad cuyo impacto en un contexto laboral puede llegar a traer malos resultados, problemas entre empleados o incluso la rotación de los mismos. Como bien explica McKinsey² En su artículo, la compensación económica ya no es un beneficio suficiente para retener personal y aun en menor medida, con empleados jóvenes.

Según un estudio llevado a cabo por PageGroup Argentina³ el 64% de los empleados en relación de dependencia tiene entrevistas para nuevas posiciones incluso contando con un trabajo estable. En lugar de disminuir, este número se potenció gracias al impacto de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, generando una transformación forzada en muchas compañías y sus antiguas estructuras. Sin lugar a dudas la transición hacia una nueva era digital ha generado un estrés laboral que lleva a las empresas a una más alta tasa de rotación del personal junto con pérdida de concentración, motivación y memoria, menor productividad y mayor ausentismo.

Adicionalmente no podemos olvidarnos de las nuevas amenazas de reclutadores para puestos remotos que hoy atraviesan las empresas locales. La pandemia y el auge del teletrabajo potenciaron la crisis y el desfase a nivel salarial que ya existía en el mercado laboral. El teletrabajo permite que las organizaciones busquen talento en cualquier lugar del mundo.

² [McKinsey - El Gran Abandono](#)

³ [PageGroup Argentina](#)

En Argentina hay al menos 200.000 empresas con un promedio de 10 empleados⁴ (teniendo en cuenta tanto Pymes como multinacionales) en industrias tecnológicas o turísticas o consumo masivo en donde Gophera, gracias a la dinámica de Gamification puede ayudar a solventar estos problemas.

En este contexto, Gophera se plantea el enorme desafío de colaborar con el mercado laboral de Argentina. Se lanza con la meta de alcanzar al gran mercado de empresas con estructuras de baja incentivación o controladas por mecánicas rígidas para trabajar en la motivación de la fuerza laboral a través de herramientas lúdicas e interactivas.



Universidad de
SanAndrés

⁴ [Datos Argentina](#)

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

La metodología de trabajo empleada para la elaboración del modelo de negocio fue el Business Model Canvas (Anexo III).

Esta metodología colabora en argumentar, organizar y crear nuevos modelos de negocio proponiendo una división del modelo de negocios en 9 módulos cuyo objetivo es demostrar bajo qué mecanismos una empresa u organización obtiene ingresos. Los módulos se dividen en cuatro áreas principales de todo negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

El punto de partida para la identificación de un nuevo negocio es lograr entender qué necesidad de los potenciales clientes es posible satisfacer y de esta manera proponer una oferta de valor que sea realizable en el mercado o contexto.

Con el punto de partida en mente, el siguiente paso es elaborar una hipótesis y trabajando en ella para encontrar una propuesta de valor que luego pueda ser comprobada por la elaboración de un MVP⁵. Finalmente es posible modificar la propuesta de valor según los resultados del MVP.

Como principal herramienta para validar la hipótesis fueron las encuestas y entrevistas individuales realizadas a referentes del mercado corporativo de equipos de Recursos Humanos, potenciales clientes y empleados que padecen de desmotivación en sus respectivos trabajos (Anexo VI).

También se utilizaron herramientas de management tradicionales como el análisis FODA para la comprensión macro y micro entorno del negocio, análisis PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter.

Para la estrategia comercial se utilizó el Mix de Marketing tradicional con las estrategias Genéricas de Porter.

⁵ Producto Mínimo Viable

Para estudiar el tamaño de mercado se empleó el análisis TAM SAM SOM y en lo referido a la rentabilidad financiera, se realizó un análisis para conocer la viabilidad del proyecto, donde a través de flujos de fondos descontados, se comparó si la inversión generará valor económico o no.



El Cliente

Hace varios años y en particular luego de la mundialmente famosa pandemia de COVID-19 es que se discute porque existen altos niveles de desmotivación y burnout en el trabajo. Actualmente las empresas deben ofrecer beneficios extra para que la fuerza de trabajo no rote en menos de un año y según el Informe Burnout 2022⁶, el 80% de los encuestados, confesó haber sentido estrés, el 71%, desmotivación; el 46% admitió que le cuesta encontrar un rato para sí mismo, el 45%, que no logra desconectarse del trabajo una vez finalizado y el 45%, sostuvo padecer cansancio catalogado como fuera de lo normal debido a la excesiva carga de tareas.

En Argentina hay alrededor de un total de 200.000 empresas con un promedio de 10 empleados o más. El 98% de estas empresas son Pymes y el 2% restante son corporaciones multinacionales con 200 o más empleados.

En este mercado identificamos los siguientes segmentos: Directores o Gerentes de Multinacionales y Dueños de Pymes y según el estudio de mercado realizado sabemos que esto implica un total de 123.118 clientes servibles y obtenibles.

Con una solución como Gophera los clientes podrán disponer de una herramienta que ayudaría en que los empleados no sufran de desmotivación y burnout resultando en una mejor calidad de vida para ellos y en una prolongación en el tiempo de rotación laboral.

Según la OMS⁷ la desmotivación y el burnout son un problema de escala global por los siguientes motivos:

- A. Puede conducir a la insatisfacción personal y profesional; aislamiento; problemas de pareja; depresión; abuso de sustancias; y, en casos extremos, suicidio.
- B. No es percibido como un problema real y se desestima fácilmente.

⁶ [La Nación. Informe Burnout 2022](#)

⁷ [OMS - Burnout](#)

- C. Es complejo de diagnosticar o medir.
- D. Es considerado una enfermedad real catalogada dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades (ICD-11)⁸.

Se trata de un negocio B2B cuyos actores principales son:

- El cliente: Directores o Gerentes en multinacionales y Pymes. Son quienes tienen la necesidad que podemos satisfacer y que estarían dispuestos a pagar por una solución.
- Usuarios: Se trata de los empleados de multinacionales y pymes. Son quienes efectivamente sufren de desmotivación y burnout.

El proceso de validación del cliente consistió en primer lugar en un brainstorming entre los miembros del equipo emprendedor, con conclusiones preliminares; y en segundo lugar, entrevistas a referentes del sector como Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes Generales de Pymes, empleados de multinacionales y Pymes (Anexo VI). Luego se procedió a obtener los principales insights de cada reunión y se elaboró el Arquetipo de Persona de posibles clientes (Anexo IV) y el correspondiente Empathy Map (Anexo I) y Value Proposición Canvas (Anexo II).

Luego de dicho análisis podemos distinguir las necesidades principales del cliente:

- Poder motivar a sus empleados y evitar el burnout.
- Potenciar a sus empleados para conseguir mayor productividad.
- Evitar la alta rotación de trabajo de sus empleados.
- Empoderar la colaboración entre equipos.

Los principales puntos de dolor del cliente:

- Buscar reemplazos constantemente.
- Los procesos de evaluación de desempeño son tediosos.
- Es complicado encontrar empleados nuevos bien preparados.
- Los equipos no se comunican entre sí.

⁸ Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Relacionados

La Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente es la siguiente:

"Para los líderes de equipos o áreas de RRHH que están buscando una solución para motivar a empleados jóvenes/adultos de sectores operativos, Gophera es la solución que los ayudará con alcanzar los objetivos propuestos por la organización, incrementar el ratio de retención de personal y optimizar la productividad asociada a nuevas modalidades de trabajo sin sobrecargar a sus empleados."

Por otro lado, la propuesta de valor para el usuario final es la siguiente:

"Para los trabajadores que padecen de desmotivación, estrés y cansancio general en la oficina, Gophera los ayudará a que su rutina sea más divertida a través de herramientas lúdicas y entretenidas, y eliminando tareas agobiantes como las evaluaciones de desempeño con el objetivo de mejorar su calidad de vida profesional."

El diferencial de la propuesta de valor de Gophera en comparación a otras herramientas motivacionales está dado por varios aspectos, entre los que se puede mencionar:

- Mecánicas de Gamification: propone utilizar mecánicas lúdicas y entretenidas para que el usuario no alcance el burnout o la desmotivación. Gophera es Gaming traído al entorno corporativo.
- Recompensas y Reconocimientos: a través de un sistema integrado en la plataforma, los usuarios podrán obtener recompensas por alcanzar objetivos o participar de tareas de la organización.
- Misiones Organizacionales: son tareas en la que todo usuario puede participar y aportar para que las organizaciones alcancen sus metas y potencien la productividad.
- Roles de Gaming: los usuarios podrán crear su avatar y equiparlo con roles, herramientas y equipo acorde a sus habilidades.

- Herramientas Motivacionales: los usuarios podrán acceder a herramientas y funciones como competencias y duelos que los ayudarán a mantenerse motivados en el día a día.
- Plataforma de Estructura Organizacional: Gophera ofrece una herramienta para visualizar toda la fuerza de trabajo y sus avatares personalizados.
- Automatización de datos: la plataforma se alimenta de la actividad de los usuarios y esto permite generar información histórica para una mejor toma de decisiones por parte de los líderes.
- Menores costos a largo plazo y facilidad de implementación en todo tipo de organización

En relación a la validación del servicio es que hemos construido un MVP (Anexo V) de baja fidelidad para entender cómo funciona la aplicación. Adicionalmente hemos validado la propuesta con: campañas de Google Ads y Facebook Business Manager (Meta), Landing Page, entrevistas en profundidad y encuestas con potenciales usuarios. Dichas entrevistas y encuestas pueden encontrarse con detalle en el Anexo VI.

La hipótesis que se decidió validar fue: *"En la Argentina existe la necesidad por parte de líderes de equipos o áreas de RRHH de motivar a empleados jóvenes/adultos de sectores operativos (25 a 40 años de edad), con el propósito de (1) alcanzar los objetivos propuestos por la organización, (2) incrementar el ratio de retención de personal y (3) optimizar la productividad asociada a nuevas modalidades de trabajo (Ej. home office)".*

Tras analizar los resultados de la campaña en Google Search, los web forms, las encuestas y las entrevistas obtenidos consideramos que la hipótesis fue validada:

- Invirtiendo U\$S 10 en Google Ads obtuvimos un total de 31 clics.
- 9 personas completaron el web form (29% de las personas que llegaron a la landing page) mostrando interés en Gophera.
- 51 personas completaron la encuesta .
- El 37% conoce qué es Gamification y el 89% de estos cree que es aplicable en situaciones laborales.

- El 67% de los encuestados desea incorporar mecánicas lúdicas a su día a día laboral y un 13% no lo sabe.
- El 80% de los entrevistados considera que las herramientas de motivación y evaluación de desempeño en sus empleos son poco satisfactorias o relevantes.

Para complementar los resultados de la primer encuesta, decidimos lanzar una más con un rediseño:

- 134 personas completaron la encuesta.
- El 57% no conoce qué es Gamification.
- El 80% de estos cree que es aplicable en situaciones laborales.
- El 84% de los encuestados desea incorporar mecánicas lúdicas a su día a día laboral.
- Un promedio del 62% de los encuestados que no sabía qué es Gamification cree que los ejercicios planteados resultan motivadores o ayudan a RRHH.
- El 66% de los encuestados no encuentra efectivo los mecanismos de motivación de sus organizaciones.
- El 76% de los encuestados no se encuentra satisfecho con las evaluaciones de desempeño de sus trabajos.
- El 95% de los encuestados cree que la modalidad de Home Office tiene áreas de mejora.

Por todo lo expuesto se concluyó que Gophera es una solución válida y posible de realizar que satisface los principales puntos de dolor de los actores involucrados, ya que:

1. Cientes: pueden motivar y mejorar la calidad de vida profesional de sus empleados.
2. Usuarios: pueden transformar tareas rígidas y rutinarias de sus trabajos en una actividad entretenida que no conduzca al burnout.

Product Market Fit

A través del Product Market Fit es que nos aseguramos de que nuestra propuesta de valor se ajusta a las necesidades de los clientes que poseen la necesidad y que con dicha propuesta, podemos satisfacerlos.

Al describir al cliente hemos establecido que el negocio se trataba de uno "B2B" con los siguientes actores principales:

- El cliente: Directores o Gerentes en multinacionales y Pymes. Son quienes tienen la necesidad que podemos satisfacer y que estarían dispuestos a pagar por una solución.
- Usuarios: Se trata de los empleados de multinacionales y pymes. Son quienes efectivamente sufren de desmotivación y burnout.

También se ha mencionado que la propuesta de valor es la siguiente:

"Gophera es la solución que los ayudará los clientes a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, incrementar el ratio de retención de personal y optimizar la productividad asociada a nuevas modalidades de trabajo sin sobrecargar o desmotivar a sus empleados." y la necesidad es *"poder motivar a sus empleados, evitar el burnout y la alta rotación de empleados mientras se consigue mayor productividad"*.

Es así que entendemos que los clientes necesitan encontrar alternativas que mejoren la calidad de vida laboral de los empleados y que Gophera puede ofrecerles la solución a través de su propuesta de valor.

Como ya hemos mencionado anteriormente, esto fue validado a través de las campañas en Google Search y Facebook, los web forms, las encuestas y las entrevistas que permitieron confirmar que es una solución viable.

La Oportunidad, Entorno Competitivo, Contexto y La Industria

Oportunidad y Tamaño - Análisis TAM SAM SOM

Para estudiar y analizar el tamaño de la oportunidad de mercado se ha diagnosticado el contexto global para entender antecedentes y el doméstico en relación con empresas con un promedio de fuerza de trabajo de 11 personas. Finalmente se comparó con la investigación anteriormente mencionada sobre el conocimiento de Gamification entre los clientes potenciales y usuarios. Para obtener la información acerca de la cantidad promedio de empleados se analizó el GPS de Empresas aportado por el Gobierno Nacional Argentino.

Los números son claros, el 80% de los empleados a nivel mundial sufren algún tipo de desmotivación o estrés profundo a causa de sus trabajos y la totalidad de las personas entrevistadas en la investigación coinciden que son necesarias alternativas para motivar a sus trabajadores. Adicionalmente el 80% de los encuestados considera que las herramientas de motivación y evaluación de desempeño en sus empleos son poco satisfactorias o relevantes.

En Argentina el número de empresas con un promedio de 11 empleados asciende a 605.626⁹ que representa un total de USD 79.942.632.

TAM - Total Addressable Market

El mercado total que se ha estimado está dado por la totalidad de empresas con un promedio de 11 empleados en Argentina. Hablamos aproximadamente de 605.626 empresas o USD 79.942.632.

SAM - Serviceable Addressable Market

En relación al mercado que se podría atender con el modelo de negocio definido a mediano plazo estarían las empresas y Pymes de: tecnología, comercio, turismo y

⁹ [Datos.gob.ar. GPS de Empresas](https://datos.gob.ar/GPS-de-Empresas)

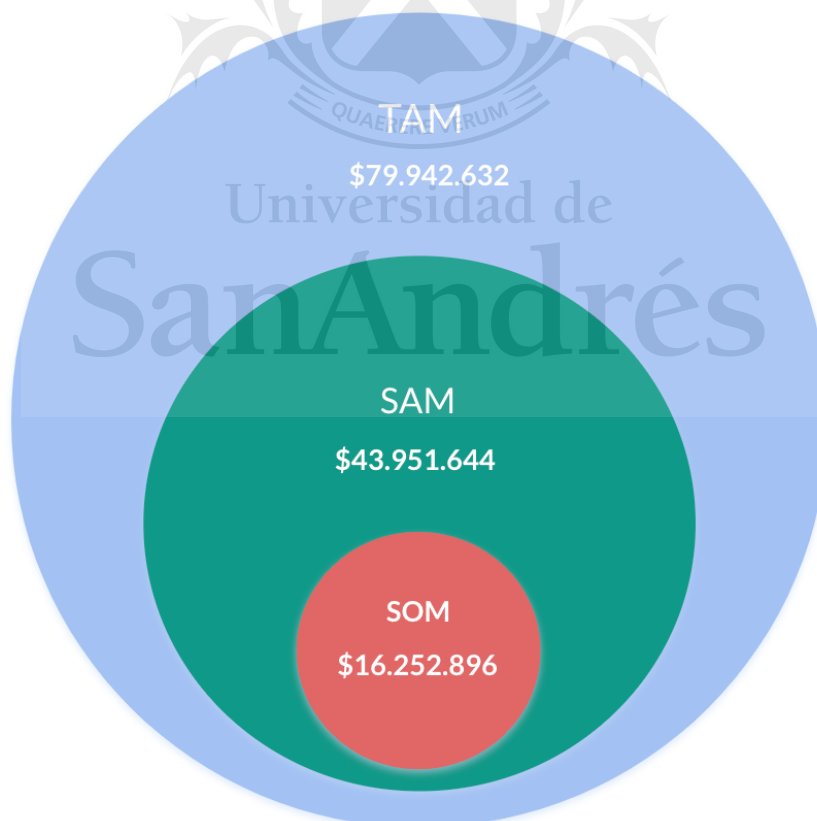
servicios, y el total de las multinacionales. Estudiando el mercado es que se comprendió que es posible brindar servicio a un total del 54% del mercado.

Por todo lo comentado se estima un SAM de 332.967¹⁰ potenciales clientes y USD 43.951.644.

SOM - Serviceable Obtainable Market

Teniendo en cuenta el TAM, SAM y nuestra investigación anteriormente mencionada hemos comprendido que tan solo un 37% de las personas entrevistadas y encuestadas conoce el significado de Gamification y por lo tanto el SOM es de 123.128 y USD 16.252.896.

Dado que es un producto digital y es nuevo en el mercado es que se procede en su lanzamiento con cautela y se espera escalabilidad en el futuro tras generar confianza en el mercado. El precio de lanzamiento por usuario será de USD 12.00.



Fuente: elaboración propia

¹⁰ [Datos.gob.ar. GPS de Empresas](https://datos.gob.ar/GPS-de-Empresas)

Entorno Competitivo

Gophera es una propuesta altamente innovadora y superadora en el mercado para contar con una alternativa que nos permita mayor productividad en el trabajo evitando el burnout o la desmotivación de los empleados. No existe una herramienta tradicional en el mercado con la misma propuesta de valor que Gophera sino que hay distintas alternativas que no agrupan los mismos diferenciales que hemos establecido con anterioridad:

- Mecánicas de Gamification: propone utilizar mecánicas lúdicas y entretenidas para que el usuario no alcance el burnout o la desmotivación. Gophera es Gaming traído al entorno corporativo.
- Recompensas y Reconocimientos: a través de un sistema integrado en la plataforma, los usuarios podrán obtener recompensas por alcanzar objetivos o participar de tareas de la organización.
- Misiones Organizacionales: son tareas en la que todo usuario puede participar y aportar para que las organizaciones alcancen sus metas y potencien la productividad.
- Roles de Gaming: los usuarios podrán crear su avatar y equiparlo con roles, herramientas y equipo acorde a sus habilidades.
- Herramientas Motivacionales: los usuarios podrán acceder a herramientas y funciones como competencias y duelos que los ayudarán a mantenerse motivados en el día a día.
- Plataforma de Estructura Organizacional: Gophera ofrece una herramienta para visualizar toda la fuerza de trabajo y sus avatares personalizados.
- Automatización de datos: la plataforma se alimenta de la actividad de los usuarios y esto permite generar información histórica para una mejor toma de decisiones por parte de los líderes.
- Menores costos a largo plazo y facilidad de implementación en todo tipo de organización

Las empresas tienden a recaer en plataformas empresariales como Workday para todo proceso corporativo o simplemente a través de canales informales. A través de

la investigación hemos establecido que estos procesos son altamente rígidos y desmotivantes para los empleados. Tampoco poseen herramientas como las que Gophera propone sino que su objetivo está orientado a la organización de los empleados y disposición de datos.

Se han buscado en el mercado internacional aplicaciones similares y si bien existen coincidencias con algunas de ellas como Hoopla y PushAppy, estas tienen un enfoque dirigido a equipos de ventas mientras que Gophera abarca toda la organización y el foco está en la motivación a través de gamificación.

Se desarrolló un mapa competitivo para comprender cuál es la competencia en el mercado global y demostrar las ventajas competitivas de Gophera como nueva alternativa:

	HOOPLA	MOTIVATIONAL LANDSCAPE	PushAppy™	GOPHERA
Gamification	○	⊘	○	○
Premios y reconocimiento	○	⊘	○	○
Misiones Organizacionales	⊘	⊘	⊘	○
Roles de Gaming	⊘	⊘	⊘	○
Herramientas motivacionales	○	○	○	○
Estructura organizacional	⊘	○	○	○
Automatización de datos	○	⊘	⊘	○

Fuente: elaboración propia

Conclusión sobre el Entorno Competitivo:

No existe en el mercado un competidor que reúna todas las ventajas diferenciales que Gophera agrupa sino que todos ofrecen alternativas similares. Gophera es principalmente distintivo en su orientación al Gaming, una herramienta sumamente relevante con los sectores más jóvenes y de mayor rotación en el mercado laboral.

Contexto

El análisis del entorno se efectuará a través del análisis PESTEL que nos permitirá identificar las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría el negocio.

Político:

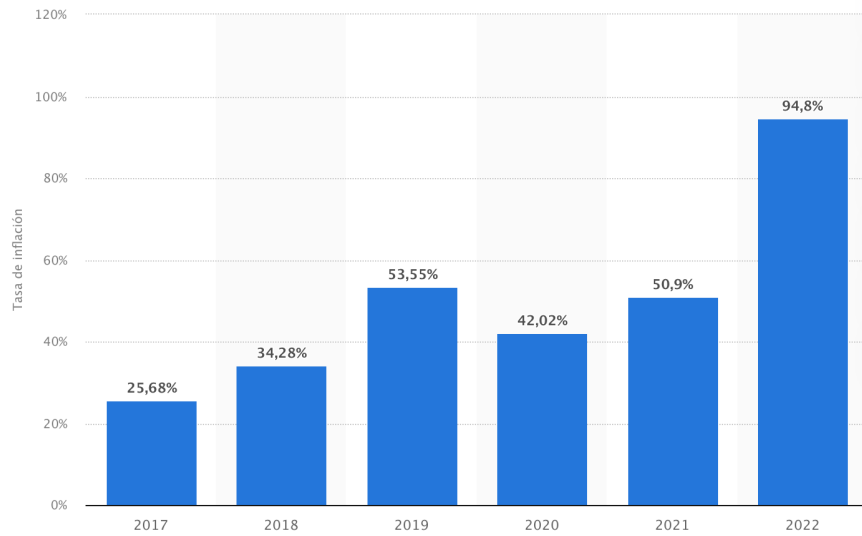
En la esfera política, Argentina se divide en dos bloques, que generan un alto grado de inestabilidad económica y desconfianza en las instituciones. El país está gobernado desde diciembre de 2019 por un bloque que no ha podido consolidar planes de acción claros para el país producto de la pandemia, la cuarentena impuesta, la inflación y la excesiva presión impositiva en gran parte de la población. Adicionalmente las políticas de ayuda para emprendimientos o subvenciones son muy escasas o pobres.

En 2023 se llevarán a cabo las elecciones nacionales y provinciales. Se elegirán democráticamente nuevos mandatarios en todos los niveles: presidente, vicepresidente, gobernadores, diputados y senadores. Se espera que dicho cambio pueda haber modificaciones a las regulaciones, impuestos, política económica, etc. Su impacto podría ser positivo en el negocio de Gophera y en el mercado general.

Económico:

La economía Argentina lleva años recibiendo duros golpes a causa de malas políticas de estado. Según INDEC¹¹ a comienzos de 2023 la inflación interanual ha superado del 102%, siendo un récord en las últimas tres décadas. Se puede observar como una tendencia creciente que parece no tener freno al observar el crecimiento de esta en los últimos años:

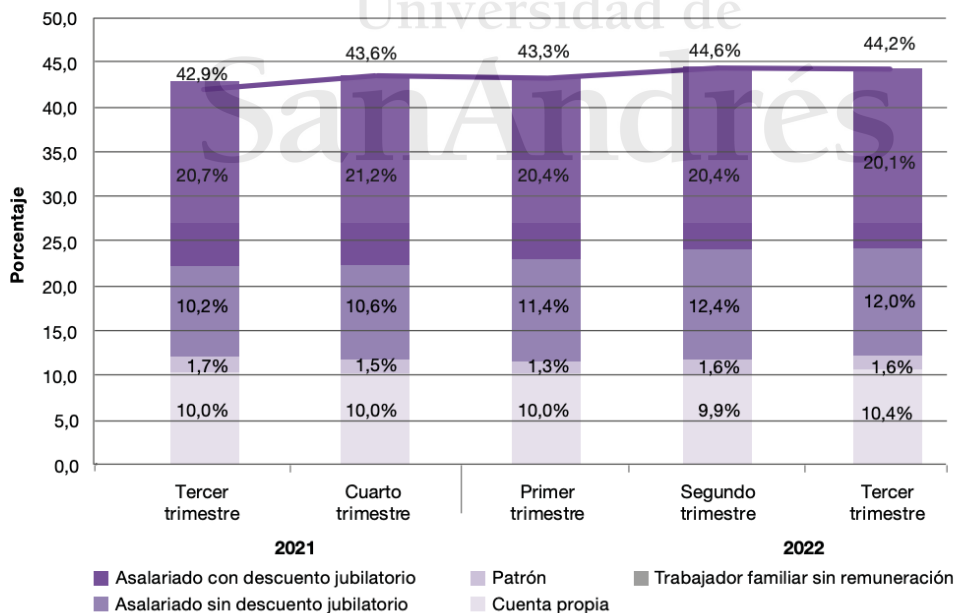
¹¹[Inflación Interanual. INDEC.](#)



Fuente: Statista, Inflación en Argentina.

También INDEC¹² demuestra una leve recuperación en la tasa de empleo formal en los mayores conglomerados de Argentina pero puede ser atribuida a la alta tasa de despidos y cierres que se dieron en la Pandemia COVID-19.

Composición de la tasa de empleo según categoría ocupacional. Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre 2021-tercer trimestre 2022



Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

¹² [Mercado de Trabajo, INDEC.](#)

Enlazado a esto, el PBI¹³ ha demostrado un leve crecimiento pero a causa de la volatilidad gubernamental y los altos niveles de inflación es que no se logra la confianza institucional necesaria para lograr estabilidad económica.

Este contexto económico es desalentador para cualquier nuevo negocio, sin embargo los segmentos de cliente anteriormente descritos no son los más afectados por la situación Argentina.

Social:

La población Argentina y el mayor conglomerado laboral se encuentra concentrada en la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La alfabetización en estas ubicaciones alcanza un 98% con un alto grado de acceso a la tecnología.

Debido a la inestabilidad gubernamental y económica, las personas han logrado el desarrollo de una versatilidad y capacidad de adaptación frente a nuevos cambios. Las nuevas modalidades de trabajo en Argentina han sido socialmente aceptadas y un gran número de trabajadores hoy se desempeña en un formato híbrido entre la distancia y la presencialidad. Esto también ha permitido la oportunidad de trabajar para empresas en el extranjero sin necesidad de emigrar. Por otro lado también el fenómeno de la rotación entre trabajos ha aumentado notablemente.

Dentro de todos estos cambios, también se puede observar cómo las personas cuidan su bienestar tanto emocional como físico, sobre todo con el surgimiento de la pandemia. La alimentación saludable, es otro hábito que se reforzó tras la pandemia y se tomó conciencia de lo que se conoce como salud en la vida laboral dado que existen gran cantidad de entornos corporativos tóxicos.

En las encuestas realizadas el 80% de los individuos expone que se necesitan nuevas alternativas para la motivación en sus trabajos y solo el 37% de estos conoce lo que es gamification.

Esto es una gran oportunidad para Gophera, que busca potenciar la productividad a través de mecánicas que luchen contra la desmotivación y el burnout.

¹³[PBI. INDEC](#)

Tecnológico:

El 60,9% de la población tiene acceso a computadoras y el 82,9% tiene acceso a internet.¹⁴ Esto es un fenómeno que nos permite comprender la velocidad con la que se puede desarrollar hoy un activo digital. Ya sea una aplicación o una página web, esta puede estar lista en plazos muy cortos. Por otro lado, la cantidad de profesionales en tecnología crece día a día y nuevas carreras y roles aparecen con el correr de los años.

Según un informe realizado por el Diario La Nación y Universidad de Buenos Aires¹⁵, los nuevos alumnos en la carrera de Ingeniería en Informática aumentaron un 45%. Esto indica que cada año contamos con mayor cantidad de profesionales de alto nivel para responder a la creciente demanda de trabajadores calificados en las áreas de tecnología

Esta es una realidad velozmente escalable y actualizable que nos permite aprovechar las habilidades y cualidades de las nuevas generaciones para la adaptación y desarrollo de productos como Gophera.

Ecológico:

Las políticas ecológicas son pocas, no difundidas y nunca parecen ser una prioridad para cualquier gobierno. Aunque la población general demuestra un bajo nivel de conciencia, existen nuevos movimientos que han sido fundamentales para concientizar sobre los efectos que provoca nuestro estilo de vida actual.

Es de conocimiento común que plataformas 100% digitales como Gophera no traen consigo amenazas a la naturaleza y siempre cuando se utilice almacenamientos en la nube y servidores informáticos de consumo verde, se cuidará al medio ambiente en todo sentido.

¹⁴ INDEC

¹⁵[Informe de Carreras, La Nación.](#)

Legal:

Argentina es una nación con sistema republicano y federal con gran presencia del estado en toda actividad y se han implementado leyes para la regulación del teletrabajo en cualquier ámbito.

Gophera solo tendrá empleados para su desarrollo y mantenimiento bajo las formalidades normales de Argentina y no presenta mayores dificultades en el contexto legal. De todas formas se entiende como una amenaza la alta tasa de juicios laboristas que tienen lugar en Argentina.

Conclusiones del análisis de contexto:

En el análisis del contexto se puede percibir que los aspectos políticos y económicos son las variables volátiles para considerar como amenazas. En cuanto a las oportunidades, el resto de los aspectos son favorables para Gophera resaltando en particular el apartado tecnológico y ecológico.

La Industria

Para la elaboración del estudio de la macro industria es que se presenta un análisis FODA con el objetivo de comprender los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que afronta Gophera.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Precio bajo y transparente ● Flexibilidad para los clientes y usuarios ● Diferencial de Gamification ● Falta de competencia local ● Automatización de datos ● Herramientas motivacionales ● Roles de gaming ● Escalabilidad simple 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado poco explorado, oferta sin diferenciales similares ● Plataforma digital de muy fácil escalabilidad y mantenimiento ● Clientes en busca constante de alternativas para la retención y motivación de talento

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo conocimiento sobre Gamification ● Falta de confianza en tomadores de decisiones dentro de los clientes ● Industria digital volátil y de muy rápido movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil penetración del mercado para cualquier competidor ● Regulaciones laborales antiguas en el mercado local ● Resistencia de clientes de empresas pequeñas

Al tratarse de una solución digital nos encontramos con la misma problemática de falta de confianza en productos digitales que han afrontado compañías como: Uber, Cabify, Rappi, Pedidos Ya, etc. Sin embargo, el cliente de Gophera es muy diferente al de las mencionadas y creemos que es necesario una fuerte inversión en marketing y publicidad inicialmente para lograr una penetración exitosa de la industria.

El bajo precio por usuario del producto y su transparencia es una de las principales fortalezas que el proyecto tendrá. Para los tomadores de decisiones dentro del cliente es muy importante contar con alternativas que le permitan motivar y retener a su fuerza laboral.

Es posible ofrecer licencias "trial" de forma gratuita para que los clientes conozcan el producto y puedan realizar pruebas piloto en sus organizaciones. Por otro lado, otra gran fortaleza es la automatización de datos por detrás de la cara visible de Gophera, que le permitirá a los clientes extraer insights y tomar decisiones con facilidad acerca del desempeño de sus trabajadores.

La principal debilidad del proyecto es la combinación entre bajo conocimiento sobre gamification y la potencial desconfianza de los clientes sobre soluciones digitales. Es por eso que las mencionadas licencias de prueba piloto y campañas de marketing y publicidad serán la clave del éxito en el lanzamiento del proyecto.

En conjunto con el análisis FODA se llevó a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter para una mejor comprensión de la industria:

Poder de negociación de los clientes (Baja):

- El poder del cliente queda prácticamente neutralizado con el bajo costo por usuario del proyecto y las ofertas de pruebas piloto que se ofrecerán.

Poder de negociación de los Proveedores (Baja):

- Al tratarse de un servicio digital es que el poder de los proveedores es bajo. Se requieren insumos digitales de fácil acceso.

Amenazas de nuevos entrantes (Alta):

- Barreras de entrada: como punto de partida, casi no existen barreras de entrada para nuevos negocios en la industria, sino que el principal desafío es generar confianza en los clientes para que adopten el proyecto.
- Requerimientos de capital: la barrera será una inversión inicial elevada para el desarrollo y comunicación.
- Curva de aprendizaje: La curva de aprendizaje y adopción de este tipo de soluciones puede ser una potencial barrera normalmente asociada a productos tecnológicos.

Amenazas de productos sustitutos (Baja):

- Cualquier plataforma digital es simple de recrear, sin embargo no existe competencia con las mismas cualidades y que ofrezcan las mismas cualidades que Gophera.

El Modelo de Negocios

Para el desarrollo del modelo de negocios se utilizó como herramienta de trabajo el Business Model Canvas¹⁶ (Anexo III).

Este es un modelo de negocios B2B cuya **propuesta de valor** es brindar una solución con el objetivo de motivar a empleados jóvenes o adultos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, incrementar el ratio de retención de personal y optimizar la productividad asociada a nuevas modalidades de trabajo sin sobrecargarlos.

Como se mencionó anteriormente los **clientes o segmento de mercado** objetivos son:

- Directores o gerentes en multinacionales
- Dueños y gerentes de Pymes.
- Los usuarios serán los empleados de cada compañía.

Los **canales** por los cuales la empresa acercará su propuesta de valor serán principalmente a través de un canal propio y directo conformado por assets digitales y comunicado a través de marketing digital en plataformas como Google, Meta, sistemas de compra programática y LinkedIn.

En cuanto a la **relación con clientes**, pensamos en un monitoreo y control permanente de la satisfacción del cliente a fin de brindar soporte proactivo y un servicio personalizado con asesoramiento en línea. También se ofrecerán capacitaciones a los usuarios de cada cliente para que se familiaricen con la plataforma. El objetivo final es que el cliente sienta que Gophera está cerca de ellos y los acompañará en todo el proceso.

La principal **fuentes de ingresos** serán:

- Ingresos de alto margen por servicios de suscripción
- La venta de add-ons y/o componentes modulares extras.

¹⁶Osterwalder & Pigneur. "Business Model Canvas". Deusto, 2010.

- Ingresos de bajo margen por publicidad (versión gratuita de la plataforma)

Otra forma de ingreso será una alianza estratégica en el año 5 del negocio con un partner internacional para ingresar en el mercado chileno y donde se cobrará, mediante una tasa acordada, un monto por comercializar el producto en dicho contexto.

Los **recursos clave** de este proyecto son los activos más importantes para que el negocio funcione y son los siguientes:

- Equipo de desarrollo (DevOps¹⁷) y Data Science.
- Servicios en la nube (IaaS / PaaS¹⁸).
- Servicios de call center.
- Ejecutivos de cuentas/ventas.

Otro recurso de gran importancia es la obtención del financiamiento para el inicio del emprendimiento.

Por último, la asociación con un partner con presencia internacional que permita escalar el producto a Chile en los primeros años de la etapa de lanzamiento es un recurso clave para la expansión geográfica del negocio.

En referencia a las **actividades claves** del negocio serán:

- Realizar actividades relacionadas con investigación y desarrollo de nuevas tendencias y tecnologías
- Mantener el flujo de trabajo del equipo de desarrollo, correctivo y evolutivo.
- Campañas de marketing de branding y performance digital para potenciar el reconocimiento de marca en el mercado y las ventas online.

Todas estas actividades permitirán el desarrollo, mantenimiento, comunicación y venta de un servicio tecnológico de primera calidad.

Entre los **asociados clave** de Gophera se identificaron:

- Clientes piloto, beta testers y consumidores experimentales
- Inversores potenciales

¹⁷Devops, Microsoft

¹⁸Cloud Computing, IBM.

- Compañías de consultoría en RRHH y mejora de procesos
- Influenciadores de Redes Sociales (formadores de opinión)
- Proveedores de servicios en la nube
- Partner de Alianza estratégica en Chile

Por último, en la **estructura de costos**, se consideraron todos aquellos costos que permitirán poner en marcha el modelo de negocio o que harán posible la realización de actividades relacionadas al desarrollo y entrega de valor, al mantenimiento de las relaciones con los clientes y a la comunicación de Gophera. Estos son:

- Marketing y administración de ventas
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (salarios y contratación de servicios de terceros)
- Servicios en la nube (IaaS / PaaS)



Go To Market Plan

Continuando con las estrategias genéricas propuestas por Porter¹⁹, la estrategia seleccionada para la penetración del mercado con ventaja competitiva será la de diferenciación de producto o servicio.

El objetivo será que los clientes y el mercado perciban a Gophera como un producto diferente y peculiar dado que se trata de una solución con poca competencia dentro del mercado.

Las características que diferencian al producto han sido mencionadas con anterioridad y son las siguientes:

- Producto: producto de tecnología innovadora, adaptado a nuevas generaciones y disruptor.
- Mercado: es un mercado altamente profesional compuesto por directivos de empresas y pymes, y los usuarios finales del producto.
- La empresa: Gophera es una empresa de tecnología, joven, fresca y disruptora. Está enfocada en desarrollar productos innovadores pensando en la salud de los usuarios del mercado. Siempre estará capacitándose para utilizar las prácticas más innovadoras del mercado y así conducir su negocio.
- Sostenibilidad y cuidado mental: la misión de Gophera será la de potenciar a sus clientes cuidando la salud mental de sus usuarios y el medio ambiente.

Para el desarrollo de la estrategia de marketing se utilizará el modelo creado por Kotler del mix de marketing tradicional²⁰:

Producto:

¹⁹Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ed. Free Press; Illustrated edición, 1998.

²⁰Kotler, Philip. Marketing Management. Pearson, 2011

Se trata de un producto de tecnología, de alta innovación que permitirá potenciar, motivar, evitar el burnout en sus usuarios para que los clientes alcancen mayor productividad y cumplan sus objetivos de negocio.

El valor añadido principal de Gophera es la utilización de Gamification para brindar soluciones entretenidas e interactivas y que así los usuarios no sufran de desmotivación.

Gophera se encuentra en la etapa de vida de lanzamiento, percibida como una etapa de riesgo e incertidumbre.

Precio:

El producto tendrá un precio por usuario de USD 12.00 y según los estudios realizados esto refleja un mercado potencial y servible de USD 16.252.896. Si bien es un producto con baja competencia en el mercado local, se entiende que la estrategia de precio es la de costo bajo para los clientes. Por eso la denominamos como precio basado en la percepción del cliente que se ha obtenido tras realizar las entrevistas en profundidad.

En base ello es que se entiende que según la percepción del cliente, este sería el precio máximo que estaría dispuesto a pagar y que gracias a los atributos diferenciales de Gophera, los clientes estarían de acuerdo en hacerlo.

Distribución:

Gracias a que Gophera es un producto 100% digital es que la distribución se hará en su totalidad de forma directa y en línea. Esto facilita y ahorra al proyecto de todo costo relacionado a los transportes y operaciones.

Promoción:

Podemos considerar a la estrategia de promoción como la más importante para la penetración del mercado. Será un punto clave para que los potenciales clientes conozcan a Gophera y entiendan de qué se trata.

Cabe destacar que al tratarse de un tipo de negocio B2B es que el proceso de ventas deberá ser muy racional y técnico. Sin embargo el mismo se puede llevar a cabo tanto de forma presencial como digital.

Para ello se emplearán distintos tipos de campañas de marketing digital en medios como Display & Video 360, Google Ads, SEO, Facebook & Instagram Ads, Twitter y una de las más importantes dado su carácter corporativo: LinkedIn.

Adicionalmente también se ofrecen cuentas gratuitas con publicidad paga para que los clientes puedan probar a modo piloto el producto y entender los diferenciales de Gophera.

Por último, el producto contará con ejecutivos de ventas que ayuden a familiarizar al producto con el mercado y colaboren con encontrar clientes potenciales con los esfuerzos de marketing digital.

Funnel de Ventas:

Para representar el embudo de ventas de marketing en concreto para lograr las conversiones, se ha desarrollado el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

Visitantes:

Se trata de la primera etapa del embudo de ventas. Aquí se descubre el prospecto del producto y se brinda información al visitante. Este se puede dar en el sitio de Gophera, las redes sociales o a través del contenido de los líderes de opinión.

Como se mencionó anteriormente las acciones para generar visitantes serán:

- Inbound Marketing: página web con información de la empresa y del producto con el fin de educar al potencial cliente con una idea general de Gophera.
- Campañas Marketing Digital: campañas tanto de reconocimiento de marca como de performance para lograr visitas al sitio web y comunicación de producto.
- Contenido de líderes de opinión o influenciadores: se establecerán alianzas estratégicas con líderes de opinión en LinkedIn para que comuniquen sobre la marca.

Leads:

En esta etapa utilizaremos nuestros activos y campañas digitales para conseguir información de nuestros potenciales para así poder entrar en contacto con ellos.

El equipo de Marketing, deberá hacer las respectivas calificaciones y análisis de los Leads que existen en la base de contactos para comenzar a trabajarlos como oportunidades de negocio que es la siguiente etapa del embudo.

Oportunidades:

En esta etapa se hará un abordaje de los leads generados en la etapa anterior por el equipo comercial de forma estructurada y habiendo entendido cuál ha sido el camino del potencial cliente para proporcionar sus datos.

Se brindará información adicional al cliente potencial para que éste evalúe una posible contratación y de ser necesario se ofrecerá una prueba piloto de Gophera para que tengan la oportunidad de realizar todas las pruebas necesarias.

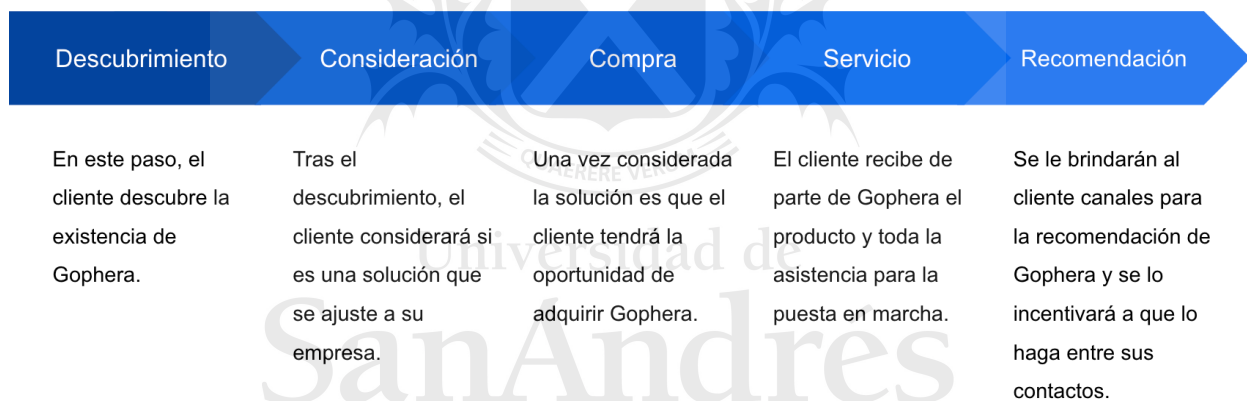
Será de suma importancia ayudar al cliente potencial a que tome la decisión satisfactoria para el proyecto en esta etapa y así pasar a la última parte del embudo.

Cientes:

Aquí la oportunidad se convierte en cliente, se cierran las negociaciones y se cumple con lo solicitado. Entonces, como se tendrá una visión más completa del embudo, se pueden generar métricas importantes que serán mostradas al cliente para probar la efectividad de tu trabajo.

Customer Journey:

Para comprender las distintas etapas que debe atravesar un cliente durante el proceso de compras, se ha desarrollado el siguiente mapa:



Fuente: Elaboración propia.

Implementación del Negocio

La estrategia de implementación del negocio consiste en lanzar Gophera en Argentina bajo la modalidad B2B.

Implementación del negocio en Argentina:

Es importante destacar que al tratarse de un negocio digital, la implementación en Argentina será más simple a comparación de otros tipos de productos.

El primer paso será el de patentar Gophera localmente e inicialmente el equipo emprendedor trabajará de forma remota con la posibilidad de realizar reuniones de ser necesarias en oficinas alquilables.

Una vez patentada la marca, se procederá a la confección del equipo de trabajo y lanzamiento de la etapa de desarrollo del producto.

Dependiendo de los primeros años del negocio es que se podrá decidir la alternativa de tener oficinas propias y de ser el caso se buscarán todas las habilitaciones necesarias para hacerlo.

Equipo Emprendedor

El equipo estará compuesto por tres emprendedores de negocios:

Mauro Alegre: Coordinación general del negocio y enfocándose en procesos de marketing, ventas, administrativos y comunicación.

Candidato a Magister en Administración de Negocios en Universidad de San Andrés (UdeSA). Licenciado en Publicidad de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales (UCES). Cuenta con una Tecnicatura en Desarrollo de Videojuegos y más de diez años trabajando en corporaciones multinacionales como Procter & Gamble, Unilever y Accenture.

Gabriel Janson: Coordinación general del negocio y enfocándose en procesos de tecnología, programación y finanzas.

Candidato a Magister en Administración de Negocios en Universidad de San Andrés (UdeSA) y Licenciado en Sistemas de la Información de la Universidad del Salvador (USAL).

Mariano Videla Castelló: Coordinación general de HR como Business Partner y consultoría.

Communications & HR manager en Procter & Gamble y Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires.

Evaluación Económica y Financiera

Ingresos

Como se ha mencionado con anterioridad, los ingresos de Gophera se componen principalmente de:

- Ingresos de alto margen por servicios de suscripción
- La venta de add-ons y/o componentes modulares extras.
- Ingresos de bajo margen por publicidad (versión gratuita de la plataforma)

El precio unitario cobrado por usuario a cada cliente es de USD 12.00.

Este precio está pensado con un enfoque de percepción del cliente y se considera que es accesible para cualquier compañía dentro del segmento de mercado.

Considerando el tamaño de mercado también anteriormente mencionado de 123.128 empresas, en el primer año se planea alcanzar un total del 0.05% del mercado potencial, es decir aproximadamente 50 empresas que adopten Gophera. Se espera que aproximadamente un 25% de los usuarios ingresen al negocio a través de la prueba piloto gratuita de la plataforma.

Para calcular los ingresos se consideran: precio de venta unitario de Gophera por año, la cantidad de empleados promedio por empresa del segmento en Argentina y la cantidad de clientes a alcanzar.

Adicionalmente se tendrán en cuenta los ingresos por la expansión a Chile con una alianza estratégica anteriormente mencionada.

En este caso no se ha optado por una segmentación de las suscripciones por el servicio, sin embargo de resultar necesario más adelante se podría elaborar para atender las necesidades del mercado.

Las **proyecciones de ventas** fueron confeccionadas en base al análisis de mercado realizado en conjunto con la investigación propia para el proyecto. Esta metodología fue aplicada a todos los años proyectados:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Empresas	0	60	90	131	183	256	345	432	496	516
Ventas	\$0	\$1,045,440	\$1,568,160	\$2,273,832	\$3,183,365	\$4,456,711	\$6,016,559	\$7,520,699	\$8,648,804	\$8,994,756

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis de ventas permite proyectar el **crecimiento esperado** del proyecto por año:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Crecimiento esperado	0.00%	550%	50%	45%	40%	40%	35%	25%	15%	4%

Fuente: Elaboración propia.

Para elaborar el estudio de crecimiento no se encontró un competidor directo con las mismas cualidades de Gophera, sin embargo se estudió un número de aplicaciones nativas digitales como Workday²¹ o Delivery Hero²² con similitudes en algunos aspectos del negocio para observar su evolución.

En ambos casos se ha estudiado que la tasa de crecimiento se ha mantenido positiva a pesar de algunos escenarios complejos causados por COVID19 y otras ocurrencias.

Cabe destacar que estos negocios han demostrado crecimientos de hasta 50% con ya varios años en el mercado. Aunque existan diferencias entre estas aplicaciones y Gophera, se estipula que el carácter explosivo de crecimiento de las mencionadas se puede reflejar en el emprendimiento y es por eso que se cree que el crecimiento proyectado para los primeros años es alcanzable.

²¹ [Análisis de Crecimiento de Workday. InFront.](#)

²² [Financial Reports, Delivery Hero.](#)

Costos

El costo inicial del proyecto es el de desarrollo y mantenimiento del producto y en segundo lugar los costos por campañas de marketing, comunicación y ventas para lograr penetrar el mercado e incentivar a los posibles clientes a adquirir Gophera.

El costo de desarrollo y mantenimiento del producto se podrá ver en detalle en el Anexo IX y estos serán 100% transparentes. El equipo necesario para el desarrollo y mantenimiento de Gophera estará conformado por recursos de:

- Seguridad Informática
- Project Management
- Data Science
- Front y Back end Ops
- UX y Arquitecto de Software
- App Android y iOS ops
- Mantenimiento o consultoría especializada

Es natural que estos costos incrementen año a año dado que se proyecta incrementar la cantidad de clientes del proyecto.

Por otro lado y en lo referido a costos por marketing, comunicación y ventas, también se podrá ver el detalle en el siguiente Anexo IX. El equipo necesario para dichos esfuerzos estará compuesto por:

- Analistas de Marketing Digital
- Social Media Manager & Community Manager
- Ejecutivos de Ventas
- Brand Manager
- Call Center
- Help Desk

Al igual que en los costos de desarrollo, es proyectado que los costos de marketing, comunicación y ventas aumenten con el correr de los años gracias al crecimiento esperado del negocio.

En el siguiente cuadro podremos apreciar la evolución de todos los tipos de costos a lo largo de los primeros años del negocio:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo y Mantenimiento	\$338,701.15	\$666,201.15	\$1,122,001.15	\$1,904,801.15	\$2,666,721.61	\$3,653,408.61	\$4,749,431.19	\$6,079,271.92	\$7,416,711.74	\$7,639,213.09
Marketing y Administración	\$35,880.00	\$50,140.00	\$87,630.00	\$132,710.00	\$192,429.50	\$269,401.30	\$377,161.82	\$509,168.46	\$661,918.99	\$794,302.79
	\$374,581.15	\$716,341.15	\$1,209,631.15	\$2,037,511.15	\$2,859,151.11	\$3,922,809.91	\$5,126,593.01	\$6,588,440.38	\$8,078,630.74	\$8,433,515.89

Fuente: Elaboración propia.

Inversión Inicial

Para desarrollar la plataforma de Gophera se necesita una inversión inicial de USD 338.701 correspondientes a un año de trabajo de modelado y testeado del producto. Adicionalmente a los gastos de desarrollo, se invierte también en gastos de marketing, comunicación y ventas para el primer año por un total de USD 35.880.

Esta inversión será consolidada bajo un monto de USD 374.581 para hacer frente a los costos de desarrollo, mantenimiento, marketing, comunicación, ventas y costos de administración generales.

No se espera generar ventas en el año de desarrollo o año 1 por lo que la inversión será recuperada y superada en el año 2 y 3, cubriendo todos los gastos y teniendo mayor oportunidad de inversión en mejoras del negocio.

Información macroeconómica y operativa

A continuación se detalla la información macroeconómica y operativa utilizada para la elaboración de las proyecciones financieras:

Información	Valor
Precio Unitario por usuario	USD 12.00
Segmento de Mercado	123.128
Ingresos Brutos	1.5%
IVA	21%
Impuesto a las Ganancias	35%

Cargas Sociales	35%
-----------------	-----

El tipo de moneda utilizado para la confección de las proyecciones ha sido el dólar por lo que no se han hecho proyecciones de inflación o tipo de cambio.

El aporte inicial para la puesta en marcha del proyecto representa el 100% de la financiación del negocio y se optó por no tomar deuda financiera. Una vez que el proyecto presente ganancias, estas se invertirán directamente en el negocio.

Rentabilidad y Valuación

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se entiende que este proyecto ofrece una gran proyección con el riesgo de todo tipo de negocio digital:

El resultado del análisis ha sido que el valor neto actual de la proyección es de USD 660.801 calculado mediante el método de valuación de APV Pasivo.

Estos son los factores tomados en cuenta para el análisis:

- Tasa de descuento en USD Ku 88,07%
- Tasa libre de riesgo: 3,48%²³
- Prima de riesgo de mercado de 24%
- Prima de riesgo país para Argentina de 52,5%²⁴
- Beta desapalancada: 1,34

Para beta desapalancada se tomó como referencia a Globant²⁵. que en sus estados financieros de la empresa del 2022²⁶ se obtuvieron los siguientes resultados:

- Equity: USD 1.556.413

²³ [10 year Treasury Note](#)

²⁴ [Prima de Riesgo Argentina. Datos Macro.](#)

²⁵ [Globant](#)

²⁶ [Estados Financieros Globant. Investing.com](#)

- Deuda financiera: USD 178.014
- Valor: USD 1.734.427
- $D/V=10.26\%$

La beta apalancada de Globant es de 1.49 y tras realizar los cálculos de la beta desapalancada se llegó al resultado de 1.34:

$$\beta_u = \beta_l \div \left(1 + \frac{D}{V} \div \left(1 - \frac{D}{V}\right)\right)$$

$$\beta_u = 1.49 \div (1 + 10.26\% \div (1 - 10.26\%))$$

$$\beta_u = 1.34$$

Para poder calcular la prima de riesgo país de Argentina es que se tomó la resta entre la tasa de un bono soberano de Argentina en dólares y un bono del Tesoro de Estados Unidos en dólares. El resultado es de 52.5%.

- Bonos ARG en USD: 55.98%
- Bonos US en USD: 3.48%

Con todos estos datos es posible calcular la tasa (K_u) y el resultado es: 88.07%:

$$K_u = R_f + \beta_u * PRM + PR_{País}$$

$$K_u = 3.485\% + 1.34 * 24\% + 52.5\%$$

$$K_u = 88.07\%$$

De este modo el flujo de fondos libre de la operación a un plazo de 10 y el resultado del valor actual neto ha sido de USD 660.801.

Se encuentran en los Anexos VIII todos los procedimientos para arribar a las proyecciones junto a sus respectivos ejercicios.

Conclusiones

A lo largo de este ensayo, hemos demostrado que Gophera es un proyecto que atiende una necesidad de mercado que es cada día más relevante con la evolución del ámbito laboral. No existe en el mercado una competencia directa con las mismas cualidades diferenciales y se ha demostrado una estrategia de precio y prueba que ayudarán a penetrar el mercado.

También se ha demostrado gracias a las proyecciones financieras que el emprendimiento es económicamente viable. El principal desafío de este negocio es el de alcanzar las ventas proyectadas y encontrar el equipo ideal para la puesta en marcha.

Teniendo en cuenta el proyecto completo se desarrolló un análisis CAC y LTV. Entendiendo al CAC como los costos de marketing y ventas por adquirir un nuevo cliente y LTV como valor de vida del cliente. El resultado es de un índice LTV/CAC de 2.63 y este demuestra que adquirir cada cliente adquirido aumentará el beneficio de Gophera.

De concretar las proyecciones es entonces que el negocio resultaría rentable y es una gran oportunidad con perspectiva internacional y escalabilidad muy alta.

Fuentes y Bibliografía

Bibliografía Consultada

- Corrales, Frías, Lobo. La información como soporte de la información II. Temas, 2011.
- Baron, David. Business and Its Environment. Pearson, 2017.
- Damodaran A. "Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset"; Wiley, 2017.
- González Isolio D. y Tapia G. "Instrumentos de renta fija y variable: Análisis, Valuación y Estructura de Capital". Thompson Reuters – La Ley, 2017.
- Lockwood, T.; "Design Thinking-Integrating innovation, customer experience and brand value"; Allworth Press, 2009.
- Osterwalder & Pigneur. "Business Model Canvas". Deusto, 2010.
- Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press; Illustrated edición, 1998.
- Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ed. Free Press; Illustrated edición, 1998.

Fuentes Consultadas

- Brown, Tim. Design Thinking. HBR June, 2018
- Dolan, R. "Note on Marketing Strategy". Harvard Business School, 1999.
- Kotler, Philip. Marketing Management. Pearson, 2011.
- LEVITT, T. "La Miopía del Marketing". La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.

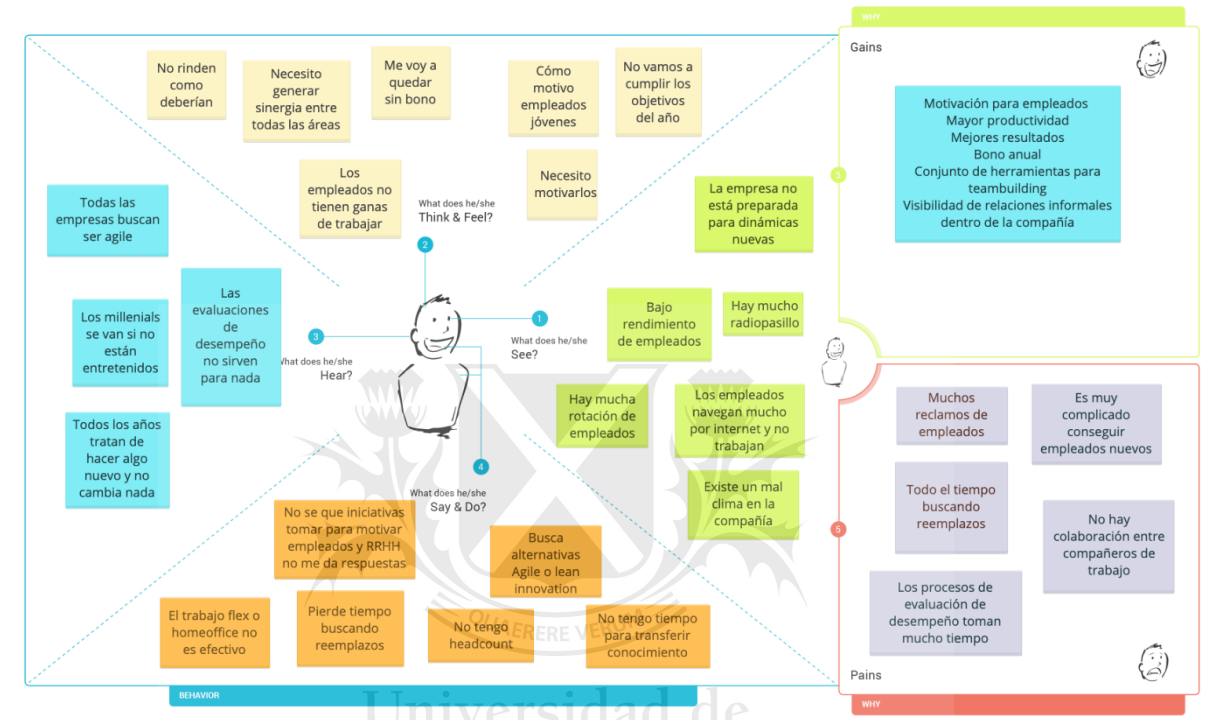
Artículos

- Banco Mundial, <https://www.bancomundial.org/>.
- Doing Business. <https://espanol.doingbusiness.org/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) Argentina. <https://www.indec.gob.ar/>

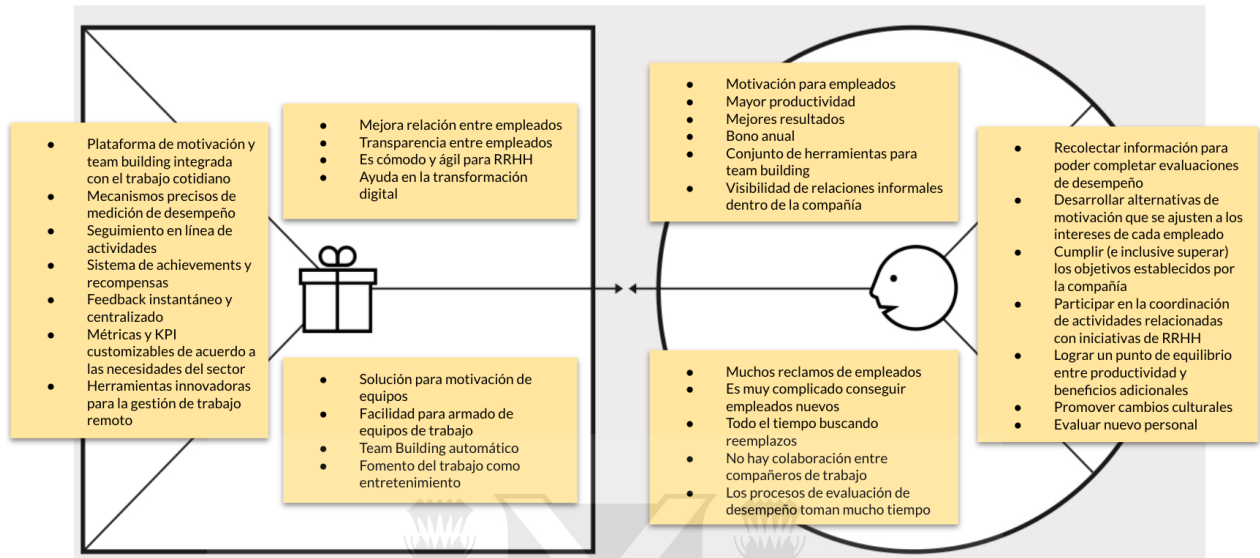
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (INAPI). <https://www.inapi.cl/>
- Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/>
- Mc Kinsey. <https://www.mckinsey.com/>
- Michael Page Group. <https://www.michaelpage.es/>
- Datos Argentina. <https://datos.gob.ar/>
- La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/>
- Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/>
- Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/>
- IBM. <https://www.ibm.com/>
- Globant. <https://www.globant.com/>
- Marca Chile. <https://marcachile.cl/>
- Global Opportunity Index. <https://milkeninstitute.org/>
- InFront Analytics. <https://www.infrontanalytics.com/>
- Delivery Hero. <https://ir.deliveryhero.com/>
- Market Watch. <https://www.marketwatch.com/>
- Datos Macro. <https://datosmacro.expansion.com/>
- Investing. <https://es.investing.com/>

Anexos










Anexo I: Empathy Map



Anexo II: Value Proposition Canvas



Anexo III: Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes piloto, beta testers y consumidores experimentales - Inversores potenciales - Compañías de consultoría en RRHH y mejora de procesos - Social media (formadores de opinión) - Proveedores de servicios en la nube 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades relacionadas con I&D de nuevas tendencias y tecnologías - Mantener el flujo de trabajo del equipo de desarrollo (correctivo y evolutivo) - Branding y performance digital 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de motivación y team building integrada con el trabajo cotidiano - Mecanismos precisos de medición de desempeño - Seguimiento en línea de actividades - Sistema de achievements y recompensas - Feedback instantáneo y centralizado - Métricas y KPI customizables de acuerdo a las necesidades del sector - Herramientas innovadoras para la gestión de trabajo remoto 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y control permanente de la satisfacción del cliente a fin de brindar soporte proactivo - Servicio personalizado y asesoramiento en línea 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Directores o gerentes en multinacionales: Hombres y mujeres de 30 a 60 (Segmento 1) - Dueños de Pymes: Hombres y mujeres de 30 a 60 (Segmento 2)
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de desarrollo (DevOps) - Servicios en la nube (IaaS / PaaS) - Servicios de call center - Ejecutivos de cuentas/ventas 		<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> - Campañas de Google, FB, Instagram y LinkedIn - Web / Mobile App - Twitter / Teléfono 		
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y administración de ventas - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (salarios + contratación de servicios de terceros) - Servicios en la nube (IaaS / PaaS) 			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos de bajo margen por venta de add-ons y/o componentes modulares extras - Ingresos de bajo margen por publicidad (versión free de la plataforma) - Ingresos de alto margen por servicios de suscripción 	

Anexo IV: Arquetipo de Cliente

Arquetipo 1

Nombre: Martín
Edad: 45 años
Trabajo: Gerente de RRHH en Novartis
Familia: Casado con dos hijos



Día típico: Martín se levanta temprano, desayuna y luego lleva a sus hijos al colegio con la ayuda de su pareja. Los dos trabajan en compañías multinacionales. Alrededor de las 9 o 10 hs ingresa a la oficina, revisa sus mails y a diario recibe problemáticas de gestión de las personas entre las cuales debe delegar a su equipo resolución de conflictos, payrolls, motivación de fuerza de trabajo y más. La motivación está siempre entre los items más complicados que Martín tiene que trabajar y no tiene una metodología de trabajo que comprenda la transformación digital forzada que atraviesa la empresa impulsada por su flota de trabajo más joven.

Al mediodía almuerza en la cafetería de la empresa y escucha en las mesas las quejas de los empleados y como siempre se sientan todos con sus respectivos grupos. Por la tarde continúa trabajando y teniendo reuniones con otros gerentes, atendiendo los conflictos que todos estos les presentan. Entre las 18 y las 19 hs es hora de ir a su casa.

Cansado, cena con su familia y pasa tiempo con sus hijos para irse a dormir alrededor de las 23 hs.

Que necesita:

- Mantener entretenidos a los empleados Millennials y nuevas generaciones
- Desarrollar teamwork entre empleados
- Trabajar en la mejor del ambiente de la compañía
- Encontrar una herramienta que motive a los empleados en el día a día

Arquetipo 2

Nombre: Claudio
Edad: 52 años
Trabajo: Dueño de MD Marketing Digital
Familia: Casado sin hijos



Día típico: Claudio se levanta y desayuna con su pareja. Poco después se dirige a su oficina ubicada en Villa Crespo. En ella trabajan 20 personas, la mayoría entre 20 y 35 años. No tiene departamento de RRHH y todos los días tiene que lidiar con los desafíos que le plantean empleados jóvenes y la altísima rotación que estos tienen dado que no suelen renunciar antes de los 2 años en la compañía.

Claudio almuerza en su escritorio y muchas veces siente el aire tenso entre él y sus empleados. No logra comprenderlos y no tiene un paquete de beneficios atractivo como para retenerlos. De tanto en tanto invita el almuerzo para tratar de fomentar el trabajo en el equipo y los vínculos entre él y sus empleados.

Que necesita:

- Mantener entretenidos a los empleados Millennials y nuevas generaciones
- Desarrollar teamwork entre empleados
- Ofrecer beneficios que se puedan comparar a los de una multinacional
- Retener empleados en su compañía

Arquetipo 3

Nombre: Silvia
Edad: 47 años
Trabajo: Gerente RRHH Dentsu
Familia: Casada sin hijos

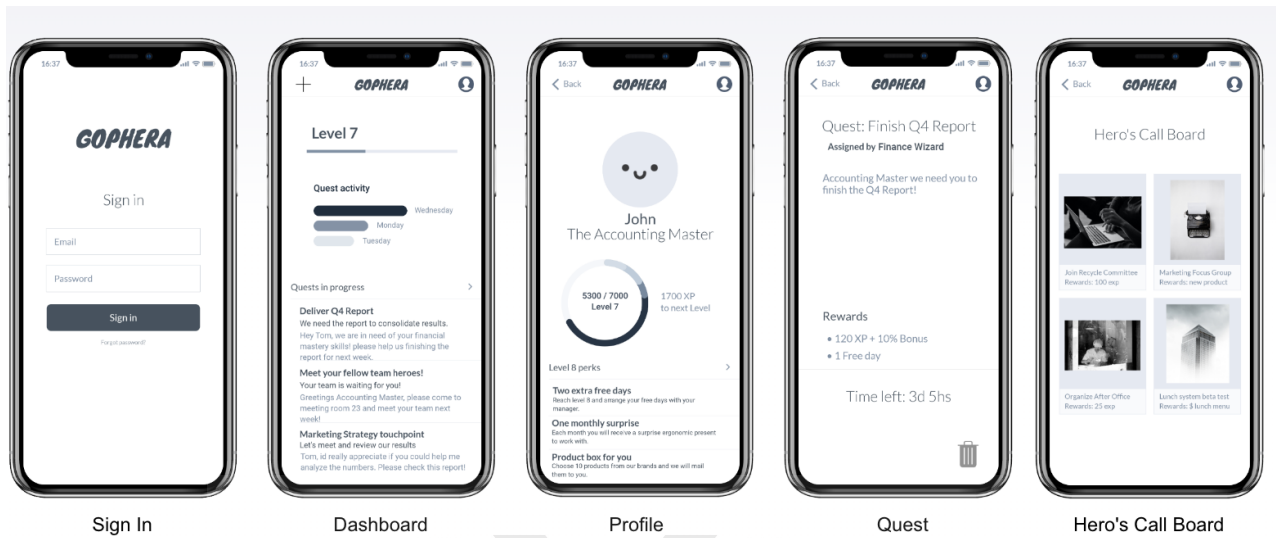


Silvia no conoce qué es gamification y lidera RRHH en una compañía en la cual la fuerza laboral promedia una edad de 25 años. La rotación empleados es muy alta y no tiene beneficios notables como para retener top performers. No logra empatizar con sus colegas dado que existe una diferencia notable en sus hábitos y costumbres. No es consciente sobre la posible existencia de herramientas digitales que mantengan entretenidos y motivados a sus colaboradores.

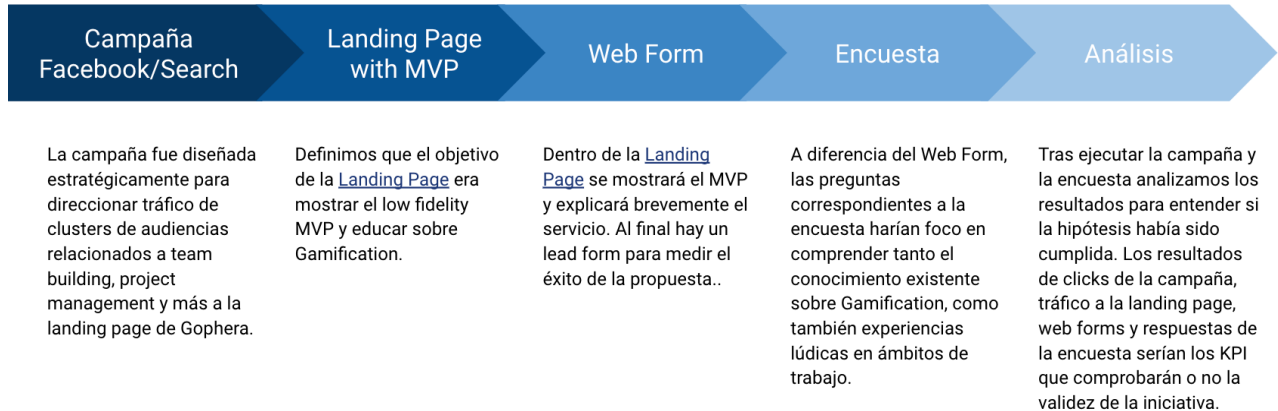
Que necesita:

- Mantener entretenidos a los empleados Millennials y nuevas generaciones
- Desarrollar teamwork entre empleados
- Retener empleados en su compañía
- Actualizarse sobre nuevas tecnologías

Anexo V: MVP y Landing Page



Anexo VI: Diseño y ejecución del Experimento



Ejecución del experimento - Campaña - Google Ads - Search

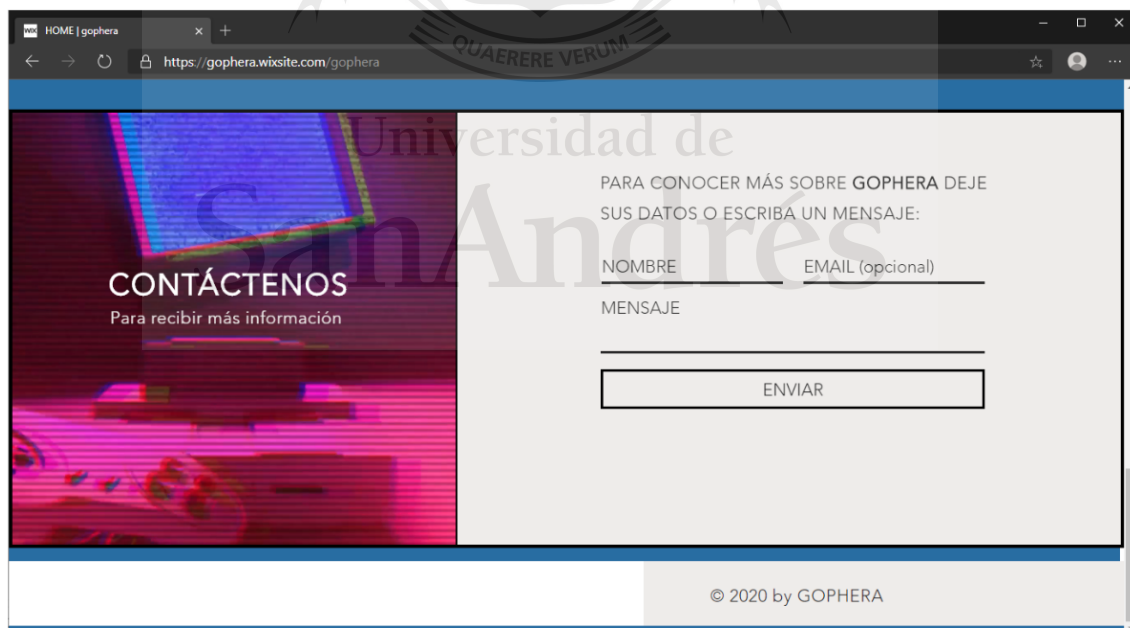


- Objetivo: llevar tráfico interesado en team building, corporate motivation y más a la landing page de Gophera
- Presupuesto: U\$D 10.00
- Medio: Google Ads
- Vehículo: Search

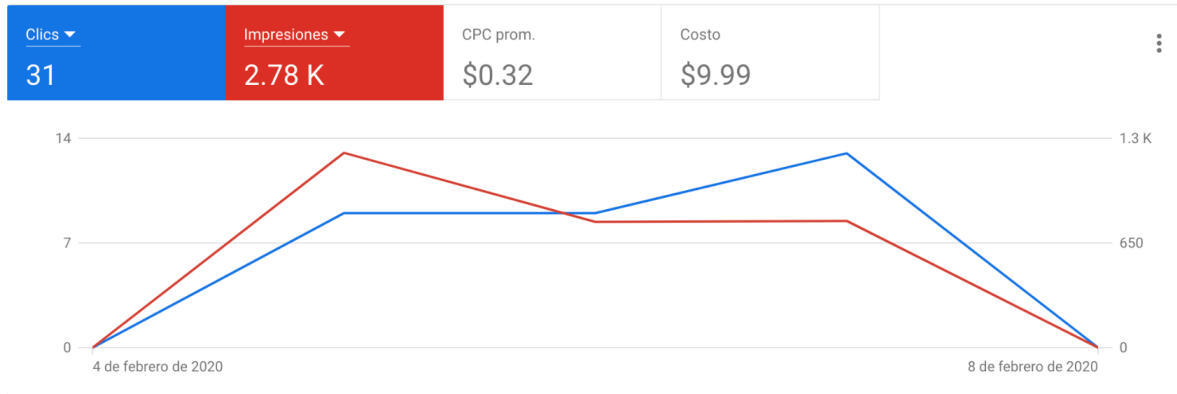
Ejecución del experimento - Campaña - Google Ads - Públicos

Utilizamos un **público objetivo** relevante al target de Gophera para asegurarnos que los **resultados de la campaña** puedan validar la hipótesis del proyecto.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Empleo Trabajos para oficinistas y administrativos	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Empleo Trabajos ejecutivos y gerenciales	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios para empresas Tecnología para empresas	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios para empresas > Tecnología para empresas Software empresarial	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Software Software de negocios y productividad	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios para empresas Servicios de reclutamiento y personal	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Empleo Servicios de orientación profesional	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Estilos de vida y pasatiempos Profesionales corporativos	Público afín
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios para empresas > Tecnología para empresas > Software empresarial Herramientas para colaboración y conferencias	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Educación > Educación superior Educación tecnológica	Público en el mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Educación > Educación superior Educación empresarial	Público en el mercado



Post-Mortem - Campaña - Google Ads - Search - Resultados generales V1



Post-Mortem - Campaña - Google Ads - Anuncios V1

Futuro De la Dinámica Laboral | Gophera | Gamification

[Anuncio] gophera.wixsite.com/Gamification/Gophera

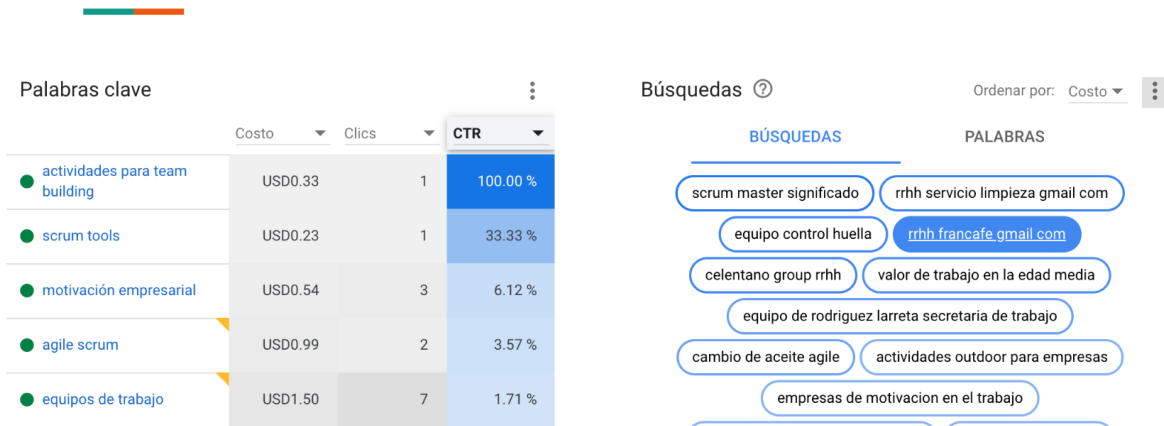
¡Ingresa y conocé el futuro del team building! Dejá tus datos y conocé como gamification puede potenciar tu equipo de trabajo.



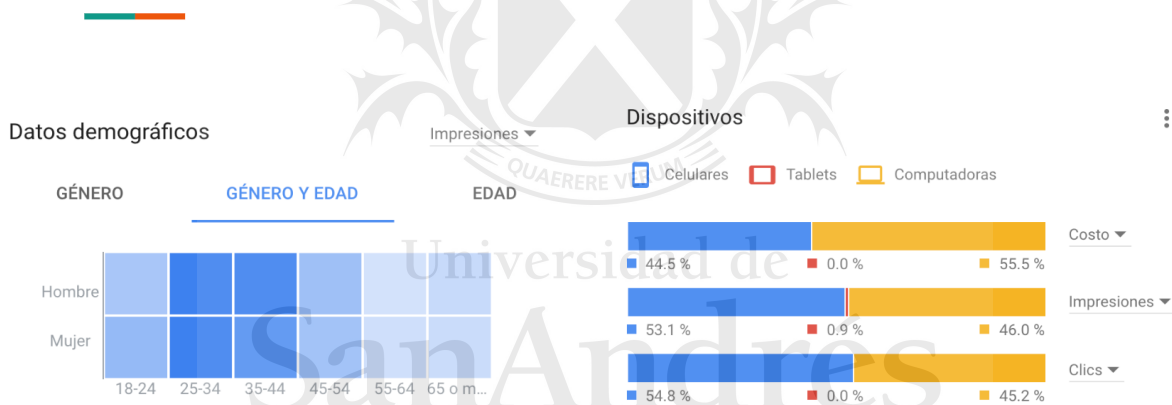
Anuncio	Impresiones	Clics ▾	CTR ▾
● Habilitada	810	15	1.85 %

Anuncio	Impresiones	Clics ▾	CTR ▾
● Habilitada	1,968	16	0.81 %

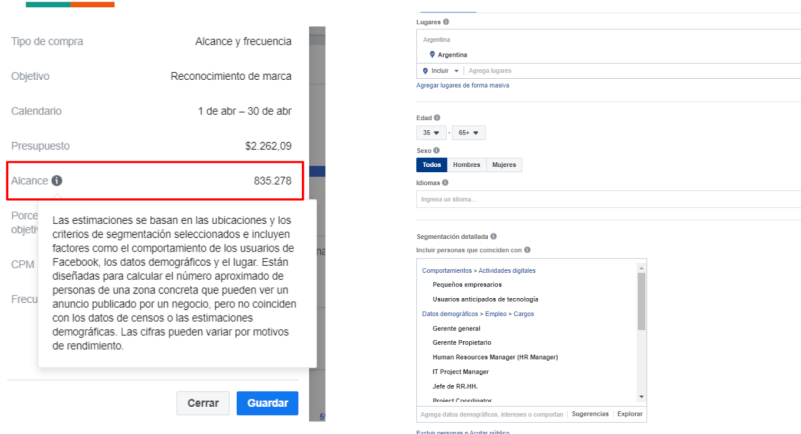
Post-Mortem - Campaña - Google Ads - Keywords y Búsquedas V1



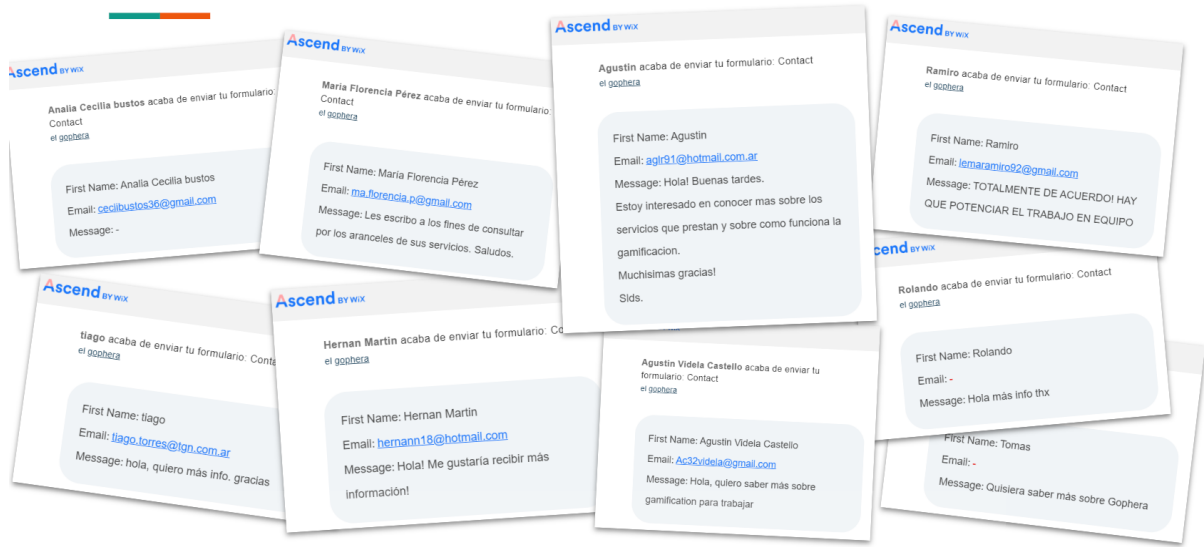
Post-Mortem - Campaña - Google Ads - Datos demográficos y dispositivos de las impresiones V1



Estimaciones Facebook Business Manager V1

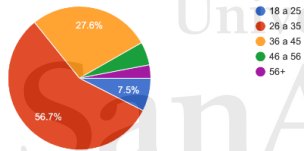


Post-Mortem - Web Form V1

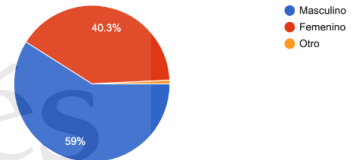


Post-Mortem - Encuesta 2

Edad
134 respuestas

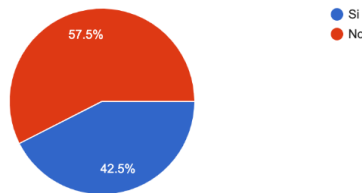


Genero
134 respuestas



¿Conoces qué significa Gamification?

134 respuestas

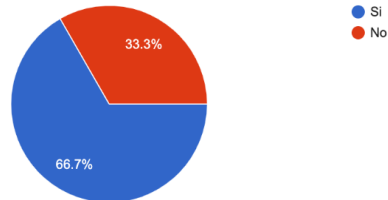


Post-Mortem - Encuesta 2



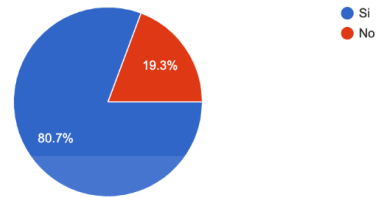
¿Escuchaste hablar de la gamification en empresas?

57 respuestas



¿Crees que la gamification podría aplicarse dentro de tu ámbito laboral?

57 respuestas

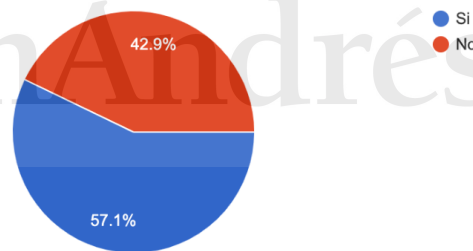


Post-Mortem - Encuesta 2



Una aplicación mobile permite, a personal de una empresa de servicios, crear un personaje simbólico (avatar) que refleje sus gustos, carácter y estilo. A medida que cada colaborador cumpla con actividades, irá ganando puntos que podrá utilizar tanto dentro como fuera de la aplicación. ¿Consideras que el adquirir un título o trofeo virtual para su avatar (Ej. Juan "Orientado a resultados" Pérez) podría influir en que la persona haga un mayor esfuerzo por cumplir con sus objetivos?

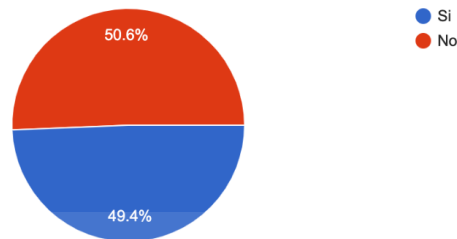
77 respuestas



Post-Mortem - Encuesta 2

RRHH considera fundamental crear cohesión entre colaboradores de distintos departamentos. Una aplicación mobile te notifica que debes conectarte con otras 3 personas seleccionadas al azar en un horario específico. Cada uno de los convocados recibe una pista que será necesaria para descifrar un código. Si logran hacerlo a tiempo e ingresarlo en la aplicación, cada uno de los convocados sumará 100 puntos. ¿Crees que esta propuesta ayudará a RRHH?

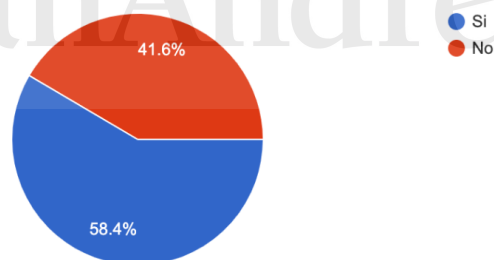
77 respuestas



Post-Mortem - Encuesta 2

Entre los asistentes de una reunión de trabajo, una aplicación mobile selecciona, de acuerdo a criterios previamente definidos, quien deberá realizar la minuta. Si la persona envía la minuta y sube una foto de los asistentes a la aplicación dentro de las próximas 24 horas, entonces sumará 50 puntos. ¿Crees que esta propuesta aumentará la motivación a realizar un trabajo tan rutinario como es el armado de una minuta?

77 respuestas

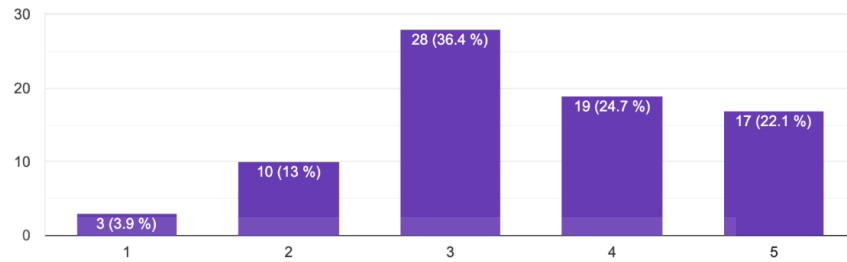


Post-Mortem - Encuesta 2



Mediante una aplicación mobile se lleva a cabo un evento especial, en donde cada área/equipo de trabajo deberá lograr una reducción en el uso de papel del 30%. Al finalizar el evento, cada integrante del área que se encuentre dentro de los 2 mejores promedios recibirá 50 puntos, y cada integrante del mejor equipo de esa área 50 puntos adicionales. ¿En qué medida crees que esta iniciativa podría ayudar al objetivo de reducir el uso de papel?

77 respuestas

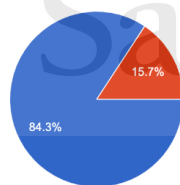


Post-Mortem - Encuesta 2



¿Te resultaría interesante incorporar herramientas lúdicas a las actividades cotidianas de tu trabajo?

134 respuestas

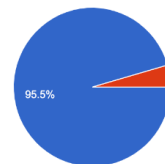


● Si
● No

Universidad de
San Andrés

¿Crees que existen oportunidades de mejora para que el trabajo remoto (home office, home working, etc.) resulte más productivo?

134 respuestas



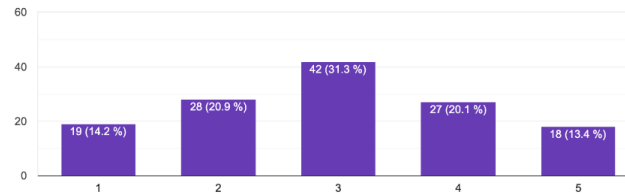
● Si
● No

Post-Mortem - Encuesta 2



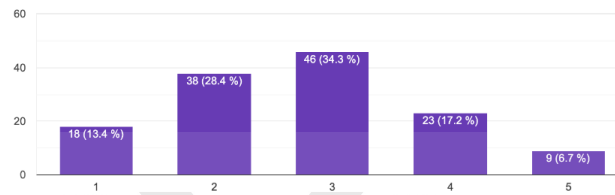
¿Qué tan efectivos consideras que son los mecanismos de motivación en tu trabajo actual?

134 respuestas



En tu experiencia, ¿qué tan satisfecho/a estás con el funcionamiento general de los procesos de evaluación de desempeño?

134 respuestas



Análisis Encuesta V2



- **134 personas** completaron la encuesta
- El **57%** **no conoce** qué es Gamification
- El **80%** de estos cree que es **aplicable en situaciones laborales**
- El **84%** de los encuestados **desea incorporar mecánicas lúdicas** a su día a día laboral
- Un **promedio del 62%** de los encuestados que no sabía qué es Gamification cree que los ejercicios planteados resultan motivadores o ayudan a RRHH
- El **66%** de los encuestados **no encuentra efectivo los mecanismos de motivación** de sus organizaciones (35% insatisfechos - 31% indiferentes)
- El **76%** de los encuestados **no se encuentra satisfecho con las evaluaciones de desempeño** de sus trabajos (42% insatisfechos - 34% indiferentes)
- El **95%** de los encuestados cree que la modalidad de **Home Office tiene áreas de mejora**

Anexo VII: Free Cash Flow y Cálculo del Valor de la Inversión

PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS LIBRES

FLUJOS DE FONDOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
EBITDA	(378,832)	306,289	324,314	186,710	254,758	436,663	758,696	766,120	376,447	355,094
Impuesto operativo	-	-	(88,120)	(65,348)	(89,165)	(152,832)	(265,544)	(268,142)	(131,756)	(124,283)
Inversión NOF	(19,969)	105,689	154,474	168,419	271,535	286,694	313,530	314,148	281,676	279,896
Capex	(38,400)	(9,600)								
FLUJO DE FONDOS LIBRE	(437,202)	402,378	390,669	289,781	437,128	570,525	806,682	812,126	526,366	510,707
G NOPAT										4%
RONIC										54.9%
FF residual normalizado										242,887
VALOR DE LA OPERACIÓN en U\$		660,801								
VALOR DEL NEGOCIO en U\$		660,801								



Universidad de
SanAndrés

Anexo VIII: Estados Contables y Projectados

ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Caja y bancos	11,600	80,165	127,448	152,860	250,305	250,305	250,305	250,305	250,305	250,305
Cuentas por cobrar		87,120	130,680	189,486	265,280	371,393	501,380	626,725	720,734	749,563
Otros créditos (fiscal)	-									
P,P&E neto	38,400	57,600	64,800	72,000	79,200	86,400	93,600	100,800	108,000	115,200
ACTIVO	50,000	224,885	322,928	414,346	594,785	708,098	845,285	977,830	1,079,039	1,115,068
Cuentas por pagar	(31,569)	(61,596)	(103,654)	(173,927)	(244,051)	(335,004)	(438,155)	(562,882)	(689,363)	(719,972)
PASIVO	(31,569)	(61,596)	(103,654)	(173,927)	(244,051)	(335,004)	(438,155)	(562,882)	(689,363)	(719,972)
Capital social	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
Resultado ejercicio	378,832	(296,689)	(228,994)	(114,161)	(158,393)	(276,631)	(485,952)	(490,778)	(237,491)	(223,611)
Otras cuentas de capital										
PATRIMONIO NETO	328,832	(346,689)	(278,994)	(164,161)	(208,393)	(326,631)	(535,952)	(540,778)	(287,491)	(273,611)
Ventas netas	-	1,045,440	1,568,160	2,273,832	3,183,365	4,456,711	6,016,559	7,520,699	8,648,804	8,994,756
Costos	(338,701)	(681,883)	(1,145,524)	(1,938,909)	(2,714,472)	(3,720,259)	(4,839,680)	(6,192,082)	(7,546,444)	(7,774,134)
Gastos	(40,131)	(57,268)	(98,322)	(148,213)	(214,134)	(299,788)	(418,184)	(562,497)	(725,913)	(865,528)
RESULTADO OPERATIVO	(378,832)	306,289	324,314	186,710	254,758	436,663	758,696	766,120	376,447	355,094
Resultado financiero										
Amortizaciones	-	(9,600)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Impuestos	-	-	(88,120)	(65,348)	(89,165)	(152,832)	(265,544)	(268,142)	(131,756)	(124,283)
RESULTADO NETO	(378,832)	296,689	228,994	114,161	158,393	276,631	485,952	490,778	237,491	223,611



Anexo IX: Estimación de Desarrollo y Marketing de Gophera

ESTIMACIÓN DESARROLLO - OUTSOURCED				
ETAPA 1 - v1 (MVP)	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	3	900	\$40.00	\$108,000.00
App Android/iOS (React Native, Xamarin, Flutter, etc.)	3	900	\$40.00	\$108,000.00
UX/UI	1	700	\$36.00	\$25,200.00
Maintenance/Consultoría especializada	2	600	\$25.00	\$30,000.00
TOTAL		3100		\$271,200.00

ETAPA 2 - v2	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	2	1000	\$40.00	\$80,000.00
App Android/iOS (React Native, Xamarin, Flutter, etc.)	2	1000	\$40.00	\$80,000.00
UX/UI	2	900	\$36.00	\$64,800.00
Maintenance/Consultoría especializada	1	1000	\$25.00	\$25,000.00
TOTAL		3900		\$249,800.00

ETAPA 1 - v1 (MVP)	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Data Scientist	1	500	\$35.00	\$17,500.00
Project Management	1	1000	\$35.00	\$35,000.00
Soporte Interno	1	1000	\$15.00	\$15,000.00
TOTAL		2500		\$67,500.00

ETAPA 2 - v2	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Seguridad Informática	2	1100	\$38.00	\$83,600.00
Arquitecto de Software	1	1100	\$38.00	\$41,800.00
FrontEnd y BackEnd	3	900	\$36.00	\$97,200.00
App Android/iOS (React Native, Xamarin, Flutter, etc.)	3	900	\$36.00	\$97,200.00
Data Scientist	1	900	\$35.00	\$31,500.00
Project Management	2	900	\$32.00	\$57,600.00
Soporte Interno	1	500	\$15.00	\$7,500.00
TOTAL		4100		\$416,400.00

ETAPA 2 - v3	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Seguridad Informática	2	1800	\$38.00	\$136,800.00
Arquitecto de Software	2	1800	\$38.00	\$136,800.00
FrontEnd y BackEnd	4	1800	\$38.00	\$273,600.00
App Android/iOS (React Native, Xamarin, Flutter, etc.)	4	1800	\$36.00	\$259,200.00
UX/UI	2	1800	\$4.00	\$14,400.00
Data Scientist	2	1200	\$35.00	\$84,000.00
Project Management	3	1200	\$32.00	\$115,200.00
CTO	1	1200	\$40.00	\$48,000.00
Soporte Interno	3	1200	\$15.00	\$54,000.00
TOTAL		10200		\$1,122,000.00

ETAPA 2 - v3	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
PMO	1	1960	\$40.00	\$78,400.00
Seguridad Informática	3	1960	\$38.00	\$223,440.00
Arquitecto de Software	3	1960	\$38.00	\$223,440.00
FrontEnd y BackEnd	6	1960	\$36.00	\$423,360.00
App Android/iOS (React Native, Xamarin, Flutter, etc.)	6	1960	\$36.00	\$423,360.00
UX/UI	3	1200	\$32.00	\$115,200.00
Data Scientist	3	1200	\$35.00	\$126,000.00
Project Management	4	1200	\$32.00	\$153,600.00
CTO	1	1200	\$40.00	\$48,000.00
Soporte Interno	5	1200	\$15.00	\$90,000.00
TOTAL		9920		\$1,904,800.00

ESTIMACIÓN DE MARKETING

ETAPA 1 - v1 (MVP)	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Analista Marketing Digital Jr (Programmatic, Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, etc)	1	300	\$8.00	\$2,400.00
Social Media Manager & Diseñador + Soporte Online Jr	1	600	\$8.00	\$4,800.00
Ejecutivo de Ventas	1	600	\$10.00	\$6,000.00
Ejecutivo de Marketing (Brand Manager)	1	1000	\$18.00	\$18,000.00
TOTAL		2500		\$31,200.00

ETAPA 2 - v2	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Marketing Digital (Programmatic, Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, etc.)	1	400	\$8.00	\$3,200.00
Social Media Manager & Diseñador + Soporte Online JR	1	800	\$8.00	\$6,400.00
Ejecutivo de Ventas	2	800	\$10.00	\$16,000.00
Ejecutivo de Marketing (Brand Manager)	1	1000	\$18.00	\$18,000.00
TOTAL		3000		\$43,600.00

ETAPA 3 - v3	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Marketing Digital (Branding -Programmatic, Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, etc.)	1	400	\$8.00	\$3,200.00
Marketing Digital (Performance/Ecommerce Manager)	1	1000	\$8.00	\$8,000.00
Social Media Manager & Diseñador + Soporte Online	1	1000	\$7.00	\$7,000.00
Ejecutivo de Ventas	4	1000	\$10.00	\$40,000.00
Ejecutivo de Marketing (Brand Manager)	1	1000	\$18.00	\$18,000.00
TOTAL		3000		\$76,200.00

ETAPA 3 - v3	RECURSOS	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Marketing Digital (Programmatic, Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, etc.)	1	500	\$10.00	\$5,000.00
Marketing Digital (Performance)	1	500	\$12.00	\$6,000.00
Social Media Manager & Diseñador + Soporte Online	1	1200	\$7.00	\$8,400.00
Ejecutivo de Ventas	5	1200	\$12.00	\$72,000.00
Ejecutivo de Marketing (Brand Manager)	1	1200	\$20.00	\$24,000.00
TOTAL		#REF!		\$115,400.00

Anexo X: Diferencias entre Trabajos Finales de Grado realizados bajo un mismo proyecto.

Nombre del Proyecto: Gophera

Autor: Mauro Antonio Alegre

Compañero: Gabriel Janson

Los trabajos de cada compañero se diferenciarán por el mercado geográfico al que apuntan. En el caso del presente, será a Argentina con un modelo de negocio B2B mientras que el otro contará con una expansión de negocio a otro mercado latinoamericano y una modificación en su modelo de negocio.



Universidad de
SanAndrés