



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

***Silohub***

**Alumna: Raspo María Alejandra**

**DNI: 27.890.943**

**Tutor: Alejandro Galafassi**



Escuela de Negocios  
**Maestría en Administración de Negocios**



**Alumna:** Raspo María Alejandra

**DNI:** 27.890.943

**Tutor:** Alejandro Galafassi

## Resumen Ejecutivo:

Un mundo cada vez más interconectado, en donde concretar una transacción, sea del tipo que sea, lleva cada vez menos tiempo, nos llevó a pensar si el sector más pujante que hoy tiene nuestro País no estaría reclamando un producto que ayude a que los negocios, en el punto de partida, sean más ágiles, claros y sencillos, gracias a la presencia de una infraestructura digital que así lo permita.

Bajo el concepto anterior, es que nació en el interior del país la idea de interconectar en un espacio común a AgroRetailers y a Productores con el fin de poder concretar operaciones de manera dinámica, sencilla y segura, evitando las fricciones que hoy tienen los negocios en tal estamento, las cuales se asocian principalmente con sistemas de gestión que datan de los 90, con papeles en exceso, con mails y chats en cantidad que en la mayoría de los casos confunden y entorpecen los negocios.

Silohub viene a ofrecer una experiencia omnicanal, en donde los Retailers del agro y los Productores agropecuarios puedan dialogar bajo un mismo idioma, en donde las transacciones tengan un espacio seguro y de transparencia para concretarse, en donde predomine la sencillez y la agilidad por sobre todas las cosas. La propuesta de Silohub viene a empoderar a los equipos comerciales con herramientas digitales innovadores, generando una conexión segura con el sistema de gestión (ERP) de cada empresa, siendo esto el soporte para que la experiencia sea completa.

Un único espacio interconectado con el ERP de cada empresa permitirá una comunicación mejor con los clientes, asegurando que éstos puedan acceder, desde cualquier lugar y con solo tener la aplicación móvil, a su estado de Cuenta corriente, verificar su entrega de mercadería en Puerto o Planta, gestionar cotizaciones de insumos, entre otras opciones más que tienen como fin principal potenciar el negocio de los Agro Retailers.

En término económicos, las perspectivas del sector en Argentina sumado a un escenario político-económico que comienza a mostrar otro rumbo se plantean

más que alentador para la propuesta de Silohub. Nuestro plan de crecimiento nos pone como desafío llegar a tener un share por encima del 10% sobre el SOM definido para el quinto año, con ingresos que estimamos superarán los 2 Millones de dólares. La promoción de la herramienta a través de nuestros clientes fidelizados será fundamental para traccionar comercialmente el producto y poder lograr los valores económicos estimados en este Plan de Negocio.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice:

<b>Agradecimientos</b>	Página 6
<b>1. El cliente</b>	Página 7
Necesidad / Problema	Página 7
Segmento de clientes / Cliente Objetivo	Página 8
<b>2. Propuesta de valor</b>	Página 13
Proceso de Construcción del MVP	Página 14
<b>3. El Product Market Fit</b>	Página 16
<b>4. El tamaño de la oportunidad, la competencia</b>	Página 19
Estimando el TAM, SAM, SOM	Página 19
Competencia	Página 21
Contexto	Página 23
Situación de la industria	Página 27
Cadena de valor	Página 28
Las 5 Fuerzas de Porter	Página 29
<b>5. Modelo de Negocio</b>	Página 31
<b>6. Go to Market Plan</b>	Página 36
Funnel de Ventas	Página 39
<b>7. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio</b>	Página 42
<b>8. Implementación del Negocio</b>	Página 44
<b>9. Equipo emprendedor, estructura directiva</b>	Página 48
<b>10. Contexto Micro y Macro, Resultado Económicos – Financieros, Requerimientos de Inversión</b>	Página 51
Variables Macro	Página 51
Variables Micro del Proyecto	Página 52
Inversión Inicial	Página 53
Punto de equilibrio	Página 54
Principales Drivers del Modelo económico	Página 55
Cuadro de Resultado	Página 56
Flujo de Fondos del Proyecto	Página 57
Alternativas de Fondeo	Página 58
<b>11. Condiciones para la viabilidad del Negocio</b>	Página 60

Costo del Capital y estimación del VAN	Página 60
Sensibilizando el Proyecto	Página 62
<b>12. Aspectos Legales y Regulatorios</b>	Página 66
<b>13. Fuentes y Bibliografía</b>	Página 67
<b>14. Anexos</b>	Página 69



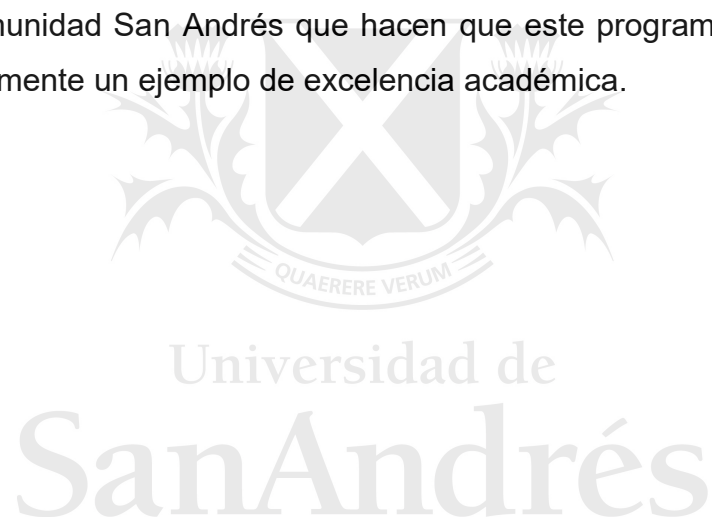
Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos:

A mi familia, por su apoyo incondicional durante estos intensos dos años; a mis padres, que me han enseñado a nunca a rendirme; a mis compañeros, que siempre han estado cuando los he necesitado, con gran generosidad me han dado un lugar en este grupo hermoso que hemos construido.

Además, un agradecimiento para mi Mentor de tesis, Alejandro, que me ha acompañado bien de cerca en todo este proceso, que siempre me ha ayudado a no bajar el ritmo, a continuar para llegar finalmente al meta. A mi querida compañera de Demo Day, Lis Molina, que ha tenido un rol clave en llevar adelante todo el trabajo de campo que da sustento a este proyecto.

A toda la Comunidad San Andrés que hacen que este programa, el Executive MBA, sea realmente un ejemplo de excelencia académica.



# 1.

## El cliente:

### Descripción de la Necesidad / Problema:

En el mundo en el que estamos, en donde la inmediatez a la hora de realizar transacciones es moneda corriente, nos encontramos con que cerrar negocios entre AgroRetailers y Productores Agropecuarios no sigue tal lógica. Los negocios tardan tiempo en concretarse, involucran a varias personas, la papelería abunda y los sistemas de gestión que generalmente dan soporte a estos negocios datan de los 90, habiendo pasado los mismos por escasos procesos de actualización.

Lo anterior se torna fácilmente entendible si lo podemos explicar con un simple ejemplo de la cotidianidad entre un Productor agropecuario que quiere vender mercadería o bien comprar insumos y un AgroRetailers que quiere atender tal necesidad.

Pensemos un momento en un producto que desde el campo desea ponerle precio al trigo entregado en un Acopio, para ubicar a su Representante comercial debe realizar llamadas / enviar mensajes de textos o emails, hasta que finalmente el Representante atiende y toma su pedido, este simple proceso puede tomar de 2-3 horas en promedio, pero eso no termina allí, luego la operación tiene que registrarse en los sistemas de gestión de los AgroRetailers, con lo cual, el proceso total de concretar la venta de granos puede demorar, si todo sale bien, unas 24 horas.

En el gráfico de abajo se visualiza lo que hemos narrado, los negocios en el Agro llevan tiempo, demandan energías innecesarias, carecen, al final del día, de la seguridad necesaria.





A todo lo anterior podemos sumarle un tema adicional que valida el problema / necesidad planteada, en Argentina, en donde el Agro representan un lugar estratégico en términos de generación de Producto, demanda, puestos de trabajo, etc., hemos validado que mover una tonelada de grano de una planta de acopio o bien desde el campo al puerto tarde no más de 24 hs, mientras que asentar tal movimiento punta a punta en los proceso de gestión de los AgroRetailers suele tardar, en la mayoría de los casos, entre 48-72 hs, claramente, el *grano termina corriendo más rápido que la información*.



### Segmento de clientes / Segmento objetivo:

Habiendo planteada la idea general, surgen dos segmentos que se han definido, los mismos sirven para definir un producto que, inicialmente, vamos a considerarlo B2B.

Los segmentos se orientan básicamente al tamaño de nuestro cliente potencial y a la forma en que tienen de relacionarse con su cliente final. Básicamente estamos hablando de Acopios / Cooperativas / Proveedores de Insumos (orientadas básicamente a la venta de químicos y fertilizantes), en donde el

tamaño definirá gran parte de la propuesta de valor. Aquí encontramos, enfocados en Argentina, la siguiente escala:

- AgroRetailers que atienden a más de 1.000 productores
- AgroRetailers que atienden entre 500-1.000 productores
- AgroRetailers que atienden menos de 500 productores

Las encuestas realizadas a estos potenciales clientes estuvieron orientadas en las siguientes preguntas básicas (se agregan en Anexos los modelos y la estadística de repuestas):

- Puesto que ocupa dentro de la Empresa.
- Cantidad de clientes que atiende la Empresa.
- Core del Negocio / Detalle de los servicios prestados a los clientes productores
- Tareas que realiza habitualmente para cerrar negocios con sus clientes productores
- Actores que intervienen en la generación de estos negocios
- Cuáles piensan que son las expectativas de sus clientes en cuanto al servicio prestado
- Cuál es la parte del proceso de cerrar negocios que le lleva más tiempo, demanda energías
- Y como último punto, consultamos si actualmente cuenta con alguna herramienta digital que le agilice el proceso de cerrar negocios diariamente

Además de las preguntas anteriores, y gracias a estar relacionada al Agro de forma directa, se participó de varios experimentos dentro de empresas del rubro, permitiendo con ellas entender mejor cuáles eran las fricciones que trababan la generación fluida del negocio, cuáles eran los puntos de dolor en el viaje que se transitaba para llegar al objetivo final, que es el cierre de un nuevo negocio.

En base a todo lo anterior, se identificaron dos segmentos de clientes, los cuales se detallan a continuación a través de los arquetipos detallados. Se aclara que la segmentación utilizada en este caso se basa en el principio de “los beneficios

buscados”, haciendo especial foco en el servicio, la relación, la calidad del producto, y el precio.

Por otro lado, la segmentación y la definición de arquetipos considera las siguientes premisas rectoras:

**¿Por qué?** Por qué los clientes toman las decisiones que toman. Foco en el proceso de decisión.

**¿Qué?** Qué han hecho los clientes.

**¿Quién?** Quiénes son los clientes (foco en demografía, hábitos, estilos de vida, forma de comunicarse).



"Sofisticado"

**Datos generales**

Gerencia Comercial  
 Entre 1.000 / 2.500 clientes  
 Acopio de Cereales / Venta de Agroinsumos / Servicios conexos  
 Adopta Tecnología? Sí, aunque la tasa de adopción por el momento es baja

**Necesidades**

Sastisfacer punta a punta las necesidades del cliente  
 No perder tiempo en temas administrativos  
 Generar valor desde el servicio / atención personalizada  
 Respuestas ágiles y a medida de las necesidades

**Dolores (Paint)**

Tiempos de proceso largos  
 Burocracia en las respuestas  
 Falta de tiempo para desarrollar relaciones que generen valor  
 Continúa atención a urgencias  
 Papeles en exceso  
 Sistemas rúdimentarios para la gestión

**Aspiraciones (Gains)**

Contar con la información para su día a día en un solo lugar  
 Tener cotizaciones rapidas  
 Afianzar relaciones con los clientes generando propuestas de valor



"Ligth"

**Datos generales**

Gerencia Comercial (acorde al tamaño de la organización)  
 Acopio / Cooperativa de 500 a 1.000 clientes  
 Acopio / Venta de insumos / servicios  
 Adopta Tecnología? En general No, pero muestra interés

**Necesidades**

Sastisfacer punta a punta las necesidades del cliente  
 No perder tiempo en temas administrativos  
 Generar valor desde el servicio / atención personalizada  
 Respuestas ágiles y a medida de las necesidades

**Dolores (Paint)**

Sistemas de gestión viejos / no modernizados  
 Clientes con alta demanda de servicios  
 Exceso de papeles  
 Exceso de contactos para cerrar negocios y comunicar información relevante

**Aspiraciones (Gains)**

Poder tener un canal más simple y fluido para compartir información clave con los clientes  
 Tener tiempo para generar relaciones de valor

Como experimento alternativo de validación de la idea, se han utilizado los Mapas de empatía, los cuales nos permiten mirar el problema con los ojos de nuestros potenciales clientes. Resulta ser una herramienta bastante intuitiva a la

hora de entender detalladamente qué hace nuestro potencial cliente: que mira, que oye, que hace, que necesita hacer, qué piensa y siente (Dolores y Beneficios).

A continuación, se detallan los Mapas de empatía utilizados, los cuales se han armado mirando principalmente la forma societaria y los usos y costumbres que cada forma tiene, dividiéndose, por ende, en Acopios de Granos e Insumeras, por un lado, y Cooperativas por otro lado:

Acopios / Proveedores de insumos para el agro: dentro de este punto se incluyen, a modo de aclaración: Acopios de granos radicados en la Pampa Húmeda, Proveedores de insumos para el agro (cuando hablamos de insumos para el agro hablamos de agroquímicos, semillas, semillas híbridas y fertilizantes en general):



Cooperativas: analizamos separadamente las Cooperativas del sector principalmente por su estructura societaria, por su forma de administrarse y por tener como cliente productor a los mismos asociados. En general estas cooperativas combinan en sus actividades principales la venta de insumos para el agro más el acopio de granos en general:



Universidad de  
**San Andrés**

## 2.

### La propuesta de valor:

La propuesta de valor de Silohub radica básicamente en brindarles a los AgroRetailers una herramienta de gestión y relacionamiento con sus clientes productores, haciendo que toda la información relevante que se necesita para cerrar o bien escalar negocios esté disponible en sus dispositivos móviles en tiempo real.

Silohub conecta los Sistemas de Gestión de los AgroRetailers con una plataforma intuitiva y moderna, asegurando que a través de ella los Representantes comerciales de los AgroRetailers puedan:

- Pasar cotizaciones de insumos
- Cargar órdenes de venta de granos
- Consultar estados de cuentas y enviar de forma online dichos estados a sus clientes
- Consultar disponibilidad de insumos

Además de todo lo anterior, la plataforma apunta también a la autogestión por parte del Productor Agropecuario, autogestión que se logrará a medida que la plataforma vaya adquiriendo más servicios y sea, de alguna manera, recomendada por los AgroRetailers en término de los beneficios que representa para estos.



Silohub plantea una nueva forma de relacionamiento entre AgroRetailers y Productores agropecuarios, genera un relacionamiento dinámico, fluido, transparente y seguro, permitiendo escalar negocios de forma eficiente y ágil, haciendo que el día a día del Comercial esté resuelto, dejándole así tiempo para generar relaciones de largo plazo con sus clientes productores.

### **Proceso de construcción del MVP:**

El producto nace en el seno de una Empresa del sector, puntualmente de un Acopio de Granos del Interior del país. Desde allí comenzó a verse esta necesidad de poder darle agilidad, transparencia y eficiencia al cierre de negocios entre clientes productores y AgroRetailers.

Primeramente, se armó un piloto de aplicación la cual permitía, a grandes rasgos, consultar precios de insumos, pasar pedidos de insumos, pasar órdenes de ventas de granos. Este piloto se validó internamente en la empresa mencionada, en donde el feedback básicamente estuvo orientado hacia la oportunidad que esto daba a los comerciales el dejar de hacer tarea administrativa, en dar más soporte técnico a sus clientes productores. El relacionamiento se veía reforzado con el uso de la aplicación a la hora de resolver los temas más administrativos y propios de la gestión.

Este mismo piloto se buscó luego validar con otros actores del sector, teniendo ya la validación de la empresa desde donde nace la idea del producto. Las empresas, AgroRetailers de tamaño medio del interior del país, mostraron gran interés por el producto, consideraron que una aplicación como esta, llevada a su máxima potencial, podría resolverles su día a día por completo, convirtiéndose, en el mediano / largo plazo, en una herramienta de relacionamiento con sus clientes productores.

Los primeros MVPs mostraron también las oportunidades que existían del lado del productor agropecuario, es decir, si la aplicación lograba la adopción suficiente del lado AgroRetailers, se terminaba abriendo una gran posibilidad de seguir dando escala a través de los productores, permitiendo que éstos no solo gestionen su día a día, sino que también puedan, a través de la aplicación, cerrar

operaciones en tiempo real, operaciones que podrían pensarse no solo del lado productivo, sino también del lado financiero, permitiendo darle a Silohub una capa Fintech en el mediano plazo.



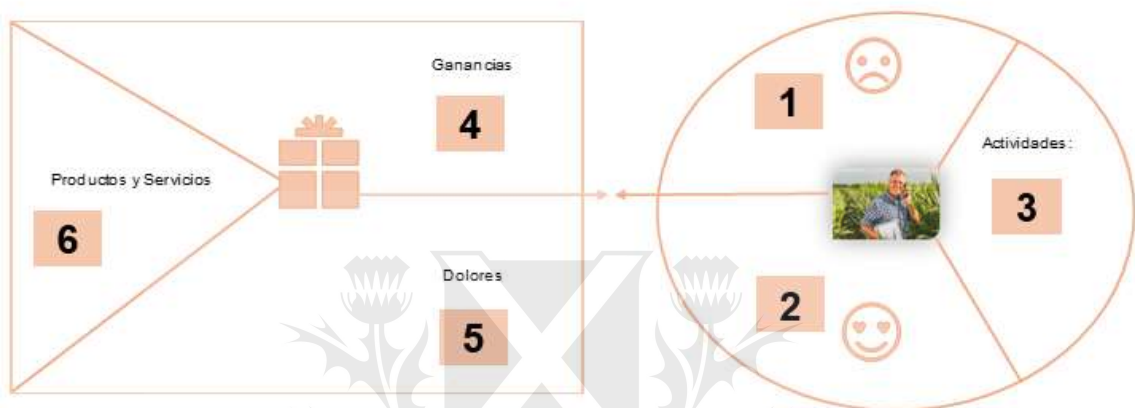
Universidad de  
**San Andrés**



# 3.

## El Product market Fit:

Para explicar cómo existe Fit entre el producto que aquí estamos presentando y el mercado, vamos a apoyarnos en el Value Proposition Canvas (VPC). A continuación, se detallan cada punto siguiendo el gráfico soporte:



1. Pains / Dolores (situaciones o costos no deseados que tienen los clientes al realizar ciertas actividades): los procesos para cerrar negocios son largos, presentan muchos interlocutores, tardan tiempo, carecen de seguridad. Los sistemas actuales de gestión no han pasado por los procesos de actualización necesarios, con lo cual, consultar o cargar operaciones lleva tiempo. Se pierde la noción de lo importante, dado que se consume el tiempo atendiendo urgencias a la hora de cerrar administrativamente los negocios.
2. Gains / Beneficios (beneficios que esperan tener los clientes al realizar las actividades asociadas a la nueva propuesta de producto): asegurar respuestas rápidas y ágiles a la hora de cerrar negocios, eficiencia en los procesos, tiempo disponible para generar relaciones de valor con los clientes productores, mejorar la transparencia a la hora de generar negocios, brindar a los clientes productores una herramienta de autogestión.

3. Actividades habituales de los clientes (actividades diarias que realizan los clientes con el producto): pasar cotizaciones a los clientes productores en tiempo real, cerrar tales cotizaciones a través de una aplicación rápida e intuitiva, brindar en un solo lugar a los clientes productores toda la información necesaria para gestionar su día a día, tomar órdenes de venta de granos y cerrar tales órdenes de manera rápida y transparente.
4. Creadores de ganancias (cómo aporta beneficios a tus clientes): herramienta de gestión y relacionamiento para los AgroRetailers, eficiencia a la hora de cerrar negocios, transparencia punta a punta en la generación de negocio, aporta tiempo libre para que los AgroRetailers puedan generar relaciones de largo plazo con sus clientes productores (haciendo que las situaciones complejas del día a día queden 100% resueltas).
5. Solucionando dolores (como resuelves los dolores de tus clientes, cómo se atienden necesidades): resolvemos las necesidades de nuestros potenciales clientes poniendo al alcance de ellos una herramienta de gestión y relacionamiento con sus clientes productores. A través de la App de Silohub los AgroRetailers podrán cerrar negocios en tiempo real, compartir a sus clientes la información que estos requieran, pasar cotizaciones evitando intermediarios, dar transparencia a la generación de negocios, asegurar tiempo disponible para obtener relaciones sólidas y de largo plazo con sus clientes productores.
6. Productos y Servicios (productos / servicios que ofreces a tus clientes siguiendo sus necesidades identificadas): poder realizar cotizaciones online de productores y compartir las mismas con los clientes, cerrar tales cotizaciones también vía digital, tener un entorno seguro y transparente para realizar transacciones, mejorar la forma de relacionarse con los clientes a través de una salida más moderna e intuitiva, poder conectar con otras aplicaciones que hoy resuelven distintos problemas del día a día del campo, como ser: Plataforma para seguimiento de camiones, Plataformas de Sustentabilidad, Plataforma Fintech para que los clientes

puedan, en un solo lugar, hacer rendir su dinero proveniente de la venta de granos, entre otras.



Universidad de  
**San Andrés**

# 4.

## El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto:

### Estimando el TAM, SAM, SOM del Negocio:

Poniendo inicialmente la mirada en Argentina, se definió el potencial mercado considerando información provista por el SISA (Sistema de Información Simplificada Agrícola, dependencia de AFIP).

En Argentina existen en total, considerando Acopiadores, Retailers de Insumos y Cooperativas Agrícolas un total de 3.502 Unidades económicas, las cuales en este trabajo hemos de llamar AgroRetailers. Por otro lado, como dato anexo, existen en Argentina más de 100.000 productores, pudiendo operar como Persona Humana o bien como Persona Jurídica.

<b>Unidad Económica</b>	<b>Cant. Argentina</b>
Productores Agropecuarios	100.475
Acopiadores	1.544
Retailers de Insumos	1.412
Coop. agrícolas	546

Fuente: Elaboración propia según SISA

En línea con los datos anteriores, podemos definir inicialmente el **TAM del proyecto, enfocado inicialmente para Argentina, en 3.500 Unidades económicas** como potenciales clientes del producto Silohub.

Pasando al SAM, haciendo zoom sobre el TAM definido, la muestra la vamos a reducir al total de Acopiadores y Retailers de Insumos, dejando inicialmente afuera a las Cooperativas. El motivo por el cual tomamos tal definición se asocia con alguno de los siguientes puntos:

- Gran parte de las Cooperativas Argentinas pertenecen a ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas), con lo cual, podemos llegar a pensar que el acceso a la tecnología o bien los desarrollos tecnológicos debieran darse internamente.

La estructura natural de tales organizaciones muchas veces genera obstáculos a la hora de avanzar en la adopción de estos productos.

- Por último, las propias limitaciones iniciales que tendrá Silohub para acceder tanto geográfica como operativamente a estas Unidades económicas.

Con todo lo anterior, **nuestro SAM queda definido en 2.956 Unidades económicas.**

Pasando al SOM, vamos a definir nuestro primer objetivo de share considerando el TAM y el SAM definidos previamente. Para llegar a marcar el SOM consideramos algunos puntos relevantes a tener presente:

- En Argentina, el principal ERP de gestión para Agro que utilizan los acopios (Algoritmo Soft House<sup>1</sup>) atiende actualmente a 120 acopios.
- Silohub inicialmente se plantea como primer hito de su expansión local lograr un convenio de exclusividad con Algoritmo para lograr tener rápida llegada a esos 120 potenciales clientes.
- Adicionalmente al punto anterior, la validación de la idea a través de su nacimiento intrapreneurship más la capitalización de conocimiento adquiriendo los 120 clientes mencionados, llevan a determinar un estimado adicional de 150 clientes.

Concluyendo, **el SOM de este proyecto para su expansión inicial local queda definido en 270 clientes, determinando inicialmente un share sobre el mercado local total de 8%.**

A modo de resumen, dejamos expuestos en el siguiente gráfico las definiciones preliminares del TAM, SAM, SOM para el presente proyecto:

---

<sup>1</sup> Empresa argentina que provee programas de gestión para empresas cerealeras, software para acopiadores, corredore y cooperativas agrícolas.

**3.500**  
AgroRetailers



**TAM**

**2.956**  
Cooperativas y  
Acopios de Granos



**SAM**

**270** Clientes  
Objetivo (1° etapa)



**SOM**

### Competencia:

Si miramos Argentina, actualmente no encontramos un competidor directo de la propuesta de valor de Silohub, existen sí plataformas, las cuales mencionaremos a continuación, que podrían modificar su propuesta actual de valor y convertirse con el tiempo en potenciales competidores.





Dentro de las plataformas / desarrollos que podrían considerarse como competidores “no perfectos” mencionamos los siguientes:

- Agripay: plataforma que agiliza la forma de pagar insumos / implementos varios para el agro a través de una billetera, acelera la forma de pagar en el agro, brindando una solución segura y ágil para el producto y una experiencia mejor de cobro para los AgroRetailers. Actualmente cuenta con una buena llegada a grandes clientes del Agro, principalmente a jugadores que atienden a más de 500 productores. Si bien conectan, al igual que Silohub, el sistema de Gestión del AgroRetailers con una plataforma, la solución por ahora se limita a gestionar pagos, no a generar escala en el proceso administrativo en general.
- Orbia: Marketplace de productos de agro. No conectan sistemas, ofrecen básicamente un espacio para que los AgroRetailers vendan sus productos, generando así mayor llegada al cliente productor.

- Agrofyt: Marketplace de insumos y herramientas para el agro. Similar a Orbia, con los mismos comentarios. Junto con Orbia son los Marketplace del Agro con mayor llegada.
- Market MiCampo: también actúa como Marketplace del agro. Similar a los anteriores, solo que su share es bastante menor.
- CRM no específicos para la industria. Aquí existen varios en el mercado, si bien están orientados a la gestión de clientes puntualmente, pensamos que podrían ajustar su propuesta de valor en el futuro y mutar a una propuesta similar a la de Silohub, actualmente no los vemos como competidores de relevancia, pero sí resulta clave monitorear como van ajustando su estrategia en el tiempo.
- Potenciales productos / soluciones creadas por los mismos AgroRetailers. Este tipo de soluciones se plantea mirando únicamente a aquellos AgroRetailers de tamaño grande, con llegada a más de 2.000 / 3.000 clientes, con suficiente espalda económica como para llevar adelante ellos mismos este tipo de desarrollo. Actualmente los grandes exportadores del Agro, dígame Bunge, Cargill, Viterro, ya cuentan con desarrollos incipientes en esta línea, que por el momento son solo para uso interno, no para comercializar en el resto de la cadena.

En relación con la competencia, Silohub viene a brindar una solución que permite escalar y mejorar el relacionamiento entre AgroRetailers y sus clientes productores. Plantea un entorno moderno para la toma de decisiones ágiles, la gestión de negocios, la administración eficiente de los negocios concretados. Hoy no vemos que la competencia aquí identificada replique la propuesta de Silohub, la cual busca dar una solución integral al día a día de los AgroRetailers, brindando un entorno moderno, ágil y eficientes para cerrar y escalar negocios.

A continuación, resumimos las principales fortalezas y debilidades de los competidores actualmente identificados:

Cuadro de Fortalezas y Debilidades de Competidores en relación a Silohub		
Competidor	Fortalezas	Debilidades
	Actualmente cuenta con fuerte penetración en el mercado.- Solución ágil y eficiente.-	Foco en solucionar un aspecto puntual de la relación AgroRetailer - Productor.- Mirada limitada del proceso administrativo que implica cerrar negocios en el agro.-
	Llegada a un abanico importante de empresas del agro a través del Marketplace.- Desarrollos tecnológicos importantes que podrían generar escalas en otros puntos.-	Visión limitada por el momento solo a ser un Marketplace del Agro.-
	Llegada a un abanico importante de empresas del agro a través del Marketplace.- Equipos con gran conocimiento sobre la forma de hacer negocios en el agro.-	Visión limitada por el momento solo a ser un Marketplace del Agro.-
	Capacidad de penetración a clientes del agro al igual que Orbia y Agrofy (aunque por el momento su share es bastante menor en términos relativos).-	Visión limitada por el momento solo a ser un Marketplace del Agro.- Baja llegada actual a clientes del Agro.-
<b>CRM no específicos para el Sector</b>	Conocimientos / capacidades tecnológicos y desarrolladas.- En algunos de ellos existe un fuerte conocimiento del sector.-	No tienen por el momento foco en la una propuesta similar a Silohub.- Cambiar su estrategia inicial será algo que seguramente llevará mucho tiempo.-
<b>Desarrollos Internos</b>	Recursos / conocimientos / capacidades internas posiblemente ya desarrolladas.- Claro entendimiento de la necesidad de agilizar el proceso administrativo.-	Falta de recursos suficientes.- Podrían estos desarrollos desviar la atención de la gente en el core del negocio.-

### Contexto:

Para analizar el contexto externo en donde se desarrollará el proyecto, utilizaremos la herramienta PESTEL, la cual nos permite agrupar los factores externos en grandes grupos, haciendo foco dentro de estos en aquellos elementos que potenciarán nuestra propuesta y en aquellos elementos que son potenciales amenazas.

Nuestro PESTEL actual es el siguiente:

#### - Escenario Político:

Si miramos la historia política argentina y su relación con el campo, vemos que en general los Gobiernos han implementado políticas que afectan al sector de forma negativa, como ser: restricciones a las exportaciones, regulaciones de precios (Precios máximos principalmente), presión tributaria altísima, restricciones para el acceso al crédito, continuo cambio de reglas de juego dependiendo de la situación económica. Todo lo anterior ha venido a limitar el deseo de inversiones de sector, principalmente en temas tecnológicos, ha determinado que las empresas del rubro sean cautelosas a la hora de embarcarse en proceso de innovación.



Si miramos ahora el escenario político actual, con un Gobierno moviéndose en una línea bastante distinta a la que veníamos viendo, podemos pensar en que varias de estas intervenciones se irán reduciendo, generando un ámbito en donde la rentabilidad estará más asociada al manejo eficiente de los recursos. Además, pensamos que las oportunidades y deseos de inversión del rubro irán en crecimiento acorde a esta idea de que las reglas estarán claras y que los contratos tenderán a cumplirse.

Haciendo más zoom en las políticas de promoción del sector, identificamos que, al margen de las intervenciones vistas más arriba y que sin dudas afectan la rentabilidad de las empresas del sector, existen en Argentina desde hace un tiempo interés por promover el desarrollo y la innovación del sector, sector que hoy resulta clave para el crecimiento y desarrollo de nuestro país. Al respecto podemos mencionar la Ley de Promoción de la Industria del Software, el Programa de Apoyo al Capital emprendedor (Ley 27.349), el Programa Nacional de Financiamiento a la innovación productiva, entre otros programas de transferencia tecnológica.

En relación con este punto consideramos fundamental se siga promoviendo el trabajo privado – público a la hora de generar alianzas que deriven en un fuerte traspaso de conocimiento y que sean generadoras de conocimiento, promoviendo con ello la importancia del uso de tecnología en el sector.

#### **- Escenario Económico:**

Argentina siempre ha experimentado desafíos económicos asociados a tasas altísimas de inflación, volatilidad cambiaria, niveles de endeudamiento altos, déficits fiscales y un Banco Central convertido en la caja de un Gobierno que nunca supo moverse dentro de su restricción presupuestaria.

Mirando puntualmente el sector, la situación actual ha sido un elemento clave a la hora de decidir avanzar por ciertas inversiones, principalmente las asociadas a la adopción de tecnología. La falta de financiamiento por un contexto económica desfavorable ha obligado al sector a dejar truncados proyectos tecnológicos claves.

### - **Entorno Social:**

Los productores y empresas agrícolas están experimentando cambios en sus preferencias y necesidades en término de gestión y digitalización. Existe una mayor demanda de soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia, la toma de decisiones y la sostenibilidad en el sector agropecuario.

Por otro lado, la conciencia ambiental está impulsando la demanda de prácticas agrícolas sostenibles y los cambios demográficos y estructurales están generando la necesidad de adoptar tecnologías digitales para facilitar la gestión de las operaciones y la transferencia de conocimientos. Observamos una creciente demanda de soluciones digitales y prácticas sostenibles en el sector agrícolas para optimizar los recursos, mejorar la competitividad y adaptarse a los cambios demográficos y ambientales.

También debemos agregar en este punto la mayor conciencia que existe en torno a la pobreza en nuestro país, que hoy alcanza a más del 50% de la población. El sector cumple un rol clave a la hora de revertir esta situación, la cual esperamos que, junto con políticas acordes, cambie en el mediano plazo.

### - **Entorno Tecnológico:**

En el sector se han producido en los últimos años avances significativos en tecnologías aplicadas, como ser: equipamiento de precisión satelital, internet de las cosas, inteligencia artificial, entre otras soluciones. Estas innovaciones han permitido la recolección y análisis de datos en tiempo real, la automatización de varios procesos, la optimización de la producción agrícola ganadera y, con todo lo mencionado, una escala en la toma de decisiones.

Empresas del sector y hasta el mismo productor agropecuario han adoptado, en mayor o menor medida, estas nuevas soluciones digitales asociadas, en su mayoría, a mejorar productivamente. Debemos mencionar que, en algunas escalas productivas, siguen existiendo barreras en término de costos y presencia de personal especializado que pueda acompañar la adopción.

## - **Entorno Ecológico - Ambiental:**

El uso de prácticas cada vez más amigables con el medioambiente viene en crecimiento dentro del sector. Existe en Argentina normativa al respecto que apunta a proteger el ecosistema y promover prácticas sostenibles, las regulaciones vigentes abordan temas como el uso consiente de agroquímicos, la conservación del suelo y el agua, la gestión de residuos y la protección de la biodiversidad. Todo esto sin dudas es un elemento para considerar a la hora de invertir en el sector, si bien la conciencia ha ido en aumento, a veces la aplicación de la normativa limita tomar ciertas decisiones.

Por otro lado, eventos climáticos extremos como ser sequías o inundaciones pueden ser los detonantes de un mayor uso de tecnología, principalmente tecnología aplicada a producir más y mejor. Las soluciones digitales actuales ayudan a monitorear y gestionar mejor los recursos naturales, así como a tomar mejores decisiones basadas en datos a los fines de mitigar los efectos de los eventos climáticos extremo antes mencionados.

En línea con esta tendencia, creemos que el uso de tecnología para gestionar mejor el negocio y poder hacer que estos fluyan de la mejor manera será uno de los próximos hitos tecnológico dentro del sector. Aquí, la expectativa de crecimiento que se le abre a Silohub es exponencial.

## - **Entorno Legal:**

Dentro del ámbito legal es importante mencionar que las empresas que hoy proveen sistemas de gestión o bien aplicaciones para la gestión cumplan con las leyes de protección de datos (Ley Nro. 25.326) y todas sus reglamentaciones, lo cual establece los principios para el tratamiento de datos personales.

Por otro lado, también estas empresas deben de respetar los derechos de propiedad intelectual y los derechos de autor (Ley Nro. 11.723), asegurándose de contar con las licencias necesarias para utilizar y distribuir software y contenido protegido.

En línea con todo lo anterior, mostramos un cuadro en donde ponemos en contexto de oportunidad / amenaza a cada entorno mencionado:

<b>Competidor</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Entorno político	X	
Entorno económico	X	
Entorno ambiental	X	
Entorno social	X	
Entorno legal		X
Entorno tecnológico	X	

### **Situación actual de la Industrial:**

Para contextualizar la importancia el sector en la Matriz productiva del país vamos solo a destacar que Argentina es hoy:

- El **1er Productor mundial de Harina de Soja**
- El **1er Productor mundial de Aceita de soja**
- El **3er Productor mundial de Poroto de soja**
- El **3er Productor mundial de Maíz**

Haciendo zoom en como vino evolucionando la actividad en Argentina, podemos ver que el crecimiento y el rol dentro de la Matriz productiva nacional se ha fortalecido campaña tras campaña. Los dólares que ingresan al país luego de cada cosecha resultan fundamentales para los planes económicos de los Gobiernos de turno.

En línea con lo anterior, se muestra como evolucionó en los últimos años el área sembrada en nuestro país, la producción y los rindes. En términos de área sembrada se visualiza un marcado y sostenido crecimiento; mientras que en términos productivo y de rindes, si bien la tendencia general es positiva, vemos algunos años en donde sequías o inundaciones han producido una baja en la tendencia general.

Cosecha	Área Sembrada (Miles Has)	Producción (Miles Tons)	Rindes (Kg por ha)
2012/13	34.742,41	99.820,54	3.202
2013/14	34.888,16	105.659,44	3.393
2014/15	36.401,02	119.575,66	3.672
2015/16	36.942,04	120.101,46	3.714
2016/17	39.065,24	136.263,04	4.018
2017/18	38.233,03	112.390,54	3.341
2018/19	38.869,37	145.539,69	4.235
2019/20	39.854,43	139.736,25	3.936
2020/21	40.163,55	139.489,82	3.896
2021/22	41.181,67	140.892,71	3.879

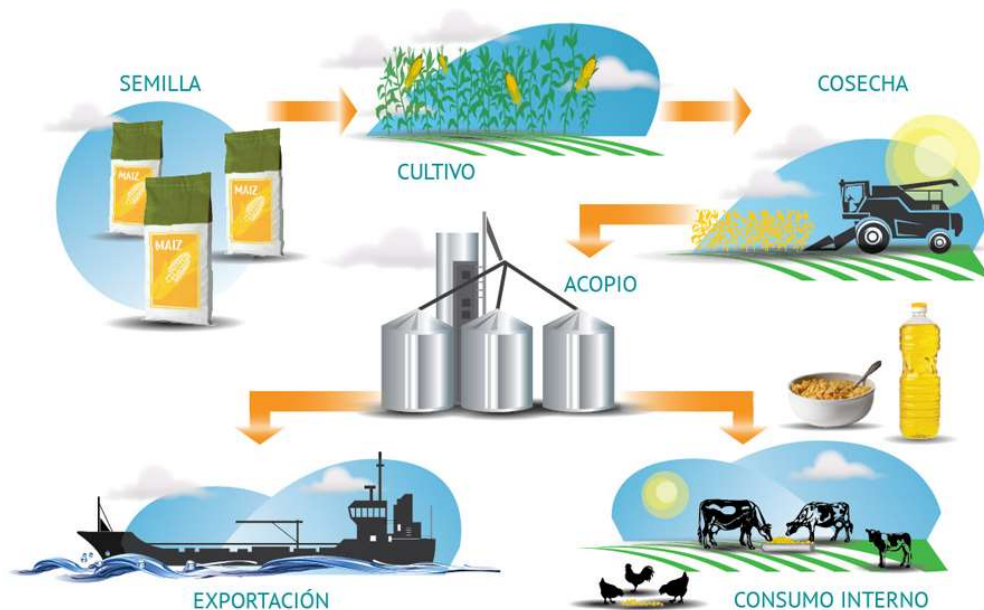
Fuente: Elaboración propia según Anuario Estadístico Bolsa de Comercio de Rosario

Mirando a futuro, el sector se perfila para seguir siendo la base de la generación de divisas de nuestro país, la actual tendencia política sumado a el reordenamiento macro que se espera, refuerzan la idea de que hacia adelante las perspectivas son más que positiva. Sin dudas que se mantiene el factor exógeno e inmanejable que es el clima con su impacto directo en los rindes y en la producción.

#### Cadena de valor de la Industria:

En el gráfico adjunto se describe de forma simple la cadena de valor de la industria en donde se desarrolla nuestro proyecto. El eslabón primario es un Productor agropecuario que produce la tierra, ya sea que esa tierra le es propia o bien la arrienda, dicho productor demanda insumos (semillas, fertilizantes, químicos) dando aquí ingreso a los Proveedores de insumos.

La cadena continúa con los Acopios, que vienen a ser los receptores primarios de la producción, pasando luego a los compradores finales, que en este caso serían los grandes exportadores de granos o bien los grandes consumos que procesan el grano para generar productos con valor agregado (Ej.: polleros, aceiteras, productores de alimentos balanceado, entre otros).



Fuente: Argenbio (Consejo Argentino para la información y el desarrollo de la biotecnología)

¿Dónde se ubica Silohub dentro de esta cadena de valor? Silohub viene a dar dinamismo a la forma en que los negocios se dan entre:

- *Proveedor de insumos con el productor y*
- *Acopio de granos con el productor que produce granos*

### Las 5 Fuerzas de Porter:

A continuación, utilizaremos el Diamante de Porter para un análisis más profundo de la posición estratégica de nuestro proyecto, considerando la situación actual y la situación proyectada futura.

- **Poder de los competidores:**

*Situación actual:* aunque actualmente no existen propuestas similares a Silohub en Argentina, hay soluciones en el mercado que podrían adaptarse y convertirse en competidores directos. Será clave observar cómo estos competidores ajustan sus propuestas de valor en el tiempo.

*Intensidad de la fuerza: Media.*

*Situación futura:* nuevos competidores podrían ingresar al mercado con propuestas similares a Silohub, replicando su modelo de negocio. Esto aumentaría la intensidad de la competencia y requeriría que Silohub siga

innovando y diferenciándose para mantener su posición en el mercado. Por otro lado, podemos pensar en otro escenario futuro alternativo: Silohub se establece como líder de software de gestión para el agro, construyendo una sólida reputación y fidelizando a sus clientes, creando así una fuerte barrera de ingreso y reduciendo con ello la intensidad de la competencia.

- **Poder de negociación de los Proveedores:**

*Situación actual:* los proveedores de sistemas de gestión para el agro desempeñan un rol fundamental en la propuesta de valor de Silohub. En Argentina la oferta de proveedores de sistemas de gestión agro es limitada, surgiendo como líder la empresa Algoritmo (sacando por el momento del juego a aquellas empresas multinacionales del agro que ya utilizan desde hace tiempo SAP). El punto clave que identificamos aquí es poder cerrar acuerdo con tales proveedores, Algoritmo principalmente, para poder acceder fácilmente a los sistemas de gestión y desde allí agilizar el desarrollo de una plataforma ágil y dinámica para la gestión de negocios. El desafío a su vez escala a luego cerrar acuerdos con todos o bien con el más del 85% de los proveedores de software de gestión del agro.

*Intensidad de la fuerza: Alta.*

*Situación futura:* podemos pensar que Silohub logra establecer los acuerdos necesarios con proveedores de sistemas de gestión agro, asegurándose así el acceso a las API necesarias para escalar y desarrollar la propuesta de valor. Aunque también podemos pensar, como escenario alternativo, que los proveedores de software de gestión aumentan en un futuro, lo que viene a proporcionar a Silohub un desafío mayor en término de tener que negociar de forma más diversa con varios proveedores.

- **Poder de negociación de los Clientes:**

*Situación actual:* los clientes tienen un papel crucial en el desarrollo y mejora continua de la propuesta de valor de Silohub, ya que su

participación y retroalimentación permiten que el producto evolucione en el tiempo. Los clientes hoy podrían elegir Silohub, optar por otras alternativas de gestión o bien desarrollarlas internamente, si es que cuentan con los recursos necesarios. Ante este escenario, los desafíos para Silohub son altos, la experiencia de usuario resulta fundamental para asegurar que la propuesta sea recomendada y aceptada dentro del sector.

*Intensidad de la fuerza: Alta.*

*Situación futura:* Silohub continúa involucrando activamente a sus clientes en el diseño y mejora de su propuesta de valor, esto fortalece la relación y brinda a su vez mayor sentido de propiedad sobre la solución, haciendo que el poder de negociación de los clientes pase a estar más bajo control (aunque no se elimina).

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

*Situación actual:* actualmente la rivalidad es baja, existen soluciones digitales relacionadas, pero ninguna ofrece la versatilidad de adaptación a las necesidades específicas de cada cliente, asegurando una correcta y segura conexión con los sistemas de gestión vigentes. Hoy tenemos a Silohub posicionado favorablemente en relación con la competencia, brindando esto una oportunidad clave para posicionarse como líder en el mercado.

*Intensidad de la fuerza: Alta.*

*Situación futura:* pensemos que más competidores ingresan al mercado con propuestas similares, esto incrementaría la rivalidad y pondría mayor presión en Silohub para innovar y destacarse en términos de funcionalidades, experiencia de usuario y calidad de servicio en general. Será clave el posicionamiento que logre consolidar Silohub teniendo en cuenta la situación actual, generando barreras que limiten el ingreso de nuevos competidores directos.

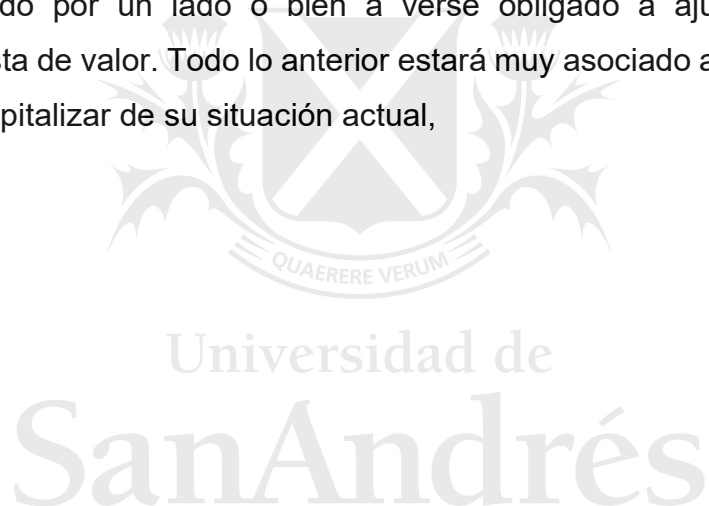
- **Amenaza de productos sustitutos:**



*Situación actual:* como mencionamos más arriba, hoy en Argentina no existen productos que repliquen la propuesta de valor de Silohub, todo lo que hemos encontrado se relaciona o bien lo hacen de forma muy parcial. Silohub hoy es el único proveedor enfocado en facilitar los negocios brindando una herramienta de gestión y relacionamiento para AgroRetailers. Al margen de esto, y considerando la exponencialidad de los avances tecnológicos, debemos estar más que atentos en este punto.

*Intensidad de la fuerza: Media.*

*Situación futura:* posible ingreso de nuevos competidores que atentan contra el liderazgo logrado por Silohub, los sustitos comienzan a ser una fuerte amenaza para la propuesta de valor de Silohub, obligando a seguir innovando por un lado o bien a verse obligado a ajustar su actual propuesta de valor. Todo lo anterior estará muy asociado a lo que Silohub logre capitalizar de su situación actual,



# 5.

## El modelo de negocio:

Para analizar al detalle el modelo de negocios planteado por Silohub, utilizaremos como herramienta analítica el *Business Model Canvas*. A continuación, se presenta en forma resumida y detallando cada uno de sus principales componentes más abajo:



El corazón de la propuesta de valor de Silohub radica en brindar un entorno ágil y seguro para que realizar transacciones entre clientes productores y AgroRetailers deje de ser un problema. Silohub plantea ser, para los AgroRetailers, una herramienta de gestión y relacionamiento. El foco de la propuesta está en los siguientes segmentos de clientes: Acopiadores de granos, Cooperativas de distintas escalas y Proveedores de Insumos para el Agro.

Como recursos claves necesario para llevar adelante nuestra propuesta de valor encontramos los siguientes: un especializado equipo de desarrolladores, servidores y tecnología para alojar y dar seguridad de uso a la aplicación, equipo comercial fuerte con conocimiento del sector, desarrollo de alianzas estratégicas con AgroRetailers y distintas asociaciones que sirven de promoción del producto Silohub, Acuerdo con proveedores de ERP de gestión para el agro, proveedores de servicios de internet y satelitales.

Dentro de las actividades claves del proyecto encontramos: desarrollo y mejora continua de la aplicación móvil y de la plataforma, investigación de mercado y retroalimentación continua de los primeros usuarios, mantenimiento de servidores, promoción y marketing de la herramienta dentro de empresas del sector.

Como asociaciones claves identificamos los acuerdos comerciales de largo plazo con acopios, cooperativas, innumerables, asociaciones del agro varias, proveedores de sistemas de gestión que permitan escalar la propuesta de valor de Silohub de forma rápida y eficiente.

Como miembros claves del equipo de trabajo encontramos: un especializado Gerente de Proyecto general, diseñadores de experiencia de usuario, desarrolladores de aplicaciones móviles, desarrolladores Backend y Frontend, especialistas en seguridad de la información, implementadores, analistas funcionales, fuerza comercial especializada y conocedora del rubro.

En término de la monetización del producto, Silohub plantea un esquema de suscripción mensual o bien anual (Producto BtoB inicialmente). También habrá ingresos por horas de desarrollo, las cuales dependerán de los módulos que deseen los clientes tener operativos en sus aplicaciones. Inicialmente el producto será concebido como “producto marca blanca”, adaptándose 100% a las necesidades de los AgroRetailers en término a la forma de relacionarse y hacer negocios con sus clientes productores.

En otra etapa de crecimiento del proyecto, se está pensando en cobrar un fee por transacción, pasando a convertir la propuesta, en el mediano plazo, en un producto B2B2C, siendo el productor el cliente final.

Yendo puntualmente al tema de priceo, como Silohub plantea un producto SASS en la Nube, consideramos que eso, en el mediano / largo plazo, abarata el producto en términos de desarrollo. Para poder determinar inicialmente un precio, se llevaron a cabo varios testeos con productos ya vigentes en el mercado, hablando puntualmente de software de gestión para el agro. Luego, se tuvieron en cuenta horas de desarrollo, aquí se pudo validar lo siguiente, en términos promedio:

- Tiempo de desarrollo de módulos: 3 meses
- Programadores: 1-2 programadores más un coordinador
- Tiempo: 160 hs por mes de trabajo
- Costo Programador subcontratado: USD 50- USD 30 por hora de desarrollo

Según el testeo realizado, un software de gestión para el agro esta en aproximadamente un costo de suscripción de USD 6.000, con lo cual, pensamos que posicionar a Silohub en un 50% de ese valor se plantea hoy como un punto de partida de priceo, dejando aparte las horas de desarrollo que demandarían cada módulo solicitado.

Se realizaron algunas validaciones con la empresa dentro de la cual nació la idea, si bien este producto plantea un gasto adicional de gestión, dado que se suma a lo ya pagado por el sistema de gestión, el ahorro en términos de agilidad administrativa, eficiencia operativa y un relacionamiento más ágil con sus clientes productores repagan la inversión inicial como también así el mantenimiento mensual.

# 6.

## Go to Market Plan:

Tal como mencionamos en otros apartados, la propuesta de Silohub surgió en el seno de una empresa del interior del rubro, dentro de la cual se identificaron los principales puntos de dolor en la forma de hacer negocios entre AgroRetailers y productores. A partir de esta experiencia, Silohub plantea generar una red de recomendaciones entre otras empresas del rubro que permitan el ingreso al mercado. El producto Silohub surge de la construcción de varios, en esa construcción y en la sinergia es que se piensa consolidar la propuesta de Silohub en el mercado objetivo.

La participación en exposiciones, foros, charlas relacionadas con el sector ayudarán a seguir reforzando la presencia de Silohub. Dichos eventos son claves en un sector como el agro, son espacio en donde las empresas buscan compartir prácticas, tecnologías, experiencias, con lo cual lo vemos como el espacio ideal para reforzar nuestra propuesta de valor.

Inicialmente el producto Silohub llegará al mercado proponiendo interconectar Sistemas de gestión del Agro con una plataforma disponible tanto en PC como en teléfono (iPhone o bien Android), a través de esta plataforma los Representantes comerciales de los AgroRetailers, como también así los clientes productores que sean rápidos adoptadores de tecnología podrán:

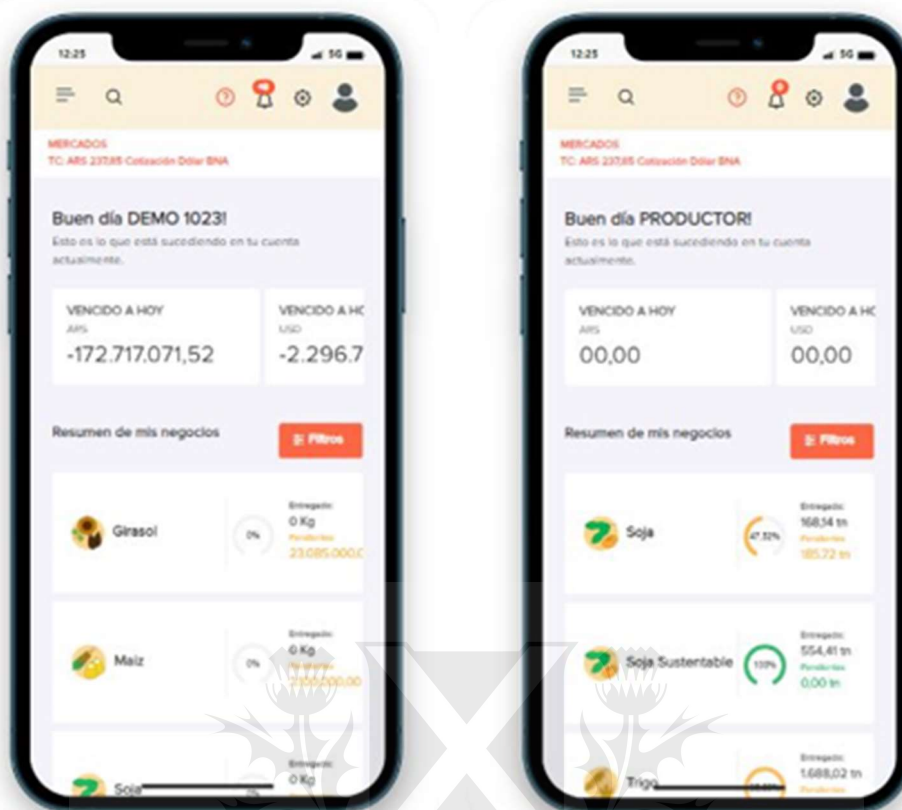
- Tener a mano la información de Cuenta corriente de los clientes, bajar comprobantes, verificar entregas de productos, coordinar entrega de productos que aún están en depósito. Esta misma información también estará disponible para que la vea directamente el cliente.
- Tener a mano el disponible de grano entregado por sus clientes, los plazos de fijaciones de esos granos, la posición de camiones que están

llevando mercadería al puerto, análisis de calidad de los granos entregados, entre otros.

- Yendo más a la gestión, la plataforma permitirá además que:
  - 1- Los clientes puedan solicitar cotizaciones de insumos.
  - 2- Los Representantes comerciales recibirán de forma online tales pedidos y podrán a su vez pasar tales presupuestos de igual forma.
  - 3- Los clientes podrían solicitar pago de liquidaciones de granos.
  - 4- Los clientes podrían fijar mercadería entregada sin tener que llamar a sus Representantes Comerciales.

A continuación, mostramos una salida de nuestros primeros MVP:





El inicio de Silohub en término de producto se está pensando a través de un Convenio que Silohub llevará adelante con uno de los principales proveedores de ERP para el Agro, Algoritmo, con este convenio se pondrá a disposición de Silohub el soporte tecnológico que permitirá escalar el producto en término de sus funcionalidades (el costo que implicará para Silohub este acuerdo se contempla dentro de las proyecciones financieras que más adelante se verán, no se plantea participación accionario de Algoritmo en Silohub).

La conectividad en zonas rurales, en donde principalmente se hará uso de la plataforma, se plantea como un gran desafío para la escalabilidad de nuestro producto. Al respecto debemos mencionar que hoy los avances han sido notables, existe un gran ecosistema buscando promover los productos AgTech, y dentro de estos la conectividad es la base. Al respecto mencionamos una herramienta que ha comenzado a tener un rol clave en dar mejor y mayor conectividad al campo, nos referimos a las Redes Dedicadas, las cuales se plantean como soluciones 4G y 5G diseñadas. Ya son varias las empresas que se han comprometido en darle al Agro el soporte tecnológico necesario para

hacer que la conectividad sea la palanca para darle escala a todos los avances que ya existen y que están en proceso de prueba (Silohub entre ellos). Sumamos también a esto el crecimiento que ha tenido la Internet Satelital, la cual promete llevar y asegurar conectividad en zonas rurales o alejadas de las principales urbes.

### **Funnel de Ventas:**

Nuestra estrategia de ventas estará armada de la siguiente forma, siguiendo los puntos del Funnel o Embudo de Ventas:

- 1) **Crear conciencia / Atraer:** como buenos conocedores del agro que somos, crearemos conciencia sobre las bondades de nuestra propuesta de valor a través de:
  - Visitas a Acopios / Vendedores de insumos del sector, en las que se pondrá foco en lo que resolvió Silohub en la empresa en donde nació la idea. Resaltando los beneficios que trajo en la generación de negocios, el ahorro de tiempo para los Representantes comerciales, la eficiencia y transparencia punta a punta a la hora de hacer negocios.
  - Participación en foros del agro, en exposiciones del sector, como ser: Expoagro, Convenciones Anuales de distribuidores del Agro, Agro activa, entre otras.
  - Promover, a través de la experiencia de Representante Comerciales que ya hayan utilizado nuestro producto, la propuesta de valor de Silohub. Recibir en este punto la ayuda de clientes productores que se hayan sentido a gusto autogestionando su día a día a través de Silohub.
  
- 2) **Despertar interés:** utilizaremos las Redes sociales para mostrar el producto, la experiencia en vivo de algunos Representantes comerciales para luego ofrecer una DEMO gratis a aquellas empresas que se mostraron interesadas.



- 3) Deseo:** poner foco en la comunicación de cómo mejoraría el día a día de los AgroRetailers en términos de gestión, generación de negocios, eficiencia, transparencia. Utilizaremos las DEMO del punto anterior para reforzar en forma conjunta esta idea.
- 4) Venta:** en la etapa de conversión, buscaremos captar primeramente el interés por los módulos básicos que brinda Silohub, orientados básicamente a brindar información de la operatoria de los clientes productores, a partir de allí buscaremos sumar interés en el resto de los módulos que hacen a la propuesta integral de Silohub. La conversión se promoverá a través de precios promocionales para aquellos clientes que sean promotores de las bondades de la propuesta de valor de Silohub.
- 5) Fidelización:** para retener a nuestros prospectos convertidos ahora en clientes nos planteamos como desafíos:
- Seguir innovando en producto, brindando cada día más y mejores soluciones para gestionar y traccionar negocios ágiles y simples.
  - Como Silohub plantea ser una solución que se construye con el aporte de muchos, esta forma entendemos ayudaría a reforzar la fidelización de los clientes convertidos.

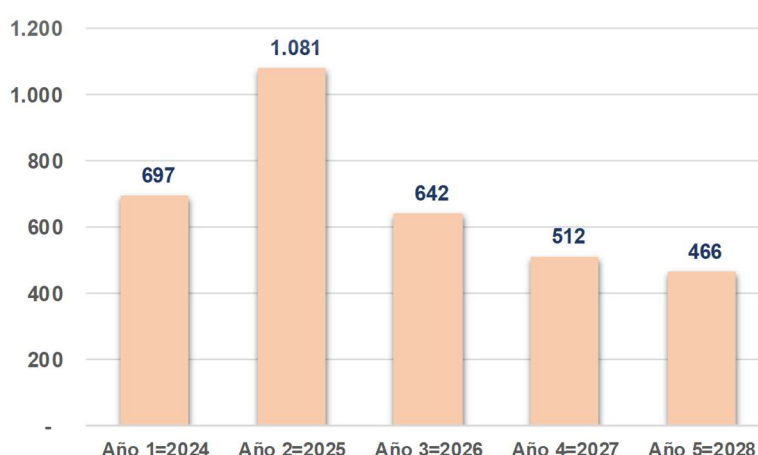


El proceso de ventas implícito en el Funnel plantea escalar a través de la promoción de clientes existentes, es decir, los clientes fidelizados pasarán a convertirse en promotores directos de la propuesta de Silohub. Esto lo vemos posible porque la forma de relacionamiento de las empresas en el agro se caracteriza por:

- Una continua comunicación sobre riesgos del mercado y formas de mitigarlos.
- Una sólida red de traspaso de conocimiento, poniendo en estos tiempos especial foco en tecnología.
- Presencia de varios clústeres que fortalecen la comunicación, el traspaso de conocimiento, las alianzas estratégicas.

En línea con lo anterior, es que planteamos que el costo del marketing para un producto como Silohub pasará a tener con el tiempo cada vez menor peso en la estructura general de costos, mostrando con ello una notable caída en el costo de adquisición de nuevos clientes. Este punto lo reforzamos con nuestras primeras estimaciones, que muestran la evolución de la cantidad de clientes como también así el peso de los gastos de Marketing sobre las ventas:

	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
Marketing USD:	47.382	156.744	179.634	199.654	209.874
Cantidad de clientes:	68	145	280	390	450
% Marketing / Ventas:	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<b>CAC USD:</b>	<b>697</b>	<b>1.081</b>	<b>642</b>	<b>512</b>	<b>466</b>



# 7.

## Recursos, procesos y plan operativo del negocio:

### Supply Chain del Emprendimiento:

A continuación, detallamos la cadena de suministros de nuestro proyecto, la cual busca diseñar, ejecutar, controlar y monitorear las actividades con el objetivo de crear valor, construir una infraestructura significativa, apalancar la logística, sincronizar el abastecimiento con la demanda y medir la performance de forma integral.

- Infraestructura de la empresa: infraestructura tecnológica de punta para construir un producto sólido en la Nube, procesos administrativos básicos para llevar adelante la gestión (incluyen RRHH, tesorería, contabilidad, impuestos), soporte técnico para solucionar imprevistos que pueda tener la aplicación.
- Manejo de Recursos humanos: contratación, definición de perfiles, gestión de talentos, liquidación de sueldos, liquidación de bonos.
- Tecnología: pensamos en contar con la tecnología más desarrollada a los fines de escalar eficientemente el producto.
- Abastecimiento: dentro de este punto, el cual ajustamos a nuestro producto por ser un servicio, vemos relevante contar con proveedores externos de tecnología que nos aseguren el soporte necesario para dar calidad a nuestro producto final.

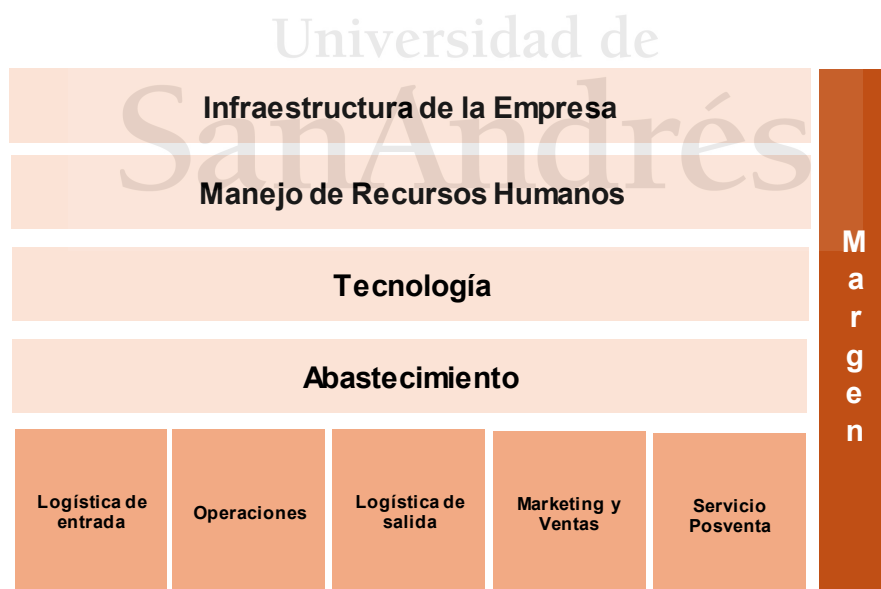
Pasando ahora al proceso productivo de nuestro proyecto, lo planteamos de la siguiente forma considerando la propuesta de valor de Silohub:

- Logística de ingresos y Operaciones: dentro de estos puntos incluimos:

a-) Ingreso de prospecto de clientes con preferencias particulares de módulos a poner operativos en la plataforma.

b-) Desarrollo a medida de los módulos por parte de nuestro especializado equipo de operaciones.

- Logística de salida: muestra de los módulos terminados a nuestros potenciales clientes, validación, ajustes varios, operatividad final del módulo.
- Marketing / Ventas: nuestros clientes actuales más una fuerza de venta especializada en el rubro serán la base de nuestro proceso de Marketing. Ventas consolidadas ayudarán a robustecer el producto en la Nube, mejorando la propuesta inicial de Silohub.
- Servicio posventa: acompañamiento continuo a nuestros clientes, soporte técnico, contactos de ayuda online, charlas mensuales en donde se relevarán potenciales mejoras al producto actual.



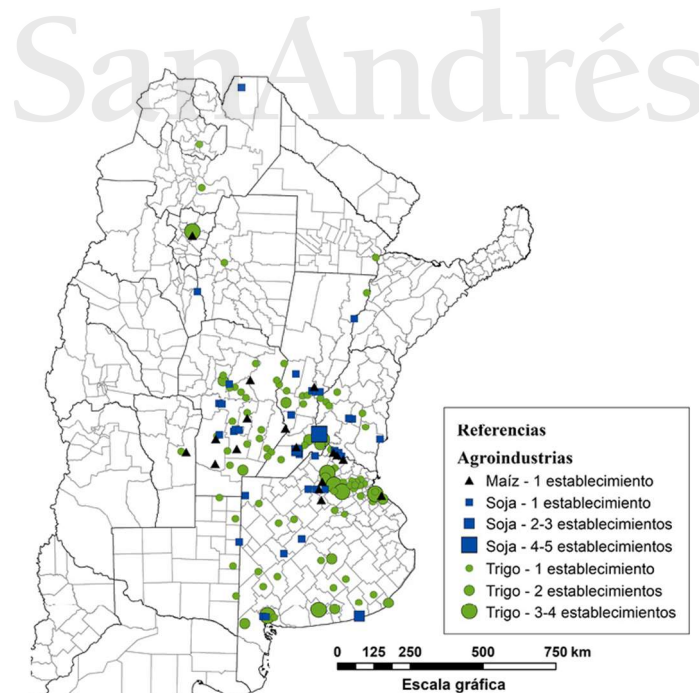
# 8.

## Implementación del negocio:

La estrategia de implementación plantea los siguientes desafíos para los primeros 2-3 años:

- *Cerrar un acuerdo de “exclusividad” con el actual proveedor más importante de software para el Agro (Algoritmo Soft House), con esto el producto tendrá una fácil escalabilidad inicial, pudiendo llegar a más de 100 clientes (actuales clientes de Algoritmo).*

Con este acuerdo se logrará llegar al 3er año con: 200 clientes activos, un share entorno al 2% en base a nuestro SOM planteado, un producto validado y testeado por nuestros clientes actuales y ventas superando los USD 2.000.000. Geográficamente nuestro núcleo estará en la zona de la Pampa Húmeda, en donde radica la mayor concentración de Establecimiento Agroindustriales, tal como se muestra en el mapa adjunto.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación

- *Como segundo desafío se plantea capitalizar la experiencia con Algoritmo y los clientes convertidos para llegar a cerrar iguales acuerdos con ERP de gestión de menor escala*, lo cual nos permitirán crecer en clientes, en producto, en share y en ingresos. Para el 4to año el proyecto plantea llevar el share al 9%. En este punto se mantiene el crecimiento local, sin mirada internacional al momento.
- *Como meta Soft nos planteamos que este crecimiento en clientes y en share nos ayude a consolidar equipos de trabajo comprometidos, como también así procesos operativos que nos permitan dar respuesta en tiempo y forma a las demandas de nuestros clientes.*
- *Como cuarta meta para los primeros 3 años de vida del proyecto nos planteamos comenzar a explorar y definir los primeros MVP que estén orientados a darle a Silohub una “capa Fintech”*. Silohub buscar en el mediano plazo acoplar, en un mismo lugar, todo lo que el AgroRetailers y el producto agropecuario necesitan para gestionar el negocio punta a punta, incluyen desde la gestión (que vendría a ser el modelo inicial de Silohub), hasta el manejo del dinero, la logística de camiones, procesos de sustentabilidad. La idea es llevar a Silohub a un producto B2B2C en el largo plazo, permitiendo con esto reforzar la monetización, sumando al esquema actual la posibilidad de un fee por transacciones realizadas entre Empresas del Agro y Productores a través de nuestra plataforma.

Los desafíos son grandes en término de clientes para los primeros 2-3 años aquí planteados. En términos comerciales Silohub contará con una Fuerza de venta especializada, por un lado, en estos productos y, además, con experiencia en agro, a los fines de entender las necesidades y en base a ello poder ser lo más efectivo posible en la venta. Esperamos que los clientes iniciales y nuestros Proveedores de ERP estratégicos nos ayuden a reforzar nuestra propuesta, convirtiéndose en verdaderos promotores / vendedores del producto Silohub.

La concentración geográfica nos permite definir como principal foco de penetración el centro / norte de la provincia de Córdoba y Santa Fe. Dejando

para una segunda etapa la penetración en la Provincia de Buenos Aires, allí pensamos ingresar con un producto validado y sólido, sumando a plazos de implementación testeado y menores a los que inicialmente Silohub tendrá. Para esta gran región pensamos en sumar un mayor número de expertos comerciales que validen los objetivos de share planteados.

Volvemos a reforzar la idea de que nuestro primer foco es local, explotar las potencialidades que hoy tiene el Agro en Argentina, para luego, con un producto validado y desarrollado podamos explorar mercados internacionales, teniendo como principal desafío Brasil.

Para reforzar los primeros pasos de nuestro Proyecto, agregamos un Esquema Gantt para ordenar las actividades que más arriba se detallaron (cada año se divide en 4Q a modo de organizar el seguimiento):



Gantt Silohub (3 Años)	Año I			
	1Q	2Q	3Q	4Q

Actividades	Responsables
-------------	--------------

Acuerdo Proveedor de ERP	CEO & COO	Cierre Acuerdo 1
Consolidar Equipo de Trabajo	Equipo general	Consolidación General de Equipos
Validacion MVP Producto Base	CEO/COO/Equipo Comercial	Validacion 1er MVP
MPV Mejorado (Fintech)	CEO/COO/Equipo Comercial	

Gantt Silohub (3 Años)	Año II			
	1Q	2Q	3Q	4Q

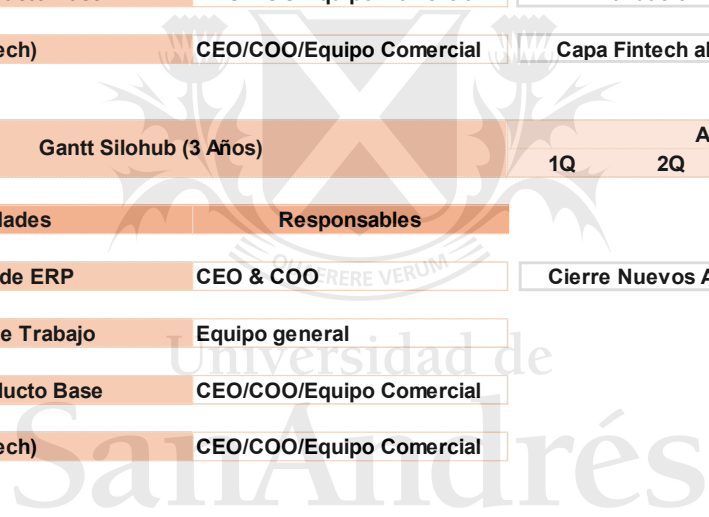
Actividades	Responsables
-------------	--------------

Acuerdo Proveedor de ERP	CEO & COO	Cierre Nuevos Acuerdos
Consolidar Equipo de Trabajo	Equipo general	
Validacion MVP Producto Base	CEO/COO/Equipo Comercial	Validación MVP Mejorado
MPV Mejorado (Fintech)	CEO/COO/Equipo Comercial	Capa Fintech al Producto (Validar)

Gantt Silohub (3 Años)	Año III			
	1Q	2Q	3Q	4Q

Actividades	Responsables
-------------	--------------

Acuerdo Proveedor de ERP	CEO & COO	Cierre Nuevos Acuerdos
Consolidar Equipo de Trabajo	Equipo general	
Validacion MVP Producto Base	CEO/COO/Equipo Comercial	
MPV Mejorado (Fintech)	CEO/COO/Equipo Comercial	





# 9.

## Equipo emprendedor, estructura directiva:

La idea de Silohub no sólo nace en el interior de una empresa del rubro agro, sino que también es concebida por personas con más de 15 años de trayectoria en el sector. Nuestro CEO & Founder, José Bonansea, graduado de esta Casa, tiene un largo recorrido en el rubro dentro de empresas familiares como también dentro de Multinacionales, fue quien detectó que algo no estaba funcionando bien a la hora de hacer negocios en el agro, fue quién concibió la idea inicial de Silohub.

Alejandra y Lis son profesionales, graduadas de la presente casa, con carreras de base Economía y Recursos Humanos respectivamente, las cuales vienen desarrollándose dentro del sector desde hace también más de 15 años. Sus aportes técnicos apuntalan la idea de Silohub, por un lado, mirando lo financiero y el crecimiento rentable, y por el otro mirando los recursos humanos como se agiornan al plan de crecimiento estratégico de Silohub.

Universidad de  
San Andrés



José Bonansea  
CEO & Founder



Alejandra Raspo  
Finanzas



María Lis Molina  
Recursos Humanos



Gonzalo Caballero  
Comercial



Eloy Vera  
COO

El equipo a su vez se complementa con una sólida mirada Comercial, aquí sumamos a una persona con un recorrido de más de 20 años en Agro, habiendo trabajado en multinacionales como ser Bunge y Cargil, sumado que desde sus orígenes su familia a estado asociado al sector como Productor Agropecuario.

Gonzalo Caballero nos aporta todo eso y además su capacidad de armar equipos comerciales sólidos en estos temas, combina su conocimiento de Agro con una mirada moderna de lo que se viene en cuanto a la forma de hacer negocios en el Agro. Agregamos también que Gonzalo tendrá a su cargo seguir la experiencia del cliente, esto nos permitirá reforzar dentro de nuestra propuesta lo que nuestros clientes vean notable del producto y por otro lado mejorar aquellos puntos en donde el producto muestra debilidades.

Cómo Partner Operativo y Tecnológico sumamos también al equipo a Eloy Vera, graduado de esta casa, quien se ha destacado por generar varias propuestas de valor para el agro en estos últimos años. Eloy nos viene a aportar su conocimiento en conectar de forma eficiente Sistemas de Gestión con plataformas SaaS, poniendo especial foco en la solución que brindará al usuario final tal plataforma. Dentro del perfil de Eloy también resaltamos su capacidad para formar equipos técnicos acorde a las necesidades que plantea el producto a desarrollar, punto no menor para logra un buen soporte que de escalabilidad segura y rápida al producto.

Cada miembro del equipo base aporta al proyecto:

- Liderazgo
- Visión de largo plazo
- Ejecución
- Alto conocimiento del rubro
- Capacidad de aprendizaje

Mirando la Matriz de Rothaermel F., podemos identificar al equipo de Silohub en un Nivel 3, que es lo que entendemos demanda el proyecto para su arranque. El Manager Competente se destaca por ser efectivo y eficiente organizando recursos a los fines de cumplir los objetivos que se plantearon. Crecer en la pirámide dependerá de cómo el proyecto vaya escalando, es como en general sucede tal evolución en el mundo startup.



Fuente: Elaboración propia según Rothaermel F. "Strategic Management"



Universidad de  
**San Andrés**

# 10.

## Contexto Macro y Micro del Proyecto. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión:

### Variables Macro:

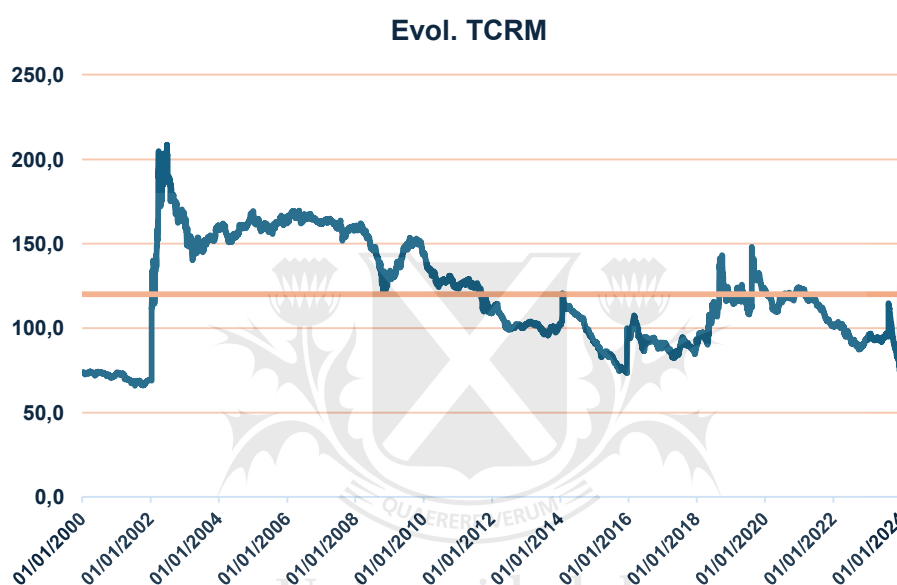
Como punto de partida para el armado de la parte económico – financiera de nuestro proyecto, vamos a proyectar a 5 años las principales Variables Macro. A continuación, se detalla la forma en que las mismas fueron proyectadas, como también así la fuente de información:

- **Variación del PBI Argentina:** se considera la estimación del Relevamiento de Expectativas del Mercado del Banco Central de la República Argentina (REM BCRA).
- **Inflación ARG:** se considera como fuente de información el REM BCRA.
- **Inflación USA:** se considera como fuente de información STATISTA (Portal de estadísticas internacional de origen alemán).
- **TC Real:** primeramente, se ve el valor actual del TCR de Argentina, luego se analiza para una serie de 20 años cual fue el TCR promedio para Argentina, luego se procede a proyectar la evolución anual considerando que para el largo plazo el TCR debiera converger a 100.
- **TC Nominal:** el año 1, que en nuestro proyecto es el 2024, se construye considerando el Balance de Activos y Pasivos del BCRA, saliendo de allí el TC inicial. Luego, la serie se construye considerando la Inflación relativa y la variación necesaria año a año del TCR para llegar al promedio de equilibrio.

Las variables obtenidas, considerando todos los puntos anteriores, fueron las siguientes:

Variables	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
Crecimiento PBI	-2,8%	2,9%	2,7%	3,0%	3,0%
Inflacion ARG	233,50%	58,80%	30,00%	20,00%	15,00%
Inflación USA	2,80%	2,40%	2,20%	2,10%	2,10%
Inflación Relativa	224,42%	55,08%	27,20%	17,53%	12,63%
TC Real	108,137	106,510	104,882	103,255	100,000
Var. TC Real	0,00%	-1,50%	-1,53%	-1,55%	-3,15%
TC Nominal	\$ 1.439	\$ 2.209	\$ 2.776	\$ 3.220	\$ 3.525

Fuente: Elaboración propia según datos de BCRA, Statista.



Fuente: Elaboración propia según datos de BCRA.

### Variables Micro del Proyecto:

Como variables relevantes de nuestro proyecto en términos de ingresos, presentamos el siguiente cuadro resumen, el cual considera un crecimiento del share en Argentina sobre un SOM definido de 525 clientes. Dentro de esta definición, y considerando el tamaño promedio de AgroRetailers a nivel nacional, definimos que un 90% encuadra dentro de nuestro Segmento Full (Sofisticado) y un 10% queda dentro de Segmento Light (Menos sofisticado).

En términos de abono del servicio, y partiendo de la idea de que pricear este tipo de productos en Agro no es fácil, se definió como punto de partida considerar un abono que esté entre un 30/40% por debajo de lo que hoy sale un Sistema de Gestión para el Agro (en este punto tomamos como referencia lo cobrado por el principal sistema de gestión de Agro: Algoritmo Soft House).

<b>TAM:</b>	3.502
<b>SAM:</b>	2.090
<b>SOM</b>	525

<b>Estimación Ingresos</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Evol. SOM (Cant de Clientes)	68	145	280	390	450
Evol. Share	2%	4%	8%	11%	13%

**Segmentos:**

Cientes Full Activos al cierre:	60	120	250	350	400
Cientes Light Activos al cierre:	8	25	30	40	50

**Abonos Estimados en USD:**

Abono Promedio Full Mensual:	2.000	2.000	2.500	2.800	2.800
Abono Promedio Light Mensual:	400	400	400	600	600

<b>Ingresos Anuales en USD:</b>	<b>676.880</b>	<b>2.239.200</b>	<b>2.566.200</b>	<b>2.852.200</b>	<b>2.998.200</b>
---------------------------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Pasando a la parte de costos, se anexa un cuadro general en donde se proyecta cada costo en dólares; como también así, en los Anexos, un cuadro soporte en donde se puede ver la proyección en pesos ajustada luego a dólares según el tipo de cambio nominal proyectado para cada año. El único ítem que se proyecta totalmente en dólares es el de Desarrolladores, allí pudimos constatar que actualmente los valores de pricean en dicha moneda.

<b>Estimación Egresos USD:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
<b>Personal:</b>	<b>723.242</b>	<b>652.577</b>	<b>581.272</b>	<b>570.328</b>	<b>623.952</b>
Administrativos:	323.242	252.577	261.272	270.328	283.952
Desarrolladores:	400.000	400.000	320.000	300.000	340.000
<b>Infraestructura / Comunicación:</b>	<b>212.647</b>	<b>192.584</b>	<b>200.061</b>	<b>207.853</b>	<b>231.208</b>
Telefonía:	70.081	72.466	74.961	77.559	81.468
Sistemas varios / Acuerdos ERP:	44.629	43.591	52.029	67.290	92.193
Servicios en la NUBE:	97.937	76.527	73.072	63.004	57.547
<b>Marketing:</b>	<b>49.119</b>	<b>158.102</b>	<b>180.931</b>	<b>200.940</b>	<b>211.166</b>
Campañas de Marketing:	47.382	156.744	179.634	199.654	209.874
Participación en Eventos varios:	1.738	1.358	1.297	1.286	1.292
<b>Otros:</b>	<b>21.697</b>	<b>68.262</b>	<b>78.023</b>	<b>86.639</b>	<b>91.122</b>
Impuestos:	20.306	67.176	76.986	85.566	89.946
Gastos Bancarios:	1.043	815	778	805	882
Gastos Extraordinarios:	348	272	259	268	294
<b>Egresos Anuales en USD:</b>	<b>1.006.706</b>	<b>1.071.525</b>	<b>1.040.288</b>	<b>1.065.760</b>	<b>1.157.448</b>

**Inversión Inicial:**

El proyecto plantea una inversión inicial en el orden de los USD 400.000, la cual considera lo siguiente:

- **Equipo desarrollador:** inicialmente 10 desarrolladores, que tendrán que generar los MVPs iniciales, lo cual demandará aproximadamente 800 hs promedio de trabajo. El valor estimado de las horas de un desarrollador se plantea en USD 50.
- **Infraestructura inicial:** telefonía, servicios en la nube, computadoras para el equipo de desarrolladores, soporte administrativo.
- **También se agregó una NOF (Necesidad operativa de fondos)** demandada por el proyecto para ponerse en funcionamiento.

<u>Inversión Inicial:</u>	
Desarrolladores:	250.000
Infraestructura:	50.000
Necesidad Operativa Fondos:	100.000
<b>Inversión Inicial:</b>	<b>400.000</b>

#### **Punto de equilibrio:**

Para analizar el punto de equilibrio del proyecto, se procedió a mensualizar los gastos y los egresos de los dos primeros años, determinando así que el Punto de equilibrio entre ingresos y egresos, sin considerar la Inversión Inicial, se logra en **diciembre 2024**. En los Anexos se presentan las proyecciones soporte que validan la determinación del punto de equilibrio sin considerar la inversión inicial.

Considerando la Inversión inicial y anualizando los flujos, el punto de equilibrio termina dándose a partir del año 2. A continuación mostramos, de forma resumida, los puntos de equilibrio, en primer lugar, considerando el recupero de la inversión para el inversor y en segundo lugar la apertura mensual mostrando cuando se logra en punto de equilibrio económico entre ingresos y egresos:

<b>Breakeven Inversor USD:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Inversión Inicio:	400.000				
Ingresos:	676.880	2.239.200	2.566.200	2.852.200	1.150.000
Egresos:	1.006.706	1.071.525	1.040.288	1.065.760	1.157.448
<b>Equilibrio:</b>	<b>(729.826)</b>	<b>437.849</b>	<b>1.963.762</b>	<b>3.750.202</b>	<b>3.742.754</b>

<b>Breakeven I-E USD:</b>	<b>ene-24</b>	<b>feb-24</b>	<b>mar-24</b>	<b>abr-24</b>	<b>may-24</b>	<b>jun-24</b>
Ingresos:	-	-	20.400	30.680	40.960	51.240
Egresos:	-	-	97.360	98.080	98.800	99.519
<b>I-D:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(76.960)</b>	<b>(67.400)</b>	<b>(57.840)</b>	<b>(48.279)</b>

<b>Breakeven I-E USD:</b>	<b>jul-24</b>	<b>ago-24</b>	<b>sep-24</b>	<b>oct-24</b>	<b>nov-24</b>	<b>dic-24</b>
Ingresos:	61.520	71.800	82.080	92.360	102.640	123.200
Egresos:	100.239	100.958	101.678	102.398	103.117	104.556
<b>I-D:</b>	<b>(38.719)</b>	<b>(29.158)</b>	<b>(19.598)</b>	<b>(10.038)</b>	<b>(477)</b>	<b>18.644</b>

<b>Breakeven I-E USD:</b>	<b>ene-25</b>	<b>feb-25</b>	<b>mar-25</b>	<b>abr-25</b>	<b>may-25</b>	<b>jun-25</b>
Ingresos:	123.200	134.727	146.255	157.782	169.309	180.836
Egresos:	84.856	85.663	86.470	87.276	88.083	88.890
<b>I-D:</b>	<b>38.344</b>	<b>49.065</b>	<b>59.785</b>	<b>70.505</b>	<b>81.226</b>	<b>91.946</b>

<b>Breakeven I-E USD:</b>	<b>jul-25</b>	<b>ago-25</b>	<b>sep-25</b>	<b>oct-25</b>	<b>nov-25</b>	<b>dic-25</b>
Ingresos:	192.364	203.891	215.418	226.945	238.473	250.000
Egresos:	89.697	90.504	91.311	92.118	92.925	93.732
<b>I-D:</b>	<b>102.666</b>	<b>113.387</b>	<b>124.107</b>	<b>134.828</b>	<b>145.548</b>	<b>156.268</b>

### Principales Drivers del Modelo económico:

El modelo económico planteado tiene los siguientes drivers claves que se deberán monitorear:

- **Captación de clientes:** el crecimiento en cantidad de clientes será fundamental para lograr escala y poder llegar lo antes posible al punto de equilibrio económico.
- **Monitorear los existentes y cerrar nuevos acuerdos con proveedores de sistemas de gestión del agro** también será relevante para el modelo económico, dado que eso ayuda a la escalabilidad y da, por otro lado, mejor previsión de gastos, dado que tales acuerdos demandan aplicación de fondos.



- Disponibilidad de Desarrolladores en el interior y su impacto económico en el P&L: aquí el desafío es lograr que los desarrolladores que se requieren estén disponibles y que el valor de la hora esté dentro de lo que se estimó para el armado de las proyecciones.

### Cuadro de Resultados:

El cuadro de Resultados adjunto se arma considerando las proyecciones detalladas en los puntos anteriores.

Aclaremos además los siguientes:

- Dentro de los costos directos incluimos los asociados de forma directa a la generación del producto Silohub, como ser: Desarrolladores, Honorarios varios, Acuerdos con ERP, Infraestructura en general.
- Dentro del Rubro Otros Gastos incluimos el impacto del Impuestos a los ingresos brutos, que en Argentina se ubica en el 3% sobre los ingresos generados, como también así gastos bancarios y gastos de tipo extraordinario.
- En términos de impacto de impuesto a las ganancias, consideramos que el primer año es nulo producto de la falta de resultados, procediendo a impactar en un 35% a partir del segundo año.

<b>P&amp;L en USD:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
<b>VARIABLES MACRO:</b>					
TC:	\$ 1.439	\$ 2.209	\$ 2.776	\$ 3.220	\$ 3.525
Inflación:	233,50%	58,80%	30,00%	20,00%	15,00%
Ingresos:	676.880	2.239.200	2.566.200	2.852.200	2.998.200
Costos Directos:	935.889	845.161	781.334	778.181	855.159
<b>Margen Bruto:</b>	<b>(259.009)</b>	<b>1.394.039</b>	<b>1.784.866</b>	<b>2.074.019</b>	<b>2.143.041</b>
<b>% MB:</b>	<b>-38%</b>	<b>62%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>71%</b>
Marketing:	49.119	158.102	180.931	200.940	211.166
Otros Gastos:	21.697	68.262	78.023	86.639	91.122
<b>EBIT:</b>	<b>(329.826)</b>	<b>1.167.675</b>	<b>1.525.912</b>	<b>1.786.440</b>	<b>1.840.752</b>
<b>Margen EBIT:</b>	<b>-49%</b>	<b>52%</b>	<b>59%</b>	<b>63%</b>	<b>61%</b>
Impuesto a las Ganancias:	-	408.686	534.069	625.254	644.263
<b>Resultado Neto en USD:</b>	<b>(329.826)</b>	<b>758.989</b>	<b>991.843</b>	<b>1.161.186</b>	<b>1.196.489</b>

### Flujo de Fondos del Proyecto:

El flujo de fondos para el proyecto se construyó de la forma que generalmente se sugiere para el análisis de startups. Aclaremos algunos puntos que nos resultan relevantes:

- NOPAT: EBIT – Impuesto a las ganancias.
- Activo Neto: indica las necesidades de capital de trabajo del proyecto, en nuestro caso hemos considerado que arrancamos sin caja operativa.
- CAPEX: se plantean inversiones menores a partir del año 2 las cuales se asocian básicamente a recambio de computadoras y actualización de algunos sistemas.
- En el segundo armado del FFL se anexa la inversión inicial y se determina la Tasa Interna de Retorno para el proyecto, la cual termina en un nivel de 32% en dólares sin considerar la Perpetuidad del Proyecto en el último año.

<b>Activo Neto:</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Caja Operativa Inicio:	-	-				
Cuentas por Cobrar:	-	676.880	2.239.200	2.566.200	2.852.200	2.998.200
Cuentas por Pagar:	-	(1.006.706)	(1.071.525)	(1.040.288)	(1.065.760)	(1.157.448)
<b>Activo Neto en USD:</b>	-	<b>(329.826)</b>	<b>1.167.675</b>	<b>1.525.912</b>	<b>1.786.440</b>	<b>1.840.752</b>
<b>Inversión en AN en USD:</b>	-	<b>(329.826)</b>	<b>1.497.500</b>	<b>358.237</b>	<b>260.528</b>	<b>54.312</b>

<b>NOPAT</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
EBIT:	-	(329.826)	1.167.675	1.525.912	1.786.440	1.840.752
Impuesto a las Ganancias:	-	-	(408.686)	(534.069)	(625.254)	(644.263)
<b>NOPAT USD:</b>	-	<b>(329.826)</b>	<b>758.989</b>	<b>991.843</b>	<b>1.161.186</b>	<b>1.196.489</b>

<b>FFL</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
NOPAT:	-	(329.826)	758.989	991.843	1.161.186	1.196.489
Inversión en AN:	-	329.826	(1.497.500)	(358.237)	(260.528)	(54.312)
CAPEX:	-	-	(20.000)	(25.000)	(25.000)	(10.000)
<b>FFL USD:</b>	-	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>1.132.177</b>

<b>FFL USD:</b>	<b>(400.000)</b>	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>1.132.177</b>
-----------------	------------------	------------	------------------	----------------	----------------	------------------

<b>TIR USD:</b>	<b>32%</b>
-----------------	------------

### Alternativas de Fondo:

Las alternativas de fondeo que hemos pensado para el proyecto son las siguientes:

- 1- *Family & Friends*: inicialmente buscamos aporte de la Empresa dentro del cual nace la idea de Silohub, siendo esta empresa la primera en aportar para fondear parte de la inversión inicial del proyecto. También sumamos a este punto aportes del Socios fundador.
- 2- *Financiamiento a través de Capital de Riesgo*: en este caso pensamos puntualmente en el fondeo a través de Venture Capital. Lo pensamos así porque creemos que la experiencia de estos Fondos ayudará a Silohub a ir pivotando la idea para mejorar el producto con el tiempo.
- 3- *Ayudadas Gubernamentales*: participar activamente de todo llamado que tenga el Gobierno orientado a fondear startups en sectores estratégicos, creemos que el Agro es un sector estratégico, por eso pensamos que este tipo de ayuda debiera considerar dentro del abanico de alternativas de fondeo.

- 4- *Participar de Programas de Incubadoras y Aceleradoras:* vemos a este recurso válido porque no solo ofrecería financiamiento, sino también acompañamiento integral en todo el proceso de crecimiento de Silohub.

Por el momento no contemplamos el fondeo financiero, básicamente por el costo que eso implicaría para el proyecto (exacerbado en Argentina). A los inversores externos les estamos ofreciendo, inicialmente, entre un 10-15% de Equity.



# 11.

## Condiciones para la viabilidad de negocio:

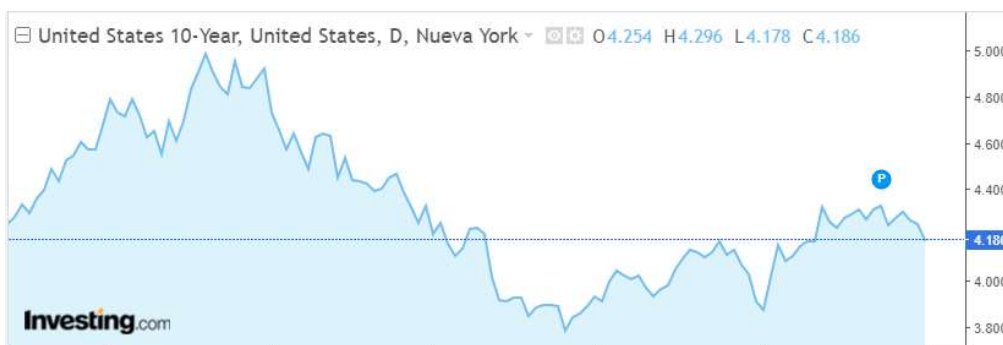
### Costo del capital y Estimación del VAN:

Para poder avanzar en la estimación del VAN, vamos primeramente a estimar el costo del capital que usaremos para el descuento. Como primer punto aclaramos que vamos a utilizar el Método de Valuación Indirecto, considerando que la Política de financiamiento del proyecto es Pasiva, para lo cual armaremos el Costo de la Operación, que identificaremos de ahora en más como Ku.

Para armar el Ku tenemos que definir los siguientes puntos: Beta desapalancada de la industria, Retorno libre de riesgo, Prima Riesgo país (por estar el proyecto en Argentina) y Prima de riesgo de Mercado.

El dato de la Beta desapalancada la tomamos de la información que provee *Aswath Damodaran* en su portal <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. La Beta para empresas de Software que tomaremos para armar nuestro Ku será de 1.29.

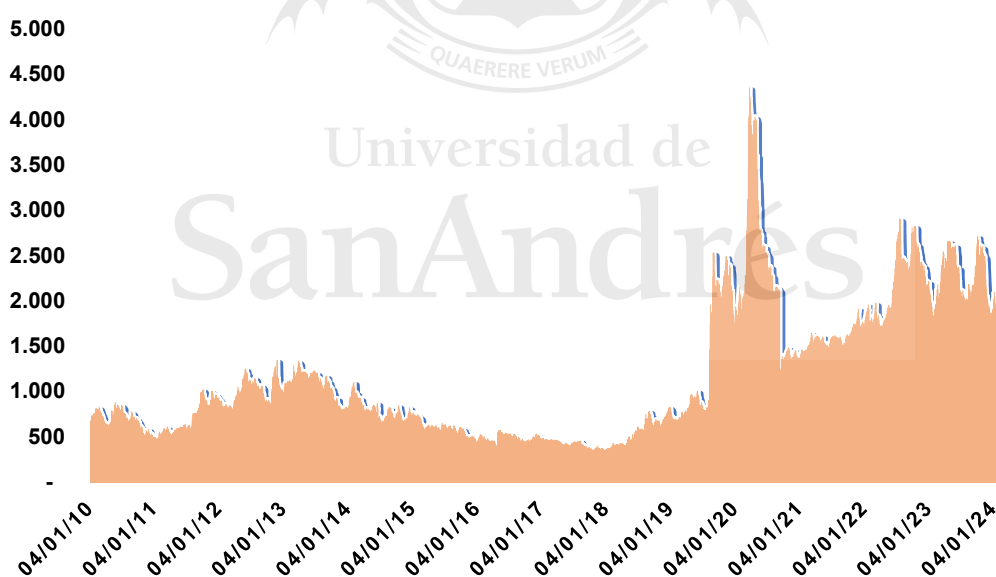
Como Tasa Libre de Riesgo tomaremos el retorno de los bonos del Tesoro Americano a 10 años. El gráfico adjunto muestra que tal retorno está en 4.18%.



Fuente: Investing.com

En cuanto a la Prima del Mercado, tomaremos un valor promedio histórico que se suele mantener en el tiempo, **utilizamos el 6% para este componente para estimar el Ku de nuestro proyecto.**

Por último, vamos a estimar la Prima de Riesgo País, aquí aclaramos que no vamos a tomar el valor actual, sino un promedio histórico, que sería a lo cual debiera tender en el largo plazo bajo condiciones más normales a las actuales. El gráfico adjunto muestra la evolución del riesgo país en una serie histórica de 14 años, de allí podemos considerar tomar como valor de prima de riesgo país un promedio (aunque aclaramos que no quiere decir que tal promedio se asocie a años bajo condiciones normales), **dicho valor rondaría para nuestro cálculo en 1.135 puntos básicos (en términos de tasa sería 11.35%).**



Fuente: Elaboración propia según datos de Ámbito Financiero

En línea a todos los componentes vistos, llegamos a un valor de Ku de 23.27%, con dicho valor estimamos el Valor Actual Neto de nuestro proyecto y el Período de recupero. Para este punto vamos a considerar primeramente la factibilidad

Sin considerar Perpetuidad y luego la factibilidad Considerando Perpetuidad, este disclaimer es importante dado que no se puede asegurar cierta estabilidad de los flujos a partir del año 5 (aunque si se ve claramente la menor demanda en términos de Activo Neto).

### Factibilidad Sin Perpetuidad:

#### **Estimación del Ku / Costo Capital:**

Bu:	1,29
Prima Riesgo Mercado:	6,00%
Prima Riesgo País:	11,35%
Retorno Libre de Riesgo:	4,18%
<b>Ku:</b>	<b>23,27%</b>

<b>FFL USD:</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
NOPAT:	-	(329.826)	758.989	991.843	1.161.186	1.196.489
Inversión en AN:	-	329.826	(1.497.500)	(358.237)	(260.528)	(54.312)
CAPEX:	-	-	(20.000)	(25.000)	(25.000)	(10.000)
<b>Valor de la Operación:</b>	<b>(400.000)</b>	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>1.132.177</b>
Perpetuidad:						-
<b>Valor del Negocio:</b>	<b>(400.000)</b>	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>1.132.177</b>

<b>TIR USD:</b>	<b>32%</b>
-----------------	------------

<b>VAN USD:</b>	<b>202.739</b>
-----------------	----------------

<b>PRI (años):</b>	<b>3,05</b>
--------------------	-------------

### Factibilidad Con Perpetuidad:

#### **Estimación del Ku / Costo Capital:**

Bu:	1,29
Prima Riesgo Mercado:	6,00%
Prima Riesgo País:	11,35%
Retorno Libre de Riesgo:	4,18%
<b>Ku:</b>	<b>23,27%</b>

<b>FFL USD:</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
NOPAT:	-	(329.826)	758.989	991.843	1.161.186	1.196.489
Inversión en AN:	-	329.826	(1.497.500)	(358.237)	(260.528)	(54.312)
CAPEX:	-	-	(20.000)	(25.000)	(25.000)	(10.000)
<b>Valor de la Operación:</b>	<b>(400.000)</b>	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>1.132.177</b>
Perpetuidad:						4.865.393
<b>Valor del Negocio:</b>	<b>(400.000)</b>	<b>(0)</b>	<b>(758.512)</b>	<b>608.606</b>	<b>875.658</b>	<b>5.997.570</b>

<b>TIR USD:</b>	<b>69%</b>
-----------------	------------

<b>VAN USD:</b>	<b>1.912.089</b>
-----------------	------------------

<b>PRI (años):</b>	<b>3,01</b>
--------------------	-------------

### Sensibilización del Proyecto:

Como variables críticas del proyecto (mencionamos en este punto solo las más relevantes) identificamos las que se detallan en el cuadro adjunto, con su correspondiente impacto en términos de TIR, VAN y PRI. A continuación, hacemos zoom sobre cada variable:

- **Mayor caída del PBI:** si bien las perspectivas actuales en términos de crecimiento a mediano plazo son positivas, un escenario de no cumplimiento de tales perspectivas debe de considerarse. Caída en la actividad económica entendemos tendrá impacto directo en la inversión en tecnología dentro del sector. Dentro de este punto también incluimos (dado su impacto directo en el PBI argentino) una caída en los precios internacionales en el agro o bien eventos repetitivos de sequías.
- **Retraso en la generación de clientes:** este punto entendemos guarda relación con el anterior, el supuesto de crecimiento de clientes resulta fundamental para dar sostén al modelo económico de Silohub.
- **Costo en Desarrolladores:** un recurso fundamental para dar escala a Silohub es la contratación fluida y a costos competitivos de Desarrolladores. Silohub aquí tiene como desventaja el estar radicada en el interior, en donde hay menos competencia de Desarrolladores y los costos a veces se ubican por encima de la media.
- **Costos en la firma de Acuerdo con ERP Agro:** nombramos en varias oportunidades que los acuerdos con proveedores de ERP Agro resultan clave para traccionar el producto Silohub. Tales acuerdos pueden verse trabados por cuestiones de exclusividad, costos, entre otros, derivando con ellos en un problema de crecimiento fluido para Silohub.



Sensibilización de Variables en USD:	TIR	VAN	PRI
<b>Escenario Base (Sin Perpetuidad):</b>	<b>32%</b>	<b>202.739</b>	<b>3,05</b>
Mayor caída del PBI:	26%	152.054	3,51
Retraso en la generación de clientes:	30%	142.626	5,45
Costos de Desarrollo mayores a los previstos:	28%	114.446	3,17
Mayores costos en la firma de Acuerdos con ERP Agro:	26%	52.372	3,26

Para los riesgos identificados podemos mencionar algunas acciones tendientes a generar cierta cobertura:

- Mayor caída del PBI: si este escenario se materializa desde Silohub pensamos en retrasar el plan de crecimiento de forma global, con lo cual no solo se retrasarán los ingresos, sino que también se trabajará en retrasar inversiones claves a los fines de mantener cierto equilibrio razonable entre ingresos / egresos.
- Retraso en la generación de clientes: si la generación de clientes presenta retrasos, buscaremos reforzar el conocimiento de la propuesta de Silohub con mayores campañas de Marketing, las cuales entendemos apuntalarán la menor promoción del producto a través de clientes existentes.
- Impacto de Desarrolladores más costosos: en el caso de que la contratación de Desarrolladores se vea complicada por tema costos o bien falta de oferta, vamos a avanzar con acuerdos especiales con empresas que estén en el mercado y nos provean ellas mismas lo necesario en términos de horas de desarrollo. Si bien esto implicará mayores costos, entendemos serán mitigados por la tracción que tendremos en términos de desarrollo de producto.

- Acuerdos con ERP Agro: comenzaremos con Algoritmo Soft House, si dicho acuerdo no avanza, podremos mantener el desarrollo, pero sin dudas el avance será más lento, con su consiguiente impacto en el crecimiento. En línea con esto, si la situación planteada se da, Silohub deberá reacomodar generalmente su plan de crecimiento en términos de clientes, llevando a que los indicadores de viabilidad del proyecto se materialicen en etapas más avanzadas del proyecto.

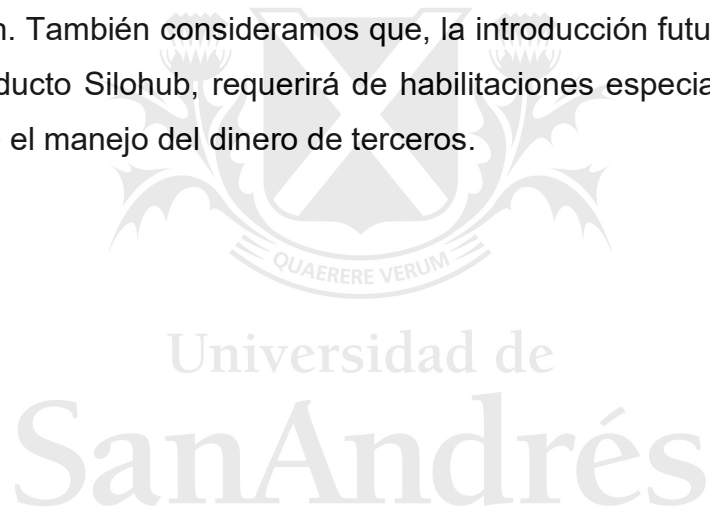


# 12.

## Aspectos Legales y Regulatorios:

Inicialmente Silohub será constituida en Argentina como una empresa de tipo SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), fijándose también la constitución de una empresa Partner en Delaware (Silohub Group). La constitución se hará por instrumento privado, con inscripción en el Instituto General de Justicia (IGJ).

Los impuestos a pagar serán básicamente IVA, Ganancia e Ingresos Brutos provinciales (incluidos dentro del Plan de Negocios). Las habilitaciones son las básicas para toda Sociedad SAS, las cuales forman parte del proceso general de constitución. También consideramos que, la introducción futura de una capa Fintech al producto Silohub, requerirá de habilitaciones especiales para poder llevar adelante el manejo del dinero de terceros.



# 13.

## Fuentes y Bibliografía:

### Páginas consultadas:

- [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- [www.bcra.gob.ar](http://www.bcra.gob.ar)
- [www.bcr.com.ar](http://www.bcr.com.ar)
- [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)
- [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- [www.statista.com](http://www.statista.com)
- <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

### Libros y Papers consultados:

- Segmentación y Alcance de Clientes. Harvard Business Publishing Education. Sunil Gupta. Diciembre 2019.
- Nota sobre Investigación de Mercado. Stanford Graduate School of Business. Juni 2004.
- Note on Marketin Strategy. Harward Business School. Noviembre 2000.
- How to write a killer marketing plan. IESE. Septiembre 2020.
- Brand Positioning. Harward Business Publishing Education. Sunil Gupta. Febrero 2015.
- Reinventing Your Business Model. Mark Johnson, Clayton Christensen and Henning Kagermann. Harward Business Review.
- Strategic Management. Rothaermel F.(Capter 2, 3, 5, 6).
- What is Strategy, Michael Porter. Diciembre 1996.

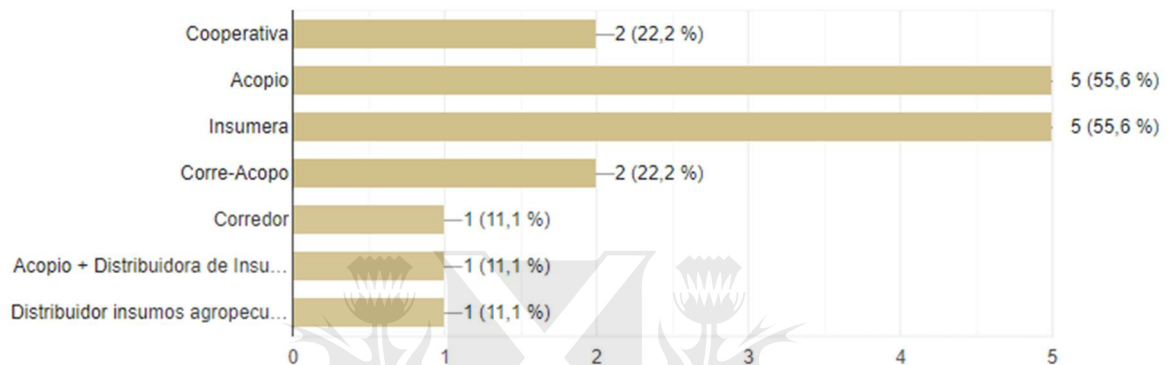
- Michael Porter. On Competition. Chapter 6 and 7.
- Using APV: a better tool for valuing Operations. Timothy Luehrman. Junio 1997.
- The Secret to successful Strategy Execution. Gary Neilson, Karla Martin and Elizabeth Powers.
- The sources of innovation. MIT Press. Von Hippel E., Capítulos 1 y 2. 1986.
- Framing Contests: Strategy Making under uncertainty. Vol. 19. 2008.
- Understanding User Need. Harward Business School Technical Note. 1995.
- Customer Experience System. Technical Note Kellog School of Management. 2009.
- Understanding customer experience. Harward Business Review. 2007.
- Understanding User Needs. Harward Business School. Enero 1995.
- Introducción a la Economía. Gabriela Stola y Federico Sturzenegger. Agosto 2022.

# 14.

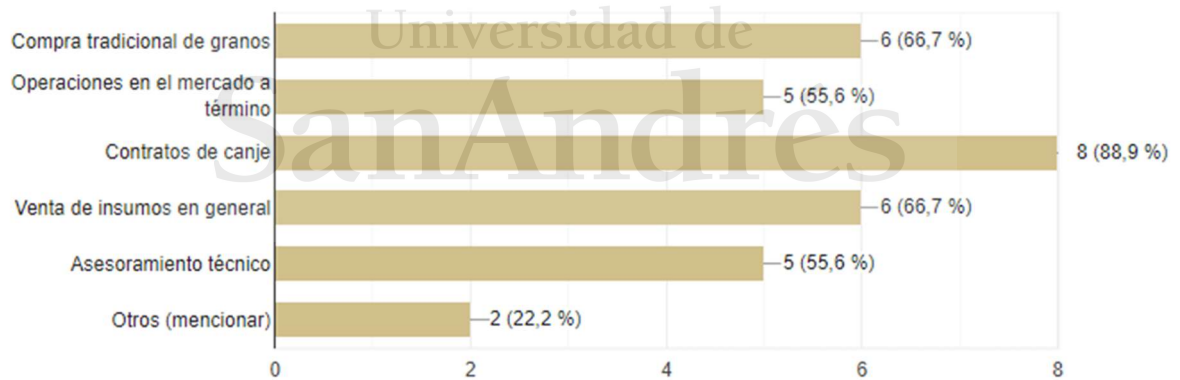
## Anexos:

### I-) Contenido Encuestas Cualitativas a Clientes:

Entrevistados:



Operaciones que generalmente realizan las empresas entrevistadas:



Cantidad de clientes que atienden las empresas entrevistadas:

Rango Clientes Productores	Cantidad de Empresas
Entre 1-500 Productores	5
Entre 501-1.000 Productores	10
Entre 1.001 - 2.000 Productores	15

Que es lo que sus clientes más valoran de la relación (estos fueron los temas que más salieron en las encuestas cuantitativas):

**Agilidad**  
**Transparencia**      **Financiamiento**  
**Sencillez**  
**Precio**  
**Cercanía**

### I-) Cuadros Soporte Análisis Económico – Financiero:

Apertura Egresos Anuales en Pesos convertidos a USD:

<b>Personal:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Administrativo:	\$ 465.000.000	\$ 558.000.000	\$ 725.400.000	\$ 870.480.000	\$ 1.001.052.000
<b>Personal USD:</b>	<b>323.242</b>	<b>246.643</b>	<b>247.894</b>	<b>248.661</b>	<b>244.947</b>
<b>Personal:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Cantidad Desarrolladores:	10	10	10	10	10
Precio Hora:	50	50	50	50	50
Horas Promedio Desarrollo Año:	800	800	640	600	680
<b>Desarrolladores USD:</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>320.000</b>	<b>300.000</b>	<b>340.000</b>
<b>Infraestructura / Comunic.:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Telefonía	\$ 100.815.000	\$ 160.094.220	\$ 208.122.486	\$ 249.746.983	\$ 287.209.031
<b>Telefonía USD:</b>	<b>70.081</b>	<b>70.764</b>	<b>71.123</b>	<b>71.343</b>	<b>70.277</b>
Sistemas varios / Acuerdos ERP:	\$ 64.201.210	\$ 96.301.815	\$ 144.452.723	\$ 216.679.084	\$ 325.018.626
<b>ERP USD:</b>	<b>44.629</b>	<b>42.567</b>	<b>49.364</b>	<b>61.897</b>	<b>79.529</b>
Servicios en la NUBE	\$ 140.887.500	\$ 169.065.000	\$ 202.878.000	\$ 202.878.000	\$ 202.878.000
<b>NUBE USD:</b>	<b>97.937</b>	<b>74.729</b>	<b>69.330</b>	<b>57.954</b>	<b>49.642</b>
<b>Marketing:</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Campañas:	\$ 68.160.801	\$ 354.613.792	\$ 525.654.657	\$ 698.921.955	\$ 857.716.914
<b>Campañas USD:</b>	<b>47.382</b>	<b>156.744</b>	<b>179.634</b>	<b>199.654</b>	<b>209.874</b>
Eventos	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.554.000
<b>Eventos USD:</b>	<b>1.738</b>	<b>1.326</b>	<b>1.230</b>	<b>1.183</b>	<b>1.114</b>
<b>Otros</b>	<b>Año 1=2024</b>	<b>Año 2=2025</b>	<b>Año 3=2026</b>	<b>Año 4=2027</b>	<b>Año 5=2028</b>
Impuestos:	\$ 29.211.772	\$ 151.977.340	\$ 225.280.567	\$ 299.537.981	\$ 367.592.963
<b>Impuestos USD:</b>	<b>20.306</b>	<b>67.176</b>	<b>76.986</b>	<b>85.566</b>	<b>89.946</b>
Gastos Bancarios	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.592.000	\$ 3.110.400
<b>Gtos Bcarios USD:</b>	<b>1.043</b>	<b>796</b>	<b>738</b>	<b>740</b>	<b>761</b>
Gastos Extraordinarios	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000	\$ 1.036.800
<b>Gtos Extraordinarios USD:</b>	<b>348</b>	<b>265</b>	<b>246</b>	<b>247</b>	<b>254</b>

Ingresos – Egresos Mensualizados en USD (hasta el punto de Breakeven):

Ingresos Mensuales USD:											
	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	
<b>Segmentos:</b>											
Cientes Full (Cantidad)	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60	
Cientes Light (Cantidad)	1	2	2	3	4	5	5	6	7	8	
<b>Abonos:</b>											
Cientes Full	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cientes Light	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
<b>Ingresos Mensuales 2024:</b>	<b>20.400</b>	<b>30.680</b>	<b>40.960</b>	<b>51.240</b>	<b>61.520</b>	<b>71.800</b>	<b>82.080</b>	<b>92.360</b>	<b>102.640</b>	<b>123.200</b>	
<b>Egresos Mensuales USD:</b>											
<b>Personal:</b>											
Administrativos:	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324	32.324
Desarrolladores:	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
<b>Infraestructura / Comunicación:</b>											
Telefonía:	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008	7.008
Sistemas varios / Acuerdos ERP:	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463	4.463
Servicios en la NUBE:	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794	9.794
<b>Marketing:</b>											
Campañas de Marketing:	1.428	2.148	2.867	3.587	4.306	5.026	5.746	6.465	7.185	8.624	
Participación en Eventos varios:	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	
<b>Otros:</b>											
Impuestos:	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031	2.031
Gastos Bancarios:	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Gastos Extraordinarios:	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Egresos Mensuales 2024:</b>	<b>97.360</b>	<b>98.080</b>	<b>98.800</b>	<b>99.519</b>	<b>100.239</b>	<b>100.958</b>	<b>101.678</b>	<b>102.398</b>	<b>103.117</b>	<b>104.556</b>	
<b>I-D 2024:</b>	<b>-76.960</b>	<b>-67.400</b>	<b>-57.840</b>	<b>-48.279</b>	<b>-38.719</b>	<b>-29.158</b>	<b>-19.598</b>	<b>-10.038</b>	<b>-477</b>	<b>18.644</b>	



Ingresos Mensuales USD:												
	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
<b>Segmentos:</b>												
Cientes Full (Cantidad)	60	65	71	76	82	87	93	98	104	109	115	120
Cientes Light (Cantidad)	8	10	11	13	14	16	17	19	20	22	23	25
<b>Abonos:</b>												
Cientes Full	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cientes Light	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
<b>Ingresos Mensuales 2025:</b>	<b>123.200</b>	<b>134.727</b>	<b>146.255</b>	<b>157.782</b>	<b>169.309</b>	<b>180.836</b>	<b>192.364</b>	<b>203.891</b>	<b>215.418</b>	<b>226.945</b>	<b>238.473</b>	<b>250.000</b>
<b>Egresos Mensuales USD:</b>												
	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
<b>Personal:</b>												
Administrativos:	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554	20.554
Desarrolladores:	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333
<b>Infraestructura / Comunicación:</b>												
Telefonía:	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897	5.897
Sistemas varios / Acuerdos ERP:	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547	3.547
Servicios en la NUBE:	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227	6.227
<b>Marketing:</b>												
Campañas de Marketing:	8.624	9.431	10.238	11.045	11.852	12.659	13.465	14.272	15.079	15.886	16.693	17.500
Participación en Eventos varios:	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
<b>Otros:</b>												
Impuestos:	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598	5.598
Gastos Bancarios:	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Gastos Extraordinarios:	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
<b>Egresos Mensuales 2025:</b>	<b>83.979</b>	<b>84.786</b>	<b>85.593</b>	<b>86.400</b>	<b>87.207</b>	<b>88.014</b>	<b>88.821</b>	<b>89.628</b>	<b>90.435</b>	<b>91.242</b>	<b>92.049</b>	<b>92.855</b>
<b>I-D 2025</b>	<b>39.221</b>	<b>49.941</b>	<b>60.661</b>	<b>71.382</b>	<b>82.102</b>	<b>92.822</b>	<b>103.543</b>	<b>114.263</b>	<b>124.983</b>	<b>135.704</b>	<b>146.424</b>	<b>157.145</b>