



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en administración de Negocios

(MBA)

COCO

**Plataforma de optimización de ventas, renovación y
expansión de contratos para empresas argentinas de
software empresarial**

Autora | Adriana Chacón
DNI: 29.608.768

Tutor | Alejandro Germe

CABA | Buenos Aires
Septiembre 2024

Resumen Ejecutivo

Las empresas argentinas que ofrecen tecnológicas enfocadas en el mercado B2B enfrentan un reto crucial: están viendo una disminución en ventas, oportunidades de crecimiento de cuentas y renovaciones de contratos. Esto se debe a la fragmentación de las diversas herramientas de software que utilizan habitualmente para gestionar su estrategia de go-to-market (GTM). Este proceso, que cubre desde la generación de leads y la venta, hasta la gestión de la relación con el cliente y la renovación de contratos, es fundamental para su éxito.

La fragmentación se da cuando las compañías dependen de múltiples plataformas que no están conectadas entre sí para manejar ventas, marketing y atención al cliente, lo que lleva a ineficiencias operativas, pérdida de información clave y dificultad para evaluar correctamente el retorno sobre la inversión (ROI). Este desafío se ve con mayor frecuencia en empresas con entre 10 y 50 empleados y con ingresos anuales que van de los \$500 mil a los \$10 millones de dólares.

COCO es una plataforma creada para unificar herramientas de software y optimizar los procesos GTM, ofreciendo integración de datos, automatización de tareas, análisis predictivo y una visión consolidada de toda la información. Esto les permite a las empresas reducir la pérdida de oportunidades de negocio, aumentar las posibilidades de expansión de cuentas y mejorar las tasas de renovación de contratos.

Inicialmente, COCO enfocará su mercado en Argentina, con un objetivo de captar 84 empresas como clientes en los primeros cinco años. La estrategia de entrada al mercado se basa en la sólida experiencia de sus fundadoras en el sector tecnológico local, apoyada por alianzas clave. COCO generará ingresos a través de suscripciones inicial y luego un abono mensual, con el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año y una TIR proyectada del 68.5%. Se estima que la inversión inicial necesaria es de \$195.000 USD.

El equipo fundador combina una vasta experiencia en desarrollo de software, ventas B2B y un conocimiento profundo del ecosistema tecnológico argentino.

Índice

Contenido

Agradecimientos	6
Capítulo I. El cliente.....	7
Contexto: Qué son las empresas B2B tecnológicas?	7
Descripción de la necesidad Problema: Perdida de oportunidades de venta en empresas B2B tecnológicas	7
Segmento de clientes Cliente Objetivo	10
Impacto en el proceso GTM	10
Funnel de ventas y fragmentación.....	11
Oportunidad de Mercado para COCO.....	12
Funcionalidades claves de COCO	13
¿Cómo funciona Coco?.....	15
Beneficios para el proceso GTM:	15
Mercado Objetivo: Argentina.....	16
Segmentación de clientes Segmento Objetivo.....	18
Mapa de empatía	21
Capítulo 2. Propuesta de valor	23
Impacto Potencial de COCO	23
Plan para alcanzar los resultados propuestos:.....	25
Capítulo 3. El product Market Fit.....	27
Value Proposition Canvas.....	27
Capítulo IV. El tamaño de la oportunidad, competencia, el contexto y la industria	31
Tamaño de la oportunidad.....	31
TAM, SAM SOM.....	32
Análisis del entorno competitivo	34
La competencia	37
Contexto.....	39
Situación de la industria	43
Cadena de valor.....	46
Capítulo V. El modelo de Negocios COCO.....	49
Business Model Canvas	49
Capítulo VI. Go to Market Plan.....	55
Identificación del Problema	55

Implementación del Producto.....	56
Ejecución del MVP y Recopilación de Feedback	57
Características del MVP.....	57
Cronograma y fases de ejecución	58
.....	58
Estrategia de Pricing.....	59
Distribución y promoción	61
Funnel de ventas	62
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	65
Supply Chain del Emprendimiento.....	65
Proceso Productivo y Prestación de Servicios.....	65
Recursos y Actividades Clave	66
VIII. Implementación del negocio	68
Año 1:	68
Año 2:	68
Año 3:	69
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva.....	70
Composición del Equipo.....	70
Capacitación y motivación del equipo	71
Asesoramiento y redes de contacto.....	72
Incentivos para atraer talento.....	72
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	74
Variables macro.....	74
Variables Micro	75
Proyecciones de ingresos	78
Inversión inicial.....	79
Punto de equilibrio.....	80
Principales drivers del modelo económico	80
Cuadros de resultados.....	81
Flujo de fondos del proyecto	82
Financiamiento.....	83
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	85
Viabilidad financiera del negocio	85
Costo de capital y estimación del VAN.....	85
Factibilidad sin perpetuidad.....	87
Factibilidad con perpetuidad	87

Análisis de sensibilidad.....	87
Aspectos legales	89
XII. Conclusiones	90
XIII. Fuentes y Bibliografía.....	91
XIV. Anexos.....	93
Cuestionario de preguntas:.....	93
Cuadro soporte Análisis Económico – Financiero	94



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

A mí, por el esfuerzo que hice en estos años de cursado y el desafío que implicó adquirir nuevos conocimientos viniendo de una carrera humanista. Esta experiencia transformadora sin dudas fue el mejor regalo que pude hacerme.

A mis padres que me transmitieron lo más importante que tengo: valores y alegría para enfrentar la vida. También a mis familiares y amigos, por los fines de semana en que no los vi. Mención especial para mi prima Emi por alentarme cuando el EMBA era solo una posibilidad.

Al equipazo 6, “La Rasponeta”, por ayudarme a transitar con ellos este viaje inolvidable de aprendizajes y no soltarme la mano en momentos críticos. También a mis compañeros de EMBA Capital cohorte 2022 que fueron absolutamente generosos compartiendo conocimientos y tardes de estudio para que todos llegemos a la meta. Con ellos redescubrí que el compañerismo y la generosidad humana existen en equipos de alto rendimiento y que el mundo, por suerte, va hacia allí.

A Dai, por subirme al Demo Day de este proyecto y contagiarme su entusiasmo por el mundo tech.

A Ale Germe, por su guía y comprensión, desafiándonos constantemente para que podamos dar lo mejor y mostremos esta idea innovadora asertivamente.

A toda la comunidad de esta Alta Casa de Estudios San Andrés, por la excelencia en todo lo que hacen, desde el primer día mi experiencia ha sido increíble.

¡Infinitas gracias a todos!

Capítulo I. El cliente

Contexto: Qué son las empresas B2B tecnológicas?

Las compañías tecnológicas B2B se dedican a crear y comercializar soluciones tecnológicas diseñadas para otras empresas, en lugar de dirigirse a los consumidores finales. Sus productos o servicios están enfocados en ayudar a sus clientes corporativos a optimizar procesos, impulsar la innovación o abordar desafíos específicos de negocio.

Dentro de este sector, hay una variedad de empresas B2B especializadas en diversas áreas. Las mismas se detallan a continuación:

Tipo de empresas tecnológicas dentro del sector B2B	Ejemplo de empresa
Software as a Service (SaaS)*	Salesforce
Plataformas de análisis de datos y business intelligence	Good Data
Soluciones de ciberseguridad	LUMU
Servicios de cloud computing e infraestructura	AWS
Plataformas de comercio electrónico	Tienda Nube
Sistemas de gestión empresarial	SAP
Soluciones de automatización y robótica	UiPath
Tecnologías emergentes (IA, blockchain, IoT)	Palantir

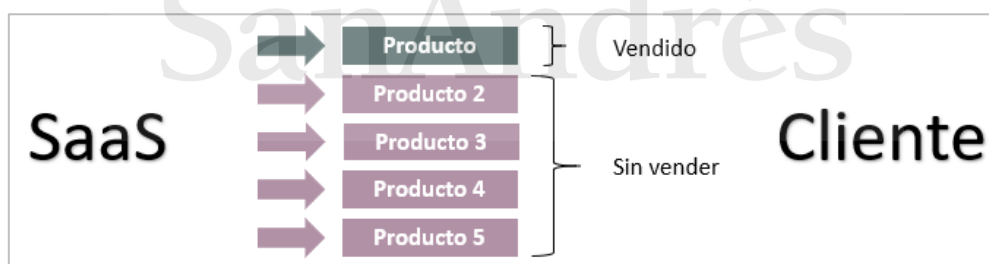
*Una empresa de **Software as a Service (SaaS)** es una compañía que ofrece programas o aplicaciones que se pueden usar en línea, sin necesidad de descargarlos o instalarlos en una computadora, solo se necesita internet y se paga por usarlo de forma mensual o anual.

Descripción de la necesidad | Problema: Pérdida de oportunidades de venta en empresas B2B tecnológicas

El sector del software es uno de los sectores con mayor crecimiento en el país en los últimos 15 años¹. Con una fuerte propagación de empresas B2B tecnológicas que necesitan ser cada vez más eficientes y competitivas en lo que hacen. Para ello, estas empresas tecnológicas B2B utilizan entre 15 y 20 aplicaciones de software diferentes para poder cubrir el proceso completo de GoToMarket².

El Go To Market (GTM) es muy importante porque delinea la estrategia de cómo se planifica y ejecuta la venta de productos y servicios a los clientes. Según Geoffrey Moore, el proceso de GTM comprende: Definición del mercado objetivo, Propuesta de valor, Análisis de competencia, Estrategia de posicionamiento y mensajería, Estrategia de ventas, Estrategia de marketing, Canales de distribución, Precios y paquetes, Planificación operativa y Métricas de éxito³.

El énfasis de las empresas tecnológicas está puesto especialmente en ventas, Marketing y/o atención al cliente porque son las propulsoras para poder crecer. Y tener el proceso fragmentado con estas herramientas tecnológicas dispersas hace imposible la coordinación del proceso completo trayendo como consecuencia pérdidas en ventas, mermas en oportunidades de expansión de cuentas (vender más productos a un mismo cliente) y cancelación en las renovaciones.



La dispersión de las aplicaciones de software también complica la medición continua y obstaculiza la coordinación eficiente entre las distintas fases y equipos que participan en el proceso de GTM. Si bien algunas empresas intentan realizar

¹ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2022). Informe sectorial para inversores internacionales: Software. <https://inversionycomercio.org.ar>

² <https://userpilot.com/blog/best-gtm-strategy-examples-saas/>

³ Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3ra ed.). Harper Business.

la integración por su cuenta, esto trae aparejada la inversión de mucho tiempo y dinero.

En resumen, los principales problemas de las empresas tecnológicas B2B son:

- **Fragmentación de datos:** En promedio, las empresas utilizan de 3 a 5 herramientas distintas para gestionar su GTM, lo que genera silos de información.
- **Ineficiencia operativa:** Se estima que los equipos pierden horas semanales en tareas manuales de transferencia de datos entre herramientas.
- **Falta de visibilidad integral del cliente:** Esta limitación complica la identificación de oportunidades de upselling y cross-selling, y reduce la capacidad de personalizar la experiencia del cliente.
- **Dificultad para medir el ROI:** La atribución precisa de ingresos a las campañas de marketing es un desafío constante para estas empresas.
- **Necesidad de escalabilidad y eficiencia Operativa:** la dependencia de múltiples plataformas de ventas, marketing y operaciones puede ralentizar el crecimiento, ya que las empresas dedican una cantidad significativa de tiempo y recursos a conectar herramientas dispares. La falta de visibilidad y la integración deficiente de datos de diferentes herramientas también impide que las empresas SaaS generen informes de rendimiento en tiempo real, lo que afecta su capacidad para tomar decisiones rápidas.

Estos problemas también afectan a empresas del sector de otros países de Latinoamérica, como es el caso de Brasil, que así lo ha comunicado en un informe realizado por la Asociación Brasileira de Empresas de Software (ABES).⁴

⁴ Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES). (2023). *Relatório: Estudo de Mercado 2023*. ABES.

Segmento de clientes | Cliente Objetivo

El segmento de clientes objetivo de COCO es B2B, se trata de empresas de Software As a Service (SaaS) de Argentina que tengan un revenue anual recurrente de hasta aproximadamente 10 millones de dólares. Son empresas que desarrollan productos de tecnología, servicios o soluciones tecnológicas y lo venden a otras empresas, como se mencionó al principio de este capítulo.

Impacto en el proceso GTM

La fragmentación afecta negativamente varios aspectos cruciales del proceso Go To Market:

Pérdida de oportunidades de venta: Esto puede ocurrir porque diferentes áreas pueden manejar la información o hay una que no la recibe como puede ser el caso de los leads de marketing a ventas. Si una no le pasa esta información, nadie se entera.

Experiencia del cliente inconsistente: Si el proceso de GTM está fragmentado, es probable como dice Scot Cole en su artículo⁵ que el cliente prospecto tenga que repetir sus necesidades y realidad en todos los estadios del funnel de venta.

Ineficiencia operativa: La misma se da cuando los equipos de ventas, marketing y éxito del cliente se pasan horas buscando información relevante del cliente en las diferentes plataformas que tiene la empresa, como sostienen del Boston Consulting Group⁶.

Dificultad para medir y optimizar el ROI: La fragmentación imposibilita realizar medición concreta del retorno de inversión (ROI) de las actividades de Go To Market. Y por lo tanto, lo que no puede medirse, no puede mejorarse.

Obstáculos para la personalización: Digital Marketing Magazine destaca que el vínculo personalizado es muy importante en el Go To Market B2B⁷, sobre todo

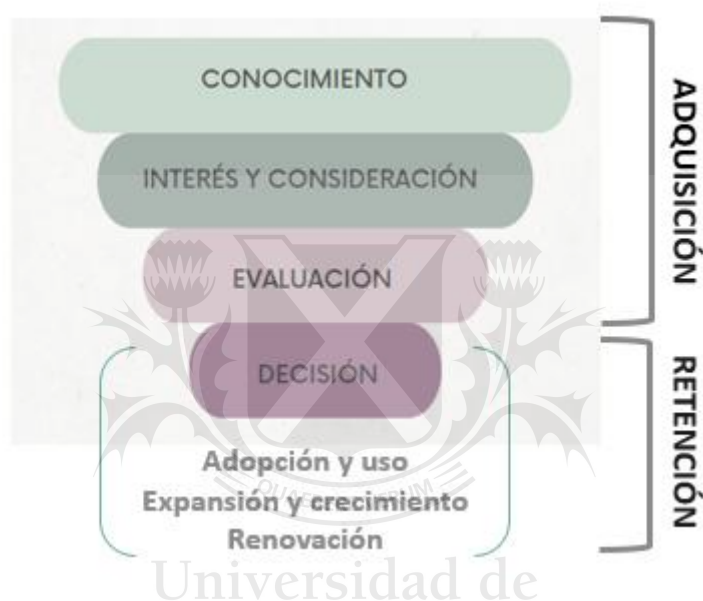
⁵ Scott, Cole. "Is Fragmentation Affecting Your Marketing Operations & Sales Enablement?" *FuseBox One*, 28 Oct. 2021

⁶ Fabbri, F., Mustaghni, B., Nekrasova, M., Matuszczyk, T., & Ward, M. (2020, May 13). Revving up go-to-market operations in B2B. *Boston Consulting Group*.

⁷ Curran, R. (2017, November 23). How fragmented customer experiences are holding brands back. *Digital Marketing Magazine*

porque el proceso de venta suele ser largo y requiere de frecuentes interacciones entre las partes. No obstante, cuando la información del cliente está desperdigada en diferentes sistemas o incompleta, se vuelve prácticamente imposible crear experiencias que hagan sentir único al cliente a lo largo de su viaje (journey de cliente).

Funnel de ventas y fragmentación



Las empresas tecnológicas suelen enfocarse en diferentes estadios del funnel de ventas dependiendo en la etapa de vida que se encuentren:

Empresas emergentes/ startups

Mientras que Startups y empresas nuevas hacen foco en los primeros estadios del funnel, suelen adoptar herramientas que les brinden soluciones para esos momentos, sin tener una visión de largo plazo de integrarlas. El enfoque que tienen para las etapas de retención y post venta (adopción y uso, Expansión y crecimiento, Renovación) es menos estructurado.

Empresas medianas

En el caso de las empresas medianas tienen consciencia de todo el funnel y sus implicancias, utilizan diferentes herramientas para cada momento y comienzan a experimentar dificultades en la integración.

Grandes empresas

Por otro lado, las grandes empresas cuentan con una mirada más cross, saben que su crecimiento depende de los estadios inferiores y cuentan con acceso a las mejores herramientas disponibles en el mercado que tienen un alto valor económico.

Por todo lo mencionado anteriormente puede inferirse que si bien a medida que las empresas tecnológicas crecen tienen más accesos a otras herramientas, existen un océano de empresas que utilizan diferentes plataformas para cada etapa del funnel de ventas que se traduce en una casi imposible integración de estos momentos de la venta de cara al cliente.

A continuación se detallan las herramientas disponibles en Argentina para cada etapa del funnel de ventas:

Etapas del Ciclo de vida	Herramientas en Argentina para empresas Emergentes/ start-up
Awareness (conciencia de marca)	WordPress (web, blog)
Interés y consideración	LinkedIn Sales Navigator MailChimp (email marketing) HubSpot CRM (versión gratuita)
Evaluación	Calendly (programación de demos) Zoom (videollamadas)
Decisión	DocuSign, PandaDoc
Adopción y uso	Zendesk, intercom
Expansión y crecimiento	Totango, Freshdesk
Renovación	Stripe, Chargebee

Fuente: Elaboración propia

Oportunidad de Mercado para COCO

COCO es una plataforma que permite a las organizaciones integrar diferentes aplicaciones, datos, procesos y servicios de una manera eficiente dentro de la nube, como entre diferentes sistemas propios sin necesidad de una infraestructura física compleja. Como vimos en el cuadro del apartado anterior una empresa de software utiliza diferentes plataformas para gestionar clientes

como Zendesk, plataformas para gestionar proyectos como Jiro o Asana y para análisis de producto como Mixapanel, entre otras. Hoy en día, muchas empresas tratan de integrar estas herramientas a través de soluciones puntuales o manuales, como exportaciones de datos manuales, uso de scripts o plataformas limitadas de integración. Sin embargo, esto puede generar errores, demoras y falta de automatización en la toma de decisiones.

Con la capa analítica de COCO y sin necesidad de infraestructura física compleja, la plataforma conecta aplicaciones a través de APIs y conectores predefinidos que permitan una integración fluida. Automatizando procesos que actualicen los estados del cliente o generando reportes de manera automática. Proporcionando insights valiosos para identificar oportunidades de upselling o expansión de clientes. Dejando atrás la tediosa y dificultosa fragmentación de software en el proceso de Go to Market, brindando una visión holística y la tan ansiada coordinación entre equipos para que dejen de ser silos de información.

	Etapas del Ciclo de vida	Herramientas en Argentina / Emergente start up
COCO	Awareness (conciencia de marca)	WordPress (web, blog)
	Interés y consideración	LinkedIn Sales Navigator Mailchimp (email marketing) HubSpot CRM (versión gratuita)
	Evaluación	Calendly (programación de demos) Zoom (videollamadas)
	Decisión	DocuSign, PandaDoc
	Adopción y uso	Zendesk, intercom
	Expansión y crecimiento	Totango, Freshdesk
	Renovación	Stripe, Chargebee

Funcionalidades claves de COCO

1. Integración de Datos Centralizada: Coco conecta y sincroniza datos entre múltiples aplicaciones, incluyendo CRM, marketing automation, atención al Cliente, análisis de productos y gestión de Proyectos.

Ejemplo práctico: Por cada lead que ingresa a través de RD Station, COCO crea una oportunidad en PipeDrive y asigna una tarea en Trello para que el equipo de ventas se contacte con el cliente.

2. Limpieza y Validación de Datos con IA: Detecta y corrige automáticamente problemas de calidad de datos. Entendiendo por esto la duplicación de los mismos y estandariza formatos de datos para que tengan consistencia.

Ejemplo práctico: COCO envía alertas cuando detecta que un cliente tiene información de contacto duplicada o errónea en PipeDrive (CRM) y Freshdesk (Soporte al cliente).

3. Análisis Predictivo del Journey del Cliente: A través de machine learning COCO puede analizar patrones de comportamiento de un cliente. Es decir, predice la probabilidad de conversión, expansión o churn.

Ejemplo práctico: Basado en el uso del producto (datos de Google Analytics), interacciones de soporte (Freshdesk) y actividad de ventas (PipeDrive), COCO identifica aquellos clientes con mayor probabilidad de realizar un upsell en los próximos 3 meses.

4. Automatización de Flujos de Trabajo Cross-funcionales: Desarrolla y administra flujos de trabajo que integran diferentes departamentos y herramientas. Automatiza procesos repetitivos y facilita la coordinación entre equipos.

Ejemplo práctico: Ante un reporte crítico de un cliente en Intercom (soporte al cliente), Coco genera automáticamente un ticket de alta prioridad en Jira (gestión de incidencias), actualiza el estado del cliente en HubSpot (CRM), y programa una llamada de seguimiento en el calendario del ejecutivo de cuentas.

5. Tablero de Control Unificado: Ofrece una visión completa y unificada del cliente al consolidar datos de todas las herramientas integradas. Proporciona métricas clave de go-to-market (GTM) en tiempo real.

Ejemplo práctico: un solo tablero, los ejecutivos pueden visualizar el pipeline de ventas (PipeDrive | CRM), el estado de salud de los clientes actuales (basado en datos de uso y soporte), y el impacto de las últimas campañas de marketing (RD Station).

6. Gestión de Alertas y Notificaciones Inteligentes: Configura alertas personalizadas según eventos críticos o umbrales de KPIs. Envía notificaciones

a los equipos correspondientes por medio de su canal de comunicación preferido (email, Slack, WhatsApp).

Ejemplo práctico: Si el uso del producto de un cliente baja de cierto umbral, COCO notifica al equipo de éxito del cliente por Slack y sugiere acciones de engagement basadas en patrones históricos.

¿Cómo funciona Coco?

Conexión de Datos: COCO está diseñada para adaptarse a la diversidad de herramientas utilizadas por cada cliente, permitiendo una conexión rápida y fluida de aplicaciones mediante APIs y conectores preconfigurados. Aunque cada cliente puede tener una configuración de software diferente para cada etapa del funnel de ventas, COCO facilita la integración de todas estas aplicaciones, independientemente de su naturaleza o proveedor.

Procesamiento de Datos: La plataforma centraliza, depura y organiza los datos provenientes de todas las fuentes conectadas.

Análisis e Insights: COCO aplica algoritmos de inteligencia artificial para generar insights clave y realizar predicciones con precisión.

Acción Automatizada: través de reglas predefinidas y aprendizaje automático, COCO ejecuta acciones automáticas en las aplicaciones integradas o alerta a los equipos correspondientes.

Visualización: COCO proporciona visualizaciones claras y personalizables a través de dashboards y reportes detallados, consolidando la información más relevante.

Beneficios para el proceso GTM:

El proceso Go-to-Market (GTM) es la estrategia que una empresa utiliza para lanzar un producto o servicio al mercado y llevarlo con éxito a los clientes

potenciales. Este proceso abarca todas las etapas necesarias para comercializar y vender el producto, desde la planificación hasta la ejecución. COCO, ayudará a que las empresas tecnológicas B2B puedan:

Alinear equipos: Proporciona alineación entre equipos de ventas, marketing y atención al cliente al integrar diferentes herramientas y sistemas en una sola plataforma. Esto elimina los silos de información y asegura que todos los equipos trabajen integradamente con una única fuente de verdad.

Eficiencia operativa: Automatizar la sincronización de datos y los flujos de trabajo entre departamentos reduce significativamente el tiempo que los equipos dedican a tareas manuales repetitivas, como la búsqueda de información o la actualización de múltiples sistemas. También reduce significativamente los errores humanos.

Toma de decisiones informada: los datos fragmentados en diferentes herramientas se consolidan en un solo lugar, permitiendo a los altos mandos acceder a una visión integral y en tiempo real de sus operaciones. Esto mejora la calidad y la rapidez de las decisiones estratégicas.

Experiencia del cliente mejorada: La fragmentación de datos puede generar inconsistencias en los puntos de contacto del cliente, como la repetición de información o tiempos de respuesta lentos. Unificar los datos del cliente, permite de cara al mismo, la percepción una atención más expeditiva y personalizada.

Optimización continua: facilita el análisis continuo de los datos, lo que permite identificar áreas de mejora. Esto se traduce en la capacidad de ajustar flujos de trabajo y procesos de manera ágil, optimizando continuamente el rendimiento.

Mercado Objetivo: Argentina

COCO tiene como objetivo el Mercado Argentino ya que es uno de los más importantes de Latinoamérica. *“Argentina es la tercera economía más grande de Latinoamérica con un PBI de 445.000 millones de dólares y es el tercer receptor de IED de la región. Con una población de 45 millones de personas, de las cuales el 60 % es menor a 35 años, cuenta con un acceso preferencial a los principales*

*mercados sudamericanos, que en conjunto tienen alrededor de 295 millones de habitantes”.*⁸

Argentina brinda importantes ventajas en recursos humanos y políticas de diversidad cultural y de género para los inversionistas. Entre sus beneficios se incluye la Ley de Economía del Conocimiento, que reduce el Impuesto a las Ganancias (60 % para microempresas, 40 % para medianas y 20 % para grandes). Cada año, más de 150.000 graduados salen de sus universidades, y tiene el mayor dominio del inglés en Latinoamérica, lo que favorece la exportación de servicios. Además, ocupa el puesto 9 mundial en inclusión y creatividad empresarial, y tiene la menor brecha de género en Sudamérica.

Actualmente, Argentina cuenta con 11 empresas unicornio, posicionándose en el segundo lugar de Latinoamérica, solo detrás de Brasil y por delante de México⁹. Esto refleja la notable capacidad emprendedora del país y envía un mensaje claro al mundo sobre su potencial para seguir impulsando negocios innovadores. Los emprendedores argentinos están demostrando que tienen las herramientas y la creatividad necesarias para liderar en el ámbito global, consolidando a Argentina como un hub de talento y desarrollo en el mercado de startups.

Los principales motivos de desarrollarse en este país son:

Crecimiento del Ecosistema Tecnológico:

Argentina ha visto un crecimiento significativo en su ecosistema tecnológico, con un aumento en la cantidad de startups y empresas de software¹⁰. Este ambiente dinámico genera una alta demanda de soluciones avanzadas para integrar múltiples aplicaciones y servicios, lo que convierte al iPaaS en una herramienta esencial de cara al futuro.

Adopción de Nube y SaaS:

La creciente adopción de soluciones en la nube y software como servicio (SaaS) en Argentina crea la necesidad de plataformas que puedan integrar estas

⁸ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). *Inversión y Comercio*.

⁹ Beucher, M. (2023, May 15). *Empresas unicornio argentinas: Las 11 protagonistas del cambio económico*. Espacio Empresa.

¹⁰ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). *Inversión y Comercio*.

herramientas de manera eficiente. iPaaS es crucial para conectar diferentes aplicaciones SaaS y sistemas on-premise, lo que facilita la optimización de operaciones empresariales en un entorno digital cada vez más complejo que tiende a la digitalización para mejorar la competitividad.

Expertise interna y conocimiento del mercado

Un factor diferenciador clave en la elección de Argentina como mercado inicial es la experiencia directa y el conocimiento del mercado que poseen las fundadoras de Coco: Una de las cofundadoras de Coco ha trabajado en el mercado tecnológico de Argentina y Brasil por más de 10 años. La otra cofundadora tiene experiencia comercial de más de 10 años en empresas nacionales de diferentes indoles. Esta experiencia ha permitido desarrollar una sólida red de contactos en la industria tecnológica argentina y otras empresas que están insertándose en la digitalización, especialmente en Buenos Aires.

El conocimiento de los desafíos que enfrentan las empresas B2B en Argentina permite a Coco adaptar su solución a las necesidades específicas del mercado local.

Segmentación de clientes | Segmento Objetivo

Para la segmentación de empresas tecnológicas B2B se realizó una combinación de criterios firmográficos con aspectos conductuales y necesidades específicas que permita una aproximación a lo consideramos el cliente idea, facilitando estrategias de Marketing y ventas acordes al mismo.

Criterios Firmográficos	Definición	Justificación
Tamaño de la empresa	Pequeñas y medianas empresas (10-50 empleados)	Según la encuesta de CESSI el 46% de las empresas en Argentina son PyMEs que tienen entre 10 y 50 empleados, lo que las hace significativas para necesitar soluciones de integración, con una fuerte necesidad de adoptar nuevas tecnologías que puedan hacerlas empresas más ágiles.
Industria	Tecnología, software como servicio (SaaS).	El mercado SaaS en Argentina está en crecimiento, impulsado por la digitalización y la necesidad de optimizar procesos internos. Estas empresas utilizan múltiples herramientas digitales, lo que las convierte en un objetivo ideal para una solución de integración como COCO.
Ubicación geográfica	Argentina con expansión por Latinoamérica	Argentina es uno de los mercados tecnológicos más grandes de América Latina, con Buenos Aires como su principal hub tecnológico. Además, Argentina lidera la región en exportaciones de software y servicios tecnológicos, según datos de la agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2022).
Ingresos anuales en USD	Entre \$500 mil y \$10 millones.	Según un informe de CESSI (2023), este rango de ingresos es común en empresas de tecnología y SaaS en Argentina. Estas empresas tienen los recursos suficientes para invertir en soluciones tecnológicas como COCO, pero aún no son lo suficientemente grandes para desarrollar soluciones de integración interna.



Fuente: Instituto interdisciplinario de economía política IEP Baires.

Criterios Conductuales

- Empresas que gestionan múltiples herramientas de software en sus procesos de venta y atención al cliente, utilizando un promedio de entre 3 y 5 plataformas distintas. En el caso particular de las empresas SaaS, es común que empleen entre 15 y 20 aplicaciones en sus operaciones de GTM.

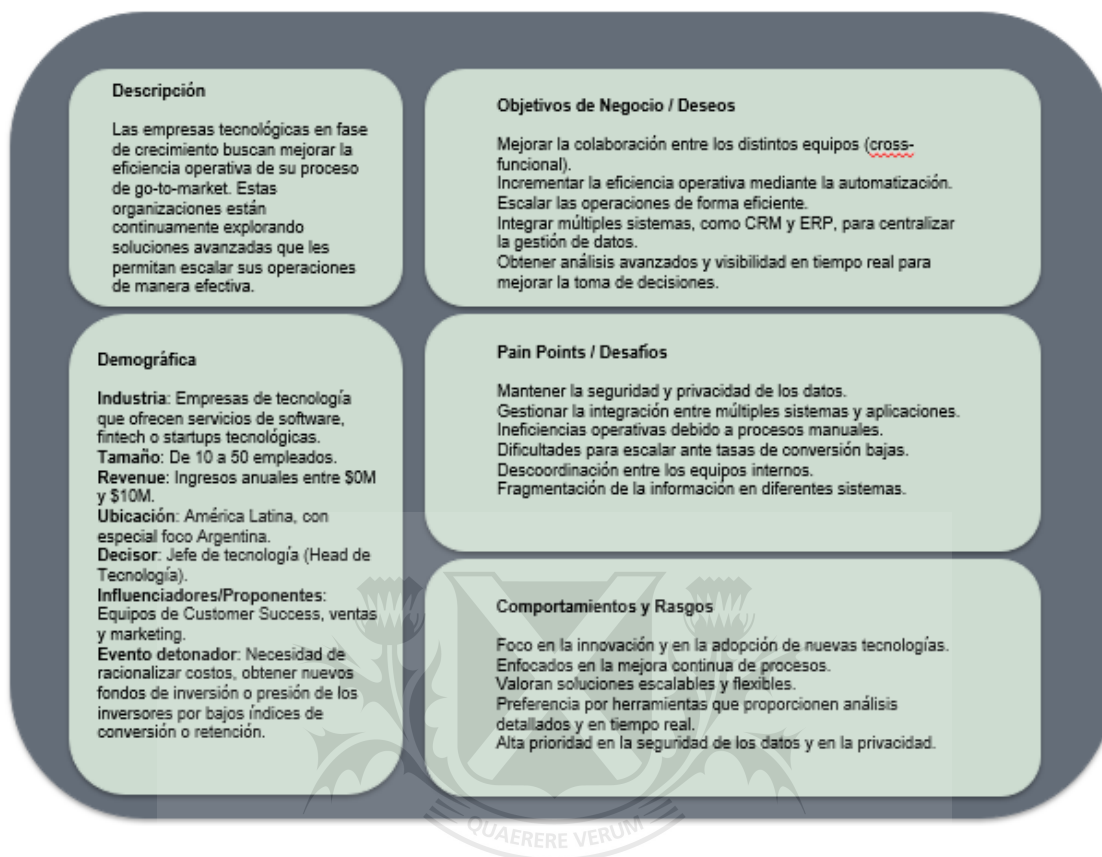
- Organizaciones abiertas a la adopción de nuevas tecnologías entre los últimos 12 y 18 meses, mostrando flexibilidad y disposición a modernizar sus procesos.
- Compañías con un crecimiento significativo de más del 20% anual durante los últimos dos años.

Necesidades Específicas:

- Organizaciones que enfrentan dificultades en la integración y alineación de equipos de ventas, marketing y atención al cliente, y necesitan mejorar la coordinación entre ellos.
- Empresas que necesitan optimizar su eficiencia operativa y elevar la experiencia del cliente a través de procesos más fluidos y eficaces.
- Compañías en crecimiento o consolidación que necesitan optimizar sus operaciones. En estas fases, suelen estar abiertas a soluciones escalables como Coco, que les ayuden a gestionar sus procesos de manera más eficiente.

Basándonos en los criterios anteriores, **nuestro Perfil de Cliente Ideal (ICP) es: Empresas de software como Servicio (SaaS) ubicadas en Argentina, con 10-50 empleados e ingresos anuales entre \$500 mil y \$10 millones USD.** Estas empresas están en una fase de crecimiento o consolidación, utilizan múltiples herramientas de software (mínimo 3-5) en su proceso de venta y atención al cliente, y buscan mejorar la integración y coordinación entre sus equipos de ventas, marketing y atención al cliente para optimizar su proceso de adquisición, expansión y retención de clientes.

Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

En este tipo de empresas, hay otras personas claves al momento de tomar decisiones como:

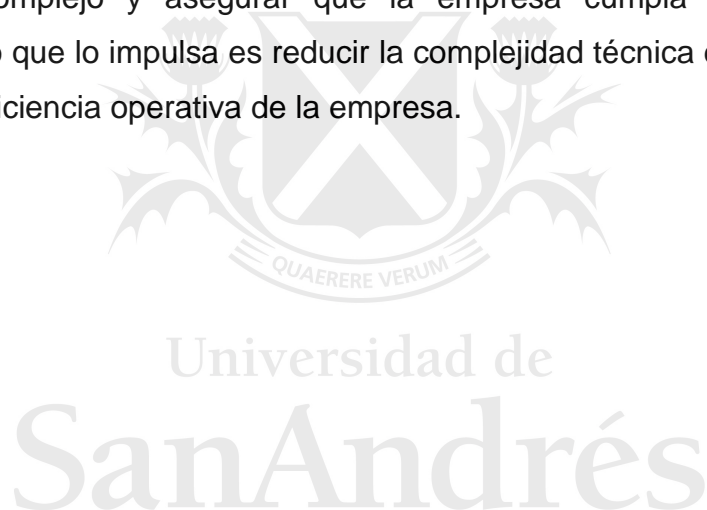
Head de Marketing: busca principalmente mejorar la generación de leads cualificados, incrementando la efectividad de las campañas y optimizando el retorno sobre la inversión (ROI) en marketing. Sin embargo, enfrenta retos significativos, como la falta de visibilidad sobre el journey completo del cliente y la dificultad para asignar resultados a acciones específicas. Lo que lo motiva es demostrar cómo sus esfuerzos de marketing impactan en los ingresos de la empresa, además de fomentar una mejor colaboración con el equipo de ventas.

Head de Ventas: tiene como meta incrementar la tasa de conversión de clientes potenciales y reducir el ciclo de ventas, al mismo tiempo que busca mejorar la precisión de las previsiones. No obstante, uno de sus principales desafíos es la falta de un contexto completo del cliente, lo que dificulta la priorización efectiva

de los leads. Se siente impulsado a superar las metas de ventas establecidas y a mejorar la eficiencia del equipo que lidera.

Customer Success: se enfoca en aumentar la retención de clientes, así como en fomentar el upselling y el cross-selling, todo esto con el objetivo de mejorar la satisfacción general del cliente. Sin embargo, su mayor desafío radica en la falta de visibilidad sobre las interacciones previas de los clientes y en la dificultad para anticipar sus necesidades. Lo que lo motiva es reducir el churn y aumentar el valor de vida del cliente, asegurando relaciones más duraderas y rentables.

Chief Technology Officer (CTO): tiene el propósito de garantizar la integridad y seguridad de los datos, además de optimizar la infraestructura tecnológica de la organización. Sin embargo, su desafío principal es gestionar un entorno tecnológico complejo y asegurar que la empresa cumpla con todas las normativas. Lo que lo impulsa es reducir la complejidad técnica de los sistemas y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.



Capítulo 2. Propuesta de valor

Como se mencionó previamente en el análisis de la oportunidad de mercado, COCO es una plataforma de integración (iPaaS) creada para empresas SaaS B2B en Argentina que cuentan con entre 10 y 50 empleados y generan ingresos anuales de entre \$500,000 y \$10 millones USD. Estas compañías buscan mejorar y optimizar sus procesos de go-to-market (GTM).

Impacto Potencial de COCO



Fuente: elaboración propia

1. Unificación de datos del cliente

- Conecta y centraliza información de 3 a 5+ herramientas de software (CRM, automatización de marketing, soporte al cliente, análisis de productos).
- Posibilita reducir el tiempo invertido en la búsqueda de información dispersa entre plataformas.
- Disminuye la pérdida de oportunidades de venta debido a la fragmentación de datos.

2. Automatización de procesos GTM

- Ahorra hasta 15 horas por semana en tareas manuales de transferencia de datos, tiempo estimado según un estudio de McKinsey.¹¹
- Reduce los tiempos de los ciclos habituales de ventas.¹²
- Aumenta la productividad del equipo de ventas.

3. Análisis predictivo del Journey del cliente

- Mejora de hasta un 30% en la precisión para identificar oportunidades de up-sell y cross-sell.¹³
- Aumenta la tasa de retención de clientes en un 10%.¹⁴
- Incrementa el valor de vida del cliente (LTV).

4. Optimización del ROI en Marketing y Ventas

- Mejora en la atribución precisa de ingresos a campañas de marketing, de acuerdo en un estudio especializado en el tema.
- Aumenta la tasa de conversión de leads a clientes.
- Reduce en un 10% el costo de adquisición de clientes (CAC).¹⁵

5. Escalabilidad y eficiencia operativa

- Reduce el tiempo necesario para integrar nuevas herramientas de software.
- Disminuye los elevados costos habituales de mantenimiento de integraciones que algunas empresas suelen tratar de hacer por su cuenta.
- Mejora la velocidad de generación de informes de rendimiento GTM.

¹¹ McKinsey & Company, "The Next Normal: The Recovery Will Be Digital", 2021

¹² <https://www.linkedin.com/pulse/how-b2b-data-transforms-sales-process-comprehensive-guide-hlujf>

¹³ <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/06/13/generative-ai-driven-customer-journeys-how-to-optimize-the-cx-life-cycle/>

¹⁴ <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/b2b-customer-experience/>

¹⁵ PwC, "Global 100 Software Leaders", 2023

Plan para alcanzar los resultados propuestos:

Integración de Datos Centralizada

- Creación de conectores específicos para las principales herramientas SaaS utilizadas en Argentina, como CRM, automatización de marketing, análisis de productos y servicio al cliente.
- Configuración de sincronización de datos en tiempo real entre distintos sistemas.
- Desarrollo de algoritmos basados en IA para la validación y limpieza automática de los datos.

Automatización de flujos de trabajo cross-funcionales

- Desarrollo de un motor de reglas personalizable para automatizar procesos go-to-market (GTM).
- Implementación de disparadores basados en eventos para realizar acciones coordinadas en múltiples plataformas.
- Creación de plantillas optimizadas de flujos de trabajo dirigidas a empresas B2B del sector SaaS.

Análisis predictivo y prescriptivo

- Diseño y desarrollo de modelos de aprendizaje automático (ML).
- Ejecución de algoritmos que identifiquen automáticamente patrones de comportamiento del cliente.
- Creación de un sistema de recomendaciones basadas en análisis predictivos y prescriptivos para generar acciones concretas.

Visualización y reporting

- Desarrollo de paneles personalizables que muestren métricas clave de GTM en tiempo real.
- Generación automatizada de informes adaptados a las necesidades de diferentes partes interesadas.

- Implementación de un sistema de alertas inteligentes basado en indicadores clave de rendimiento (KPIs) críticos.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 3. El product Market Fit

Value Proposition Canvas

Para este capítulo se utilizó el Value Proposition Canvas para validar y ajustar la propuesta de valor mencionada en el apartado anterior.



Actividades habituales (customer Jobs): las empresas tecnológicas deben atender a sus clientes y darles un servicio excelente para ser elegidos ante la competencia. Para ellos la experiencia que deberán presentar al cliente es un funcionamiento coordinado de las diferentes áreas con las que interactúan durante el tiempo en que se desarrolle el vínculo comercial (ciclo de vida del cliente). Las actividades principales o claves de estas SaaS son:

- Coordinación operativa de los equipos de ventas, marketing y soporte.
- Coordinación con el equipo de producto, el cual debe estar atento a los reclamos y pedidos de mejoras por parte de los clientes.
- Gestión eficiente de la transferencia de responsabilidades (handover), de manera de sortear posibles fricciones con los clientes.

Dolores : La fragmentación de los datos a nivel interno (intraorganizacionales) para estas empresas es un gran dolor. Hoy poder acceder a sistemas como Hubspot o Sales force no es posible y el hecho de tener toda la información volcada en diferentes sistemas trae aparejada esta dispersión de los datos,

incrementando los costos operativos y complicando la toma de decisiones, como así también la posibilidad de vender más.

- **Silos de datos:** Información importante aislada en áreas, lo que impide el acceso y la utilización de la misma generando problemas en términos de eficiencia y colaboración
- **Errores humanos y pérdida de información:** En relación al punto anterior las empresas tratan de corregir estas inconsistencias de información de un área a otra poniendo a personas designadas para cargarla en los sistemas internos.
- **Costos operativos elevados:** las empresas que si han logrado integrar estos sistemas se encuentran con problemas de mantener y actualizar constantemente a los mismos ya que requieren de un seguimiento constante de personas de IT abocadas a ello.
- **Problemas de handover:** Cuando existen errores de transferencias de trabajos de un equipo a otro. Es decir, internamente puede ocurrir que un grupo de personas, asignadas a un proyecto de un determinado cliente sea requerida para otro proyecto de mayor envergadura o que requiera de un expertise específico, en esos casos no queda otra alternativa que cambiar algunas personas de un equipo o a todo el equipo. Y allí de cara al cliente, si hay sistemas internos donde quede resguardado los avances del trabajo en curso, información, etc., queda muy desprolijo tener que volver a consultar todo y empezar prácticamente de cero.
- **Toma de decisiones basadas en datos:** tener toda la información dispersa de la base de clientes, y de cada uno de ellos, no permite la toma de decisiones acertadas que le permitan a la empresa cambiar la estrategia o saber que lo que está haciendo está en lo correcto y no va en detrimento propio. Como también ser asertivo en el momento de ofrecen un nuevo producto a sus clientes.

Beneficios: Los beneficios que esperan los clientes son:

- **Eliminar los silos de datos** que le permitan tener una visión integral de la información de sus clientes, como su trazabilidad.
- **Reducción de errores y perdida de información** en una base unificada, prolija y completa.

- **Optimización de costos operativos:** reducción de costos en la integración de las plataformas y también en las actualizaciones.
- **Facilitación del handover:** Simplificación en las transferencias de información de los trabajos de un equipo a otro.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Insights que permitan cambiar estrategias go to market a tiempo.

Creadores de Beneficios: las ganancias que brinda COCO como una solución integral son:

- **Rapidez y flexibilidad:** Integración simple y eficaz de plataformas para el Go to market de las empresas SaaS.
- **Coordinación eficaz:** gracias a la transparencia de los datos que se comparten se fomenta la colaboración entre equipos de trabajo.
- **Reducción de fricciones:** esto se da por un handover imperceptible para el cliente externo, que asegura que la operación será fluida.

Aliviadores de dolor:

- **Eliminar los silos de datos:** Coco centraliza la información dispersa.
- **Reducción de errores y pérdida de información:** Con IA COCO valida datos rápidamente, suprime duplicaciones o data dark para tener bases más limpias de los clientes.
- **Optimización de costos operativos:** COCO reduce los costos de IT de tener que actualizar constantemente todas las plataformas.
- **Facilitación del handover:** COCO simplifica la transferencia de responsabilidades entre ventas, mkt , soporte, customer succes y producto minimizando los errores operativos que puedan devenir en malos entendidos con los clientes.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Proporciona insights relevantes como mencionamos antes y genera accionables de venta potentes para saber el momento oportuno en el cual venderle más productos a un cliente y , de esta manera, crecer en facturación.

Productos y servicios

COCO es una plataforma iPaasS potenciada por Inteligencia artificial:

- **Integración inteligente:** Centraliza información dispersa entre diferentes plataformas de software.
- **Validación y limpieza de datos:** Minimiza errores humanos y pérdida de información utilizando IA.
- **Optimización de costos:** Disminuye drásticamente recursos de IT abocados en actualizaciones y mantenimiento de las plataformas
- **Coordinación de flujos de trabajo:** Facilita la transferencias de trabajo de un área a otra.
- **Capa analítica potenciada:** Suministra insights relevantes para optimizar la estrategia go to market y los accionables a los equipos de ventas para conocer el momento propicio con el cliente para ofrecer nuevos productos.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo IV. El tamaño de la oportunidad, competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad

COCO se lanzará en el mercado argentino, por varios factores clave:

Tamaño del mercado: Brasil representa el mercado más grande de software en América Latina .

Crecimiento del sector: de un 28% interanual¹⁶ en Latinoamérica. Mientras que en el mundo actualmente se habla de un 18%

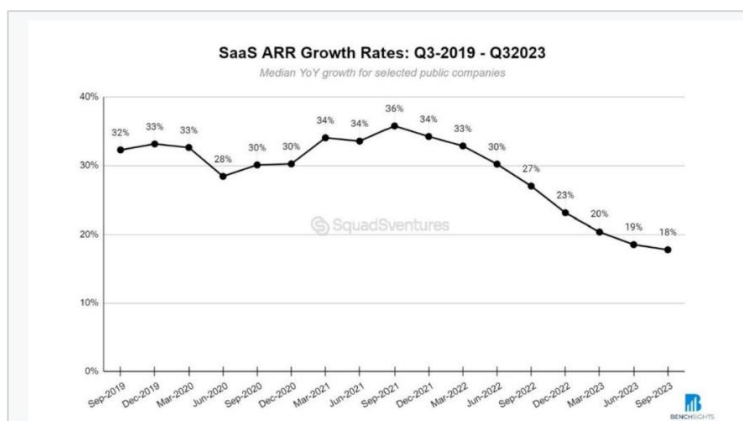
Expertise interna: Uno de los fundadores de Coco tiene más de 10 años de experiencia en el mercado tecnológico brasileño, proporcionando conocimientos profundos y una red de contactos valiosa.

Argentina también tiene una fuerte base de talento en tecnología e ingeniería¹⁷ y una fuerte cultura emprendedora en lo que refiere a SaaS, Fintech, e-commerce, donde las plataformas de integración pueden ser muy relevantes.

Entender y resolver estas necesidades en un mercado tan único, permitirá la solidez necesaria para el desarrollo posterior y expansión en otros mercados latinoamericanos en los que se estima se mantendrá un crecimiento de empresas SaaS del Tal como detalla el cuadro a continuación:

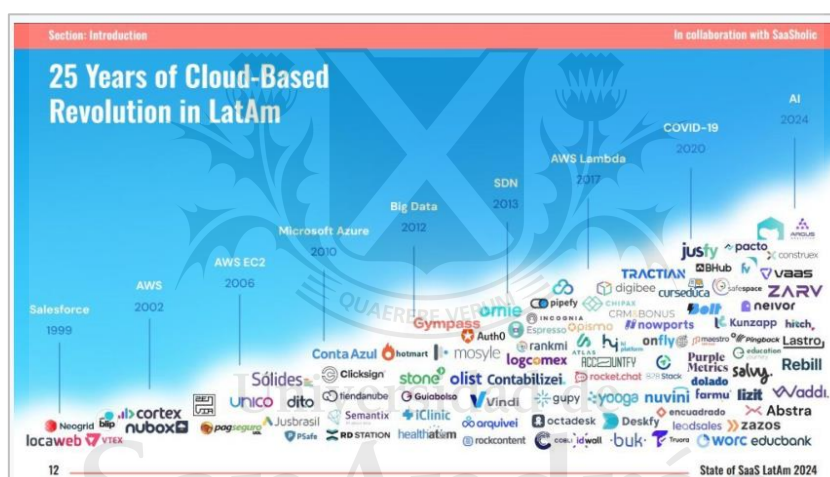
¹⁶ <https://squads.ventures/saas-en-latinoamerica-claves-founders-inversores/>

¹⁷ chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/indicadores_2022_web_26-12-23.pdf



Fuente: "Claves para SaaS en Latinoamérica: lo que Founders e Inversores deben saber", Squads Ventures.

En los últimos siete años el mercado de las SaaS en Latinoamérica:



Fuente: "Claves para SaaS en Latinoamérica: lo que Founders e Inversores deben saber", Squads Ventures.

TAM, SAM SOM

Diego Noriega¹⁸, co-founder Squads Ventures, en su blog indica que según Tracxn¹⁹, una empresa de investigación de Mercados, hasta 2021 Argentina contaba con 543 startups de SaaS por lo que para el 2023 Argentina estaría en alrededor de 1.138 empresas dedicadas al rubro (si mantenemos la tasa de crecimiento del 28% al que se hacía mención al principio de este capítulo. Según Statista, hasta el año 2021 los ingresos de la industria de software en Argentina

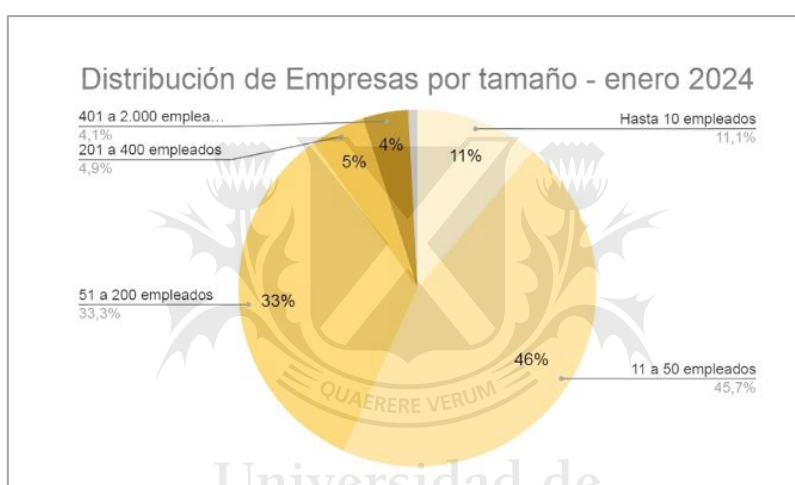
¹⁸ <https://diegonoriega.co/>

¹⁹ <https://tracxn.com/>

fueron de USD 1.9 mil millones y predice que en el año 2026 estos ingresos rondarán en USD 4.2 mil millones.²⁰

Dicho esto, se puede definir entonces el TAM del proyecto ubicado en Argentina en 1.138 empresas SaaS (teniendo en cuenta hasta el año 2023).

Teniendo en cuenta la distribución de empresas por tamaño del reporte anual de la Cámara de Software²¹, y para tomar un número conservador, se supondrá que el 50% de esas empresas tienen entre 10 y 50 empleados, entonces el SAM sería 50% de 1.138 = 569 empresas. Estas empresas son las que mayormente tienen necesidad de escalamiento e integración tecnológica.



Fuente: "Reporte sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina 2024", CESSI

Considerando un objetivo alcanzable de un 10% el SOM para el para los próximos cinco años sería de 85 empresas.

Quedando de esta manera un:

TAM: 1.138 empresas de Argentina dedicadas al Software as a Service

SAM: 569 empresas con necesidad de escalabilidad e integración tecnológica.

SOM: 85 empresas que estimamos podemos capturar en los próximos 5 años.

²⁰ <https://diegonoriega.co/estado-mercado-saas-argentina/#:~:text=Tama%C3%B1o%20Actual%20del%20Mercado%20de,1.9%20mil%20millones%20en%202021.>

²¹ CESSI. (2024). *Reporte sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina 2024*. Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI).

Análisis del entorno competitivo

Las 5 fuerzas de Porter

Se utilizarán las 5 fuerzas de Porter²² para el análisis de nuestro Plan de negocios considerando el momento actual y la situación proyectada a futuro.

1. Rivalidad entre competidores existentes

Situación Actual: El mercado de iPaaS en Argentina es relativamente nuevo y está en crecimiento, con un número creciente de competidores locales e internacionales tal como se hizo mención en apartados anteriores. Sin embargo, el nivel de rivalidad no es extremadamente alto debido a la especialización y diferenciación de los servicios que ofrecen las distintas plataformas.

Empresas globales como MuleSoft, Boomi, y Zapier tienen una presencia creciente en el país, pero también hay startups locales que están emergiendo con soluciones adaptadas al contexto regional como es el caso de COCO.

Situación Futura: Se espera que la rivalidad aumente a medida que más empresas locales y regionales entren al mercado, aprovechando el crecimiento de la demanda de soluciones de integración. Esto podría llevar a que dentro de unos años exista una competencia más intensa en precios y en la diferenciación de servicios. También podría ocurrir que para consolidarse en el mercado se propongan fusiones y adquisiciones entre empresas que les permita rápidamente ganar cuota de mercado y aprovechar economías de escala.

Por ellos será importante que COCO se consolide en el mercado y desarrolle una marca fuerte, que se diferencie de la competencia y gane posicionamiento en el mercado.

Intensidad de la fuerza: Alta

2. Poder de Negociación de los Clientes

Situación Actual: Los clientes, principalmente medianas y grandes empresas, tienen un poder de negociación moderado debido a la disponibilidad de múltiples opciones en el mercado de iPaaS. Sin embargo, la complejidad técnica y los

²² Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review

costos de cambio limitan su capacidad de cambiar de proveedor fácilmente. COCO tiene la oportunidad de comenzar a trabajar con estos clientes que están creciendo y lograr fidelidad por parte de los mismos.

Las empresas de mayor volumen que requieren soluciones personalizadas o integraciones específicas pueden ejercer mayor influencia sobre los proveedores (saben que son empresas muy deseadas como clientes y eso les otorga poder).

Situación Futura: A medida que el mercado se expanda y nuevas opciones se vuelvan disponibles, es probable que el poder de negociación de los clientes aumente. Esto podría resultar indudablemente en una presión sobre los precios y en la demanda de servicios más personalizados y flexibles.

La creciente competencia podría forzar a las empresas de iPaaS a ofrecer mejores condiciones contractuales, soporte más robusto y mayor transparencia en los costos.

En este sentido si COCO logra que sus clientes se involucren en los diseños y mejora de su propuesta de valor, esto redundará en beneficio para ambas partes, destacando la fidelidad de los clientes, con un profundo sentido de pertenencia que trazará barreras altas de cara a los competidores para que no puedan llevarse a sus clientes fácilmente.

Intensidad de la fuerza: Alta

3. Poder de Negociación de los Proveedores

Situación Actual: Los proveedores de tecnologías subyacentes (como servicios en la nube, bases de datos, y software de middleware) tienen un poder de negociación moderado-alto, especialmente los grandes jugadores como AWS, Microsoft Azure y Google Cloud.

La plataforma de integración COCO, depende de estos proveedores para infraestructura y tecnología clave, lo que limita su capacidad de negociación en algunos casos.

Situación Futura: A medida que el sector de iPaaS crezca, es posible que aumente el poder de negociación de estos proveedores, especialmente si se mantienen concentrados en pocas grandes empresas. Por ello, será

fundamental lograr un acuerdo de negocios favorable con el proveedor donde se montará la infraestructura, ya que lo que no se acuerda desde el inicio, luego es muy difícil de negociar.

Intensidad de la fuerza: Alta

4. Rivalidad entre competidores existentes

Situación Actual: La amenaza de nuevos rivales es moderada. Aunque la barrera de entrada tecnológica puede ser alta debido a la complejidad y los conocimientos técnicos requeridos, el atractivo de un mercado en crecimiento podría atraer a nuevas startups y empresas internacionales.

El acceso al financiamiento, facilitado por organizaciones como Endeavor y clústeres tecnológicos, podría impulsar la aparición de nuevos jugadores en el mercado.

Sin embargo, Coco podría adelantarse trabajando más en tender redes con este tipo de instituciones como Endeavor y otros organismos del ecosistema emprendedor, logrando estar informado de lo que ocurre y en los casos que pueda, celebrar alianzas estratégicas que le den mayor visibilidad y se muestre como pionero en el tema.

Situación Futura: Se espera que la amenaza de nuevos jugadores aumente en el futuro, especialmente si el mercado sigue mostrando un crecimiento rentable. Las barreras de entrada podrían reducirse a medida que las tecnologías se estandaricen y el acceso a financiamiento se vuelva más accesible.

COCO deberá poner foco en aumentar sus inversiones en I+D, tener relaciones sólidas con clientes y mejorar continuamente su oferta para protegerse contra nuevos competidores.

Intensidad de la fuerza: Alta

5. Amenaza de productos sustitutos

Situación Actual: En el mercado existen las alternativas mencionadas en apartados anteriores, las cuales suelen ser menos flexibles y más costosas a largo plazo que COCO.

Situación Futura: La amenaza de sustitutos podría aumentar si surgen nuevas tecnologías que ofrezcan una mayor simplicidad, menor costo o una integración más eficiente, como la inteligencia artificial avanzada o soluciones de hiperautomatización. COCO deberá ponerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías que le permitan evolucionar su modelo de negocio haciendo los ajustes necesarios para que su propuesta de valor siga siendo la mejor del mercado.

Intensidad de la fuerza: Moderada

La competencia

En lo que refiere a las empresas iPaaS de Argentina que se enfocan en soluciones para el marketing y ventas, hoy existen algunos jugadores importantes del mercado que

Informática: Esta empresa es líder en el mercado global de iPaaS y tiene una presencia importante en Argentina. Es reconocida por sus soluciones de integración de datos para optimizar las operaciones de marketing y ventas, utilizando inteligencia artificial.

MuleSoft (adquirida por Salesforce): Integra aplicaciones y datos, es una opción para las empresas que buscan optimizar sus estrategias de ventas y marketing en la región (Cognitive Market Research).

Zenvia: Es una empresa que, aunque originalmente brasileña, ha ganado una gran tracción en Argentina, especialmente en el ámbito del marketing omnicanal y la automatización de comunicaciones con clientes.

Boomi: Otra empresa destacada, propiedad de Dell Technologies, que ofrece soluciones robustas para la integración de sistemas empresariales, siendo ampliamente utilizada en el sector comercial y de marketing.

Para profundizar los puntos “El poder de los competidores” y la “Rivalidad entre competidores existentes” de Porter, a continuación se realizará un estudio de los cuatro competidores claves de COCO en Argentina:

Empresa	Fortalezas	Debilidades	Integración GTM	Comparación con COCO
Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia capacidad de integración y gestión de grandes volúmenes de datos. • Fuerte enfoque en la seguridad y gobernanza de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad en la implementación para empresas más pequeñas. • Costos elevados para Pymes y startups. 	<p>Informática permite la integración de datos a gran escala entre múltiples plataformas, lo que es útil para grandes empresas. Sin embargo, no tiene un enfoque específico en las necesidades del proceso GTM de empresas B2B tecnológicas.</p>	<p>Aprendizaje clave: COCO puede ofrecer una alternativa más ágil y económica para las Pymes que no necesitan la robustez y el costo elevado de Informática. Riesgo potencial: Informática sigue siendo dominante en grandes corporaciones.</p>
MuleSoft	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para integrar sistemas complejos. • Amplia capacidad de conectividad con diversas aplicaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere conocimientos avanzados en desarrollo para configuraciones personalizadas. • Elevados costos de implementación y mantenimiento. 	<p>MuleSoft permite integrar múltiples aplicaciones y servicios de manera eficiente, pero su enfoque en integraciones complejas lo hace más adecuado para grandes corporaciones, con menos atención al GTM específico de B2B SaaS.</p>	<p>Aprendizaje clave: COCO puede destacar ofreciendo integraciones listas para usar y accesibles a empresas más pequeñas. Riesgo potencial: MuleSoft sigue siendo una opción sólida para grandes empresas que necesitan integraciones complejas.</p>
Zenvia	<p>Especialización en comunicaciones omnicanal, buena presencia en LATAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de integración de sistemas empresariales complejos fuera del ámbito de la comunicación. • No ofrece soluciones amplias para integración de datos fuera de su entorno de comunicación. 	<p>Zenvia facilita la gestión de comunicaciones a través de varios canales, pero no está enfocada en integrar sistemas empresariales o procesos GTM de manera integral.</p>	<p>Aprendizaje clave: COCO puede capitalizar la integración entre sistemas empresariales y GTM, además de las comunicaciones. Riesgo potencial: Si Zenvia expande su oferta hacia integraciones empresariales, podría convertirse en un competidor.</p>
Boomi	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de uso y configuraciones listas para usar. • Amplia conectividad con diversas aplicaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado principalmente en automatización de procesos simples, no en procesos GTM más complejos. • Falta de personalización avanzada para nichos específicos como el go-to-market B2B. 	<p>Boomi ofrece capacidades de integración y automatización de procesos, pero no proporciona una solución integral para cubrir todos los aspectos del proceso GTM.</p>	<p>Aprendizaje clave: COCO puede diferenciarse al ofrecer soluciones más enfocadas en las necesidades específicas de GTM para SaaS B2B. Riesgo potencial: La facilidad de uso de Boomi podría atraer a empresas que busquen soluciones rápidas.</p>

Las soluciones actuales pueden ofrecer integraciones, pero COCO va más allá al asegurar que los datos sean precisos y fidedignos, minimizando errores humanos. Muchas plataformas no logran solucionar el GTM de punta a punta. Casi todas necesitan considerable personalización y configuración técnica. Y no tienen un enfoque específico en el mercado argentino.

Contexto

Vivimos en un mundo de incertidumbre, con entornos VUCA y BANI²³. En el caso del primero hace referencia a cuatro características clave del entorno empresarial moderno: Volatilidad, Incertidumbre (Uncertainty), Complejidad y Ambigüedad. Este concepto, originalmente utilizado por el ejército de los Estados Unidos, y ha sido ampliamente adoptado en el mundo de los negocios para describir la realidad en la que operan las empresas. El entorno BANI es una evolución del concepto VUCA que refleja las características del mundo actual post pandemia. significa: Frágil (Brittle), Ansioso (Anxious), No Lineal (Non-linear) e Incomprensible (Incomprehensible).

Teniendo en cuenta lo mencionado, para este apartado se utilizará el análisis Pestel, que es una herramienta útil para estudiar el contexto macroeconómico en el que operan actualmente las Plataformas de Integración de argentina.

Político

Argentina históricamente ha experimentado fluctuaciones en la estabilidad política, lo cual puede afectar la confianza de los inversores y la continuidad de políticas favorables para el sector tecnológico en cada cambio de gobierno.

Si bien, hace algunos años el gobierno argentino ha mostrado interés en promover la innovación y la tecnología a través de programas como el Plan Argentina Innovadora 2020 y la Ley de Economía del Conocimiento, la aplicación de estas políticas a veces es inconsistente. En este sentido, el actual gobierno de Javier Milei al asumir su mandato eliminó algunos ministerios, como es el

²³ Scoblic, J. P. (2020). Learning from the future: How to make robust strategy in times of deep uncertainty. *Harvard Business Review*, 98(4), 36–45. <https://hbr.org/2020/07/learning-from-the-future>

caso del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus funciones pasaron a la Jefatura de Gabinete.²⁴

Existen dos leyes importantes como la Ley 25.856 de Declaración como Industria a la Producción de Software y la Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software, leyes que según la Cámara de la Industria Argentina del Software “han provisto al sector de un marco normativo-referencial estable y generaron ventajas de orden impositivo, la Industria IT se posicionó como el área más dinámica del país”.²⁵

Cabe señalar que en el caso de la provincia de Córdoba, en el año 2023 comenzó a ofrecer exenciones al impuesto a los ingresos brutos y el impuesto inmobiliario para la economía del conocimiento local y la industria tecnológica.²⁶ Encuentran en estas políticas un motor para generar empleos. La aspiración es convertirse en el polo tecnológico del país.

La regulación en cuanto a protección de datos, privacidad y ciberseguridad es clave para las empresas de iPaaS. En la actualidad las normativas pueden presentar desafíos, especialmente con la Ley de Protección de Datos Personales y el impacto del RGPD europeo en empresas que operan internacionalmente.

Económico

Argentina se caracteriza por haber experimentado desde siempre desafíos económicos asociados a altas tasas de inflación, volatilidad cambiaria, deuda externa y déficits fiscales. Lo cual claramente puede afectar los costos operativos, los salarios y la rentabilidad de las empresas iPaaS.

La volatilidad del tipo de cambio es un factor sumamente crítico, ya que puede influir en los costos de adquisición de tecnología y en la competitividad de las exportaciones.

La inestabilidad económica puede dificultar el acceso al financiamiento, especialmente para este tipo de empresas. Las tasas de interés altas también

²⁴ <https://www.cronista.com/economia-politica/que-ministerios-elimino-javier-milei-y-cuales-quedan/>

²⁵ <https://redargentinit.com/porque/>

²⁶ <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/ciudad-argentina-de-cordoba-aspira-a-convertirse-en-polo-tecnologico>

son una barrera que podrían impedir el desarrollo de algunos proyectos importantes para estas empresas.

Un aumento en el costo de vida afecta la demanda de servicios, incluidos los de iPaaS, ya que las empresas pueden recortar gastos en tecnología.

Social

Argentina muestra un creciente interés en la adopción de nuevas tecnologías, con un sector empresarial que busca digitalizar sus operaciones.

Existen en Argentina instituciones como Endeavor y los clústeres tecnológicos que fomentan el desarrollo de un ecosistema emprendedor capaz de generar redes de contacto, mentorías y oportunidades de financiamiento. También contribuyen al intercambio de conocimientos entre emprendedores y posibilidades de asociaciones estratégicas que potencie negocios.

En el país, existe una fuerza laboral capacitada en tecnología y un ecosistema de innovación que impulsa la creación de startups en el ámbito de SaaS e iPaaS. Sin embargo, como en otros países de la región, existe una falta de profesionales en algunas áreas especializadas del sector.

Las empresas argentinas están cada vez más enfocadas en la eficiencia y la integración de sistemas, lo que aumenta la demanda de soluciones iPaaS.

Referido también a este apartado, las empresas del sector tecnológico B2B de Argentina actualmente promueven fuertemente la inclusión y la igualdad de oportunidades.

En lo que refiere a diversidad: implementan políticas internas de contratación que fomenten la diversidad de género, cultural y étnica.

Respecto a la equidad e inclusión, fomentan un entorno laboral inclusivo donde se promuevan oportunidades equitativas para todos sus empleados, con políticas claras contra la discriminación y el acoso. Generan programas de mentoría y desarrollo profesional para poblaciones subrepresentadas en tecnología.

Tecnológico

Argentina a los largo de los años ha mejorado su infraestructura digital, pero aún enfrenta desafíos en términos de conectividad y velocidad de internet en ciertas provincias.

Hay un crecimiento en el desarrollo de tecnologías emergentes con startups locales que están comenzando a destacar en el ámbito de la integración de software.

Existe una tendencia creciente hacia la adopción de soluciones en la nube, lo que favorece el mercado de iPaaS. Sin embargo, la infraestructura local todavía necesita mejoras para soportar una adopción más amplia.

Retomando la importancia de Endeavor Argentina y los clústeres tecnológicos, cabe señalar que ofician de divulgadores de lo que se está haciendo en el país en lo referido a tecnología y, más aún, sabiendo que hoy ya no existen instituciones gubernamentales que fomenten estas cuestiones como tenía por tarea el ministerio de Ciencia y tecnología. A continuación se detallan los más importantes:

 CESSI – Cámara de la Industria Argentina del Software – Nacional Presidente Anibal Carmona			
 <p>Polo IT Buenos Aires - Ciudad Autónoma de Buenos Aires Presidente Osvaldo Tessio</p>	 <p>Córdoba Technology Cluster Córdoba Technology Cluster – Córdoba Presidente Diego Casali</p>	 <p>Clúster TIC Santa Fe – Santa Fe Presidente Pablo García</p>	 <p>Polo TIC Mendoza Presidente Rodolfo Giró</p>
 <p>Polo Tecnológico Rosario – Santa Fe Presidente Juan Pablo Manson</p>	 <p>Polo IT – Chaco Presidente Gabriel Zabal</p>	 <p>Polo IT – Corrientes Presidente José Tagliarini</p>	 <p>Clúster SBC – Misiones Presidente Gladys Neuendorf</p>
 <p>CIDSAF – Formosa Referente Marcelo Theyler</p>	 <p>Cámara ClusteAR – Jujuy</p>	 <p>Clúster Tecnológico Tucumán Presidente Juan María Martínez Arce</p>	 <p>Clúster Tecnológico Catamarca Presidente Carlos Alberto Costa Parra</p>

Fuente: Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional

Ecológico

Aunque las empresas tecnológicas en Argentina están comenzando a integrar prácticas más sostenibles, la presión regulatoria y social en torno al impacto ambiental aún es moderada.

Cabe señalar que el enfoque en la sostenibilidad está creciendo, pero aún no es un factor determinante en las decisiones empresariales en lo que refiere a las soluciones iPaaS.

La huella de carbono y el uso de recursos naturales para la operación de centros de datos son preocupaciones que pueden volverse más relevantes con el tiempo, aunque actualmente no es un tema prioritario en Argentina.

La dependencia de fuentes de energía tradicionales en Argentina puede ser un obstáculo para las empresas tecnológicas que buscan soluciones más verdes, aunque hay un movimiento hacia fuentes renovables.

Legal

Las leyes de propiedad intelectual, protección de datos y ciberseguridad (Ley 25.326) son relevantes para las empresas de iPaaS, ya que deben asegurarse de cumplir con las normativas locales e internacionales.

Los acuerdos de servicio y las relaciones contractuales en el sector de iPaaS deben ser sólidos para evitar litigios y asegurar la continuidad de los servicios.

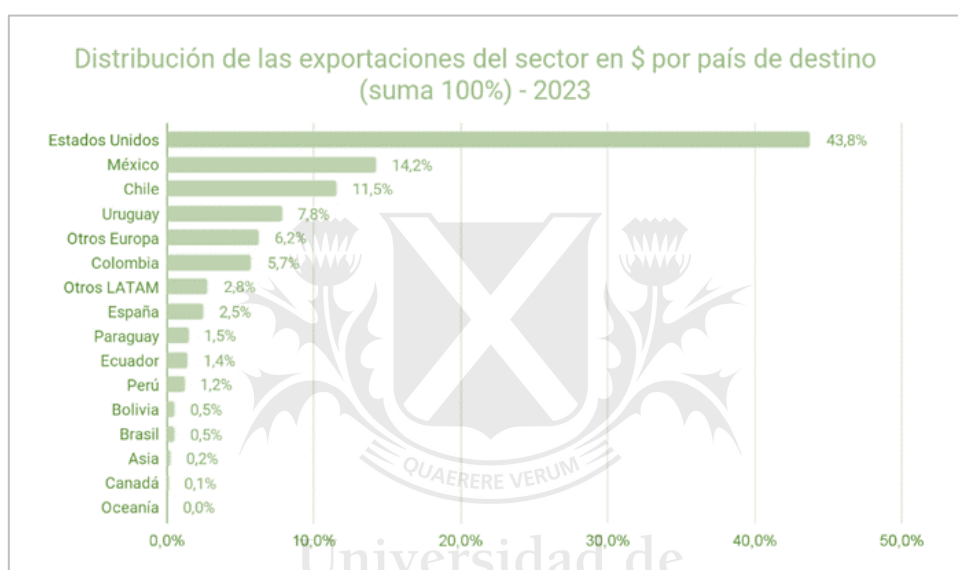
Situación de la industria

El sector del Software y productos informáticos en Argentina es un sector dinámico y en constante evolución. Coexisten empresas nacionales e internacionales. La mayoría de las empresas se encuentran alojadas en las provincias Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Si bien hoy, a nivel Sudamérica, quien lleva la delantera es Brasil. Argentina le sigue los pasos en lo que refiere a desarrollo de la industria.

Según CESSI (Cámara de Software de Argentina), la industria es parte central en la economía del conocimiento, por su capacidad para generar empleo de alto valor agregado e ingresar divisas gracias a su consolidación como sector exportador.²⁷

Según el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios informáticos de Argentina en su Reporte del Sector de Software y Servicios informáticos de Argentina de abril de 2024²⁸ hoy Argentina exporta servicios fundamentalmente a EEUU y México.



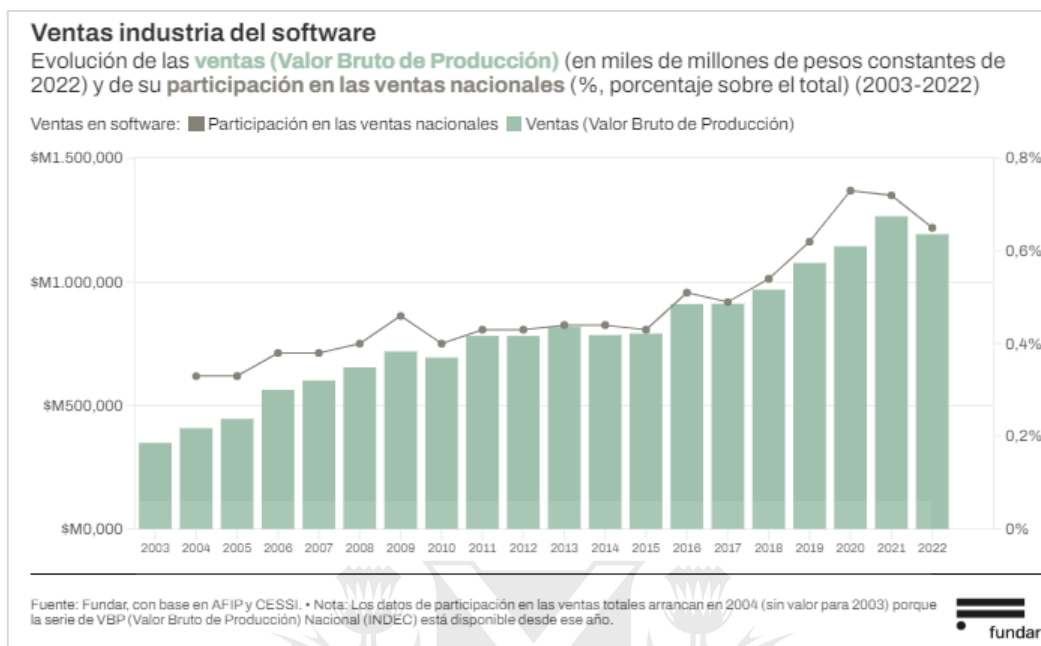
Fuente: "Reporte sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina 2024", CESSI

Y el 26% de las ventas totales de la industria provienen de empresas Plataformas de Software y servicios (IaaS, SaaS, PaaS, Fintech, etc.). Este reporte nace de una encuesta respondida por 243 empresas que emplean a un total de 38.104 colaboradores y es representativa de la realidad de las empresas en Argentina.

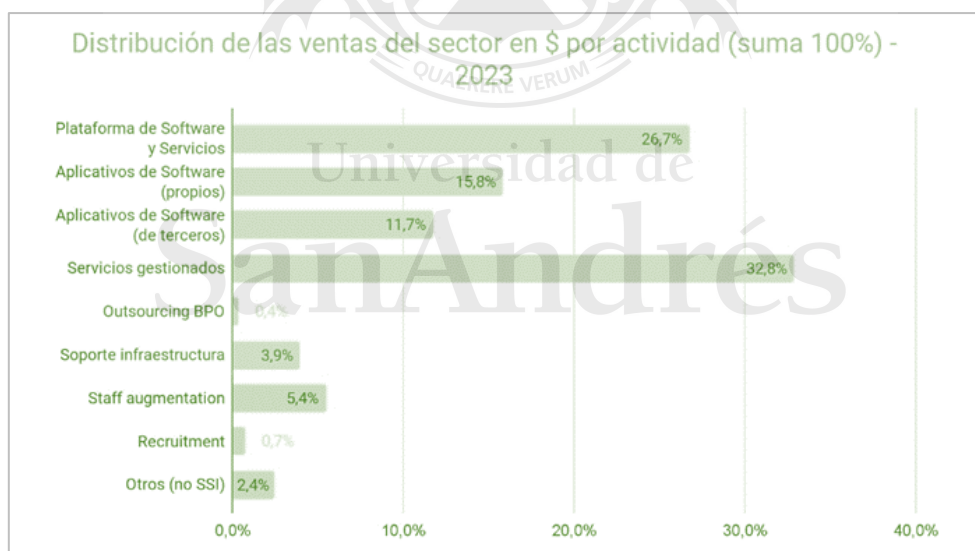
²⁷ https://www.clarin.com/economia/industria-software-prepara-dar-salto-pesar-crisis-cepo_0_bTevGuAd8j.html?srsltid=AfmBOorho0NQDBxtDXdLSMyjVTDg3Po7fOaMmvd4k0L0Q2OEYVxG6j9F

²⁸ chrome-extension://efaidnbmninnkcbppcglcfindmkaj/https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2024/05/CESSI-Reporte-sobre-el-sector-de-Software-y-Servicios-Informaticos-de-Argentina-2024.pdf

A continuación se detalla el crecimiento de ventas en el sector hasta el año 2022²⁹



Fuente: Fund.ar, "Software argentino en números" (2023)



Fuente: "Reporte sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina 2024", CESSI

En este informe se señala también cuales son los principales desafíos a los que se enfrentan estas empresas en orden de importancia inflación, costos salariales, recursos disponibles, tipo de cambio, precios del cliente, contexto

²⁹ Fundación Argentina. (2022). Software argentino en números. <https://fund.ar/publicacion/software-argentino-en-numeros/>

político y social, margen de rentabilidad, carga fiscal, transferencias al exterior, demanda, costos de los servicios y financiamiento.

Argentina hoy tiene ventajas sobre otros mercados gracias al alto nivel de formación que posee, la educación pública y gratuita, el manejo promedio del inglés, e incluso su ubicación geográfica. Lo que hace que sea foco de muchas empresas que se encuentran en una guerra global por encontrar talentos.

Cadena de valor

La cadena de valor de productos y servicios de software en Argentina está compuesta por:

1. Investigación y Desarrollo (I+D):

Las empresas identifican necesidades del mercado, análisis de la competencia, y determinación de las tendencias tecnológicas emergentes. Existen centros de investigación como por ejemplo la Agencia Nacional de promoción de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. Las universidades por su parte hacen lo propio como es el caso de la universidad de San Martín (UNSAM) y el instituto Balseiro en Córdoba , al igual que algunas empresas que cuentan con área de I+D dentro de su estructura.

2. Producción de componentes:

Fabricación de hardware & ensamblajes: geográficamente las empresas que se dedican a producir semiconductores, chips, placas base se encuentran en la provincia de Tierra del Fuego, en Ushuaia y Rio Grande, también en parques industriales de la provincia de Buenos Aires, si bien la fabricación es más limitada, se realiza con la colaboración de empresas extranjeras que importan sus componentes para ensamblarlos de manera local.

3. Desarrollo de software:

Las empresas y desarrolladores de software diseñan aplicaciones y sistemas operativos que representan el mayor valor agregado dentro de la industria. Este segmento de la cadena abarca desde soluciones para la gestión empresarial, como ERP y CRM, hasta software especializado para diversas industrias. En este punto se encuentran los clientes de COCO, quienes necesitan de una

plataforma que les permita mejorar su proceso de GTM, integración y ayuda para la escalabilidad y crecimiento que son los dolores de este tipo de cliente.

4. Provisión de servicios de TI y soluciones en la nube:

Cuando se habla de Servicios en la nube, se hace referencia a los proveedores de servicios Icloud (SaaS, PaaS, IaaS) ofrecen plataformas e infraestructuras para el almacenamiento, gestión y análisis de datos. En cuanto a los Servicios de TI: Las consultoras y empresas de servicios de TI brindan integración de sistemas, soporte técnico, ciberseguridad, y una gama de servicios adicionales relacionados. En este punto de la cadena de valor se ubicaría COCO.

5. Consumidor final:

Son los individuos como las empresas que emplean productos y servicios tecnológicos para cubrir sus necesidades y optimizar sus operaciones.

Lugar de COCO en la cadena de valor

En base a lo mencionado anteriormente, es posible ubicar a COCO en el segmento de **Provisión de Servicios de TI y Soluciones en la Nube** dentro de la cadena de valor de la industria tecnológica en Argentina, enfocándose específicamente en la convergencia entre la integración de datos y los servicios cloud.

En este contexto, COCO ocupa un nicho especializado como una plataforma iPaaS (Integration Platform as a Service) dedicada a optimizar los procesos de go-to-market para empresas SaaS B2B en Argentina. Esta posición integra por un lado elementos de servicios en la nube al ofrecer una plataforma basada en la nube que facilita la integración y el manejo eficiente de datos. Y por otro, Servicios de TI: Al proporcionar soluciones para la integración de sistemas y la automatización de procesos orientados al go-to-market.

La propuesta de valor de COCO responde a la creciente necesidad de soluciones capaces de gestionar tanto la automatización como la integración de datos. Al enfocarse en empresas SaaS B2B en etapas de expansión, COCO atiende a un segmento que requiere urgentemente estas capacidades para escalar sus operaciones de manera efectiva.

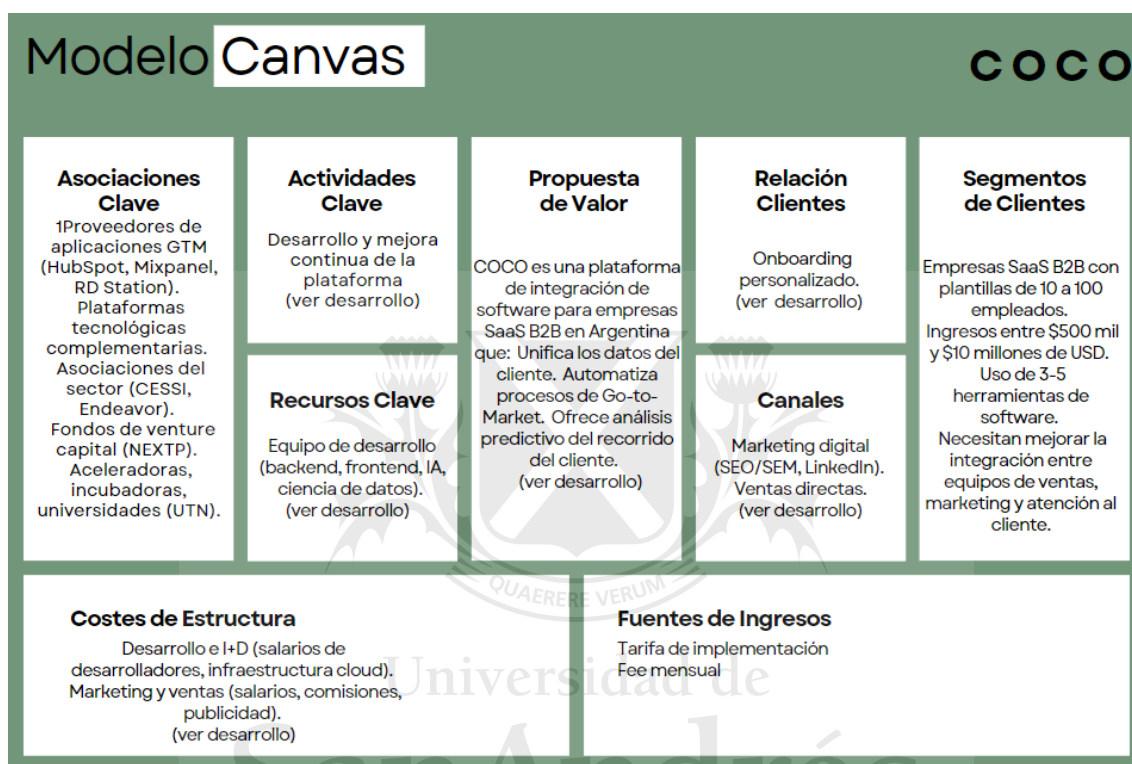


Universidad de
SanAndrés

Capítulo V. El modelo de Negocios COCO

Business Model Canvas

Este apartado está basado en el Business Model Canvas³⁰ para analizar el modelo de negocios de COCO.



Propuesta de valor

COCO es una plataforma de integración de software diseñada para optimizar el proceso de lanzamiento al mercado (go-to-market) de empresas SaaS B2B en Argentina. Nuestra solución conecta múltiples tecnologías con una sólida capa de inteligencia artificial, aportando:

1. **Unificación de datos del cliente:** Reduce en hasta un 80% el tiempo dedicado a buscar información entre diferentes sistemas, brindando una visión completa y centralizada del cliente.

³⁰ Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. "Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers". (2010). Willey.

2. **Automatización de procesos GTM:** Permite el ahorro de hasta 15 horas semanales por equipo en tareas manuales, mejorando la productividad y eficiencia operativa.
3. **Análisis predictivo del recorrido del cliente:** Aumenta en un 30% la precisión en la detección de oportunidades de upsell y cross-sell, impulsando el crecimiento de los ingresos.
4. **Optimización del ROI en marketing y ventas:** Incrementa en un 20% la tasa de conversión de leads a clientes, maximizando el retorno de las inversiones en estas áreas.
5. **Escalabilidad y eficiencia operativa:** Disminuye en un 30% el tiempo necesario para integrar nuevas herramientas, facilitando la expansión y adaptación del negocio.

Esta propuesta de valor combina la capacidad de una plataforma de integración de software con un enfoque especializado en las necesidades del mercado SaaS B2B en Argentina, brindando una solución integral que aborda los retos clave del proceso de go-to-market en un mundo cada vez más complejo.

Clientes objetivo

COCO se dirige al siguiente Perfil de Cliente Ideal (ICP) en Argentina: Empresas SaaS B2B con plantillas de 10 a 50 empleados. Con ingresos anuales que oscilan entre \$500 mil y \$10 millones de USD. Están en etapas de crecimiento o consolidación. Utilizan al menos 3 a 5 herramientas de software en sus procesos de ventas y servicio al cliente como RD Station, HubSpot, Slack, Jira y Mixpanel. Necesitan mejorar la integración y coordinación entre los equipos de ventas, marketing y atención al cliente. Tienen una actitud abierta hacia la adopción de nuevas tecnologías. Han experimentado un crecimiento anual de más del 20% en los últimos dos años.

Este perfil del cliente permite a COCO desarrollar soluciones especializadas y estrategias de go-to-market enfocadas, asegurando que la plataforma sea altamente relevante y de gran impacto en el mercado objetivo.

Recursos Clave

Estos son los recursos imprescindibles para que COCO pueda llevarse a cabo en la práctica:

- **Equipo de Desarrollo:** Expertos en backend, frontend, inteligencia artificial y ciencia de datos, con trayectoria en soluciones para empresas SaaS B2B.
- **Infraestructura Tecnológica:** Utilización de servidores en la nube escalables y seguros, que cumplan con la legislación Argentina de protección de datos y que garanticen altos estándares de rendimiento y disponibilidad.
- **Equipo de Ventas y Marketing:** Profesionales con conocimiento profundo del sector SaaS B2B argentino, que puedan comunicar efectivamente el valor de COCO y generar vínculos de largo plazo con los clientes.
- **Alianzas Estratégicas:** Colaboración con proveedores líderes en aplicaciones GTM en Argentina para ofrecer integraciones fuertes y actualizadas.
- **Propiedad Intelectual:** Desarrollo de algoritmos de IA y modelos de machine learning que optimicen los procesos GTM, que le den a COCO un diferencial respecto a lo que hoy existe en el mercado.
- **Capital Financiero:** Fondos suficientes para la evolución continua de la plataforma, expansión en el mercado argentino e inversiones en marketing y ventas.

Actividades Clave

Estas son:

- **Desarrollo y Mejora Continua:** Crear y optimizar integraciones y flujos de trabajo que respondan a las demandas del mercado argentino SaaS B2B .
- **Investigación y Feedback de Mercado:** Monitorizar las tendencias del sector GTM y recopilar retroalimentación de los usuarios para mantener la relevancia de la plataforma.
- **Desarrollo de IA y Análisis Predictivo:** Mejorar constantemente los modelos de IA que optimizan los procesos GTM para empresas SaaS B2B.

- **Mantenimiento y Seguridad:** Asegurar el rendimiento, disponibilidad y el cumplimiento de las normativas de protección de datos en Argentina.
- **Promoción y Educación del Mercado:** Estrategias de marketing y eventos para educar al mercado sobre las ventajas de las soluciones GTM a través de iPaaS, posicionando a COCO como un referente en el sector.
- **Atención y Éxito del Cliente:** Proveer soporte técnico y asesoramiento estratégico para garantizar que los clientes maximicen el valor de la plataforma.

Socios Clave

Los partners estratégicos de COCO:

- **Proveedores de aplicaciones GTM:** Colaboraciones con empresas como HubSpot, Mixpanel, y RD Station para integrar y promover la plataforma.
- **Plataformas tecnológicas complementarias:** Alianzas con herramientas populares en automatización de marketing, gestión de proyectos y análisis de datos en Argentina.
- **Asociaciones del sector:** Colaboraciones con entidades como Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), clústeres tecnológicos (mencionados en el capítulo IV) y Endeavor Argentina, entre otros, para promover el uso de iPaaS en nuestro país.
- **Fondos de Venture Capital:** Asociaciones con VCs enfocados en B2B como NEXTP³¹ en Latinoamérica, que no solo aportan financiamiento, sino también acceso a su red de startups SaaS B2B.
- **Aceleradoras e incubadoras:** ya que tienen colaboraciones con hubs tecnológicos como para acceder a startups SaaS en crecimiento que podrían ser clientes potenciales de COCO. También porque cuentan con experiencia y podrían inclusive sugerir nuevos socios comerciales y brindar mentoreo para que COCO crezca. Un ejemplo de estas incubadoras es Sancor Seguros Impulsa³² que el grupo asegurador promueve para ayudar a empresas de Argentina, Uruguay y Paraguay.

³¹ <https://www.nxtp.vc/>

³² <https://sancorsegurosimpulsa.com/>

- **Proveedores de Cloud:** Alianzas con AWS, Azure o Google Cloud para mejorar la escalabilidad y rendimiento.
- **Instituciones académicas:** Colaboraciones con universidades argentinas públicas y privadas como la UTN, Universidad de San Andrés, líderes para investigaciones en IA y análisis de datos aplicados a GTM.

Relación con los Clientes

El vínculo con los clientes se gestionará de la siguiente manera:

- **Onboarding Personalizado:** Proceso de implementación adaptado a las necesidades específicas de cada cliente.
- **Soporte Técnico Multicanal:** Atención a través de correo, chat, WhatsApp y teléfono en horarios comerciales de Argentina.
- **Gestión Proactiva de Cuentas:** Equipo de customer success dedicado a maximizar el valor y fomentar relaciones duraderas.
- **Comunidad de Usuarios:** Foros y eventos que promuevan el intercambio de mejores prácticas entre los usuarios.
- **Educación Continua:** Webinars y recursos educativos sobre optimización GTM y el uso avanzado de la plataforma. Esto a través de una academia digital “Academia COCO” en donde se pueda acceder constantemente a esta información, cuando lo desee el cliente.
- **Co-creación de Producto:** Involucrar a los usuarios en el desarrollo de nuevas funcionalidades a través de un programa de beta testers.

Canales

Los canales de COCO para llegar a los clientes incluyen:

- **Marketing digital:** Estrategias de SEO/SEM, marketing de contenidos y presencia activa en LinkedIn.
- **Ventas directas:** Un equipo especializado en el mercado argentino SaaS B2B que pueda manejar negociaciones complejas para llegar al mejor acuerdo entre las partes (win-win).
- **Sitio Web y plataforma de autoservicio:** Un portal con precios transparentes y pruebas gratuitas para facilitar la adopción inicial.

- **Partnerships:** Programas de referidos con agencias tecnológicas y de marketing en Argentina.
- **Eventos y conferencias:** Participación en eventos clave vinculados a estas empresas.
- **Distribución a través de asociaciones:** Colaboraciones con Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), clústeres tecnológicos y Endeavor, para lograr visibilidad y dar cuenta de la seriedad del proyecto.
- **Marketplaces de SaaS:** Presencia en plataformas como el Marketplace de HubSpot.

Estructura de Costos

COCO agrupa sus costos en:

- **Desarrollo e I+D:** Salarios de desarrolladores, científicos de datos e ingenieros de IA, junto con el costo de infraestructura cloud.
- **Marketing y Ventas:** Salarios de los integrantes del equipo, comisiones y costos de publicidad digital y eventos.
- **Operaciones y Soporte:** Equipo de soporte técnico y herramientas de CRM.
- **Administración y Overhead:** Salarios de directivos y administrativos, alquiler y servicios.
- **Cumplimiento Normativo:** Gastos asociados al cumplimiento de la Ley de protección de datos de Argentina.
- **Partnerships:** Costos de integración y comisiones de referidos.

Fuentes de Ingresos

COCO ofrece tres planes diseñados para las empresas SaaS pequeñas y medianas en Argentina que tienen una tarifa inicial y luego un fee mensual.

La prueba gratuita inicial de 30 días ayuda a acelerar la adopción sin comprometer el valor a largo plazo del producto.

Capítulo VI. Go to Market Plan

Identificación del Problema

La propuesta de COCO surge a partir de un exhaustivo análisis del mercado SaaS B2B en Argentina, orientado específicamente a empresas con entre 10 y 50 empleados y facturaciones anuales de \$500 mil a \$10 millones USD. La selección del tamaño de las empresas se da porque, según el informe de CESSI (Cámara de la Industria Argentina del Software), son las que más abundan en el ecosistema tecnológico de Argentina. Y también porque se detectó que en Latinoamérica, particularmente en Brasil el país número uno en empresas tecnológicas de la región, las empresas SaaS tienen problemas críticos en la gestión del go-to-market (GTM)³³:

- **Fragmentación de datos:** En promedio, las empresas utilizan de 3 a 5 herramientas distintas para gestionar su GTM, lo que genera silos de información.
- **Ineficiencia operativa:** Se estima que los equipos pierden hasta 15 horas semanales en tareas manuales de transferencia de datos entre herramientas.
- **Falta de visibilidad integral del cliente:** Esta limitación complica la identificación de oportunidades de upselling y cross-selling, y reduce la capacidad de personalizar la experiencia del cliente.
- **Dificultad para medir el ROI:** La atribución precisa de ingresos a las campañas de marketing es un desafío constante para estas empresas.

COCO aborda estos problemas ofreciendo una plataforma de integración especializada en el proceso de go-to-market para SaaS B2B, que centraliza datos de múltiples fuentes, automatiza procesos clave, proporciona análisis predictivo y optimiza el retorno de inversión (ROI). Esta solución está alineada con las necesidades específicas de este segmento, diferenciándose de las

³³ <https://abes.com.br/en/dados-do-setor/>

soluciones generalistas al proporcionar una opción más adaptada para las empresas argentinas.

El desarrollo de la estrategia de Marketing se realizará con el marketing mix tradicional³⁴:

Implementación del Producto

COCO es una plataforma en la nube, accesible principalmente a través de navegadores web en computadoras, complementada por una interfaz de análisis optimizada para dispositivos móviles (iOS y Android). Esta plataforma está diseñada para brindar una solución completa para la gestión del go-to-market (GTM) en empresas SaaS B2B. Se trata de una plataforma inteligente que eleva la calidad de los datos, automatiza procesos complejos y entrega insights accionables. A diferencia de un CRM tradicional, que presenta una visión estática y recortada de la gestión de relaciones con los clientes, COCO ofrece un enfoque integral y optimiza todo el ciclo de go-to-market, desde la generación de leads hasta la retención y expansión de clientes.



³⁴ Kotler, Philip. Marketing Management. Pearson, 2011

Ejecución del MVP y Recopilación de Feedback

El lanzamiento del Producto Mínimo Viable (MVP) de COCO representa una fase esencial en nuestra estrategia de desarrollo y en la entrada al mercado. Este MVP nos permitirá probar nuestras hipótesis clave y obtener retroalimentación crítica de usuarios reales, lo cual es crucial antes de proceder con un despliegue a mayor escala.

Características del MVP

Integraciones Básicas: El MVP ofrecerá conectores para las cinco principales herramientas utilizadas en el mercado SaaS B2B de Argentina, tales como RD Station, HubSpot, Slack, Jira y Mixpanel. El sistema contará con sincronización bidireccional de datos entre estas plataformas, facilitando un flujo de información sin interrupciones.

Inteligencia Artificial para Calidad de Datos: El MVP incluirá un sistema básico de identificación de datos duplicados y un mecanismo de estandarización de formatos. Se generarán alertas sencillas para notificar sobre posibles inconsistencias en los datos recogidos.

Automatización Inicial Basada en IA: Se configurarán entre 3 y 5 flujos de trabajo predefinidos, optimizados para procesos comunes de go-to-market. También se incluirá un constructor visual simple para permitir a los usuarios personalizar y ajustar estos flujos según sus necesidades.

Panel de Control Unificado: Los usuarios podrán acceder a un panel consolidado que ofrece una visión integral de métricas clave del GTM, como CAC, tasa de conversión y LTV (Lifetime Value).

Cronograma y fases de ejecución

Fase	Actividad	Meses							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Fase 1 Desarrollo del MVP	Desarrollo de funcionalidades core								
	Pruebas internas y corrección de bugs								
Fase 2 Lanzamiento controlado	3 empresas Beta testers								
	Expansión a 10 empresas Early adopters								
Fase 3 Recopilación y Análisis de Feedback	Recolección de feedback								
Fase 4 Interpretación y mejoras	Implementación de mejoras basadas en el feedback								

Perfil: Empresas de software B2B en Argentina con una plantilla de entre 10 y 50 empleados, que se encuentran en una etapa de expansión.

Criterios: Utilización activa de al menos tres herramientas para el go-to-market, y apertura para brindar comentarios detallados.

Proceso: Se realizará una invitación directa a través de la red de contactos de las fundadoras y mediante la colaboración con ENDEAVOR Argentina

Método de recopilación de feedback

Encuestas dentro de la plataforma: Cuestionarios cortos que se presentarán a los usuarios tras realizar acciones clave.

Reuniones semanales: Llamadas de aproximadamente 30 minutos con cada empresa participante.

Análisis de uso: Evaluación de métricas de participación, funcionalidades más utilizadas y posibles puntos de fricción.

Comunidad de usuarios: Plataforma en línea donde los participantes pueden intercambiar ideas y sugerencias.

Siguientes Acciones Post-MVP:

Evaluar los datos y las opiniones recolectadas durante la fase del MVP.

Determinar las funcionalidades prioritarias y las mejoras necesarias, basada en la retroalimentación recibida.

Elaborar el plan completo para el lanzamiento comercial.

Comenzar a dialogar con posibles inversores, utilizando los resultados del MVP como respaldo del concepto.

El objetivo es que el enfoque en un grupo seleccionado de early adopters nos proporcione insights valiosos, permitiendo iterar rápidamente para crear una solución que efectivamente aborde los desafíos de go-to-market en las empresas SaaS B2B en Argentina.

Estrategia de Pricing

El modelo de ingresos se ha diseñado pensando en maximizar el valor tanto para COCO como para sus clientes. El mismo está basado en un enfoque dual combina una **Tarifa de Implementación inicial** con una **Suscripción Recurrente**.

1. Tarifa de Implementación

La Tarifa de Implementación será un componente clave en la estructura de precios de iPass. Este elemento no solo cubre los costos de configuración inicial, sino que también sirve como un mecanismo para:

Filtrar clientes comprometidos: Según Osterwalder y Pigneur, una tarifa de implementación significativa actúa como un filtro natural³⁵, asegurando que los clientes que adoptan la plataforma estén verdaderamente comprometidos con su implementación y uso a largo plazo.

Personalización avanzada: La Tarifa de Implementación permitirá a Coco ofrecer un nivel de personalización superior desde el inicio. De acuerdo a Arora en su estudio sobre software empresarial³⁶, la personalización inicial está directamente correlacionada con la satisfacción del cliente y la retención a largo plazo.

Valoración del expertise: Este modelo permitirá a Coco monetizar su conocimiento especializado en la configuración e implementación, un aspecto

³⁵ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

³⁶ Arora, A., Forman, C., & Yoon, J. W. (2021). The Value of Customization in Enterprise Software: Evidence from Field Sales. Management Science, 67(10), 6035-6054.

que se ha identificado como crítico en la percepción de valor por parte de los clientes empresariales, de acuerdo a Bondi y Joshi³⁷

2. Suscripción Recurrente

La Suscripción Recurrente será el pilar de la sostenibilidad financiera de Coco y ofrece múltiples ventajas:

Flujo de ingresos predecible: Kittlaus y Fricker³⁸ argumentan que las suscripciones recurrentes proporcionan una base financiera estable, crucial para la planificación estratégica y la inversión en innovación continua.

Alineación con el valor continuo: Este modelo refleja el valor continuo que Coco proporcionará a sus clientes, incluyendo actualizaciones, soporte y acceso a nuevas funcionalidades.

Fomento de relaciones a largo plazo: La estructura de suscripción incentiva a Coco a mantener un alto nivel de servicio y mejora continua, lo según autores como Tyrväinen y Selin han identificado como un factor clave en la retención de clientes en el mercado SaaS B2B³⁹.

Si bien existen otras posibilidades en la estrategia de pricing el modelo seleccionado, es el que ha descrito y su elección se fundamenta en las siguientes ventajas estratégicas:

Flexibilidad y escalabilidad: El modelo permite ajustar tanto la tarifa inicial como la suscripción mensual según el tamaño y las necesidades específicas de cada segmento de cliente, proporcionando la flexibilidad que Lehmann y Buxmann señalan como crucial en el pricing de software empresarial⁴⁰.

Barreras de salida estratégicas: La inversión inicial y la personalización crean lo que Porter define como "barreras de salida estratégicas"⁴¹, aumentando la retención de clientes.

³⁷ Bondi, A. B., & Joshi, R. K. (2020). Pricing Models for Enterprise Software Adoption. *IEEE Software*, 37(4), 79-85.

³⁸ Kittlaus, H. B., & Fricker, S. A. (2017). *Software Product Management: The ISPMA-Compliant Study Guide and Handbook*. Springer.

³⁹ Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. In *Software Business* (pp. 2-16). Springer.

⁴⁰ Lehmann, S., & Buxmann, P. (2009). Pricing Strategies of Software Vendors. *Business & Information Systems Engineering*, 1(6), 452-462.

⁴¹ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Percepción de valor premium: Como dice Porter la estructura de precios comunica un posicionamiento de valor⁴², es esencial para diferenciarse en mercados B2B altamente competitivos.

Alineación con ciclos presupuestarios: El modelo se adapta bien a los ciclos presupuestarios empresariales, facilitando la aprobación inicial (Tarifa inicial) y la previsión de gastos operativos (suscripción mensual), un factor que autores como Choudhary identifican como crítico en la adopción de software empresarial⁴³.

Distribución y promoción

Educación del mercado y evangelización: Como se mencionó en el capítulo anterior, será muy importante educar al mercado sobre las ventajas de las soluciones GTM a través de iPaaS, posicionando a COCO como un referente en el sector

Alianzas estratégicas: que van desde la colaboración con partners tecnológicos con proveedores de software locales como Salesforce, SAP o hubspot, hasta canales de distribución locales como pueden ser empresas de consultoría que ofician de revendedores o implementadores de COCO, que permitan acelerar el proceso de penetración de mercado y faciliten la adopción.

Participación en conferencias locales o de tecnologías: Participar en eventos relevantes que se llevan a cabo en el país como Campus Party, meetups de tecnología. Eventos importantes como los de Endeavor que sirven además para networking con otros emprendedores. Formar parte de CESSI (cámara Argentina de Software) que permitirá tender una amplia red de contactos con empresas del sector.

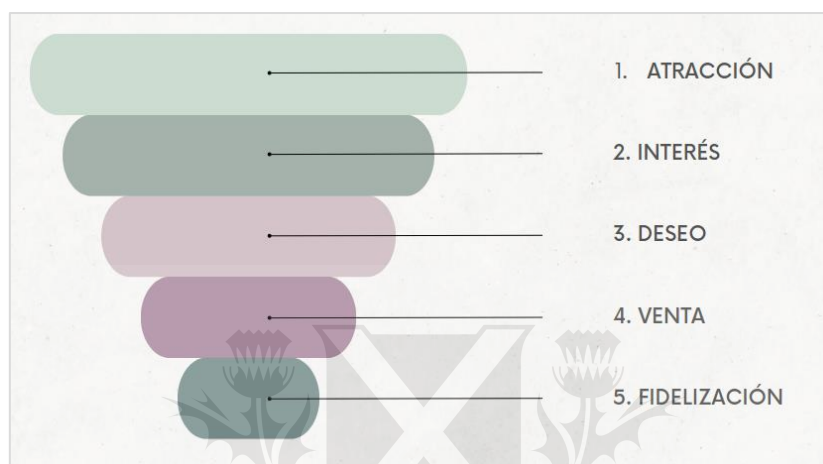
Campañas de MKT digital: Campañas dirigidas en redes sociales y Google Ads. Con campañas segmentadas para llegar a tomadores de decisiones en empresas tecnológicas y startups en Argentina. LinkedIn podría ser una herramienta clave para llegar a CTOs y CIOs. También contenidos SEO y blogs

⁴² Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

⁴³ Choudhary, V. (2007). Comparison of Software Quality Under Perpetual Licensing and Software as a Service. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 141-165.

especializados: Publicar contenido educativo en español que esté optimizado para motores de búsqueda locales. Los temas pueden ir desde la importancia de la integración de software hasta casos de éxito con iPaaS.

Funnel de ventas



- 1. Atracción/Educación del mercado:** Para posicionar a COCO como la mejor opción iPaaS del mercado que optimiza el go to market de empresas de SaaS B2B en Argentina se deberá educar al mercado. Para ello:
 - Se crearán blogs de contenidos especializados contando los alcances de la plataforma.
 - Se participará en eventos de software como los de la Cámara Argentina de software, clústeres tecnológicos y Endeavor.
 - Academia COCO donde se explique cómo mejorar el ROI en go to market para empresas que están en proceso de desarrollo.
 - Se realizarán colaboraciones con incubadoras y aceleradoras locales.
- 2. Interés / Despertar interés del público objetivo:**
 - Captar el interés de las SaaS con demostraciones en tiempo real en exposiciones para demostrar cómo opera COCO.

- Generar campañas de LinkedIn Ads contando cómo las empresas han mejorado sus resultados gracias a COCO.
- Programa de Prueba gratuita de 30 días (exclusivo para los primeros seis meses de lanzamiento del proyecto) para grupos reducidos.

3. Deseo / Generar deseo:

- Casos de estudio donde se detalle la eficiencia del modelo Go To Market y el impacto en el crecimiento de las empresas con importante reducción del CAC, aumento del LTV y mayor eficiencia en los equipos de ventas.
- Calculadora de ROI: que permite demostrar fácilmente el ahorro potencial en tiempo y recursos al que puede aspirar una empresa que implemente COCO.
- Métricas de engagement con casos de estudio relevantes.

4. Ventas /convertir ventas: para inducir el proceso de compra de las SaaS las estrategias que se utilizarán serán:

- Equipo de ventas especializado: con experiencia en ventas de empresas SaaS y comprensión de las necesidades de este tipo de clientes que se encuentra en desarrollo de su propio negocio.
- Paquete de implementación flexible: adecuados a las necesidades de cada momento de las empresas con un punta a punta que va desde self service hasta consultoría.
- Programa de referidos: alianzas con empresas de consultoría que ofrezcan COCO e incentivos para clientes que refieran a otras empresas del ecosistema SaaS.

5. Fidelización: estrategias pensadas para tener clientes que estén identificados con COCO.

- Programa de customer Success adaptativo: enfocado en escalar negocios SaaS y pueda acompañar a empresas con todo su expertise y networking.
- Comunidad Scale-up SaaS B2B: espacios online y meeting donde las empresas puedan compartir sus experiencias y nutrirse mutuamente.

- Programas de co-innovación: para crear nuevas funcionalidades que respondan a necesidades planteadas por los clientes.
- Estrategia de expansión alineada con el Crecimiento: sugerencias de plan basadas en los hitos de crecimiento de los clientes.
- **Métricas:** Net Revenue Retention (NRR) solo para empresas que poseen de 10-50 empleados, tasa de adopción de nuevas funcionalidades.

El CAC medio para empresas SaaS en etapa de crecimiento es de aproximadamente \$1.15 por cada dólar de nuevo ARR (Annual Recurring Revenue) generado⁴⁴. Sin embargo, existen en el mercado compañías más eficientes que logran un CAC de alrededor de \$0.60 por dólar de nuevo ARR.

A continuación se detallan las estimaciones del CAC de cara a los próximos cinco años y el peso que tiene Marketing sobre las ventas:

Estimación CAC USD:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing:	14.691	22.958	29.229	31.502	34.528
Cantidad de clientes:	15	33	55	69	84
% Marketing / Ventas:	31,26%	10,15%	6,40%	5,11%	4,44%
CAC USD:	979	696	531	457	411

Si bien este valor que arroja es alto, entendemos que a medida que se optimicen las estrategias de marketing se tendrá mayor asertividad y se logrará captar más clientes a un valor más bajo, logrando una economía de escala necesaria para hacer crecer COCO. También ayudarán otras estrategias como las mencionadas anteriormente como los referidos, también campañas de MKT digital donde puedan ganarse medios y lograr que otros hagan publicidad sin que tenga costo para COCO. Se trabajará en este sentido para poder lograr más con menos recursos.

⁴⁴ <https://kellblog.com/2022/10/30/key-takeaways-from-the-2022-keybanc-saas-metrics-survey/>

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply Chain del Emprendimiento

El supply chain de COCO está diseñado para asegurar el desarrollo, mantenimiento y entrega de la plataforma a las empresas SaaS B2B de Argentina. A pesar de ser un servicio digital, los componentes clave del supply chain, además de la plataforma, incluyen:

Proveedores de infraestructura cloud: COCO se apoya en plataformas como AWS, Google Cloud o Azure, garantizando alta disponibilidad, seguridad y escalabilidad de la plataforma cumpliendo con las regulaciones de Ley de Protección de Datos Personales.

Desarrolladores y especialistas técnicos: Argentina cuenta con un ecosistema de desarrolladores y científicos de datos de alto nivel, esenciales para la innovación de COCO. Colaborar con universidades y centros de investigación locales puede ser un gran recurso para atraer talento calificado, además de contar con especialistas con experiencia en inteligencia artificial y ciencia de datos aplicados a SaaS B2B.

Proveedores de software complementario: COCO integra aplicaciones GTM como HubSpot y Mixpanel, entre otras, asegurando que las herramientas que ya utilizan las empresas SaaS argentinas se conecten perfectamente a la plataforma.

Proceso Productivo y Prestación de Servicios

El proceso productivo de COCO en Argentina implica el desarrollo, implementación y operación continua de la plataforma iPaaS para optimizar los procesos GTM de empresas SaaS B2B. Las principales fases de este proceso son:

Desarrollo de Producto: El equipo de desarrollo se enfoca en crear y mejorar integraciones, flujos de trabajo y funcionalidades adaptadas a las necesidades del mercado argentino.

Capacidades y Cuellos de Botella:

La infraestructura cloud en Argentina ofrece alta capacidad de escalabilidad, lo que mitiga posibles cuellos de botella en el manejo de grandes volúmenes de datos.

Los ciclos de desarrollo podrían convertirse en un cuello de botella si la demanda de nuevas funcionalidades crece rápidamente. Para abordar esto, COCO fomentará la colaboración con expertos locales y la capacitación continua del equipo.

El soporte al cliente es fundamental. También podría darse cuello de botella potencial en este aspecto ya que puede ocurrir que haya alta demanda en la atención personalizada durante el onboarding, por lo que se planea mitigar este riesgo mediante automatización y la implementación de guías de auto-servicio con la Academia COCO (donde los clientes podrán acceder a todos los instructivos).

Recursos y Actividades Clave

Los recursos y actividades clave son fundamentales para asegurar el éxito de COCO en Argentina. A continuación, se detallan los recursos necesarios y la estrategia para su adquisición.

Recursos Clave:

Equipo Técnico (Desarrolladores, Científicos de Datos, Expertos en IA): el talento tecnológico argentino es reconocido por su alta calidad, y será esencial para el desarrollo de funcionalidades avanzadas de inteligencia artificial y optimización de procesos GTM. COCO podrá adquirir talento mediante contratación directa y asociaciones con universidades locales como la Universidad de Buenos Aires (UBA) y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), garantizando un flujo constante de profesionales capacitados.

Infraestructura Tecnológica (Cloud): es esencial garantizar que COCO opere con servidores cloud que ofrezcan seguridad, disponibilidad y escalabilidad, permitiendo manejar grandes volúmenes de datos sin interrupciones. COCO

utilizará servicios de cloud como AWS o Google Cloud, que tienen una fuerte presencia en América Latina y ofrecen soluciones competitivas en costos.

Equipo Comercial y de Marketing: Es fundamental contar con un equipo con experiencia en el mercado SaaS B2B argentino, capaz de comunicar el valor de COCO de manera efectiva y construir relaciones duraderas con los clientes. Para conformar este equipo se reclutarán profesionales locales que entiendan las necesidades y retos del mercado argentino, con un enfoque en estrategias de marketing digital y ventas directas.

Capital Financiero: para garantizar el desarrollo continuo y expansión en Argentina, COCO necesitará financiamiento para invertir en marketing, ventas y mejoras en la plataforma. COCO buscará fondos de venture capital locales, como NXTP Labs, que están enfocados en startups B2B, así como asociaciones con bancos locales y organismos de financiamiento.

Actividades Clave:

Desarrollo Continuo de la Plataforma: La evolución constante de la plataforma es fundamental para mantener la competitividad en el sector SaaS B2B. Esto incluye integrar nuevas herramientas que utilicen las empresas argentinas y adaptar las funcionalidades según sus necesidades.

Atención y Soporte al Cliente: Proveer un soporte técnico eficaz y un equipo de customer success será esencial para asegurar la satisfacción del cliente y aumentar la retención.

Servicio posventa: con canales de comunicación disponibles para cualquier consulta que surja referida a la plataforma COCO, tanto funcional como técnica.

Promoción y Educación del Mercado: es crucial educar al mercado argentino sobre las ventajas del uso de iPaaS en sus procesos de ventas y marketing.

VIII. Implementación del negocio

COCO se localizará en Capital Federal, Provincia de Buenos Aires Argentina. Por ser la capital del país y porque además aquí se encuentran la mayoría de las empresas SaaS y otros participantes importantes vinculados al ecosistema de empresas tecnológicas como Endeavor, NXTP Labs y el polo de IT Buenos Aires, entre otros. También por la cercanía con los clústeres tecnológicos más importantes del país como los de Córdoba y Rosario. Si bien en principio COCO solo estará en Argentina, la llegada a otros países de la región podría darse en un futuro no muy lejano con la participación en rondas de inversión locales y de otros países de Latinoamérica.

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

Año 1:

Meta estratégica: Construir una base sólida de confianza en COCO dentro del mercado argentino

Clientes: lograr 15 clientes activos, compuestos por empresas SaaS B2B con 10-50 empleados.

Producto: En este primer año se lanzaría el “Plan básico” con integraciones para las cinco herramientas más populares en el mercado SaaS B2B Argentino.

El objetivo principal de este primer año será demostrar lo que COCO puede hacer por las empresas que quieren lograr más ventas y mejorar su estrategia Go to Market.

Año 2:

Meta estratégica: Posicionar a COCO como una herramienta indispensable para la optimización de GTM.

Clientes: Aumentar la base a 35 clientes activos.

Producto: subir las integraciones a 10 herramientas adicionales. Desarrollar funcionalidades de IA para optimización de GTM en base al feedback de los

primeros clientes. Introducir el plan profesional con capacidades avanzadas de análisis predictivo.

Año 3:

Meta estratégica: Convertir a COCO en una plataforma líder en integración y optimización de procesos GTM para SaaS B2B en Argentina.

Clientes: tener 45 clientes activos, incluyendo empresas de 50 o más empleados.

Producto: Lanzar el plan empresarial con capacidades de integración ilimitadas y consultoría de optimización de GTM.



Universidad de
SanAndrés

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

El equipo emprendedor de COCO está compuesto por profesionales con una combinación sólida de experiencia en tecnología, desarrollo de producto, ventas, marketing y operaciones en el sector SaaS B2B. Cada miembro del equipo aporta una serie de habilidades especializadas y conocimientos relevantes para asegurar el éxito del proyecto.

Composición del Equipo

Daiana Salerno, CEO- COO, Co-fundadora: Será la responsable de la visión y estrategia general de COCO. Su fuerte en liderazgo y experiencia en desarrollo de negocios nacionales e internacionales asegura que COCO mantenga un crecimiento sostenido, mientras identifica oportunidades en el mercado argentino.

Experiencia: Más de 15 años en la industria de software, de los cuales 10 estuvieron abocados al mercado argentino, chileno y brasilero, lo que brinda una visión amplia del ecosistema tecnológico regional y una amplia red de contactos

Formación: Contadora, posgrado en Project Management, Maestría en gestión tecnológica, EMBA en curso.

Adriana Chacón. CSO-CMO, Co-Fundadora: Liderará estrategias de marketing y ventas. Llevará adelante estrategias para la adquisición de clientes, de go-to-market y campañas de marketing digital. Gestionará personalmente cuentas de clientes elite. Su fuerte enfoque en el cliente, asegurará la insuperable calidad de atención de COCO.

Experiencia: Más de 15 años de experiencia en ventas y desarrollos de negocios B2B e in Company.

Formación: Licenciada en Comunicación Social, Máster en comunicación estratégica, un EMBA en curso.

CTO (a contratar): se encargará del diseño y desarrollo de la plataforma iPaaS. Deberá contar con más de 10 años de experiencia en ingeniería de software y liderazgo técnico, deberá haber trabajado en la creación de soluciones

escalables y seguras para empresas B2B, incluyendo integraciones complejas y sistemas basados en inteligencia artificial. Será el responsable de asegurar la innovación constante y la escalabilidad tecnológica de COCO.

Experiencia: más de 10 años en desarrollo de soluciones para empresas SaaS.

Formación: Ingeniería en sistemas, certificaciones en cloud computing y machine learning, entre otras.

CFO (a contratar): a cargo de la planificación financiera y el control presupuestario, deberá tener más de 8 años de experiencia en gestionar las finanzas de empresas tecnológicas. Su trabajo incluye la gestión de relaciones transparentes con inversores y la implementación de estrategias financieras que aseguran el flujo de capital necesario para la expansión de COCO.

Experiencia: más de 8 años en empresas tecnológicas.

Formación: Licenciado en economía, con un máster en finanzas corporativas.

Advisory Board

El Advisory Board funciona como complemento indispensable que aportarán nuevas perspectivas y otros enfoques de liderazgo. En principio, será fundamental contar con un Experto/a en IA, Consultor/a de Estrategia SaaS y un Experto/a en Growth Hacking.

Capacitación y motivación del equipo

El equipo emprendedor de COCO está motivado y preparado para llevar adelante este proyecto debido a que cada miembro cuenta con experiencia directa en el sector SaaS B2B, ha trabajado previamente en startups tecnológicas exitosas. Lo que permite una comprensión profunda de los retos y oportunidades que enfrenta COCO en el mercado argentino.

Todos los miembros del equipo comparten la visión de transformar la manera en que las empresas SaaS B2B gestionan sus procesos GTM a través de la automatización y la integración de datos, impulsando mejoras operativas tangibles para los clientes.

Todo esto se logrará con lo que Erika Salvaj menciona en su artículo de “Cómo los líderes logran sus objetivos en las organizaciones”⁴⁵. A través del uso estratégico del poder, el cual proviene de sus: atributos personales, posición jerárquica y relaciones sociales. Todos son conscientes que para influir efectivamente, los líderes deben adaptarse rápidamente al contexto, eligiendo entre estrategias de retribución, reciprocidad o razón, según las circunstancias. También, deben comprender tanto las estructuras formales e informales de la organización, así como las influencias externas, ya que el poder es dinámico y cambia con las interacciones sociales y las condiciones del entorno.

Asesoramiento y redes de contacto

Para enriquecer la toma de decisiones y el aprendizaje continuo, el equipo emprendedor se vinculará con varias redes de asesoramiento:

Aceleradoras y Programas de Mentoreo: COCO se ha vinculado con aceleradoras tecnológicas como NXTP Labs y Endeavor Argentina, que proporcionan acceso a mentores experimentados en el ecosistema SaaS.

Redes de Emprendedores: El equipo participará activamente en comunidades como ASEA (Asociación de Emprendedores de Argentina) y CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos) para intercambiar experiencias y colaborar con otros actores del ecosistema tecnológico local.

Consultores Externos: COCO también buscará el asesoramiento de expertos temáticas específicas como ciberseguridad, desarrollo de inteligencia artificial y optimización de procesos GTM, para estar a la vanguardia de las mejores prácticas y que las mismas sean incorporadas a la plataforma.

Incentivos para atraer talento

COCO ha diseñado una estructura de incentivos para atraer y retener talento altamente calificado. Algunos de los incentivos clave incluyen:

⁴⁵ Salvaj, E. (2015). Cómo los líderes logran sus objetivos en las organizaciones. El Mercurio (28 de junio de 2015), pp. B13

Bonos por desempeño: Se ofrecerán bonos anuales basados en el cumplimiento de objetivos de crecimiento, ventas y desarrollo de producto. Lo que garantizará que los directivos y otros empleados clave se enfoquen en el éxito del negocio.

Ambiente de trabajo flexible: COCO promoverá un entorno de trabajo flexible que permita el equilibrio entre la vida personal y profesional, esto incluye modalidades de trabajo remoto y horarios flexibles para atraer talento de alto nivel que valore la autonomía.



Universidad de
SanAndrés

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Variables macro

Para llegar a los resultados económicos-financieros de COCO, se proyectarán las principales variables macros en un horizonte de tiempo de cinco años. A continuación se describe la forma en que han sido proyectadas, de acuerdo a fuentes oficiales de información:

Variación del PBI en Argentina. Fuente: Relevamiento de Expectativas del Mercado del Banco Central de la República Argentina (REM BCRA).

Inflación en Argentina. Fuente: REM BCRA.

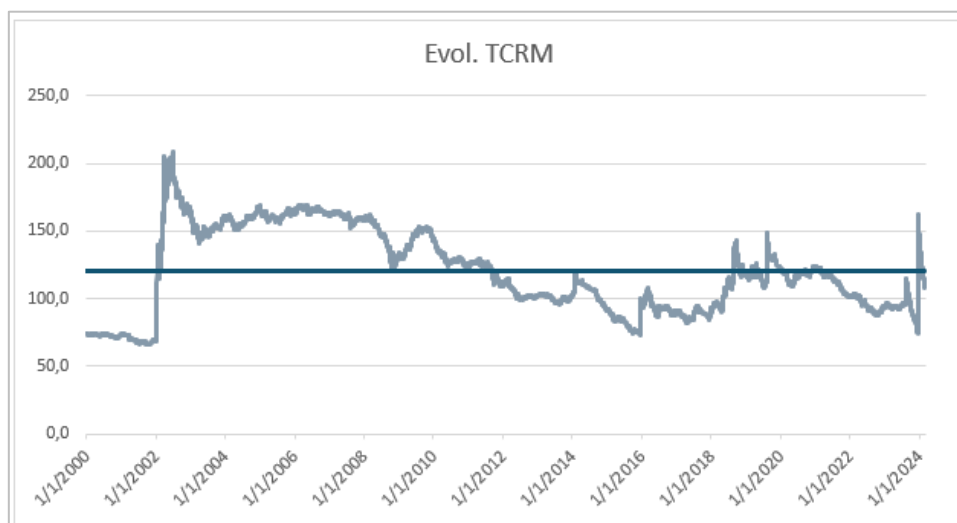
Inflación en Estados Unidos. Fuente: STATISTA (portal internacional de estadísticas de origen alemán).

Tipo de Cambio Real (TCR): en primer lugar, se observa el valor actual del TCR de Argentina. A continuación, se analiza un promedio histórico de 20 años para el país y se proyecta su evolución anual, bajo la premisa de que a largo plazo el TCR debería converger hacia 100.

Tipo de Cambio Nominal (TCN): para el año 1 (2024 de este proyecto), se establece el tipo de cambio inicial utilizando el Balance de Activos y Pasivos del BCRA. Posteriormente, la serie proyectada se elabora considerando la inflación relativa y la variación anual del TCR hasta alcanzar su promedio de equilibrio.

Las variables resultantes, basadas en estos puntos, fueron las que se detallan a continuación:

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%
Inflación 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



Variables Micro

A continuación se detallan las variables micros que se utilizaron para analizar la viabilidad del proyecto COCO:

Ingresos:

COCO prevee crecer en market share en Argentina, teniendo en cuenta un SOM de 85 empresas. Para ello se diseñó un modelo diversificado que tendrá tres planes de suscripción en los primeros tres años del proyecto.

Modelo de generación de beneficios para Coco

Planes de COCO y sus Funcionalidades

COCO ofrecerá tres planes diseñados para satisfacer las necesidades de integración y automatización de las empresas SaaS en Argentina. Cada plan incluye un conjunto específico de funcionalidades que se adaptan a diferentes etapas de crecimiento y complejidad de las operaciones de Go-to-Market (GTM).

Planes de COCO y sus Funcionalidades

COCO ofrece tres planes diseñados para las empresas SaaS pequeñas y medianas en Argentina que tienen una tarifa inicial y luego un fee mensual.

1. Plan Integración Básica

Tarifa de Implementación: \$2.000 USD

Suscripción Mensual: \$500 USD/mes

Funcionalidades de este plan:

- Integración y orquestación de hasta 3 herramientas clave de GTM
- Ej: CRM, Plataforma de Marketing Automation, Herramienta de Atención al Cliente
- Flujos de trabajo básicos entre sistemas integrados
- Sincronización bidireccional de datos de clientes
- Actualización automática de estados entre sistemas
- Dashboard unificado con métricas clave de las herramientas integradas
- Alertas básicas para inconsistencias de datos entre sistemas
- Soporte por correo electrónico en horario laboral
- Actualizaciones de seguridad mensuales

2. Plan Optimización Avanzada

Tarifa de Implementación: \$3500 USD

Suscripción Mensual: \$800 USD/mes

Funcionalidades de este plan:

- Incluye Plan Integración Básica, más:
- Integración y orquestación de hasta 5 herramientas de GTM
- Flujos de trabajo avanzados entre sistemas
- Automatización de procesos cross-funcionales (ej: de marketing a ventas, de ventas a atención al cliente)
- Reglas de enrutamiento de información basadas en lógica de negocio
- Reconciliación de datos entre sistemas integrados
- Dashboard personalizable con métricas cross-funcionales
- Reportes básicos de eficiencia de procesos integrados
- Alertas avanzadas y notificaciones de eventos clave entre sistemas
- Soporte por correo electrónico y chat en horario laboral
- Sesión trimestral de revisión de optimización de procesos

3. Plan Transformación

Tarifa de Implementación: \$5.000 USD

Suscripción Mensual: \$1000 USD/mes

Funcionalidades:

Incluye el Plan Optimización Avanzada, más:

- Integración y orquestación de hasta 8 herramientas de GTM
- Incluye una integración personalizada con API básica para sistemas propietarios
- Flujos de trabajo complejos y personalizados
- Automatización avanzada de procesos end-to-end (desde adquisición hasta retención)
- Lógicas de negocio complejas aplicadas a través de múltiples sistemas
- Herramientas de diagnóstico y optimización de procesos
- Análisis de cuellos de botella en flujos de trabajo
- Recomendaciones para optimización de procesos basadas en datos
- Dashboards avanzados con KPIs de eficiencia operativa
- Gestión de escenarios "what-if" para planificación de procesos
- Reconciliación y limpieza avanzada de datos entre sistemas
- Soporte prioritario por correo electrónico, chat y llamadas programadas
- Sesiones mensuales de consultoría para optimización continua de procesos y flujos de trabajo
- Proyecciones de lanzamiento de producto

Resumen:

Plan	Tarifa	Pago Mensual
Integración Básica	\$ 2.000	\$ 500
Optimización avanzada	\$ 3.500	\$ 800
Transformación	\$ 5.000	\$ 1.000

Considerando las capacidades iniciales de COCO como una startup en etapa temprana y la necesidad de un crecimiento sostenible, se implementará una

estrategia de lanzamiento escalonado para los planes de servicio. Esto se traduce en:

Proyecciones de ingresos

Año 1: Establecimiento y Validación

Plan Disponible: **Plan Integración Básica**

Empresas a captar: **15**

El enfoque del primer año estará puesto validar el producto en el mercado con un conjunto básico de funcionalidades. Se priorizará obtener feedback de los primeros clientes para mejorar y expandir la oferta. También se comenzará a desarrollar y probar funcionalidades más avanzadas en preparación para el siguiente plan.

Año 2: Expansión

Planes Disponibles: **Plan Integración Básica (Continúa del Año 1) + Plan Optimización Avanzada (Nuevo)**

Empresas a captar: **33**

El foco en este segundo año de vida del proyecto estará puesto en introducir el Plan Optimización Avanzada para clientes existentes que buscan más funcionalidades. Atraer nuevos clientes con necesidades más complejas. Continuar el desarrollo de funcionalidades avanzadas para el plan futuro.

Año 3: Oferta Completa

Planes Disponibles: **Plan Integración Básica + Plan Optimización Avanzada + Plan Transformación (Nuevo)**

Empresas a captar: **55**

En el tercer año de COCO, se pondrá énfasis en Lanzar el Plan Transformación para empresas más grandes o con necesidades más sofisticadas de GTM. Ofrecer una gama completa de soluciones para diferentes segmentos del mercado. Y por supuesto, continuar mejorando todos los planes basándose en el feedback y las necesidades del mercado.

Distribución de clientes por tipo de plan: Teniendo en cuenta la base de clientes que pueda retenerse y el desarrollo de la oferta. A partir del año 3 se inducirá que los clientes pasen al “Plan expansión”.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	100%	59%	38%	30%	25%
Profesional	0	41%	40%	42%	43%
Empresarial	0	0	22%	28%	32%

Resumen de variables claves de ingresos para COCO

TAM:	1.138				
SAM:	569				
SOM:	85				
% SOM/TAM:	7%				
Estimación de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evolución SOM:	15	33	55	69	84
Evolución Share:	3%	6%	10%	12%	15%
Planes					
Integración Básica	\$ 2.500	\$ 24.500	\$ 24.500	\$ 24.500	\$ 24.500
Optimización avanzada	\$ -	\$ 42.800	\$ 42.800	\$ 42.800	\$ 42.800
Transformación	\$ -	\$ -	\$ 61.000	\$ 61.000	\$ 61.000
Distribución de clientes					
Integración Básica	15	19	21	21	21
Optimización avanzada	-	14	22	29	36
Transformación	-	-	12	19	27
Ingresos anuales en USD	20.400	230.440	558.840	970.340	1.307.460

Inversión inicial

A continuación la inversión inicial para poder empezar con el proyecto incluyendo los costos que implicará crear la plataforma, infraestructura y otros gastos operativos importantes al momento del lanzamiento.

Categoría	Detalle	Costo Estimado (USD)
Desarrollo de Producto	Desarrolladores, herramientas de desarrollo, licencias de software, pruebas.	\$ 140.000
Infraestructura y Tecnología	Alojamiento en la nube (AWS, Azure, Google Cloud) = 10.000 USD	\$ 30.000
	Licencias de software y herramientas de desarrollo = 5.000 USD	
	Servicios de terceros (por ejemplo, para análisis de datos o herramientas de integración) = 5.000 USD	
Gastos Legales, administrativos y de lanzamiento	Diseño UX/UI = 10.000 USD	\$ 24.000
	Constitución Legal - \$1.000, Contabilidad y Consultoría Legal - \$3.000	
NOF	Lanzamiento = 20.000	\$ 1.000
	INICIAL, DEMANDADA POR EL PROYECTO	\$ 195.000

Punto de equilibrio

Para analizar este apartado, se mensualizaron los gastos y los ingresos, determinando que este se alcanza en febrero 2025, es decir en el año 2 de las proyecciones, sin considerar la inversión inicial. En los anexos se presentan las proyecciones de soporte que validan esta determinación del punto de equilibrio.

Año 2 2025	ene-25	feb-25
Ingresos mensuales 2025	\$ 7.500	\$ 11.800
Gastos mensuales 2025	\$ 11.529	\$ 11.529
Ing-Egresos	-\$ 4.029	\$ 271

Si se considera la inversión inicial, el punto de equilibrio para el inversor se alcanza en el año 3.

Breakeven Inversor USD:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicio:	195.000				
Ingresos:	47.000	226.200	456.800	616.300	778.500
Egresos:	99.110	138.351	164.791	197.257	282.693
Equilibrio:	(247.110)	(159.261)	132.748	551.791	1.047.598

Principales drivers del modelo económico

Los principales drivers económicos de COCO incluyen fundamentalmente la captación de clientes como también su fidelización, la eficiencia en el costo de Adquisición de sus clientes, la capacidad de escalabilidad del negocio, la incorporación de nuevos planes de suscripción y la capacidad para el desarrollo de algoritmos exclusivos.

Eficiencia en el Costo de Adquisición de Clientes (CAC): El control del CAC es fundamental para asegurar la rentabilidad del negocio. Si no logramos reducir los costos de adquisición a lo largo del tiempo, podríamos enfrentar márgenes más estrechos y dificultar el crecimiento. Además, en un mercado competitivo, los costos de marketing y ventas pueden aumentar inesperadamente, lo que también está reflejado en el análisis de sensibilidad como un posible riesgo.

La escalabilidad de la plataforma también representa un pilar clave. A medida que el sector B2B adopta más tecnologías, COCO debe ser capaz de crecer sin problemas para gestionar grandes volúmenes de datos y ofrecer análisis en tiempo real. Si no se logra escalar adecuadamente, COCO podría enfrentar

problemas de rendimiento, tiempos de inactividad y, en consecuencia, una experiencia de usuario deficiente que podría derivar en la no deseada pérdida de clientes.

La implementación de nuevos planes de suscripción es fundamental para diversificar las fuentes de ingresos y responder a las necesidades de distintos segmentos del mercado. No obstante, dado que las expectativas de los clientes evolucionan constantemente, se deberá procurar que la oferta de COCO sea competitiva y atractiva, realizando ajustes según sea necesario.

Capacidad para desarrollar algoritmos propios es esencial para poder diferenciarse en el mercado y generar un valor exclusivo. Sin embargo, uno de los mayores desafíos en este ámbito es la fuerte competencia por talento en inteligencia artificial y desarrollo de software, especialmente en Argentina, donde muchas empresas están invirtiendo en capacidades avanzadas de IA. También, los costos relacionados con la contratación y retención de personal calificado podrían superar las previsiones iniciales para COCO debido a la alta demanda y salarios competitivos, un riesgo también considerado en el análisis de sensibilidad.

Cuadros de resultados

El cuadro de resultados que se detalla a continuación ha sido elaborado en base a las proyecciones de ingresos mencionadas en los puntos anteriores. A continuación se detallan algunas cuestiones importantes a tener en cuenta:

Dentro de los costos directos se incluyen aquellos vinculados directamente con la creación y operación de la plataforma, tales como: Salarios del equipo de desarrollo, uso de herramientas y licencias de software, así como costos de pruebas. También investigación en nuevas tecnologías, mejoras del producto y desarrollo de prototipos. Gastos generales de oficina, servicios legales y contabilidad. Salarios del equipo de ventas, soporte, recursos humanos y del equipo ejecutivo. Costos relacionados con servidores, almacenamiento y ancho de banda, que aumentarán en función del incremento de uso y almacenamiento de datos. Por último, alquiler y mantenimiento de oficinas, previsto para el segundo año de operaciones de COCO.

En lo que refiere a Ingresos Brutos se incluye el impacto de este impuesto que en nuestro país tiene un valor del 3% sobre los ingresos generados.

Respecto a el Impuesto a las Ganancias, se contemplará que no habrán resultados favorables el primer año, aplicando el 35% a partir del segundo año.

P&L en USD:	2024 Año 1	2025 Año 2	2026 Año 3	2027 Año 4	2028 Año 5
Ingresos:	47.000	226.200	456.800	616.300	778.500
Costos Directos:	72.291	104.558	117.549	135.000	175.287
Margen Bruto:	(25.291)	121.642	339.251	481.300	603.213
% MB:	-54%	54%	74%	78%	77%
Marketing:	25.429	32.707	46.205	61.182	106.229
Otros Gastos:	1.390	1.086	1.037	1.073	1.176
EBIT:	(52.110)	87.849	292.009	419.045	495.808
Margen EBIT:	-111%	39%	64%	68%	64%
Impuesto a las Ganancias:	-	30.747	102.203	146.666	173.533
Resultado Neto en USD:	(52.110)	57.102	189.806	272.379	322.275

Flujo de fondos del proyecto

Este apartado fue elaborado siguiendo las mejores prácticas recomendadas para el análisis de startups. A continuación, algunos puntos clave que merecen destacarse:

NOPAT: Representa el beneficio operativo neto después de impuestos, calculado como el EBIT menos el impuesto a las ganancias.

Activo Neto: Refleja las necesidades de capital de trabajo del proyecto. En este proyecto se ha considerado que las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) de la inversión inicial no incluyen la caja operativa, la cual se incorpora en el primer año de operaciones.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Se calcula la TIR inicial del proyecto considerando una inversión inicial de 195.000 USD. Y teniendo en cuenta los flujos positivos y negativos que genera el proyecto a partir del año 1. En este

caso la TIR nos da un 68.5% en dólares. En el próximo capítulo de factibilidad se complementa el análisis de viabilidad de TIR con el VAN.

FFL USD:	Inicio	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
NOPAT:	-	(52.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
Inversión en AN:	-	(51.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
CAPEX:	-	-	-	-	-	-
Valor de la Operación:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	644.550
Perpetuidad:	-	-	-	-	-	-
Valor del Negocio:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	644.550
Flujo acumulado	-	(103.219)	72.479	452.090	996.848	1.641.399
TIR USD:	68,5%					

Financiamiento

Para garantizar el financiamiento inicial de COCO en el mercado argentino, se han analizado varias alternativas que permitan asegurar tanto la viabilidad inmediata como el crecimiento a largo plazo. La estrategia de financiamiento elegida se apoya en diversas fuentes, con el objetivo de cubrir la inversión inicial de 195.000 USD. A continuación, se detallan las opciones que se consideran más adecuadas:

Inversión de Familiares y Amigos

Se planea obtener una ayuda del 25% de la inversión inicial de familiares y amigos, si bien esta es una opción clásica en las etapas tempranas de startups, suele tratarse de personas que viven muy de cerca el proyecto, confían en los fundadores del mismo y no generan presión por la devolución en el corto plazo. El resto del financiamiento se realizará con préstamos privados e inversión de capital.

Venture Capital (Capital de Riesgo)

En la actualidad el Venture Capital es clave para financiar la expansión acelerada de cualquier startup que se proponga crecer. Buscaremos obtener financiación en una ronda seed de un fondo de capital de riesgo especializado en empresas SaaS B2B en Argentina, a cambio de un porcentaje de participación en la empresa igual o menor al 20%.

Además del financiamiento, se espera aprovechar la experiencia del fondo en el mercado local, su red de contactos y su conocimiento en la escalabilidad de

negocios SaaS. Esta alianza será crucial para el crecimiento de COCO en Argentina.

Subsidios y apoyos gubernamentales

En Argentina, existen varios programas que apoyan a empresas tecnológicas e innovadoras. Aunque no se hayan incorporado estas ayudas en las proyecciones financieras de COCO para mantener un enfoque conservador, a futuro, la idea sería poder aplicar a los siguientes programas:

Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (Fondce): Ofrece financiamiento para a startups innovadoras.⁴⁶

Créditos BICE: Proporciona líneas de crédito adaptadas a empresas tecnológicas y a empresas que estén lideradas por mujeres.⁴⁷

Acceder a estos recursos podría acelerar el desarrollo de COCO y consolidar nuestra expansión en el mercado argentino.

Participación en Programas de Aceleración y Competencias

Como estrategia adicional, existe la intención de participar en programas de aceleración como los organizados por Endeavor Argentina o la Incubadora del Ministerio de Producción, que conectan con empresas que quieren invertir en proyectos nacionales, tienen espacios de coworking gratuitos, acceso a redes de contactos empresariales, entre otros beneficios.

En esta primera etapa, financiar el proyecto a través de bancos no es una opción viable durante los primeros cinco años de operación. Las elevadas tasas de interés en Argentina podrían poner en riesgo la estabilidad financiera del proyecto.

⁴⁶ <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-al-programa-fondo-expansion>

⁴⁷ <https://www.bice.com.ar/mujeres-que-lideran/>

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

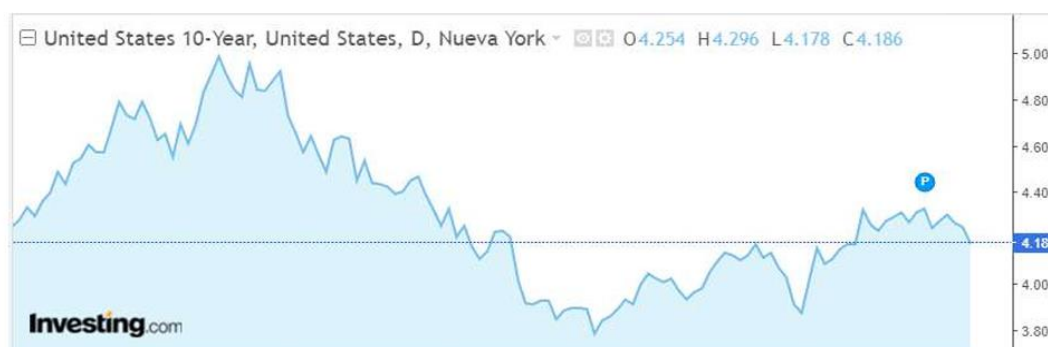
Costo de capital y estimación del VAN

Para conocer la viabilidad de este proyecto, en una primer instancia se calculará el VAN, deduciendo el costo de capital que se utilizará para el descuento, utilizando el método de valuación indirecto. La política de financiamiento del proyecto es pasiva, por tanto, se determinará el costo de la operación o Ku.

Para llegar al valor del Ku, se tendrán que definir previamente la Beta desapalancada de la industria, Retorno libre de riesgo, Prima de Riesgo País (por encontrarse en proyecto radicado en Argentina) y Prima de Riesgo de Mercado.

Para la Beta desapalancada se tomará la información provista de Aswath Damodaran en su web⁴⁸ La Beta para empresas de software según esta fuente es 1,39.

Como Tasa Libre de Riesgo, se utilizará el retorno de los bonos del Tesoro Americano a 10 años. Tomando el valor de 4.18, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



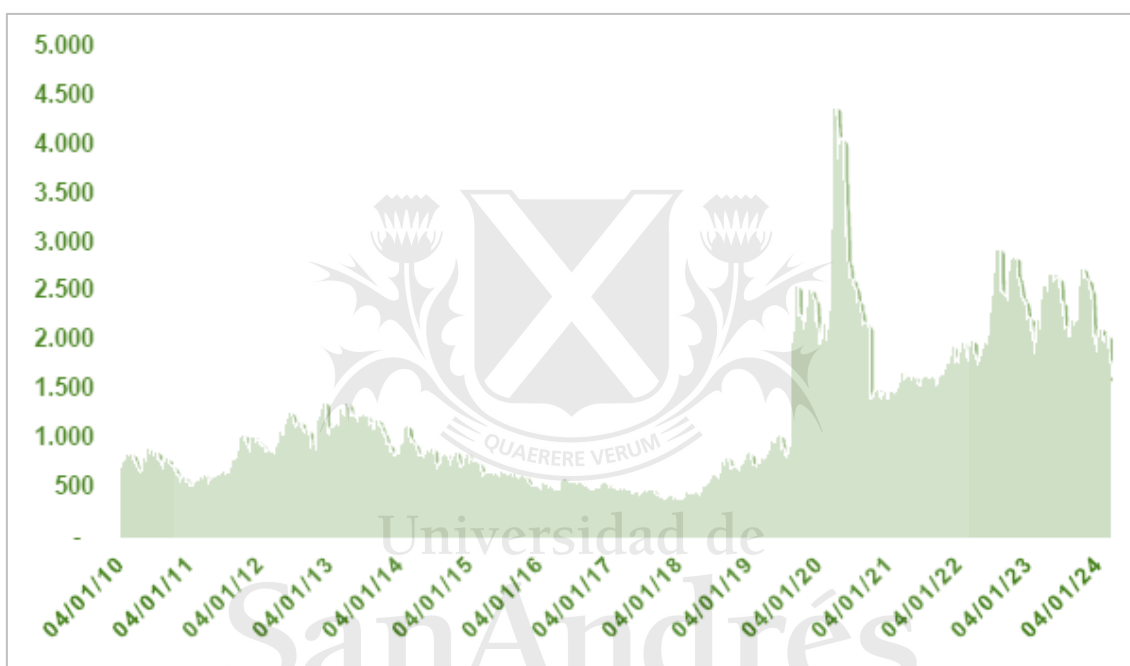
Fuente: Investing

⁴⁸ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

En lo que refiere a la Prima del Mercado se tomará para un 6%, este es un valor promedio que suele mantenerse en el tiempo.

Por último, para la Prima de Riesgo País, se tomará un promedio histórico, que sería la tendencia a largo plazo que debería tener bajo condiciones normales.

En el siguiente gráfico se pueden observar condiciones una serie histórica de 14 años, de allí se tomará un promedio (cabe destacar que este promedio no quiere decir que se traten de años en condiciones normales), el valor rondaría en 1.135 puntos básicos (en términos de tasa sería 11.35%).



Mencionados todos los componentes, se llegó a un valor del Ku de 23.22%. Lo que servirá para calcular el Valor Actual Neto (VAN) de COCO y el período de recuperación. En primer instancia, se evaluará la factibilidad sin considerar la perpetuidad, y luego considerándola. Este es un detalle no menor, dado que no es posible asegurar la estabilidad de los flujos luego del quinto año.

Estimación del Ku / Costo Capital:

Bu:	1,37
Retorno Libre de Riesgo:	4%
Prima Riesgo Mercado:	6%
Prima Riesgo País:	11%
Ku:	23,22%

Factibilidad sin perpetuidad

FFL USD:	Inicio	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
NOPAT:	-	(52.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
Inversión en AN:	-	(51.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
CAPEX:	-	-	-	-	-	-
Valor de la Operación:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	644.550
Perpetuidad:	-	-	-	-	-	-
Valor del Negocio:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	644.550
Flujo acumulado		(103.219)	72.479	452.090	996.848	1.641.399
TIR USD:		68,5%				
VAN USD:		503.074				

Factibilidad con perpetuidad

FFL USD:	Inicio	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
NOPAT:	-	(52.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
Inversión en AN:	-	(51.110)	87.849	189.806	272.379	322.275
CAPEX:	-	-	-	-	-	-
Valor de la Operación:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	644.550
Perpetuidad:	-	-	-	-	-	1.197.248
Valor del Negocio:	(195.000)	(103.219)	175.698	379.611	544.758	1.841.799
Flujo acumulado		(103.219)	72.479	452.090	996.848	2.838.647
TIR USD:		83,3%				
VAN USD:		924.555				

Análisis de sensibilidad

Dado que se trata de un emprendimiento nuevo, es importante considerar que, como se ha señalado en diferentes secciones de este plan de negocios, existen ciertos riesgos asociados tanto a la generación de ingresos como a los costos operativos.

En lo que respecta a los ingresos, existe la posibilidad de no alcanzar los objetivos de captación de clientes. Este riesgo podría estar relacionado con dos factores principales: una ejecución deficiente por parte de la fuerza de ventas o una propuesta de valor que, finalmente, no logre atraer al mercado en la medida esperada.

Por el lado de los costos, se han identificado dos factores de riesgo significativos: posibles modificaciones en las regulaciones fiscales que incrementen la carga

impositiva, y los costos asociados a la captación y retención del talento necesario para el desarrollo de los algoritmos propietarios de COCO.

Para mitigar estos riesgos, se ha realizado un análisis de sensibilidad que abarca tanto los ingresos como los costos, con el fin de evaluar el impacto potencial de cada uno de estos factores sobre el negocio.

TABLA 1. SENSIBILIDAD A LOS RIESGOS

Sensibilización de Variables en USD	TIR	VAN	PRI
Escenario Base (Sin Perpetuidad):	68,50%	\$ 503.074	1,81
Costo Talento IA & desarrollo de software (35% más de lo previsto en el plan base)	21,85%	\$ 151.385	5,69
Problemas en la atracción y retención de clientes (20% menos)	11,85%	\$ 106.369	5,64

Para atenuar los riesgos relacionados tanto con la generación de ingresos como con los costos, se han diseñado estrategias específicas. En cuanto a los **ingresos**, la fuerza de ventas recibirá capacitación continua, enfocada en mejorar sus habilidades y en profundizar su conocimiento del producto. También, se implementará un sistema de incentivos basado en el rendimiento, asegurando la motivación y eficiencia del equipo comercial. Por otro lado, con el fin de optimizar la oferta, se supervisará constantemente tanto a los clientes como a la competencia. La innovación constante, basada en la retroalimentación del mercado y las tendencias emergentes, permitirá ajustar y desarrollar los productos y servicios de forma ágil y efectiva.

En relación con los **costos**, será fundamental gestionar de manera proactiva los cambios regulatorios. Para ello, se mantendrá una relación estrecha con asesores legales y fiscales, lo que permitirá estar al tanto de cualquier modificación normativa y ajustar la estrategia fiscal de manera oportuna. Respecto al control de los costos asociados al talento, se implementará un proceso de contratación riguroso y se apostará por el desarrollo profesional interno. Asimismo, se establecerán programas de pasantías y colaboraciones con universidades, lo que facilitará el acceso a talentos emergentes a un costo más competitivo.

Aspectos legales

COCO se establecerá en Argentina bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). El proceso de constitución se formalizará mediante un instrumento privado y será registrado ante el Instituto General de Justicia (IGJ). Los impuestos aplicables serán principalmente IVA, Ganancias e Ingresos Brutos provinciales, todos ellos incluidos en la planificación financiera del negocio. Las habilitaciones necesarias serán las comunes para una SAS, como parte del trámite regular de constitución.



XII. Conclusiones

Coco es un proyecto innovador para Argentina ya que no existen tantas iPaaS actualmente en el mercado. Ayuda a incrementar las ventas, al mismo tiempo que contribuye a una reducción de costos operativos, optimización del tiempo y mejor toma de decisiones basadas en datos centralizados. Su enfoque centrado en el cliente no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también la posiciona como una plataforma flexible y adaptable en comparación con competidores más rígidos.

De cara al futuro se podría explorar la viabilidad de la expansión a otros mercados de Latinoamérica o incluso globalmente. Ya que la creciente demanda de soluciones iPaaS y la adopción de tecnologías en la nube ofrecen una oportunidad para internacionalizar el producto.

Además de enfocarse en el sector SaaS B2B, el modelo de COCO tiene el potencial de ser implementado en otras industrias que también operen bajo un esquema de ventas B2B y enfrenten desafíos en la optimización de sus estrategias go-to-market (GTM). Sectores como por ejemplo de manufactura, retail mayorista, telecomunicaciones y logística, entre otros, pueden beneficiarse de una plataforma que centralice la gestión de datos, automatice procesos y proporcione insights predictivos sobre el comportamiento de sus clientes. Estas industrias, al igual que el sector SaaS, suelen enfrentarse a la fragmentación de datos, la falta de integración entre herramientas y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa en sus procesos de ventas y atención al cliente.

Además, muchos de estos sectores están experimentando un proceso de digitalización acelerada, lo que aumenta la necesidad de plataformas iPaaS que integren múltiples aplicaciones y optimicen el uso de datos. La capacidad de COCO para adaptarse a diferentes herramientas y tecnologías lo convierte en una solución flexible que podría expandirse más allá del sector SaaS.

En este sentido, el futuro de COCO no solo reside en consolidarse en el sector tecnológico, sino en explorar nuevas oportunidades en industrias que compartan la necesidad de optimizar su go-to-market, aumentando su alcance de mercado y contribuyendo a la expansión de sus negocios.

XIII. Fuentes y Bibliografía

Bibliografía consultada

Dolan, R. J. (2000). Note on marketing strategy (No. 9-598-061). Harvard Business School.

Seiger, A. (2003). Nota sobre investigación de mercado (Caso E-165). Stanford Graduate School of Business.

Michael Porter. On Competition. Chapter 6 and 7.

Customer Experience System. Technical Note Kellogg School of Management. 2009.

Segmentación y Alcance de Clientes. Harvard Business Publishing Education. Sunil Gupta. Diciembre 2019.

Artículos

Fuseboxone. "Is Fragmentation Affecting Your Mktg Ops and Sales Enablement?" <https://www.fuseboxone.com/blog/is-fragmentation-affecting-your-mktg-ops-and-sales-enablement>.

Digital Marketing Magazine. "How Fragmented Customer Experiences Are Holding Brands Back." <https://digitalmarketingmagazine.co.uk/customer-experience/how-fragmented-customer-experiences-are-holding-brands-back/4721>.

Noriega, Diego. "Estado Mercado SaaS Argentina." <https://diegonoriega.co/estado-mercado-saas-argentina/#:~:text=Tama%C3%B1o%20Actual%20del%20Mercado%20de1.9%20mil%20millones%20en%202021>.

Indicadores de Ciencia y Tecnología Argentina 2022. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/indicadores_2022_web_26-12-23.pdf.

LinkedIn Pulse. "Integration Platform as a Service (iPaaS) Market."
<https://www.linkedin.com/pulse/integration-platform-service-ipaas-market-mriae/>.

Business Market Insights. "South America Integration Platform as a Service (iPaaS) Market." <https://www.businessmarketinsights.com/es/reports/south-america-integration-platform-as-a-service-ipaas-market>.

Scottmax. "Estadísticas de la Industria del SaaS Que Debe Conocer."
<https://scottmax.com/es/estadisticas-de-la-industria-del-saas-que-debe-conocer/>.

Clarín. "La Industria del Software Prepara Dar el Salto a Pesar de la Crisis y el Cepo." https://www.clarin.com/economia/industria-software-prepara-dar-salto-pesar-crisis-cepo_0_bTevGuAd8j.html.

Informe Sectorial para Inversiones Internacionales.
https://www.inversionycomercio.ar/pdf/sectores/tecno/SEC_INVERSIO_N_SOFTWARE_2022.pdf.

Founders e Inversores Tendencias 2024 - Company Builder B2B SaaS Startups - SquadS Ventures.

Espacio Empresa. "Empresas Unicornio Argentinas."
<https://espacioempresa.com/noticias/empresas-unicornio-argentinas/>.

Sitios web consultados:

www.statista.com

<https://cessi.org.ar/opssi/?show=all>

www.cessi.org.ar

www.inversionycomercio.ar

XIV. Anexos

Cuestionario de preguntas:

- *¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?*
- *¿Quién toma las decisiones sobre la adopción de nuevas tecnologías?*
- *¿Qué eventos han desencadenado la necesidad de buscar nuevas soluciones tecnológicas?*
- *¿Tienen metas específicas en términos de eficiencia operativa y escalabilidad?*
- *¿Cómo mide tu empresa el éxito de la integración de nuevas tecnologías?*
- *¿En la captación de clientes qué importancia tiene la colaboración cross funcional en los equipos de ventas, marketing, atención al cliente?*
- *¿En la retención de clientes qué importancia tiene la colaboración cross funcional en los equipos de ventas, marketing, atención al cliente, customer success y producto?*
- *¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan actualmente en términos de integración de sistemas?*
- *¿Qué problemas específicos han encontrado con la gestión de datos y la privacidad?*
- *¿Ya han adoptado plataformas de integración como servicio?*

Cuadro soporte Análisis Económico – Financiero

Apertura egresos anuales en pesos convertido en USD

Estimación Egresos USD:	Año 1=2024	Año 2=2025	Año 3=2026	Año 4=2027	Año 5=2028
Personal:	57.600	81.600	88.320	103.500	140.760
Administrativos:	9.600	9.600	11.520	13.500	18.360
Desarrolladores:	48.000	72.000	76.800	90.000	122.400
Infraestructura / Comunicación:	14.691	22.958	29.229	31.500	34.527
Telefonía:	-	-	-	-	-
Sistemas varios / Acuerdos ERP:	-	-	-	-	-
Servicios en la NUBE:	14.691	22.958	29.229	31.500	34.527
Marketing:	25.429	32.707	46.205	61.182	106.229
Campañas de Marketing:	23.691	31.349	44.909	59.896	104.937
Participación en Eventos varios:	1.738	1.358	1.297	1.286	1.292
Otros:	1.390	1.086	1.037	1.073	1.176
Impuestos:					
Gastos Bancarios:	1.043	815	778	805	882
Gastos Extraordinarios:	348	272	259	268	294
Egresos Anuales en USD:	99.110	138.351	164.791	197.255	282.692

Personal:	57.600	81.600	88.320	103.500	140.760
Infraestructura / Comunicación:	14.691	22.958	29.229	31.500	34.527
Marketing:	25.429	32.707	46.205	61.182	106.229
Otros:	1.390	1.086	1.037	1.073	1.176
Egresos Anuales en USD:	99.110	138.351	164.791	197.255	282.692

Universidad de
San Andrés

Ingresos - Egresos Mensuales												
Año 1 2024	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
Ingresos mensuales 2024	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.500	\$ 5.500	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 25.500
Gastos mensuales 2024	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259	\$ 8.259
Ing-Egresos	-\$ 8.259	-\$ 8.259	-\$ 8.259	-\$ 8.259	-\$ 8.259	-\$ 8.259	-\$ 5.759	-\$ 2.759	-\$ 4.259	-\$ 3.759	-\$ 3.259	\$ 17.241

Ingresos - egresos mensuales												
Año 2 2025	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Ingresos mensuales 2025	\$ 7.500	\$ 11.800	\$ 19.400	\$ 14.700	\$ 15.500	\$ 18.800	\$ 21.900	\$ 21.700	\$ 20.500	\$ 21.300	\$ 28.900	\$ 24.200
Gastos mensuales 2025	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529	\$ 11.529
Ing-Egresos	-\$ 4.029	\$ 271	\$ 7.871	\$ 3.171	\$ 3.971	\$ 7.271	\$ 10.371	\$ 10.171	\$ 8.971	\$ 9.771	\$ 17.371	\$ 12.671



