

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Tracksmart

Plan de Internacionalización a México

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Joanna Peluffo Velarde, 220906

Enrique Serra, 149512

Alexis Valín, 161493

Tutor: Juan Pablo Saibene

2019

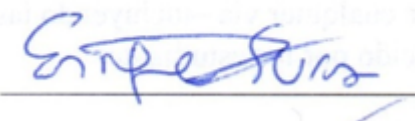
Declaración de Autoría

Nosotros, Joanna Peluffo Velarde, Enrique Serra y Alexis Valín, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y que fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Joanna Peluffo Velarde



Enrique Serra



Alexis Valín

Montevideo, 18 de agosto de 2019

Agradecimientos

A nuestras familias que nos apoyaron incondicionalmente durante el viaje: gracias.

Agradecemos a la empresa por confiar en nosotros para llevar adelante este proyecto.

A Juan Pablo Saibene, nuestro tutor, por su guía y apoyo durante el desarrollo del plan.

A todas aquellas personas que contribuyeron con su tiempo para el desarrollo de este trabajo: referentes nacionales e internacionales, clientes de Tracksmart y colaboradores de la empresa.

Resumen Ejecutivo

Los faltantes de *stock* en los puntos de venta (PDV) implican más de un 4% de pérdidas en los ingresos para las marcas de consumo masivo. Considerando el caso de Uruguay, de acuerdo al Estudio de Faltantes de Mercadería en Góndola de GS1 Uruguay, entre setiembre del año 2017 y setiembre del año 2018, los supermercados perdieron aproximadamente USD 39,7 millones por falta de productos en la góndola.

Para evitar las pérdidas mencionadas, las empresas vinculadas a la reposición de productos de consumo masivo (marcas, distribuidoras y agencias de reponedores) necesitan asegurar el cumplimiento de todas las tareas involucradas en el traslado de los productos, desde el depósito de la marca hasta la góndola del PDV (proceso identificado en el sector de *trade marketing*).

Tracksmart nace como una solución SaaS que mediante tecnología móvil permite monitorear la ejecución de los equipos en campo. De esta manera los tomadores de decisión obtienen información en tiempo real para optimizar la ejecución de tareas y, en consecuencia, la visibilidad de los productos en góndola. En la actualidad la empresa ha logrado comercializar su servicio en Uruguay, Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá y Paraguay. Tracksmart cuenta con más de 50 clientes, entre los cuales se encuentran empresas multinacionales como Coca Cola, Unilever y Danone.

Teniendo como punto de partida el interés de la empresa de continuar su expansión internacional, el presente estudio propone enfocar esfuerzos en abrir mercados de mayor volumen y presenta al mercado mexicano como una opción atractiva. México cuenta con un tamaño de mercado relevante (el mercado total se estima en USD 240,8 millones, considerando que se pudiera vender una licencia por cada reponedor que hay en el país, a un precio promedio de USD 19), una reconocida facilidad para hacer negocios destacada por rankings internacionales, madurez del sector *trade marketing* y la existencia de los desafíos vinculados al desabasto de mercadería en las góndolas. Además, México se presenta como un excelente antecedente para un posterior ingreso al mercado de EE. UU. debido a la cercanía geográfica y la existencia de empresas con filiales en ambos países.

El modelo de negocios de la empresa se basa en ofrecer el uso de la aplicación móvil en los celulares de los reponedores junto con un usuario web para supervisores, a cambio del pago de USD 19 mensual promedio por dispositivo móvil. Uno de los principales hallazgos de este trabajo fue identificar la necesidad de rediseñar la propuesta de valor actual, que se centra en la “visibilidad de la ejecución en el punto de venta”, para hacerla más efectiva en los mercados extra regionales. Partiendo de las entrevistas realizadas a clientes actuales y potenciales, y del análisis de tendencias internacionales, se sugiere que la propuesta de valor se enfoque en tres grandes módulos (asociados a distintas preocupaciones de los clientes): control de equipos de trabajo, monitoreo del punto de venta, y gestión de las ventas o toma de pedidos (funcionalidad no disponible en la solución actual).

Para implementar el plan de internacionalización a México propuesto, se recomienda a Tracksmart: 1) incorporar al equipo un *Business Developer* que trabaje de forma dedicada al mercado mexicano, viajando mensualmente a dicho país; 2) trabajar con un representante en México, que aporte el conocimiento del sector, brinde soporte local y abra las puertas para llegar a los clientes y 3) profesionalizar las actividades de marketing digital de la empresa, contratando una agencia que se responsabilice de la estrategia de comunicación digital.

El plan propuesto requiere una inversión de USD 105.000, con un plazo de repago de 2 años y una tasa interna de retorno (TIR) de 127%. La inversión se realizará con fondos propios. Considerando un escenario conservador, se estima que la empresa tenga en operación 1.000 nuevas licencias al cabo de 2 años, lo que se traduce en USD 160.000 de ingresos anuales por licencias.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	8
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad	8
1.2. Sector específico de la propuesta	9
1.3. Actores de la industria	9
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	10
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	11
1.6. Cadena de valor	11
1.7. Mercado	12
1.8. Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	13
1.9. Comportamiento del cliente	13
1.10. Perfil del consumidor según niveles	13
1.11. Competencia	14
1.12. Oportunidades y Amenazas	14
2. Modelo de negocios	16
2.1. Segmento(s) de mercado objetivo	16
2.2. Propuesta de valor	16
2.3. Canales de distribución	17
2.4. Relación con los clientes	18
2.5. Modelo de ingresos	18
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	19
2.7. Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	20
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	20
2.9. Estructura de costos	20
2.10. Fortalezas y debilidades	21
3. Implementación del modelo	22
3.1. Plan de acción	22
3.2. Objetivos estratégicos	22
3.3. Plan de comunicación interna	22
3.4. Desarrollo	22
3.5. Recursos humanos internos	23
3.6. Representante en México	23

3.7.	Ventas en México	24
3.8.	Marketing	24
3.9.	Finanzas	25
3.10.	Barreras de entrada	25
3.11.	Intereses de los <i>stakeholders</i>	26
4.	Evaluación del retorno /riesgo	27
4.1.	Inversión inicial	27
4.2.	Estructura de financiamiento	27
4.3.	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	27
4.4.	Supuestos del análisis	27
4.5.	Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
4.6.	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	28
4.7.	Evaluación del riesgo	28
4.8.	Sensibilidad a variables críticas	29
	Bibliografía	30
	ANEXOS	31
	Anexo 1– Acuerdo de Alcance con el Emprendedor	33
	Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos	33
	Anexo 3 – Modelo de Osterwalder	34
	Anexo 4 - Aplicación: funcionalidades y servicios	35
	Anexo 5 - Análisis del mercado de Estados Unidos	36
	Anexo 6 - Tabla de competidores en Estados Unidos	37
	Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	37
	Anexo 8 - Análisis del entorno: PESTEL México	40
	Anexo 9 - Análisis de dimensionamiento de mercado	41
	Anexo 10 – Trial run	42
	Anexo 11 - Entrevistas: Resumen de principales verbatims	45
	Anexo 12 – Tabla de competidores en México	47
	Anexo 13 – Job-to-be-done - propuesta de valor	48
	Anexo 14 – Constelación de valor y cadena de valor	49
	Anexo 15 – Análisis de actividades	50
	Anexo 16 – Acuerdo de comisiones con representante y plan de tarifas	53
	Anexo 17 – Misión, visión y objetivos estratégicos	54
	Anexo 18 – Plan de acción	56

Anexo 19 - Tabla de Grupos de Interés	57
Anexo 20 - Matriz de Riesgo	58
Anexo 21 – Modelo Económico Financiero	60

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Los faltantes de *stock* en los puntos de venta (PDV) implican más de un 4% de pérdidas en los ingresos para las marcas de consumo masivo. Cuando los clientes no pueden encontrar el producto que desean, aproximadamente uno de cada ocho de ellos termina comprando a un competidor (TRAX, 2019). Considerando el caso de Uruguay, de acuerdo con el Estudio de Faltantes de Mercadería en Góndola de GS1 Uruguay (asociación internacional encargada de la asignación de códigos de barras), entre setiembre del año 2017 y setiembre del año 2018, los supermercados perdieron aproximadamente 39,7 millones de dólares por falta de productos en la góndola.

Para prevenir las pérdidas, las empresas vinculadas a la reposición de productos de consumo masivo (las propias marcas, las distribuidoras y las agencias de reponedores) necesitan asegurar el cumplimiento oportuno de todas las tareas involucradas en el traslado de los productos, desde el depósito de la marca hasta la góndola en los PDV. El PDV es un canal importante ya que no solo facilita las interacciones entre los consumidores y los productos, sino que también permite la captura de información para facilitar la toma de decisiones. Esta información permite mejorar la experiencia de compra, incrementar el *engagement* con la marca y al mismo tiempo optimizar la ejecución y los recursos. Una gestión ineficiente en la ejecución en el punto de venta repercute directamente en la reputación de la marca.

De acuerdo con GS1, los inconvenientes que pueden surgir al momento de disponibilizar los productos para el consumidor en los PDV se clasifican en: errores de *stock* y control de registro en depósito, faltantes no pedidos, productos mal ubicados, competidores no respetan los espacios asignados, diferencias entre precio pactado y precio publicado, entre otros. Muchos de ellos son consecuencia de la deficiencia en los controles para gestionar al equipo de trabajo en campo (recorridos, tiempos de traslado, descansos y dedicación horaria por PDV) debido a que las empresas no disponen de mecanismos eficientes de monitorización directa.

Tracksmart es una empresa uruguaya que nace en 2015 como un *spinoff* de la *software factory* Devop, al detectar que las empresas del sector de consumo masivo estaban enfrentando las dificultades mencionadas. Luego de una experiencia piloto con la empresa Salus (Grupo Danone), que dio origen a su sistema móvil de gestión de información en el PDV con foco en geolocalización, Tracksmart identificó un amplio espectro de oportunidades que podrían ser trabajadas con el fin de maximizar la efectividad del equipo de trabajo en campo. Como consecuencia, la empresa desarrolló una herramienta integral que permite registrar y monitorear indicadores clave de gestión en cada uno de los puntos de venta. La solución les permite a los tomadores de decisión obtener información en tiempo real pudiendo optimizar la ejecución de tareas y, en consecuencia, la visibilidad de los productos en góndola. Con este nuevo enfoque Tracksmart comenzó a captar otros clientes en Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, Paraguay y Uruguay.

A partir de su experiencia en América del Sur y América Central, la empresa visualizó la existencia de una oportunidad de internacionalizarse extra regionalmente a mercados más desarrollados, en específico al mercado de Estados Unidos. Este país cuenta con un sector maduro, innovador y maneja grandes volúmenes, por ello representa un importante potencial de negocios para Tracksmart. Sin embargo, el análisis del mercado, detallado en el Anexo 5, permite concluir que la empresa no cuenta actualmente con las capacidades requeridas para ingresar de forma competitiva.

Luego de explorar posibles alternativas, se detectó que existe una oportunidad de incursionar en el mercado mexicano (ver Anexo 8). México representa una opción atractiva ya que cuenta con un tamaño de mercado relevante que se estima en USD 240,8 millones (considerando que se pudiera

vender una licencia por cada reponedor que hay en el país a un precio promedio de USD 19); una reconocida facilidad para hacer negocios destacada por rankings internacionales; madurez del sector *trade marketing* y la existencia de desafíos vinculados al desabasto de mercadería en las góndolas. En 2016 las tiendas de autoservicio en México perdieron USD 1.103 millones por faltantes de productos en góndolas, según el estudio Desabasto Cero de GS1 México (T21,2016). Así es que las cadenas minoristas tuvieron en promedio un 2.51% de mercancías faltantes y sus causas principales estaban vinculadas a que los productos se encontraban en tránsito del centro de distribución a la tienda, o estaban en el depósito.

Adicionalmente Tracksmart ya tiene clientes multinacionales con presencia en el país (lo que puede facilitar el acercamiento a las filiales locales) e incluso un representante que comenzó a trabajar en marzo de 2019 (la relación se rige por un acuerdo verbal y hasta la fecha ha logrado únicamente un potencial cliente. Ver en Anexo 16 el sistema de comisiones).

Finalmente, México se presenta como un excelente antecedente para un posterior ingreso al mercado de EE. UU. debido a la cercanía geográfica, sólida relación comercial y la existencia de empresas con filiales en ambos países.

El presente plan de negocios plantea dos líneas de acción: 1) avanzar hacia el mercado de México y 2) recomendar mejoras sobre la estructura interna de la organización para fortalecer su posición en los mercados actuales.

1.2. Sector específico de la propuesta

La empresa opera en el sector de *trade marketing*. El mismo se centra en las acciones y estrategias de marketing en el segmento B2B que tienen como objetivo llevar los productos de la marca a la góndola, sin descuidar la construcción de la marca para ser atractiva a los consumidores finales.

Dentro de este sector, Tracksmart se encuentra particularmente dentro del grupo de empresas que ofrecen herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la información en los puntos de venta (REM - *Retail Execution and Monitoring*), buscando optimizar la presentación y disponibilidad de los productos frente a los consumidores.

Las variables relevantes en el sector son:

- *Out of stock* (OOS): quiebre de *stock*, sucede cuando el *stock* de un producto se hace cero en un PDV.
- *Share of shelf* (SOS): porcentaje de la góndola utilizado por una marca.
- *On shelf availability* (OSA): disponibilidad del producto en la góndola.

1.3. Actores de la industria

Para comprender los actores del sector en el que se desempeña Tracksmart y las actividades que ejecutan, se realizó en primer lugar una constelación de valor, en la cual se representan las actividades vinculadas a los procesos de *Trade Marketing* (ver Anexo 14). Con esa información se identificaron los actores principales:

- Clientes: marcas de productos de consumo masivo (CPG), distribuidores (aseguran la provisión de productos en el punto de venta), puntos de venta (supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, farmacias, kioscos y

almacenes, mayoristas), reponedores o fuerza de promotoría (quienes reponen los productos y realizan el control de disponibilidad de los mismos) y las agencias de RRHH que los gestionan.

- Proveedoras de tecnología REM: ofrecen insumos tecnológicos (*hardware* y *software*) para obtener información e *insights* respecto a la distribución y presentación de los productos en los puntos de venta. Al mismo tiempo capturan valor de las experiencias con los clientes, absorbiendo conocimientos valiosos del mercado, e identificando mejores prácticas para que los clientes puedan optimizar la presentación de sus productos.
- Consultoras en *branding*, agencias de publicidad e investigadoras de mercado que trabajan como asesores de las marcas y/o realizan estudios que permiten caracterizar el sector e identificar las últimas tendencias y el comprador (*shopper*) sobre quien las marcas actúan en el PDV (asegurándose que cuenten con el producto que necesitan en el lugar correcto y al mismo tiempo tengan una experiencia de compra satisfactoria).

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Al aplicar el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 7), en el sector de los proveedores de tecnología para REM dentro del *trade marketing*, se observa que existen importantes desafíos para las empresas que deciden ingresar.

La intensidad de la rivalidad de los competidores es alta ya que hay un crecimiento de la industria debido a la incorporación de nuevas tecnologías y hay poca diferenciación entre las propuestas de los diferentes competidores. Las empresas de base tecnológica deben enfocarse en desarrollar mejores capacidades para ofrecer soluciones de alto valor. Para aprovechar estas oportunidades es fundamental estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas desarrollando nuevas funcionalidades que maximicen el valor para el cliente.

La amenaza de nuevos entrantes es media ya que no existen barreras de entrada fuertes que impidan el ingreso. Para comenzar a operar es posible desarrollar una versión funcional de un sistema rápidamente y no se requiere construir una identidad de marca para iniciar operaciones. El requerimiento de capital y conocimiento técnico son barreras.

El desarrollo de nuevas tecnologías en los puntos de venta, que automaticen la reposición de productos y la captura de información (inteligencia artificial, visión por computadora, reconocimiento de imagen, IoT y realidad aumentada) representan una amenaza alta como productos sustitutos a las soluciones basadas en la figura del reponedor.

El análisis del poder de negociación de los proveedores (empresas desarrolladoras de software) es bajo, ya que existen múltiples proveedores y hay libre acceso a la información sobre los precios que manejan. Si bien para el cliente los costos por el desarrollo interno de las nuevas tecnologías son altos, los costos de cambio entre proveedores son bajos.

Por último, el poder de negociación de los clientes (marcas, distribuidores y agencia de reponedores) es alto, debido a que realizan compras de gran volumen respecto a sus proveedores, existen múltiples oferentes y pueden exigir más calidad e innovación conforme las tendencias del mercado. Sin embargo, existe un alto costo de cambio desde el punto de vista económico y psicológico (rescindir contratos y capacitar equipo de trabajo con nuevos procesos, puede ser costoso). Esto desafía a las empresas de base tecnológica a que elaboren estrategias destinadas a captar clientes de mayor volumen y asegurar una mayor fidelidad, ya que está presente la amenaza que se integren hacia atrás

y comiencen a desarrollar las herramientas por sí mismos, ampliando su actividad o adquiriendo otra empresa.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

En lo que refiere a tendencias, se destaca la existencia de avances en aspectos de tecnología que están incidiendo en esta y otras industrias. Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) posibilitará automatizar la recolección de información del punto de venta y habilitará que disminuyan los tiempos de captura de información. Algoritmos de aprendizaje automático y/o plataformas cognitivas permitirán generar recomendaciones más fiables a partir del análisis de los datos del PDV.

La automatización en los PDV mediante tecnologías de inteligencia artificial (visión por computadora y reconocimiento de imagen), IoT (sensores y conectividad) y realidad aumentada augura cambios en cómo se controla la ejecución en los puntos de venta, así como también la experiencia de compra del cliente.

1.6. Cadena de valor

Para comprender las actividades vinculadas a los procesos de *trade marketing* y visualizar en qué etapas participa o podría participar Tracksmart (en función de su estrategia, y en particular sus ventajas competitivas) se partió de una constelación de valor (ver Anexo 14) donde se lograron identificar tres líneas de acción principales:

- 1) Operativa - se refiere principalmente a la gestión logística del equipo de trabajo en campo para la distribución de productos hasta el punto de venta. Son actividades que van desde la planificación de las rutas y tareas, pasando por la ejecución de la distribución hasta el depósito del PDV y la gestión del *stock* por el equipo de reponedores, hasta la medición (de los tiempos de distribución, OOS, el espacio en góndola, etc.) y su análisis con el registro de la información en tableros de control operativos.
- 2) Marketing - es la gestión de actividades de marketing para la visualización del producto en el punto de venta. Parten con la planificación tanto del *packaging*, planogramas como de las acciones de promoción específicas para lograr el *engagement* con el comprador. Generan un plan de trabajo que pasa a ser ejecutado en el punto de venta al exponer los productos, se captura información que luego es medida con algunas de las variables mencionadas previamente (OSA, precios de competencia, etc.) y analizada en el tablero de control específico.
- 3) Venta - implica gestión de los procesos de ventas y toma de pedidos en los PDV. Parte con la identificación de quienes deben ser visitados, y se complementa la ruta de visitas elaborada por el área operativa. Se suman acciones de facturación que luego serán medidas y analizadas.

De forma transversal se realizó un diagrama con las actividades de la cadena de valor que requiere realizar Tracksmart (ya sea de forma internalizada o externalizada) para poder entregar su propuesta de valor a los clientes (ver Anexo 15). En particular el diagrama se enfoca hacia los procesos más críticos a analizar, es decir, los relacionados con las ventajas competitivas de la empresa o vinculados con el objetivo de internacionalización. Estos procesos son:

- Desarrollo (proceso central para una empresa de *software*: relevamiento de requerimientos, análisis, diseño, implementación, pruebas y puesta en producción).
- Preventa, venta y postventa (procesos vinculados con el objetivo del plan y la captación de nuevos clientes, detallado abajo).
- Mesa de ayuda (proceso relacionado a las ventajas competitivas y que además está vinculado al objetivo del plan: recepción de solicitud de soporte, registro y análisis de solicitud y respuesta al cliente).

En la actualidad la empresa tiene internalizadas todas las actividades vinculadas a los tres ítems anteriores para sus operaciones en Uruguay, y tiene externalizadas en representantes las actividades de los procesos de preventa, venta y postventa para los otros países donde opera. En la etapa de preventa, las actividades que se desarrollan son: a) Identificación de clientes (implica la investigación de los mercados meta para identificar potenciales clientes) b) Investigación de cliente y c) Contacto con cliente. En la etapa de venta se genera la reunión con el cliente, se negocian las tarifas y se avanza en los contratos. La etapa de postventa implica capacitar a los clientes e instalarles la aplicación en sus dispositivos.

1.7. Mercado

El mercado objetivo son las empresas de a) agencias de reponedores o promotores, b) distribución y c) marcas de consumo masivo, que operan en el mercado mexicano, concretamente en los estados de Sonora, Chihuahua, Jalisco y Guanajuato. Estos estados fueron seleccionados por su nivel medio de desarrollo y por su vinculación con EE. UU.

Para investigar el mercado de consumidores se realizaron entrevistas a empresas referentes en Uruguay, clientes de Tracksmart y a las empresas mexicanas de consumo masivo Grupo GEPP (embotellador exclusivo para PEPSICO y uno de los principales empleadores del sector privado) y Electro (que comercializa una bebida hidratante y tiene un equipo de 600 reponedores/promotores). A partir de las entrevistas (ver Anexo 11) se identificó que la mayor preocupación de las empresas está relacionada con conocer dónde está su equipo de trabajo en campo y que tarea están haciendo. Hasta este momento, la propuesta de valor de la empresa está enfocada en la “visibilidad de la ejecución del punto de venta”.

Con el objetivo de obtener más información sobre este descubrimiento se realizó una campaña publicitaria en LinkedIn, a modo de *trial run*, enfocada en los tomadores de decisión del mercado objetivo. Si bien la campaña vinculada a la información sobre el punto de venta obtuvo un mejor ratio de CTR que la de monitorear a los equipos de trabajo, no se puede concluir que ese sea el único interés para las empresas. Se destaca que la publicidad diseñada obtuvo un mejor ratio que todas las campañas ejecutadas por la empresa hasta el momento. Mayor detalle de la investigación se presenta en el Anexo 10.

En lo que respecta al dimensionamiento del mercado objetivo, considerando los datos provistos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI,2010) y a partir del análisis realizado (detallado en el Anexo 9) se concluye que el tamaño del mercado es el siguiente:

	Personas	Valorización USD (miles)
TAM	1.056.340	240.846
SAM (5,40% TAM)	57.044	13.006
SOM (1% SAM)	570	130
Valor licencia mensual USD	19	

1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

La propuesta de valor tiene como objetivo lograr que los clientes dispongan de información precisa y en tiempo real sobre lo que sucede en el proceso desde que un producto sale del centro de distribución o fábrica hasta que es expuesto en el punto de venta. Si bien existen productos sustitutos, como por ejemplo planillas en papel o aplicaciones propias, desarrollados por los actores de la cadena, el valor que aporta Tracksmart radica en la profesionalización de la gestión y en ofrecer una plataforma en permanente evolución. Esta evolución se da porque los requerimientos de un cliente son incorporados en la misma enriqueciendo las funcionalidades para todos los clientes.

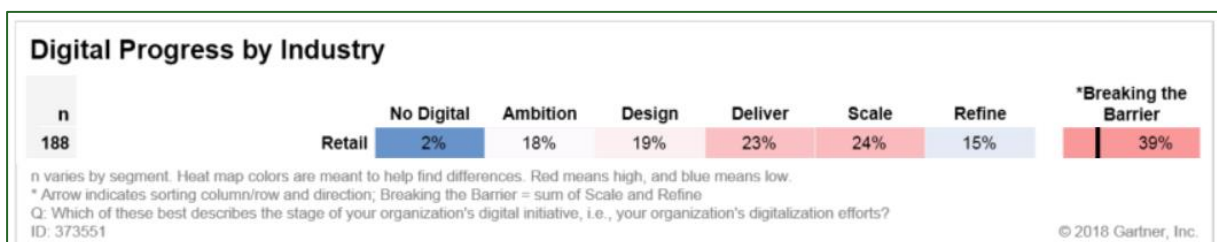
1.9. Comportamiento del cliente

De acuerdo a las entrevistas realizadas (ver Anexo 11), el primer contacto de los potenciales clientes con una aplicación para gestionar la información de los puntos de venta surge cuando necesitan hacer su proceso más eficiente y poder controlar mejor a los equipos de trabajo en campo.

Si la herramienta cumple los requisitos del cliente, es difícil que el cliente tienda a cambiar de proveedor debido a los costos de cambio que puede implicar en capacitación y migración de información. Adicionalmente la herramienta tiende a integrarse dentro de los procesos operativos del cliente pasando a ser parte fundamental de sus procesos diarios.

1.10. Perfil del consumidor según niveles

Los clientes pueden clasificarse según los criterios de: cantidad de reponedores que administran, características geográficas del mercado o por nivel de madurez de sus procesos internos. De acuerdo al informe 2019 *CIO Agenda: Industry Insights Overview*, de Gartner, en lo que refiere al nivel de madurez, se puede medir en qué estado se encuentra el cliente con respecto a la implementación de iniciativas de digitalización: sin iniciativas por el momento, con interés en generarlas, diseñando implementaciones, por implementar un producto mínimo viable, y escalando las soluciones actuales. A modo de ejemplo, según el informe de Gartner para el sector *retail*, el nivel de madurez es el siguiente:



1.11. Competencia

Tracksmart compite con proveedores de herramientas orientadas a REM, tanto a nivel local como internacional. Dentro de las soluciones REM que ofrecen las empresas se pueden clasificar de acuerdo con las áreas en las que optan por especializarse:

- *Retail merchandising*: herramientas utilizadas por los representantes de ventas cuando visitan el punto de venta para asegurarse el cumplimiento de las promociones, exposición de productos, monitoreo de competidores y comunicación con las contrapartes del punto de venta.
- *Distributor management*: herramientas utilizadas por los distribuidores o mayoristas para ejecutar las acciones dentro de la tienda como venta y difusión.
- *Van sales*: herramientas para planificación de rutas, ingreso de órdenes, gestión de inventario, facturación móvil, gestión de precios y conciliación de pagos.
- *Direct store delivery (DSD)*: similar a *Van sales*, pero sin la gestión de los pagos.

Tracksmart está posicionado en las herramientas de *Retail merchandising* ya que provee una aplicación para la gestión de la información en el punto de venta. Algunos de sus principales competidores en México son *Storecheck* y *Spring Global*, quienes cuentan con vasta experiencia en el mercado, multiplicidad de clientes con marcas reconocidas a nivel local e internacional, una amplia cantidad de usuarios, herramientas tecnológicas eficientes y flexibles con un desarrollo avanzado de las funcionalidades (ya que sus estrategias actuales están alineadas con las nuevas tendencias descritas en la sección 1.5) e incluso son generadores de contenido específico manteniendo blogs actualizados brindando mejores prácticas en la ejecución en PDV (Ver tabla comparativa de competidores en México en Anexo 12). Tracksmart cuenta con una propuesta de valor atractiva para sus clientes (detallada en la sección 2.2) aunque tiene que trabajar en su diferencial para poder competir directamente. La competencia potencial puede ser desarrolladores de *software* que se embarquen en desarrollar una herramienta específica al identificar la necesidad en la industria, como es el caso de Devop.

1.12. Oportunidades y Amenazas

Se identifican las oportunidades y amenazas del entorno que impactan en la ejecución del proyecto:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">● Empresas/marcas de consumo masivo tienen grandes pérdidas por gestión inadecuada en el punto de venta lo que habilita a que estén dispuestas a adoptar herramientas REM.● Tendencias tecnológicas, nuevos hábitos de compra de los consumidores y la aparición de nuevos canales incentivan dinamismo en el sector.● Expansión a nuevos mercados de la mano de clientes multinacionales actuales.	<ul style="list-style-type: none">● Alto nivel de competitividad en la mayoría de los países.● Fluctuaciones macroeconómicas que puedan influir en el nivel de inversión a nivel de recursos de campo.● Cambios dramáticos en las dinámicas del mercado que pueden implicar el reemplazo o eliminación del trabajo de campo en los Puntos de Venta.● Tendencias tecnológicas incentivan dinamismo en el sector. Es vital mantenerse actualizado.

<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo gubernamental para empresas en proceso de internacionalización (Uruguay XXI, Agencia Nacional de Innovación). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grandes superficies se están limitando a trabajar con determinadas empresas de <i>Retail Merchandiser</i>. Los proveedores de esas empresas se verán beneficiados. ● Integración vertical hacia atrás por parte de los proveedores de Merchandisers o Reponedores/Promotores (desarrollo interno de tecnología). ● Dependencia tecnológica de plataformas como Android e iOS, y cambios no previstos tienen un alto impacto en implementaciones actuales.
---	---

A pesar de las amenazas que se ciernen sobre el sector, principalmente en lo que refiere a la velocidad de los cambios tecnológicos y el alto nivel de competitividad, existe una oportunidad de aportar valor para las empresas con perfil tecnológico. Incluso considerando que algunas empresas pueden contar con desarrollos internos, las empresas como Tracksmart, con foco en tecnología, pueden desarrollar mejores capacidades para ofrecer soluciones de alto valor. Para aprovechar estas oportunidades es fundamental estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas (participando en eventos de referencia como el evento *National Retail Federation* en Estados Unidos) y desarrollando nuevas funcionalidades que maximicen el valor para el cliente (como por ejemplo la incursión en reconocimiento de imágenes).

2. Modelo de negocios

2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

Tipo de empresa	a) Agencias de reponedores o promotores	b) Distribuidores	c) Marcas de consumo masivo
Cantidad de reponedores	Entre 20 y 400.		
Nivel de desarrollo tecnológico	Medio. Utilizan soluciones tecnológicas, pero no están en busca de actualizaciones constantes.		
Zona geográfica	Tijuana, Ciudad Juárez, León, Guadalajara, Hermosillo, Chihuahua. (Ciudades con nivel de desarrollo medio y con vínculo con USA).		
Preocupaciones, frustraciones o problemas	Control del personal, control de rutas y tareas, exposición de los productos, ventas.	Control del personal, control de rutas y tareas.	Control del personal, gestión de la distribución, exposición de los productos, ventas. Información sobre competidores en el PDV
Motivaciones, deseos o ambiciones	Minimizar costos de gestión del personal. Brindar información de calidad a sus clientes (marcas de consumo masivo o distribuidores).	Minimizar costos de gestión del personal. Cumplir con todas sus rutas en tiempo y forma.	Maximizar las ventas. Minimizar costos de gestión del personal. Estar informado sobre lo que sucede en todo el proceso.
Ejemplos	Randstad.	Sebamar.	Coca Cola.

A pesar de contar con un valor estimado del tamaño del sector (ver sección 1.7), no es posible discriminar con precisión el tamaño de mercado para cada uno de los segmentos indicados debido a la falta de datos. De todas maneras, de acuerdo con la experiencia de la empresa en otros mercados, se propone mantener los esfuerzos en las agencias de reponedores y las distribuidoras, ya que son quienes tienen mayor necesidad de resolver las dificultades de gestión del personal y sus tareas (las marcas de consumo masivo suelen externalizar la distribución y reposición a las mismas).

2.2. Propuesta de valor

En función del estudio realizado a través de investigación y entrevistas (ver Anexo 11), se identifica la necesidad de dividir la propuesta de valor actual de la empresa en dos grandes áreas:

- Gestión y control de los equipos de trabajo (distribución y reposición).
- Visibilidad de la ejecución en el punto de venta (exposición de los productos en góndola).

Además de los puntos anteriores, se detecta la oportunidad de incorporar como parte de la propuesta, un tercer aspecto vinculado a la gestión de ventas y toma de pedidos (ver Anexo 14).

Comprendiendo los puntos anteriores, la propuesta de Tracksmart consistiría en:

A	Control de equipos de trabajo	Planificación, registro y medición de las actividades realizadas por el personal de distribución y/o reposición de productos.
B	Visibilidad del punto de venta	Captación de información de los productos en góndola.
C	Gestión de ventas	Registro de toma de pedidos y facturación.

El producto a través del cual se ofrece la propuesta de valor es una plataforma *web/mobile* que tiene dos módulos: una aplicación móvil que utilizan los supervisores y los reponedores para la carga de información, y un portal web para la visualización de datos por parte de los tomadores de decisión.

Las tres áreas mencionadas previamente (A, B, C) deben ser tres módulos diferentes de la herramienta tecnológica, que podrían ser adquiridas de forma independiente según las necesidades del cliente. Esto permitiría mayor personalización para los consumidores, y además brinda la posibilidad de ampliar el público objetivo a clientes que hoy no presentan interés en la solución.

Para enfrentar los desafíos del mercado, las ventajas competitivas con las que cuenta Tracksmart (destacadas por sus clientes) son:

- Agilidad en respuesta a soporte (transmite tranquilidad al cliente).
- Agilidad en actualización constante de la plataforma (siempre innovando para optimizar la propuesta de valor).

Los factores críticos para el éxito de la propuesta de valor de Tracksmart en México son:

- Vínculo cercano con el cliente (entender sus necesidades, mediante una comunicación fluida y viajes frecuentes de una persona comercial de Tracksmart, y resolver posibles inconvenientes del día a día a través de la mesa de ayuda y el representante local).
- Adecuada elección del representante local, vínculo con el mismo, e imagen que el representante transmite de la empresa en el mercado.
- Actualización constante de la plataforma (evitar obsolescencia).

2.3. Canales de distribución

Para realizar la distribución del producto en México se identifica la importancia de contar con un representante local, el cual tenga profundo conocimiento del mercado. Junto con el representante local, se debe designar un responsable de Tracksmart para dirigir el proyecto de expansión a México, gestionar al representante, y realizar visitas para generar relaciones con los clientes.

La combinación del conocimiento local del representante con el conocimiento de la propuesta que tenga el responsable de Tracksmart, constituyen las fortalezas principales para llevar adelante las campañas de preventa y venta en México.

En el Anexo 15 se realiza un análisis de las actividades a externalizar en el representante, donde se destacan: Identificación de potenciales clientes y generación del primer contacto.

Es fundamental realizar un estricto proceso para seleccionar el representante, y posteriormente mantener un vínculo cercano con el mismo, ya que será la imagen de la empresa en México.

Además de la distribución a través de contacto directo con clientes, se proyecta también la comunicación a través de medios digitales, con el objetivo de captar potenciales consumidores del producto. El canal principal seleccionado para este fin es LinkedIn, mediante el cual es posible realizar campañas de marketing enfocadas al público objetivo. De acuerdo a comentarios recogidos, la publicidad en Facebook también se utiliza para llegar al mercado objetivo, por lo que también se publicitará en esta red social. Lo anterior se complementa también con la propia página web de la empresa, en la cual se debe detallar la nueva propuesta de valor.

2.4. Relación con los clientes

En las entrevistas realizadas a clientes de Tracksmart en Uruguay (ver Anexo 11), y en entrevistas a la propia empresa, se destaca como fortaleza de la empresa la cercanía y agilidad de la misma para responder a consultas, atender reclamos e implementar mejoras. Este aspecto fue muy bien valorado por los clientes.

Por otro lado, cuando se intentó establecer contacto con clientes en otros mercados, como Costa Rica, no fue posible debido a que la gestión de los clientes la realiza el representante y el mismo no habilitó la posibilidad de realizar una entrevista. Esta situación refleja el poder que tiene actualmente el representante dentro del proceso de comercialización.

Considerando el valor que los clientes en Uruguay le otorgan a la relación con Tracksmart, y además el valor estratégico que este vínculo implica, se considera crítico que Tracksmart pueda gestionar la relación con sus clientes en México de manera directa.

Se definen las siguientes actividades para construir la relación con los clientes:

- Mesa de ayuda para respuesta a dudas y resolución de problemas.
- Visitas programadas para seguimiento (con ejecutivo de cuentas asignado).
- Capacitaciones *in-company* para implementación de la herramienta y actualizaciones.
- Negociación y facturación a cargo de Tracksmart.

2.5. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de Tracksmart se basa en un cobro mensual por usuario (reponedor), o, en otras palabras, por dispositivo móvil que tiene instalada la herramienta.

El promedio del precio mensual es de USD 18 (Uruguay USD 20, Argentina USD 16, otros mercados USD 19), y actualmente se encuentran 2.300 licencias en funcionamiento, resultado en una facturación anual de más de USD 900.000. Para el caso de México, se estima mantener el precio referido a otros mercados, considerando la entrevista realizada a Lorena de la empresa Electro en México, la cual indicó estar comenzando a utilizar una herramienta similar a un precio de USD 20 por usuario por mes. De todas maneras, se deberá realizar un estudio más profundo de la disposición a pagar por parte de los clientes, durante los meses iniciales.

En el corto plazo (2 años), se espera generar la venta de 1.000 licencias en México (SOM), lo que implica un aumento de ingresos de USD 160.000 anuales.

Además de la venta mensual por licencias por uso software por reponedor, Tracksmart obtiene ingresos por entrega de reportes personalizados (BI) a clientes que los solicitan como servicio agregado (aproximadamente USD 100 mensuales), por horas de desarrollo para adaptar la herramienta conforme las necesidades del cliente y el análisis de los reportes de *analytics* y *assistant* cobrando horas hombre.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Para la construcción de la propuesta de valor, Tracksmart cuenta con los siguientes recursos clave:

- Plataforma tecnológica.
- Casos de éxito con clientes internacionales.
- Personal experto en *retail* (para el módulo de visibilidad en el punto de venta).

Como parte del análisis realizado, se identifica la necesidad de trabajar además en la construcción de los siguientes recursos clave (en el mediano plazo):

- Marca reconocida por su agilidad de respuesta a clientes y actualización constante. Para cumplir este objetivo se requiere profesionalizar las actividades de marketing, con personal experto en dicha materia.
- Cultura orientada al cliente y a la innovación. En la actualidad se tienen buenos resultados respecto a este propósito, sin embargo, es algo que debe mantenerse en constante desarrollo para que sea realmente parte de la cultura.

Por otro lado, se detecta la oportunidad de prescindir de recursos humanos internos para el desarrollo de la plataforma, externalizando dichos servicios al socio clave Devop. Esto permitiría reducir costos en momentos donde no se requiere una gran dedicación al desarrollo de la plataforma, y además la incorporación de innovación abierta a Tracksmart a través de Devop (u otra empresa de desarrollo).

Detalle descriptivo de los recursos clave:

Plataforma tecnológica	La plataforma es un recurso central de la propuesta de valor, el cual ha sido construido durante 4 años de trabajo en conjunto con clientes clave, y contiene un aprendizaje profundo de los problemas que enfrentan sus clientes en el día a día.
Casos de éxito con clientes internacionales	Tracksmart ha construido casos de éxito con clientes reconocidos, durante sus primeros 4 años de operación, que le permiten dar valor a su marca, y además poder ser referenciado para aumentar su cartera de clientes.
Personal experto en <i>retail</i>	En particular para el módulo de visibilidad en el punto de venta, es necesario contar con conocimientos específicos del sector, que permitan brindar información de calidad para la toma de decisiones de los clientes. En este sentido, Tracksmart cuenta con una persona experta en retail, que participa activamente cubriendo esta área. Nota: Realizando una proyección a futuro, es fundamental que se mantenga el <i>know how</i> de la analítica de negocios, más allá de una persona en particular.

Marca reconocida por la agilidad de respuesta a clientes y actualización constante	Teniendo en cuenta los casos de éxito de Tracksmart y la satisfacción de sus clientes, se propone la construcción de Testimonios de los mismos, que puedan ser utilizados en la comunicación de la propuesta de valor y contribuyan a potenciar la marca con base en sus fortalezas.
Cultura orientada al cliente y a la innovación	Considerando las ventajas competitivas actuales de Tracksmart, y la competitividad del sector, se considera relevante construir una cultura que permita continuar con los atributos principales de la empresa, más allá de las personas particulares que formen parte de la misma en cada momento.

2.7. Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

Los procesos clave (vinculados con las ventajas competitivas) que debe realizar Tracksmart para entregar la propuesta de valor son:

- Preventa: Identificación de clientes y contacto inicial con los mismos.
- Venta: Comunicación y negociación con clientes.
- Postventa: Puesta en marcha del producto en nuevos clientes.
- Desarrollo: Mantenimiento y actualizaciones en la plataforma.
- Mesa de ayuda: Soporte para evacuación de dudas y solución de problemas.

Para los procesos mencionados se realiza un análisis detallado de las actividades implicadas en los mismos. De dicho análisis se concluye la recomendación de externalizar las actividades de preventa y desarrollo, e internalizar las actividades de venta, postventa y mesa de ayuda (ver análisis en Anexo 15).

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Los socios clave que la empresa necesita para la entrega de su propuesta de valor son: SOTI (herramienta que permite dar soporte y actualización a los usuarios); Devop (empresa de desarrollo asociada); representantes locales (referentes de la empresa en países fuera de Uruguay).

En el caso de SOTI, se entiende que es un proveedor clave pero fácilmente sustituible, ya que existen múltiples herramientas que brindan las mismas funcionalidades.

Respecto a Devop, el mismo es un proveedor clave por la cercanía que se tiene con el mismo, y la confianza que brinda para transferirles responsabilidad sobre las actividades de Tracksmart.

Los representantes locales son actores clave en la distribución de la propuesta y en la relación con los clientes, como fue detallado en los apartados 1.3 y 1.4, respectivamente.

2.9. Estructura de costos

Los recursos, actividades y asociaciones clave generan las siguientes fuentes de egresos:

Fijos (aprox. 78%):

- Preventa: Recursos humanos y LinkedIn Premium.
- Venta: Recursos humanos y gastos de viajes.
- Postventa: Recursos humanos y gastos de viajes.
- Mesa de ayuda: Recursos humanos.
- Desarrollo: Recursos humanos.

- Infraestructura edilicia: Mantenimiento de oficina en Montevideo.
- Eventos: Inscripciones y gastos de viajes.

Variables (aprox. 22%)

- Representantes locales: Comisiones por objetivos cumplidos.
- SOTI: Pago por usuario activo.
- Devop: Desarrollo externo.
- Infraestructura tecnológica: Almacenamiento de información y otras herramientas de apoyo.

Del análisis de costos (ver Anexo 21), se identifica que los costos principales de la empresa son los recursos humanos (aprox. 70%) y la herramienta SOTI (aprox. 13%).

Una de las principales variables de la estructura de costos variables, y sobre la cual la empresa no tiene incidencia, es en el uso de la plataforma *cloud* Azure. Sobre esta plataforma se ejecutan las aplicaciones y servicios que dan soporte a la aplicación Tracksmart. El esquema de tarifas de Azure depende del uso que se realiza sobre el sistema. Si un cliente hace un uso intensivo de funcionalidades que impliquen un elevado intercambio de datos entre el cliente y la nube (por ejemplo, subir fotografías en forma indiscriminada), va a incidir en los costos de la empresa. Hoy en día no hay restricciones contractuales al respecto. Una medida de mitigación puede ser limitar, en la aplicación, la cantidad de información que puede subirse a la nube (por ejemplo, solamente se pueden subir fotografías de hasta 200 KB) o agregar planes de servicio a los clientes, de forma de cobrarle más a aquellos que hacen un uso intensivo del intercambio de datos.

La estructura de costos podría verse modificada si se sigue la recomendación de analizar la posibilidad de contar con menos recursos internos para el desarrollo de la plataforma (externalizando servicios a Devop).

2.10. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura emprendedora y proactiva. ● Relación con proveedor tecnológico Devop. ● Procesos ágiles de atención al cliente y solución de problemas (muy bien valorada por los clientes). ● Gestión ágil de desarrollo de <i>software</i> y actualizaciones. ● Portafolio de clientes "Clase A", incluyendo a las multinacionales de mayor relevancia. ● Empresa incubada por Endeavor, con acceso a mentores especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de procesos para gestión adecuada de representantes locales. ● Falta de experiencia y recursos dedicados a marketing digital. ● Falta organización y prioridades en el equipo de desarrollo. ● Aplicación únicamente disponible para Android y en español. ● Falta de vínculo con clientes en mercados fuera de Uruguay. ● Escasa experiencia y conocimiento sobre el mercado de México.

En el capítulo 3 (Implementación) se detallan las acciones recomendadas para neutralizar las debilidades identificadas, mediante contratación de personal, generación de vínculos con representantes locales, selección un *Business Developer* dedicado a la internacionalización a México, entre otras actividades.

3. Implementación del modelo

3.1. Plan de acción

La implementación del modelo de negocios propuesto en el capítulo 2, comprende actividades de: definición de objetivos estratégicos, gestión de comunicación interna sobre el plan de internacionalización, adecuaciones tecnológicas sobre la plataforma, contratación de recursos humanos, desarrollo de un nuevo canal de ventas a través de un representante en México, inversión en marketing, y cambios de procedimientos internos (como se puede observar en el diagrama del Anexo 18). En los siguientes subcapítulos se detallan las tareas y decisiones que se deben llevar a cabo en cada una de estas líneas de acción.

3.2. Objetivos estratégicos

Como punto de partida para el plan de internacionalización de Tracksmart, se define una lista de objetivos estratégicos (ver Anexo 17), entre los cuales se destacan:

- Ser el punto de referencia para los clientes en lo relativo a la información necesaria para tomar decisiones estratégicas sobre ejecución en el punto de venta.
- Ser referente en los principales mercados de LATAM en los segmentos de agencias, empresas de distribución y marcas de consumo masivo.
- Tener una fuerza de ventas para mercados internacionales a través de representantes con alto nivel de compromiso.
- Tener un equipo altamente motivado, calificado, orientado al cliente y actualizado en nuevas tecnologías.
- Ser una solución atractiva para mercados anglosajones (desarrollados).

3.3. Plan de comunicación interna

Tracksmart deberá desarrollar un plan de comunicación para comunicar al cliente interno (los colaboradores) que la empresa enfocará esfuerzos en el ingreso al mercado mexicano. En este sentido, en una primera reunión se transmitirán los objetivos estratégicos definidos, las características propias del mercado meta y el plan de acción. Luego se mantendrá una política de reuniones mensuales para ir informando los avances.

3.4. Desarrollo

En las investigaciones realizadas sobre el mercado de México se identificó la necesidad de incorporar o ajustar funcionalidades que la herramienta actualmente no posee, como por ejemplo la administración de supervisores de distintas zonas geográficas, los cuales no pueden compartir información entre sí. Se estima además que surgirán nuevas necesidades al comenzar a trabajar con los clientes en México, por lo que se prevén recursos para la adecuación de la plataforma durante el primer año (a realizar con recursos humanos internos).

En paralelo a lo anterior, y de acuerdo con la modificación prevista en la propuesta de valor, uno de los primeros proyectos a llevar adelante en cuanto a desarrollo de la plataforma, es la separación de la misma en dos módulos independientes: Control de RRHH y Gestión de la información en el PDV. Esto implica además actualizar la página web para reflejar las dos propuestas de valor (para ello el responsable de marketing deberá trabajar en conjunto con el diseñador).

A partir del año 2021, se prevé realizar el desarrollo del módulo de ventas, el cual permita en un principio realizar la toma de pedidos por parte de los vendedores que visitan a los supermercados, y también la facturación a los mismos. Para llevar adelante esta tarea, se considera nuevamente trabajar con recursos propios y contratación de servicios a Devop.

Finalmente, para poder abarcar un número mayor de clientes, y además proyectando una futura incursión en el mercado estadounidense, se estima comenzar en 2022 con el desarrollo de la plataforma en sistema iOS en español e inglés.

3.5. Recursos humanos internos

Para gestionar el proyecto de internacionalización de Tracksmart a México, se considera fundamental contar con una persona de Tracksmart con dedicación exclusiva al proyecto, cuya actividad sea gestionar todas las áreas vinculadas a la internacionalización (Cargo: *Business Developer*). Es clave seleccionar a una persona proactiva, con perfil comercial, conocimientos de gestión de proyectos y marketing, buenas relaciones interpersonales, con disposición a viajar a México, y con amplio conocimiento de la propuesta de valor de Tracksmart. Se recomienda realizar un proceso de selección interno si existe un colaborador con el perfil buscado (y eventualmente cubrir su puesto con un nuevo recurso). Esto permitiría ahorrar tiempos de capacitación y disminuir riesgos. En caso contrario se puede realizar un llamado externo.

En los primeros meses de inducción el *Business Developer* deberá acompañar al CEO de Tracksmart en las visitas comerciales a México con el objetivo de capacitarse en las técnicas de venta en el mercado meta y entablar un vínculo de confianza con el representante local. El *Business Developer* se encargará de: gestionar la relación con el representante (definición de objetivos y seguimiento), seguimiento de clientes y prospectos, liderar las campañas de marketing, y otras tareas vinculadas al proceso de internacionalización a México.

En relación con el equipo de desarrollo, el análisis indica que el desarrollo es una actividad a externalizar, y ésta sería la recomendación a largo plazo. Sin embargo, en el corto y mediano plazo, se propone mantener el equipo actual, y externalizar todas las actividades extras que surjan por el proyecto de internacionalización a México u otros proyectos. De esta forma, irá en aumento la proporción de desarrollo externalizado sobre desarrollo internalizado.

En último lugar respecto a la gestión de recursos humanos, se considera necesario aumentar los equipos de postventa y mesa de ayuda, debido al aumento de clientes previsto. Se deberá continuar monitoreando este punto para detectar futuras necesidades de aumentar el equipo durante el desarrollo del plan.

3.6. Representante en México

Se propone realizar un acuerdo formal con el representante actual, orientado a objetivos (claros, completos, sensibles, y fáciles de medir) para comenzar una nueva etapa de gestión con el representante (ver Anexo 17). El documento debe ser definido por Tracksmart, pero en común acuerdo, y firmado por ambas partes.

Luego se debe realizar en conjunto con el representante, la planificación de las actividades para los próximos 6 meses, donde se destacan las tareas de preventa y venta.

Especialmente en esta primera etapa, es fundamental mantener una relación cercana con el representante (seguimiento semanal), con el objetivo de crear un vínculo de largo plazo y además conocer de cerca la calidad de su trabajo y la percepción de los clientes (respecto al representante y respecto a la propuesta de Tracksmart). La actuación del representante es uno de los principales factores de éxito del proyecto, y además un riesgo con un alto impacto, por lo que la gestión y monitoreo del mismo son clave para mitigar posibles riesgos.

Para los primeros meses, se proyecta un viaje mensual a México por parte del *Business Developer* y por el CEO de Tracksmart, quienes deben reunirse con el representante y también con potenciales clientes que el mismo haya contactado. El objetivo de que asista el CEO es transmitir la importancia que tiene para la empresa el mercado y fortalecer la relación con el representante. En los siguientes viajes viajaría únicamente el *Business Developer*. El cierre de las primeras ventas debe ser realizado con la presencia de Tracksmart, hasta generar la confianza suficiente que permita externalizar esta tarea.

Como parte de la gestión del representante, se considera de gran importancia realizar capacitaciones frecuentes al mismo sobre cómo presentar la propuesta de Tracksmart, para que el mismo pueda representar la imagen que la empresa desea transmitir, y tenga los mayores conocimientos posibles para responder las dudas de los clientes.

En el año 3 del proyecto se prevé la búsqueda de un nuevo representante, que permita ampliar las operaciones de Tracksmart en otras ciudades de México.

Se recomienda construir una base de datos de potenciales representantes desde el momento cero del proyecto para actuar de forma oportuna y ágil ante potenciales dificultades con el representante actual.

3.7. Ventas en México

Las actividades de preventa (ver Anexo 14) serán realizadas por el representante con supervisión y apoyo de Tracksmart, y las tareas de venta será realizadas en conjunto.

Se prevé que el representante identifique potenciales clientes, genere visitas, y capte el interés de los clientes por conocer más sobre la propuesta.

En primer lugar (6 meses iniciales) las ciudades objetivo para búsqueda de clientes serán: Guadalajara y León (ciudades con mayor interacción durante el *trial run*). Posteriormente, y en función de los resultados, se deberán estudiar posibles cambios en la zona geográfica, así como en el tipo de clientes.

3.8. Marketing

Teniendo en cuenta lo mencionado en el punto 2.10, sobre la debilidad de la empresa en aspectos de marketing digital, se recomienda la contratación de una agencia en marketing digital, que asuma la responsabilidad sobre esta área a desarrollar, tanto a nivel estratégico como en implementación. La agencia deberá gestionar la imagen de la empresa en medios digitales, inicialmente con foco en México, pero también con responsabilidad sobre los otros mercados donde opera Tracksmart.

Los principales medios a considerar en la estrategia de comunicación por medios digitales son:

- La página web de la empresa, donde se presente la propuesta de valor y los medios de contacto.
- LinkedIn, la cual permite construir marca digital y crear campañas dirigidas al público objetivo.
- Blog de la empresa, a través del cual se compartan contenidos de relevancia para el público objetivo.
- Generar contenido específico para medios digitales especializados en *trade marketing* en México, como por ejemplo el portal clubdeltrade.com, con el objetivo de posicionarse en el mercado.

Se deberán medir indicadores claves de visitas y conversión para ir optimizando la estrategia.

Además de lo anterior, se identifican dos actividades clave para mejorar la captación de clientes a través de la página web de la empresa:

- Construir casos de éxito con los clientes actuales: Implica solicitarles un testimonio, y agregarlo junto con la foto y descripción del cargo en la página web de Tracksmart.
- Rediseño de la propuesta de valor en la *landing* principal: se deben visualizar claramente los tres tipos de soluciones ofrecidas (control de RRHH, información del PDV, gestión de ventas), para que el cliente pueda prestar mayor interés al comunicar factores más cercanos con sus necesidades.

A pesar de que el trabajo mayor de marketing se encuentra en el año 0 y 1, a lo largo de todo el proyecto se deberán realizar revisiones, actualizaciones y rediseño de la estrategia.

Por otro lado, además de aprovechar las ventajas de los medios digitales, es fundamental la presencia de la empresa en medios *offline*, donde pueda darse a conocer y establecer vínculos con actores del sector y potenciales clientes. Un ejemplo de este tipo de eventos es que el que organiza la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), llamado “Expo ANTAD & Alimentaria”.

3.9. Finanzas

El proyecto de internacionalización se financiará con fondos propios.

Sin embargo, si la empresa decidiera recurrir a fondos de financiamiento, se sugiere recurrir al fondo Orestes Fiandra de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación que cubre procesos de internacionalización. De acuerdo con las bases, Tracksmart cumple con todos los requisitos para acceder a fondos de hasta USD 1.000.000, por su nivel de facturación, capacidad de innovación y crecimiento, entre otros factores. A cambio, el préstamo exige una tasa de interés igual a: Libor Anual + 400 puntos básicos + IVA. Para acceder se deberán entregar el plan del proyecto a 5 años, con las actividades a realizar y su impacto en los ingresos y egresos (ANII,2019).

3.10. Barreras de entrada

Las barreras de entrada para ingresar al mercado de México son bajas, resaltando la diferencia cultural, de lenguaje, y desconocimiento del sector en dicho país. Los tres aspectos mencionados son mitigados con la incorporación del representante local.

3.11. Intereses de los *stakeholders*

Dentro de los principales *stakeholders* se destacan los representantes locales y el *Business Developer* de Tracksmart, los cuales son dos referentes con los que mantener un vínculo cercano en todo momento, que permita construir relaciones de confianza y además prever posibles inconvenientes con anticipación. En el Anexo 19 se detallan las características de cada grupo de interés, y las acciones propuestas para gestionar la relación con los mismos. Asimismo, se incluye un mapa representativo de los grupos de interés, en relación con su interés y poder.

4. Evaluación del retorno /riesgo

A partir del estado de resultados y proyecciones de ventas provistos por la empresa, se realizó el análisis de los flujos de fondos sin proyecto y con proyecto de internacionalización a México.

4.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de USD 105.000 dólares que se descomponen en: USD 7.400 en el momento inicial del proyecto (proceso de selección del *Business Developer* y contratación de agencia de marketing digital) y USD 97.600 a desembolsar en el año 1 en sueldos de nuevos recursos, publicidad y viajes a México.

4.2. Estructura de financiamiento

La financiación de la inversión inicial será realizada 100% mediante fondos propios. Hoy en día la empresa ya tiene un préstamo con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación y tiene proyectado recibir fondos de Uruguay XXI en el año 2020 en el marco del programa ProExport+.

La proyección de flujos de fondos del proyecto hace que no sea necesario acceder a financiación de terceros.

4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Se proyectan comercializar 400 nuevas licencias en el primer año a partir del Q2 (trimestre 2) a un precio de USD 19 cada una.

La proyección de ingresos está basada en el tamaño del SAM y SOM (ver Anexo 9).

En lo que refiere a la estructura de costos, los costos principales están asociados a las remuneraciones del personal, siendo los desarrolladores quienes implican la mayor inversión. Los costos variables corresponden a un 22% de los costos, mientras que los costos fijos son un 78%.

4.4. Supuestos del análisis

Entre los supuestos considerados para el análisis se destacan: las licencias comercializadas en el Qx se comercializan y facturan desde el primer mes del Q; en el 1er Q de cada año se mantienen las ventas del último Q del año anterior y que el desarrollo de la página web para separar la propuesta de valor se realizará con recursos propios.

En la hoja "Supuestos" del análisis financiero se presenta el listado de los supuestos considerados.

4.5. Proyección de flujos de ingresos y egresos

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	40.659	184.615	358.000	533.600	724.822
Costos variables	(8.850)	(20.400)	(33.240)	(43.500)	(48.600)
Costos fijos	(63.046)	(88.256)	(117.445)	(104.852)	(95.464)
Utilidad antes de impuestos	(31.237)	75.959	207.315	385.248	580.758

En el anexo 21 se presenta la información completa.

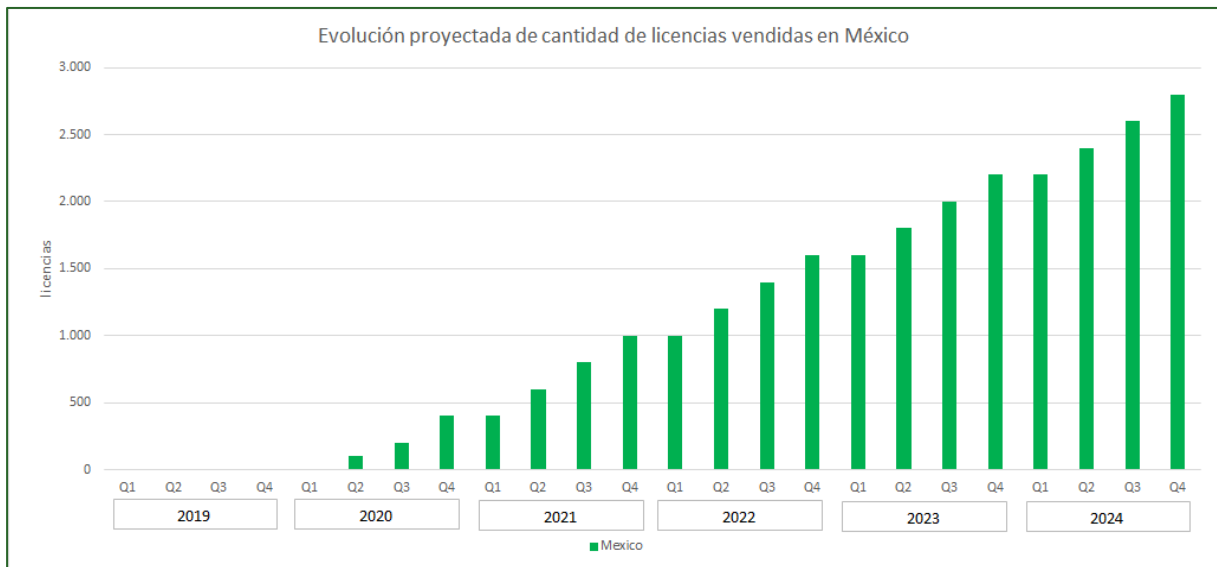
4.6. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

El análisis de la VAN y TIR del proyecto arroja los siguientes resultados:

TRR	10,82%
VAN	496.678,96
TIR	127%

El periodo de repago es de 2 años. En el Anexo 21 se presenta el detalle del análisis financiero.

La evolución proyectada de licencias comercializadas por mercado es la siguiente:



4.7. Evaluación del riesgo

Para el éxito del proyecto es necesario que el representante asignado por Tracksmart cumpla con los objetivos de venta establecidos, de caso contrario el proyecto deja de ser beneficioso para la empresa. Este riesgo se puede mitigar mediante un seguimiento semanal al trabajo del representante que permita detectar desvíos a tiempo, y la elaboración de un registro de potenciales representantes como *back up*.

Otro riesgo de alto impacto es no poder encontrar a una persona que se adapte al perfil de *Business Developer*. Este riesgo puede ser mitigado mediante la asignación de un recurso actual de la empresa para que desempeñe la tarea.

El riesgo que los potenciales clientes no se encuentren interesados por la propuesta de Tracksmart impacta directamente en la cantidad de licencias comercializadas. Esto se puede mitigar mediante un análisis profundo de las necesidades actuales de los potenciales clientes (reuniones, participación en eventos, talleres, etc.), monitoreo de las propuestas de los competidores exitosos y una apertura constante a la innovación conforme a las tendencias internacionales. En el Anexo 20 se presenta la matriz de riesgos del proyecto.

4.8. Sensibilidad a variables críticas

Dos de las principales variables que inciden sobre los flujos proyectados son: la cantidad de licencias comercializadas en la primera venta, y el momento en el que se realiza dicha venta. El análisis de escenarios nos permite estresar el modelo evidenciando que, aunque no se logren vender licencias hasta el Q4 del 2021, si en ese momento se comercializan al menos 120 licencias en la primera venta se estaría alcanzando una VAN positiva:

		Cantidad licencias primera venta									
VAN	496.678,96	20	40	60	80	100	120	140	160	180	
Primera venta	2020-Q1	352.881,19	450.536,87	548.187,35	645.837,84	743.488,33	841.138,82	938.480,04	1.032.827,69	1.127.175,34	
	2020-Q2	299.630,26	351.807,93	400.101,73	448.390,35	496.678,96	544.967,57	593.256,19	641.544,80	689.833,42	
	2020-Q3	273.004,79	298.557,00	324.109,21	349.661,41	373.274,28	396.881,95	420.489,63	444.097,31	467.704,99	
	2020-Q4	259.692,06	271.931,53	284.171,01	296.410,48	308.649,95	320.889,43	333.128,90	345.368,37	356.640,77	
	2021-Q1	258.979,74	270.506,90	282.034,05	293.561,21	305.088,37	316.615,52	328.142,68	339.669,83	350.229,91	
	2021-Q2	153.191,39	163.664,85	174.138,32	184.611,79	195.085,25	205.558,72	216.032,19	226.505,65	236.979,12	
	2021-Q3	56.349,54	66.679,75	76.779,48	86.199,25	95.619,03	105.038,81	114.458,59	123.878,36	133.298,14	
	2021-Q4	- 37.469,40	- 28.192,87	- 18.916,35	- 9.639,82	- 363,30	8.913,23	18.189,75	27.466,27	36.742,80	

Bibliografía

- América Economía. (2019-08-04). *México aumenta en 9% las exportaciones a EE.UU. y vuelve a superar a China y Canadá*. Recuperado el 12 de julio de 2019 de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/mexico-aumenta-en-9-las-exportaciones-eeuu-y-vuelve-superar-china-y>.
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019: Reseña: América Latina y el Caribe*. Recuperado el 11 de julio de 2019 de https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Fact-Sheets/DB19/FactSheet_DoingBusiness2019_LAC_Sp.pdf.
- Bureau of Labor Statistics. (2017-05-31). *Occupational Employment Statistics: Occupational Employment and Wages, May 2016*. Recuperado el 16 de junio de 2019 de <https://www.bls.gov/oes/2016/may/oes435081.htm>.
- Casteñeda Montiel, S. (2019-03-26). *Cómo usar el emprendimiento para elevar la competitividad de tu organización*. *Entrepreneur*. Recuperado el 13 de agosto de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/331148>.
- Ganear, D. y Landry, E. (2017-03-08). *Zero-based trade for CPG leaders: Five steps for raising the impact of your trade promotions*. *PricewaterhouseCoopers*. Recuperado el 15 de junio de 2019 de <https://www.strategyand.pwc.com/report/zbt-for-cpg-leaders>.
- Glassdoor. (2019-08-13). *Retail Merchandiser Salaries*. Recuperado el 14 de agosto de 2019 de https://www.glassdoor.com/Salaries/retail-merchandiser-salary-SRCH_K00,19.htm.
- Hawksworth, J., Audino, H. y Clarry, R. (2017). *Una mirada al futuro: ¿Cómo cambiará el orden económico mundial para el 2050? - Resumen ejecutivo abril 2017*. *PricewaterhouseCoopers*. Recuperado el 1 de julio de 2019 de https://www.pwc.com/co/es/assets/document/el_mundo_en_2050.pdf.
- INEGI. (2010). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado el 1 de julio de 2019 de https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_pe_ed15/po.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_po&p=enoe_pe_ed15.
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018 (ENADID)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enadid/2018/>.
- Mapas para colorear. (s.f.). *Mapas para colorear: México*. Obtenido de <https://www.mapasparacolorear.com/mexico/mapa-mexico.php>
- PROMEXICO. (2019). *¿Por qué México?* Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://www.promexico.mx/es/mx/por-que-mexico>.
- Zebra Technologies. (2016-03-06). *Zebra Study: Seven in ten retailers to invest in IOT technologies to revolutionize customer experience*. Recuperado el 16 de junio de 2019 de <https://www.zebra.com/us/en/about-zebra/newsroom/press-releases/2017/zebra-study--seven-in-ten-retailers-to-invest-in-iot-technologie.html>

ANEXOS

I. Acuerdo de Alcance con el Emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es analizar la viabilidad de que **GU Trade** pueda comenzar a comercializar su plataforma en el mercado mexicano.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del "Contenido Sugerido" suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Identificación de la oportunidad**
- **Propuesta de valor**
- **Plan de implementación**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 15 de agosto de 2019.

Los estudiantes:

Joanna Peluffo, estudiante 220906:

Firma



Enrique Serra, estudiante 149512:

Firma



Alexis Valín, estudiante 161493:

Firma



Los emprendedores:

Jesús Portillo, C.I. 4.177.828-2:

Firma



Tutor:

Juan Pablo Saibene, C.I. 4.137.104-8:

Firma



Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación, se presentan los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan, pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan.

Nuevos mercados

Se debe estudiar en profundidad en mercado de EE. UU. y realizar un plan de internacionalización si corresponde. El estudio debe incluir un análisis del mercado, competidores, tendencias, propuesta de valor requerida para ingresar, etc.

Por otro lado, se debe elaborar un plan específico para los proyectos de desarrollo tecnológico que exija el mercado de EE. UU., considerando que el mismo se encuentra en un estado avance superior a los mercados donde actualmente opera la empresa.

Para favorecer los planes de expansión, se recomienda enfocar esfuerzos en captar clientes multinacionales en mercados actuales, y gestionar la relación para que los mismos sean de ayuda en la internacionalización a nuevos países.

Clientes

Debido a la identificación de *insights* de los clientes, donde los mismos expresan desconocer si la empresa va a implementar cambios propuestos, se recomienda asignar ejecutivos de cuenta que puedan realizar seguimiento, para mantener a los clientes informados sobre el avance de la solución y además identificar nuevas oportunidades de mejora.

Mejoras en página web

Se recomienda evaluar las siguientes acciones para mejorar la propuesta de la empresa en su web:

- Tener videos explicativos de cómo funciona la aplicación y qué hace.
- Monitoreo de estadísticas de Google Analytics para poder identificar desde donde visitan la web.
- Incluir casos de éxito de empresas reconocidas.
- Generar contenido digital sobre tendencias.
- Incluir chat virtual que asista a las personas, y al mismo tiempo permita agilizar la comunicación con potenciales clientes.
- Optimizar el posicionamiento para los buscadores (SEO). Actualmente no tienen configuradas *key words* asociadas a la propuesta.

Alianzas

Estudiar una posible participación en asociaciones internacionales del sector, como por ejemplo “*World Alliance for Retail Excellence & Standards*”.

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos de consumidores</i>
SOTI Representantes locales Devop	Preventa Venta Postventa Desarrollo Mesa de ayuda	Control del equipo en campo Visibilidad del punto de venta Simplificación del registro de ventas y facturación	Contacto directo Mesa de ayuda Capacitaciones <i>in-company</i>	Cadenas de supermercados Marcas de consumo masivo Agencias de reponedores Distribuidoras Puntos de contacto: Gerentes de RRHH Gerentes de Operaciones/Logística Gerentes de Marketing/Ventas
	Recursos clave		Distribución	
	Plataforma tecnológica RRHH Casos de éxito con clientes internacionales		Representantes locales web + LinkedIn Visitas a clientes	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
SOTI: Pago por usuario Preventa: RRHH + LinkedIn Premium Venta: RRHH + Viajes Postventa: RRHH + Viajes Mesa de ayuda: RRHH	Representantes locales Desarrollo interno: RRHH Desarrollo externo Infraestructura tecnológica Infraestructura edilicia: Montevideo	Licencias por usuario Reportes - BI		

Anexo 4 - Aplicación: funcionalidades y servicios



Geolocalización: Todos los Puntos de Venta se encuentran geolocalizados. Como consecuencia de ello, se genera un *check-in* automático cuando el usuario mobile ingresa al local, permitiéndole al usuario web monitorear el trabajo de su equipo de campo de una manera más precisa y confortable.

Rutas: El usuario web planifica y asigna las rutas al equipo en el campo, teniendo la opción de modificarlas cuando lo considere necesario. Estas son recibidas por los usuarios mobile en sus celulares, permitiéndoles conocer la ruta que deberán cumplir durante la jornada.

Tareas: Una vez dentro del Punto de Venta, el usuario mobile deberá cumplir con las tareas que le fueron asignadas previamente por el usuario web.

Faltantes: La funcionalidad le otorga al usuario mobile la posibilidad de relevar no sólo faltantes, sino también quiebres de stock y productos discontinuados. Gracias a esta información, el usuario web contará con la posibilidad de tomar acciones correctivas, tales como, revisar el stock de seguridad, inventario del producto y/o hasta el plan logístico de abastecimiento.

Alertas: Si surgiese alguna eventualidad en el correr de la jornada, el usuario web cuenta con la posibilidad de enviarle una alerta al Mobile con el nuevo requerimiento.

Observaciones: Ocasionalmente el usuario mobile considera que hay información importante para relevar que no fue solicitada para ese Punto de Venta. Mediante esta funcionalidad, se puede enviar una observación desde la aplicación con fotos adjuntas al usuario web, mejorando así la comunicación entre usuarios y el logro de resultados.

Notificaciones: Tracksmart ofrece la posibilidad de suscribirse a las notificaciones sobre los temas que necesitan supervisión y seguimiento constante. La información le llegará de forma consolidada vía mail, transformando a Tracksmart en una herramienta que brinda respuestas de forma oportuna.

Mesa de Ayuda: Uno de los diferenciales más valorados por los clientes es el soporte de Mesa de Ayuda, que brinda asistencia a todos los usuarios frente a consultas o dudas que pudiesen surgir en el manejo de la herramienta.

Servicios: Tracksmart ofrece servicios Premium, además de la licencia standard que incluye las funcionalidades anteriormente mencionadas. Estos servicios son: Tracksmart Assistant, Tracksmart Analytics, Tracksmart Business Intelligence (BI), Tracksmart Chat Online y Reconocimiento de Imagen.

Anexo 5 - Análisis del mercado de Estados Unidos

El sector del *trade marketing* en Estados Unidos tiene una valorización de 200 billones de dólares anuales (PwC, 2017).

Para dimensionar el mercado de las herramientas de gestión de información del punto de venta se analizan dos variables: la cantidad de personas que trabajan como *retail merchandisers*, quienes son potencialmente usuarios de la plataforma, y la valorización del mercado.

En Estados Unidos 2.100.000 personas trabajan como empleados reponiendo góndolas y atendiendo personas en las tiendas (Bureau of Labor Statistics, 2016). Tomando como supuesto que existe una relación 1 a 1 con respecto a los *merchandisers*, dimensionamos en 2.100.000 personas quienes trabajan como *retail merchandisers* en Estados Unidos.

El salario promedio anual de los reponedores es de USD 25.700, por lo que dimensionamos la valorización del sector *retail merchandisers* en 10 billones de dólares anuales (Glassdoor, 2019).

Considerando que un 1% se destina a herramientas de gestión de la información, el sector en donde compete Tracksmart tiene una valorización de 100 millones de dólares anuales.

Sector

El análisis del sector mediante las 5 fuerzas de Porter (punto 1.4 del presente estudio) permite concluir que es un sector atractivo para las empresas que ya están dentro y han logrado desarrollar barreras de entrada en la forma de desarrollos tecnológicos importantes que son valorados por los clientes. El costo de cambio para los clientes es alto, una vez que comienzan a trabajar con una plataforma. Sin embargo, para los nuevos entrantes lograr una posición en el sector no es sencillo por la inversión y capacidades requeridos.

Competidores

El análisis pormenorizado de los competidores, comparando distintos aspectos, presentado en el Anexo 7 demuestra que existen competidores que han logrado desarrollar ventajas competitivas (expertos en reconocimiento de imágenes, integración con ERP, expertos en planificación de góndolas, etc.) y otros que ofrecen soluciones con una amplia gama de funcionalidades cuyo precio es inferior a Tracksmart.

Conclusiones

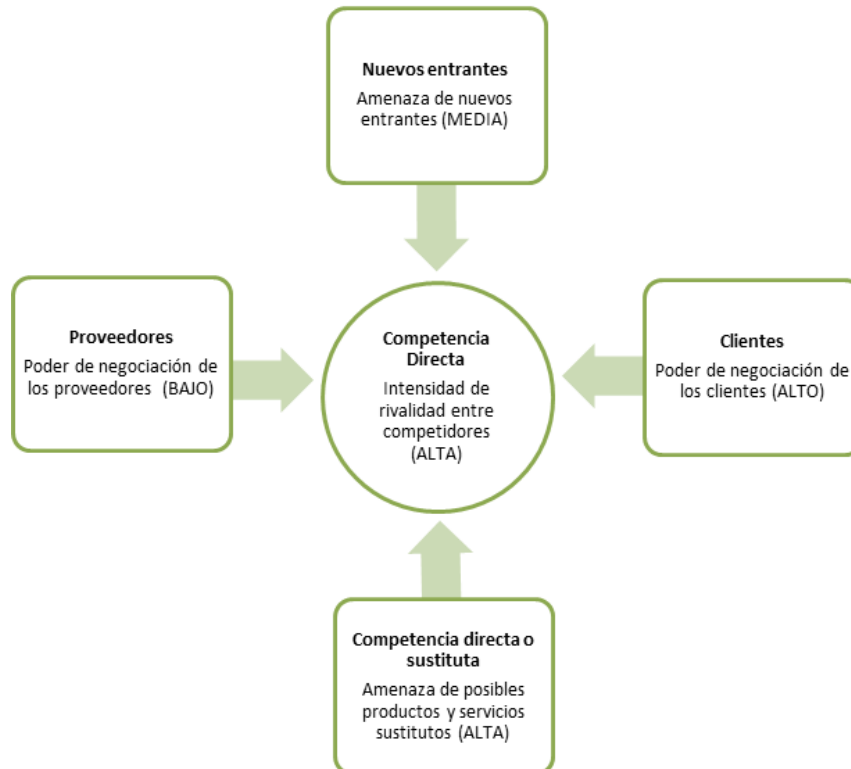
El mercado de Estados Unidos se presenta atractivo por su valorización, pero implica grandes desafíos por la existencia de variados competidores y en donde no es fácil comenzar a trabajar. Teniendo en cuenta el análisis FODA de la empresa Tracksmart, presentado en el cuerpo del trabajo, nos lleva a concluir que la empresa no tiene, en estos momentos, los recursos y capacidades requeridas para poder aspirar a entrar al mercado.

Anexo 6 - Tabla de competidores en Estados Unidos

Empresa	Funcionalidades							Características de la empresa				
	Planificación de entrega	Captura de imágenes	GPS	Reconocimiento de imágenes	Sensores	Análítica	BI	Oficinas	Cantidad empleados	Ganancias	Financiación obtenida	Mercados en donde opera
Tracksmart	✓	✓	✓	?	✗	✓	✓	Uruguay	24	< USD 1 M	No	Centroamérica y América del Sur
trax	✓	✓	✓	✓	?	✓	✓	Singapur, APAC, Europa, América del Norte y América del Sur	400	USD 20 M	USD 287 M	+175 clientes en +50 países
planorama	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	Europa, América del Norte, América del Sur, Sudeste Asiático	100	USD 10 M	SI / SD	+80 países
AccuStore	✓	✓	✓	✗	✗	✓	?	América del Norte	5	< USD 1 M	SD	SD
Storecheck	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	Centroamérica y América del Sur	100	SD	SD	+90 marcas / SD países
visitbasis	✓	✓	✓	?	✗	✓	✓	América del Norte	130	USD 28 M	SD	SD

Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter en el sector de los proveedores de tecnología para REM dentro del *trade marketing*:



Referencia

- ↑ - aumenta
- - impacta, pero no en forma sustancial
- ↓ - disminuye

Poder de negociación de los clientes (marcas, distribuidores y agencia de reponedores): ALTO

- ↑ - Comienzan a exigir más calidad e innovación conforme las tendencias del mercado debido a que existen múltiples proveedores.
- - Pueden integrar hacia atrás y comenzar a desarrollar las herramientas por sí mismos, ampliando su actividad o adquiriendo otra empresa. Pone presión sobre sus proveedores actuales.
- ↑ - Existe un costo de cambio alto desde el punto de vista económico y psicológico (rescindir contratos puede ser costoso, capacitar equipo de trabajo con nuevos procesos)
- ↑ - Clientes con alto volumen de compra tienen mayor poder de negociación
- ↑ - Sensible al precio
- ↑ - Existencia de productos sustitutos (tecnologías de inteligencia artificial como visión por computadora y reconocimiento de imagen, IoT (sensores y conectividad) y realidad aumentada)

Poder de negociación de los proveedores (empresas desarrolladoras de software): BAJO

- ↓ - Existen múltiples proveedores
- - Los costos de cambio entre proveedores son bajos.
- ↓ - Hay libre acceso a la información sobre los precios de los diversos proveedores.
- ↑ - Para el cliente los costos por el desarrollo interno de las nuevas tecnologías son altos

Amenaza de nuevos entrantes: MEDIA

- ↑ - Es posible desarrollar una versión funcional del sistema rápidamente.
- - Requerimientos de capital. Ingresar requiere inversión y conocimiento del sector (no excluyente).
- ↓ - Para consolidarse en el sector es requerida una economía de escala.
- ↑ - Identidad de marca. No se requiere necesariamente construir una identidad de marca para iniciar operaciones en el sector.
- - El gobierno no presenta restricciones al ingreso de otras empresas en el sector, ni políticas de promoción y desarrollo sectorial.
- ↓ - Acceso a los canales de distribución

Amenaza de posibles productos y servicios sustitutos: ALTA

- ↑ - Desarrollo de nuevas tecnologías en los puntos de venta, que automaticen la reposición de productos y la captura de información, son una amenaza para las soluciones enfocadas en que exista la figura del reponedor.
- ↑ - Relación costo beneficio de las nuevas tecnologías es más conveniente para los clientes.

Intensidad de la rivalidad entre competidores: ALTA

- ↑ - Crecimiento de la industria e incorporación de nuevas tecnologías.
- ↑ - No hay diferenciación de productos entre los diferentes competidores.
- ↑ - Diversidad de competidores

Anexo 8 - Análisis del entorno: PESTEL México

Factores políticos

- Estabilidad macroeconómica y política.
- Posición geográfica estratégica (ubicación y zona horaria).

Factores económicos

- Tamaño y fortaleza de mercado interno: 123,4 millones de personas (PROMÉXICO, 2019)
- Economía abierta: red de acuerdo de libre comercio. México y Canadá cerraron las negociaciones de su nuevo Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (T-MEC) y actualmente están a la espera de su posible ratificación (América Economía,2019)
- Es uno de los principales socios comerciales y de inversión de los Estados Unidos.
- Facilidad para hacer negocios destacada por rankings internacionales:
 - Es la economía mejor ubicada de la región de América Latina y el Caribe en el índice Doing Business del Banco Mundial. En el puesto #54, seguida de Puerto Rico (EE. UU.) (#64), Colombia (# 65) y Costa Rica (#67) (Banco Mundial,2019).
 - Se encuentran entre las mejores del mundo en algunas de las áreas específicas analizadas en Doing Business. Por ejemplo, ocupa el puesto #8 en relación con el indicador que mide el acceso al crédito, dado que cuentan con amplios sistemas de información crediticia (Banco Mundial,2019).
- Costos competitivos.
- Baja inflación.
- Sistema bancario rentable y capitalizado.
- Para el 2050 se proyecta que México sea una de las economías emergentes que impulsará el crecimiento económico global, podría ser más grande que el Reino Unido y Alemania en términos de la paridad del poder adquisitivo (PwC,2017).

Factores sociales

- Onceavo país más poblado del mundo (PROMÉXICO, 2019; INEGI, 2018).
- Talento joven y altamente calificado.
- Intención del Gobierno de México de vincular mejor su sistema de protección social con los programas productivos (Banco Mundial, 2019).
- De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México es el segundo mejor país para emprender del bloque América Latina y la economía que más empresas crea al año. Según el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) cada mes se abren unos 35,000 negocios (Entrepreneur,2019).

Factores tecnológicos

- La penetración de telefonía fija se ubicó en 60 líneas por cada 100 hogares, por arriba de Brasil, Turquía, Colombia y China (PROMÉXICO, 2019).
- En la adopción de Fibra Óptica, el país se mantiene por arriba de países como Canadá y los países latinoamericanos, registrando una penetración de 8 accesos de Banda Ancha Fija por cada 100 hogares (PROMÉXICO, 2019).
- México es el 3er exportador mundial en servicios de TI. Los principales exportadores son: Ciudad de México, el Estado de México, Nuevo León, Querétaro y Yucatán (PROMÉXICO, 2019).

Anexo 9 - Análisis de dimensionamiento de mercado

Al primer trimestre del año 2019, en el grupo de ocupación Comerciantes, grupo principal 71 “Comerciantes, empleados de comerciantes y agentes de venta” trabajaban como subordinados 4.225.377 personas (INEGI,2010).



Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

Conjunto de datos: Población ocupada

Inicio Ayuda

Variables

Posición en la ocupación: Trabajadores subordinados
 Sect actividad económica: Terciario
 Sexo: Total

Actualizar consulta

Consulta de: Población ocupada Por: Periodo encuesta Según: Grupos de ocupación

Filas [Página 1 2 de 2]

Columnas [Página 1 2 de 2]



Grupos de ocupación	+ Oficinistas	- Comerciantes	Comerciantes, empleados de comerciantes y agentes de ventas	Vendedores ambulantes y trabajadores ambulantes en servicios	+ Trabajadores en servicios personales	Trabajadores en servicios de protección y vigilancia y fuerzas armadas	Otros trabajadores con ocupaciones insuficientemente especificadas
Periodo encuesta	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕	↑ ↓ ↕
Primer trimestre del 2019	3,663,206	4,602,916	4,225,377	377,539	5,983,770	483,761	13,769

De acuerdo con la Codificación mexicana de ocupaciones Volumen II, este grupo de ocupación engloba 5 subcategorías. Las relevantes al análisis son: 712 - Demostradores y repartidores en establecimientos y 7130 - Agentes, representantes, distribuidores y proveedores de ventas. Tomando como supuesto que un 25% de las personas encuestadas están dentro de los grupos relevantes al análisis llegamos a que el tamaño del mercado objetivo es de 1.056.344 personas (TAM).

Analizando la población de las ciudades objetivo y extrapolando el % sobre el total del mercado tenemos el tamaño del mercado que se puede servir: 57.044 personas (SAM)

Población (millones)								
México	Tijuana	Ciudad Juárez	León	Guadalajara	Hermosillo	Chihuahua	Total	% respecto a México
129,2	1,301	1,321	1,239	1,495	0,812	0,809	6,977	5%

Suponiendo que el SOM es de 1% y considerando un valor de USD 19 mensuales por licencia, la valorización del SOM es de 130.000 dólares.

	Personas	Valorización USD (miles)
TAM	1.056.340	240.846
SAM (5,40% TAM)	57.044	13.006
SOM (1% SAM)	570	130
Valor licencia mensual USD	19	

Anexo 10 – Trial run

Con el objetivo de identificar qué aspectos de la propuesta de valor de la empresa son más relevantes para los clientes del mercado objetivo se llevó adelante una campaña publicitaria en LinkedIn entre el 13 y el 20 de junio de 2019.

Las publicidades fueron diseñadas por el equipo consultor y buscaron analizar el interés de las empresas sobre la gestión del equipo de trabajo y sobre la información del punto de venta:

a) Equipo de trabajo en campo

b) Punto de venta



Segmentos

Marcas de consumo masivo, distribuidores y agencias de reponedores. En gris se presentan los estados objetivo.



Target

Las campañas se enfocaron a los tomadores de decisión de los estados objetivo en función de su cargo actual: *Retail Sales, Retail Sales Representative, Director of Retail Operations, Director Of Retail Sales, Director de operaciones de venta, Regional Retail Manager, Promotor, Promotor de ventas, Assistant Merchandiser, Agente promotor, Promotor de ventas de productos, Merchandise Director, Jefe de merchandising, Director superior, Senior Merchandise Manager, General Merchandise Manager, Senior Merchandise Planner, Divisional Merchandise Manager, Associate Merchandise Manager, Director Of Merchandise Manager, Associate Merchandise Manager, Director Of Merchandise Planning, Regional Merchandise Manager, Merchandise Distributor, Distribuidor, Director de cuentas de canal, Director de cuentas clave, Ejecutivo de ventas de canal, Distribuidor de ventas, Gestión de recursos humanos, Reponedor, Sales Representative, Route Sales Representative, Senior Trade Marketing Manager, Jefe de marketing, Trade Marketing Director, Director comercial, Assistant Trade Marketing Manager, Regional Trade Marketing Manager.*

Conclusiones

Como conclusión del trial run se evidencia que la publicidad vinculada a la información de los puntos de venta obtuvo mayor cantidad de clics sobre impresiones realizadas.

Nombre de la campaña	Estado	Gasto	Impresiones	Clics	CTR medio	Puja	CPM medio	CPC medio	Conversiones
<input type="checkbox"/> México - Junio 2019 - RRHH ID: 152349943 · Contenido patrocinado	En pausa	73.35 USD	2.710	13	0,48 %	-	27,07 USD	5,64 USD	0
<input type="checkbox"/> México - Junio 2019 - PDV ID: 152349963 · Contenido patrocinado	En pausa	72.96 USD	2.802	32	1,14 %	-	26,04 USD	2,28 USD	0

A criterio del equipo consultor, este resultado fue interesante ya que no era lo mismo que se desprendía de las entrevistas realizadas, en donde las empresas resaltaron el interés sobre la gestión y control de los equipos de trabajo en campo.

Un análisis detallado de ambas campañas llevó a concluir que la campaña de los RRHH debería haber hecho foco en el dolor que tienen las empresas en lo relativo a la gestión de los equipos como, por ejemplo: control de horario, ausencias e incumplimiento de las tareas de los equipos de trabajo.

Igualmente se destaca que la campaña diseñada obtuvo un CTR superior a campañas que la empresa había ejecutado previamente, y la tomaron de ejemplo para replicarla en publicidades que emitieron en otros mercados.

En lo que respecta a las visitas a la página web desde México, se adjunta detalle durante el periodo de la publicidad:

Gráfico de visitas por ubicación **Explorador**

Resumen [Uso del sitio](#) [Comercio electrónico](#)

Usuarios ▾



Características de los visitantes ⓘ

Intervalo de tiempo: 12 de jun. de 2019 - 20 de jun. de 2019 ▾

Datos para: Ubicación ▾

Ubicaciones principales

	Visitantes	% de visualizaciones
Guadalajara y alrededores, México	13	26,53%
Chihuahua y alrededores, México	7	14,29%
Dallas/Fort Worth y alrededores, Es...	4	8,16%
Bahía de San Francisco y alrededor...	4	8,16%
Provincia de Santiago, Chile	4	8,16%
Denver y alrededores, Estados Uni...	3	6,12%
Kalyan y alrededores, India	3	6,12%
Pune y alrededores, India	3	6,12%
Toronto y alrededores, Canadá	2	4,08%
Bengaluru y alrededores, India	2	4,08%

Anexo 11 - Entrevistas: Resumen de principales verbatim

Lorena Z.: Líder de Mercadotecnia en Electro (México)

“Hasta ahora usamos un software desarrollado internamente. Esta app, la verdad, es medio *“pain”* porque no es la mejor porque fue la gente de sistemas de la empresa la que la desarrolló. No somos especialistas en cosas de tecnología”.

“Las empresas más grandes tienen desarrollado su sistema propio”.

“A partir del mes que viene vamos a usar *Handy*, que es una aplicación que se instala en los celulares y obtenemos toda la información de los promotores y las ventas. Lo que nos está ofreciendo esta app es, literal, subir las rutas de los choferes que van a los puntos de venta y geolocalizarlos, control de inventario y levantamiento de pedidos. Se puede facturar desde la página web de la app”.

“Vamos a hacer una prueba regional en Guadalajara. Guadalajara siempre ha sido como si quiere lanzar algo y ver si va a servir, lánzuelo en Guadalajara”.

“Específicamente para mi marca son cerca de 600 promotores”.

“Otra cosa que se nos hace muy interesante, es que la app permite tomar una foto del momento pero no permite elegir de la biblioteca, sino que en ese mismo instante debe tomar la fotografía. Ya nos ha pasado que a veces toman 10 fotos el mismo día y las van subiendo en diferentes días.”

“Podemos hacer que el administrador sólo pueda ver lo de su región para que entre ellos no vean lo que vendió otro”.

“Medio México está en Estados Unidos”.

Jorge L.: Responsable de Operaciones en Tequila (Agencia de reponedores en Uruguay)

“Estábamos usando otra herramienta, pero no tenía geoubicación. Ese fue el principal motivo por el que pasamos a usar Devop. Para nosotros lo principal de todo es saber dónde están los chicos y qué están haciendo”.

“Necesitamos la información más visual y en tiempo real, no con informes al final del día. Nos gustaría tener un sistema de alertas”.

“Le hemos pedido a Tracksmart, pero ellos están con otras cosas”.

Niris : Supervisora de grandes cuentas en Salus; Guzmán: responsable del canal moderno (supermercados) en Salus; Ciro: Coordinador de repositores (empresa externa)

“Se nos hacía imposible saber si se estaban cumpliendo las rutas”, en referencia a la etapa previa a utilizar Tracksmart. “Lo primero que nos solucionó Tracksmart es la localización”.

“Tracksmart supo entender muy bien lo que nosotros necesitábamos y empezaron a desarrollar lo que nosotros queríamos”. “Siempre tuvimos ese ida y vuelta que ha sido muy positivo”.

“Nos falta a nosotros sacarle más el jugo a la herramienta”. “La rutina te lleva a usar sólo lo básico”.

“En la aplicación controlamos cuando los reponedores ingresan en la mañana y al mediodía”.
“Además vemos los reportes”.

“La herramienta nos ayudó rápidamente a detectar tres cosas: el tiempo que se estaba en los puntos de venta, el cumplimiento de las rutas, y controlar el presentismo”.

“El quiebre de producto para nosotros es muy importante, pero todavía no lo hemos implementado”.

Martín P.: CEO de Cualit (Uruguay)

“Tener un *partner* local es una condición necesaria para iniciar la internacionalización”.

“Hacer *marketing* con objetivo de generar contactos, no con objetivo de *branding*”.

“Es recomendable tercerizar el *marketing* porque la empresa no va a poder tener las mismas capacidades que una agencia”.

“La inversión mínima es USD 1000 por mes. Con eso se pueden obtener cientos de *leads*. Depende del rubro, pero en promedio hay conversión de 3% de *leads* a ventas”.

Miguel R.: CTO de Farmashop (Uruguay)

“El control de las góndolas lo hace la propia sucursal”.

“Para controlar los faltantes lo que se está usando es *computer vision*. Nosotros lo pensamos hacer con las mismas cámaras de seguridad”.

“El Yankee quiere tratar con Yankees”.

Héctor G.: Gerente de Ventas en Grupo GEPP (México) - Ex Consultor Retail en Nielsen

Sobre GEPP: “es la única empresa de bebidas que cuenta con operaciones, manufactura, distribución y mercadotecnia de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, así como garrafrones de agua en todo el territorio de México. GEPP manufactura sus propias marcas como epura y asociadas, entre ellas Gatorade, Lipton, Pepsi y 7up, siendo embotellador exclusivo de PepsiCo en México. Actualmente GEPP brinda empleo directo a más de 40,000 colaboradores, convirtiéndolo en uno de los principales empleadores del sector privado en México.”

“El éxito de cualquier implementación tiene que ver totalmente con la supervisión y aseguramiento que el personal esté con el cliente, la gestión de los equipos es la base para el logro de los objetivos.

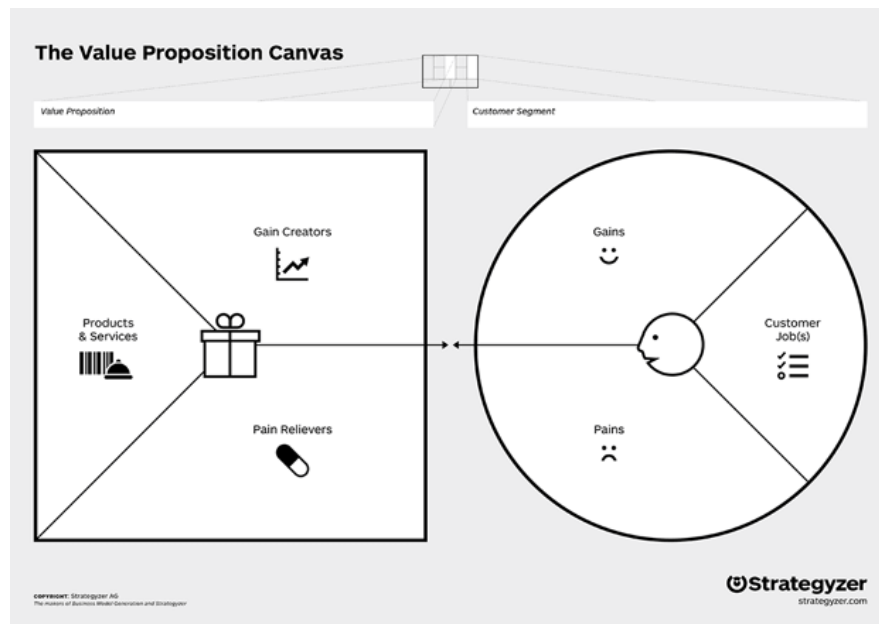
“En mi plantilla existen más de 300 personas con necesidades, objetivos y perfiles distintos que además de supervisar requieren atención y desarrollo, este es el gran reto de la compañía, en mi opinión, la gente es la base absoluta del éxito de cualquier empresa”

“En mi empresa hoy existen bastantes herramientas de registro – control de nuestro portafolio en los distintos canales (tradicional & moderno) que desarrollamos nosotros(...) La principal es Gepp Móvil y está cargada en una Hand Held que llevan los promotores al punto de venta; lo que más se valora en los equipos es la portabilidad y funcionalidad, la aplicación es muy amigable y predictiva, los promotores se familiarizan muy rápido y tienen la posibilidad de abrir y cerrar su operación a distancia ya que el sistema funciona de manera remota”.

Anexo 12 – Tabla de competidores en México

Empresa	Funcionalidades							Características de la empresa				
	Planificación de entrega	Captura de imágenes	GPS	Reconocimiento de imágenes	Sensores	Analítica	BI	Oficinas	Cantidad de empleados	Ganancias	Financiación obtenida	Mercados en donde opera
Tracksmart	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	Uruguay	24	USD 0,5 M	No	Centroamérica y América del Sur
Storecheck	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	Centroamérica y América del Sur	100	SD	SD	+90 marcas / EE. UU. y América Latina
Frogmi	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	América del Norte y América del Sur	25	SD	Si, SD	+10 países / 100 empresas / 20K usuarios móviles
Spring Global	☑	☑	☑	?	×	☑	☑	Colombia, EE. UU., y Brasil.	200	USD 22 M	USD 104 M	Todos los continentes.
Team Core	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	México, Perú, Chile, Colombia, Argentina				México, Perú, Chile, Colombia, Argentina
Smart Index	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	México				México
Agile Promoter	☑	☑	☑	×	×	☑	☑	Brasil				Todo Latinoamérica

Anexo 13 – Job-to-be-done - propuesta de valor



¿Qué quieren nuestros clientes?

- Lograr que su producto tenga una buena exposición en el punto de venta.
- Asegurarse que la exposición de los productos en el punto de venta se realice de acuerdo con lo planificado.
- Que no falte *stock* de los productos en el punto de venta.
- Tener certeza de que los reponedores cumplen el horario laboral.
- Tener certeza de que los distribuidores cumplen las rutas planificadas.
- Tener certeza de que el punto de venta cumple con los acuerdos de exposición de productos.
- Conocer las estrategias de sus competidores en el punto de venta

Ganancias

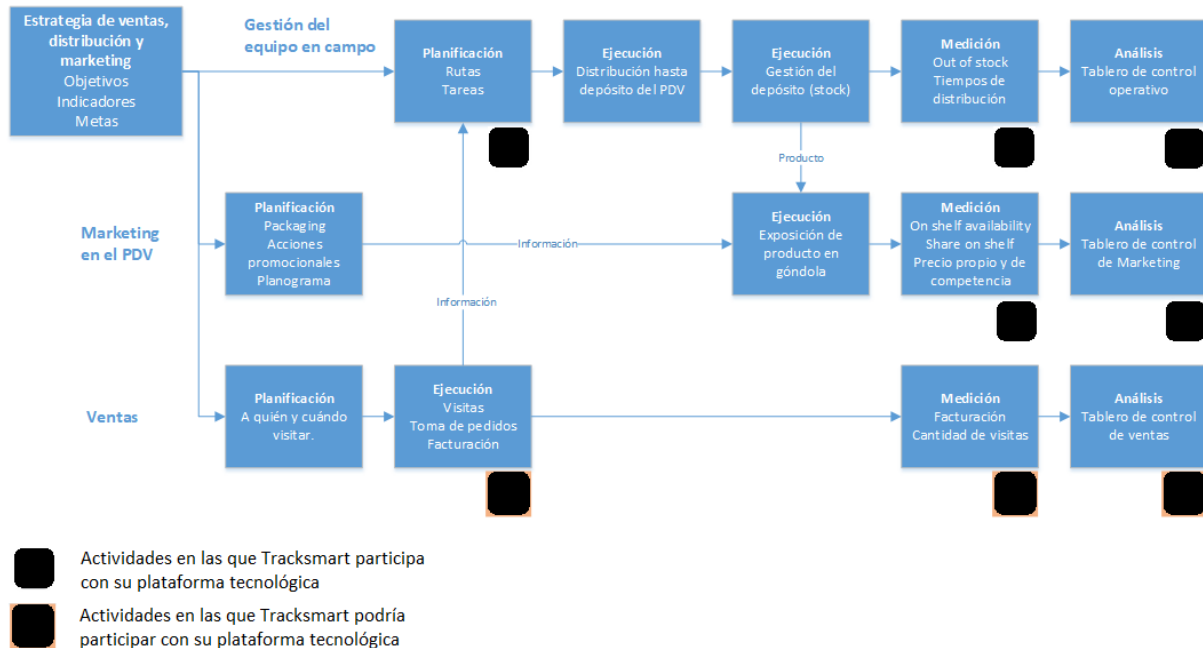
- Maximizar eficiencias en el proceso de distribución y reposición de productos
- Encontrar nuevas oportunidades de negocio a partir de una mejora en la gestión de la información-

Dolores

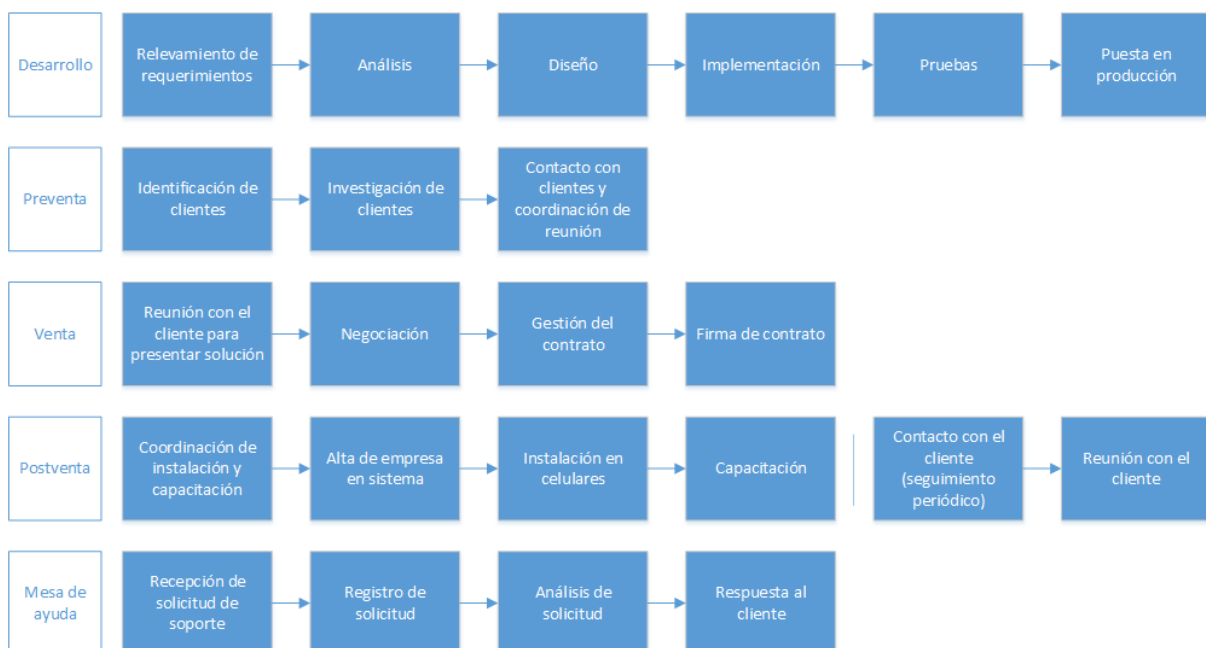
- Que los empleados (reponedores y/o distribuidores) no estén realizando su trabajo correctamente.
- Tener que implementar costos mecanismos de control para asegurarse de que los reponedores están cumpliendo con sus tareas (supervisores deben realizar visitas sorpresa)
- Que la estrategia planificada para un producto no se ejecute correctamente en el punto de venta.

Anexo 14 – Constelación de valor y cadena de valor

Constelación de valor: se representan los procesos involucrados en el sector de *trade marketing*, el cual fue realizado a partir de investigación y entrevistas a la empresa. A su vez, se resaltan los procesos en los cuales Tracksmart participa con su solución o podría participar en el futuro.



Cadena de valor: se representan las actividades dentro de cada proceso de la empresa, el cual fue realizado a partir de investigación sobre el funcionamiento de la misma, y una posterior desagregación para identificar cada acción con mayor precisión.

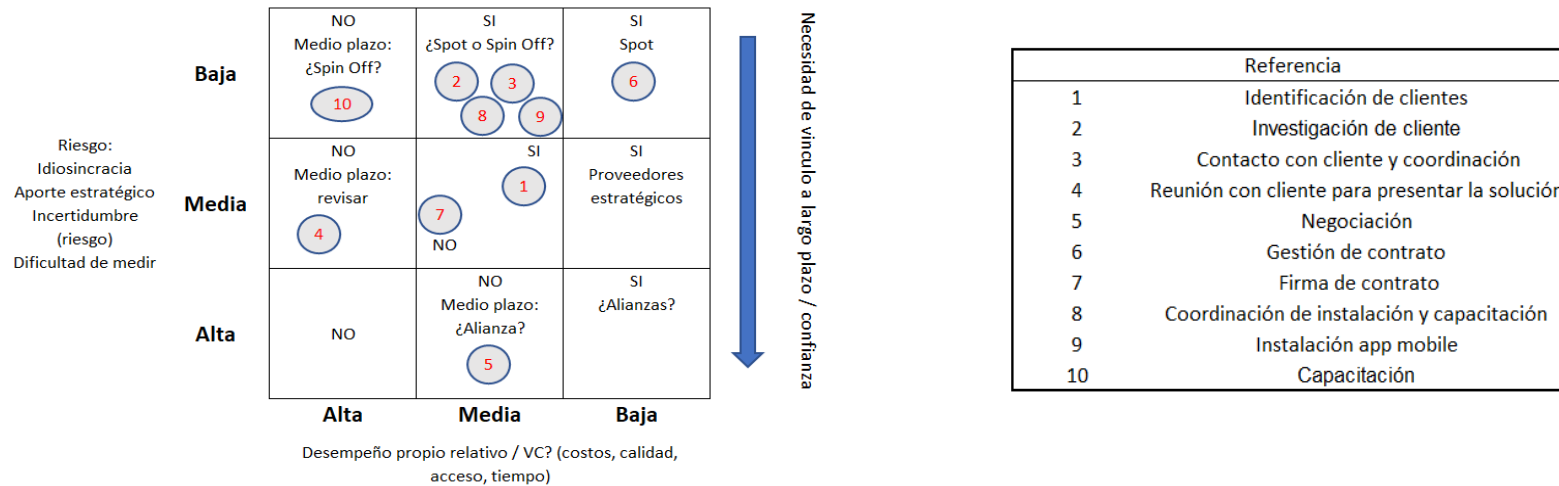


Anexo 15 – Análisis de actividades

	Etapa Preventa		
	1- Identificación de clientes	2 - Investigación de cliente	3 - Contacto con cliente y coordinación
Idiosincrasia de activos	Medio. Se requiere conocimiento del mercado y esta información puede ser útil solo para otras empresas con propuesta similares.	Baja. Información sobre el cliente puede ser encontrada en Internet	Bajo. Al ser el primer contacto con el cliente no existen activos específicos.
Incertidumbre en la tarea	Baja. Se puede establecer un procedimiento para hacer la identificación de clientes.	Baja. Se puede establecer un procedimiento para hacer la investigación.	Baja. Se puede estandarizar.
Incertidumbre en el entorno	Bajo, aunque variables económicas pueden hacer cambiar el entorno.	Baja.	Baja.
Medibilidad	Alto. Se puede medir la actividad.	Alto. Se puede medir la actividad.	Alto. Si bien puede ser difícil medir la efectividad del contacto (se podría grabar las llamadas para aumentar la medibilidad, pero sería costoso de analizar), se puede medir el ratio de contactos / coordinaciones.
Impacto estratégico	Alto. Para entrar en el nuevo mercado hay que identificar a que clientes servir con la propuesta de valor.	Medio. Se requiere información de buena calidad del cliente para avanzar.	Alto. Primera impresión es importante porque permite desarrollar el vínculo inicial con el cliente y condiciona avanzar con el prospecto.
Riesgo de comportamiento oportunista	Medio. Existe riesgo de que quien hace la tarea comparta esta información valiosa con competidores.	Bajo. Es posible acceder a la información y contrastarla con otras fuentes.	Bajo. No se visualiza instancia de comportamiento oportunista.
Desempeño propio relativo	Medio. Para la actividad se necesita información de la propuesta de valor de Tracksmart y también información del sector.	Medio. La empresa no es la mejor ni la peor en la actividad.	Medio. Contactar a los clientes en México desde Uruguay puede ser dificultoso debido a posibles diferencias culturales, cultura de negocios y de lenguaje.
Conclusión	Dado que la empresa quiere posicionarse a largo plazo en el mercado es recomendable que busque generar alianzas con representantes locales	Se puede recurrir a proveedor estratégico para que haga la tarea, sin embargo, el mismo que realiza la tarea de Investigación puede realizar esta tarea para reducir costos de transacción.	Se sugiere analizar recurrir a un proveedor estratégico para hacer la actividad. Para ello es necesario analizar costos en detalle para tomar la decisión de si recurrir a un proveedor o un aliado.

	Etapa Venta			
	4 - Reunión con cliente para presentar la solución	5 - Negociación	6 - Gestión de contrato	7 - Firma de contrato
Idiosincrasia de activos	Medio. Se requiere haber forjado un vínculo con el cliente para tener la reunión. Este vínculo es difícil de transmitir ya que depende de las personas.	Alto. Los puntos de la negociación son solamente relevantes a esta situación por lo que hay especificidad de activos	Alto. Las condiciones del contrato son un activo específico, pero se pueden transmitir.	Alto. El contrato es un activo específico.
Incertidumbre en la tarea	Baja. La reunión se puede planificar.	Medio. Si bien se puede planificar, es una tarea personal que no se puede estandarizar.	Bajo. Armar un contrato es algo estandarizado.	Bajo.
Incertidumbre en el entorno	Medio. Un mal día del cliente o del presentador puede condicionar el resultado de la reunión.	Medio. Un mal día del cliente o del presentador puede condicionar el resultado de la negociación.	Bajo.	Bajo.
Medibilidad	Baja. Es difícil de medir como fue la reunión, puede ser muy subjetiva la medición en caso de que la haga quien presente.	Medio. No es fácilmente medible el resultado de la negociación. Algunas condiciones se pueden medir, pero no todas.	Alta. Es una tarea que se puede medir.	Alto.
Impacto estratégico	Alto. Es una actividad clave para la empresa.	Alto. Es una actividad clave para la empresa y su estratégica de posicionarse en México.	Bajo. Armar un contrato es algo estandarizado.	Alto. Hasta no tener el contrato firmado no se puede asegurar el cliente.
Riesgo de comportamiento oportunista	Medio. El presentador puede utilizar la reunión para presentar otros productos o servicios no alineados con la empresa u hablar de otros temas.	Alto. El negociador, en representación de la empresa, puede tener sus propios intereses y actuar en contra de los intereses de la empresa.	Bajo.	Bajo.
Desempeño propio relativo	Alto. Nadie mejor que la empresa para presentar su propuesta de valor.	Medio. Depende de la habilidad de quien lleve adelante la negociación	Bajo. No se dispone de recursos que hagan esto.	Medio.
Conclusión	La empresa debería encargarse de esta actividad. Se debe complementar con un análisis de costos. Las características del cliente pueden incidir en quien deba realizar la actividad.	La empresa debería hacer la negociación en el corto plazo, pero buscando formar relaciones de confianza con representantes, en el mediano plazo, para que hagan ellos la negociación.	Contratar a alguien que haga la tarea.	Se recomienda delegar en el representante, condicionado a que envíe copia a la empresa.

	Etapa Postventa		
	8 - Coordinación de instalación y capacitación	9 - Instalación app mobile	10 - Capacitación
Idiosincrasia de activos	Bajo. No hay activos específicos.	Bajo. No hay activos específicos. Se puede utilizar cualquier dispositivo móvil.	Bajo. No hay activos específicos.
Incertidumbre en la tarea	Baja. La tarea está estandarizada.	Baja. La tarea está estandarizada.	Baja. La tarea está estandarizada.
Incertidumbre en el entorno	Bajo. No se visualizan cambios en el entorno que puedan impactar.	Bajo. No se visualizan cambios en el entorno que puedan impactar.	Bajo. No se visualizan cambios en el entorno que puedan impactar.
Medibilidad	Alto. Se puede medir si se instalaron bien los dispositivos y si los equipos de trabajo fueron bien capacitados.	Alto. Se puede medir si se instalaron bien los dispositivos.	Alto. Se puede medir si los equipos de trabajo fueron bien capacitados.
Impacto estratégico	Medio. Equipos mal capacitados y/o dispositivos mal instalados impactan en la imagen de la empresa y el servicio.	Medio. Dispositivos mal instalados impactan en la imagen de la empresa y el uso del servicio.	Medio. Equipos mal capacitados impactan en la imagen de la empresa y uso del servicio.
Riesgo de comportamiento oportunista	Bajo.	Bajo.	Bajo.
Desempeño propio relativo	Medio. La empresa no es la mejor ni la peor.	Medio. La empresa no es la mejor ni la peor.	Alto. La empresa es quien mejor conoce en cómo usar el sistema.
Conclusión	Se sugiere externalizar la actividad, teniendo cuidado de que los valores de la empresa y producto sean transmitidos en la capacitación. Eventualmente se puede buscar un proveedor estratégico.	Se sugiere externalizar la actividad. Corresponde evaluar costos.	La empresa debería ser quien realice las capacitaciones.



Anexo 16 – Acuerdo de comisiones con representante y plan de tarifas

Oferta de participación actual con los representantes:

Escala de Comisiones - Max out		40%
Pre-Venta		3%
Búsqueda de leads completando CRM	x	1%
Contactar lead y agendar reuniones	x	2%
Venta		12%
Participar de reunión y presentar nuestra solución	x	3%
Generar y enviar propuesta comercial al potencial cliente	x	1%
Implementación Prueba Piloto - Seguimiento - Cierre	x	4%
Cierre (Firma de contrato)	x	4%
Post-Venta		10%
Preparar los dispositivos celulares para instalar la app	x	2%
Capacitaciones de usuarios web + mobile	x	2%
Alta de primeros datos en los sistemas web y mobile	x	1%
Facturación y cobranza	x	5%
Soporte Nivel 1		10%
Servicio de Mesa de Ayuda - consultas diarias	x	10%
Bono extra por "Full Activity"		5%
Solo si implementa y realiza todo el proceso	x	5%

Negocios de Bajo Volumen

Pago mensual por licencia móvil

USD 24* por licencia
 Usuarios web ilimitados
 Chat online ilimitado
 2 usuarios BI - 1 por módulo

Negocios de Mediano Volumen

Pago fijo mensual por hasta 500 licencias móviles

USD 6,900*
 Usuarios web ilimitados
 Chat online ilimitado
 4 usuarios BI - 2 por módulo

Negocios de Gran Volumen

Pago fijo mensual por hasta 800 licencias móviles

USD 9,250*
 Usuarios web ilimitados
 Chat online ilimitado
 8 usuarios BI - 4 por módulo

Anexo 17 – Misión, visión y objetivos estratégicos

Misión

Brindar visibilidad en tiempo real de los procesos de distribución de productos de consumo masivo, aportando los indicadores de desempeño fundamentales para el manejo del negocio y la toma de decisiones.

Visión

Ser un socio estratégico clave para empresas productoras y/o distribuidoras de productos de consumo masivo, reconocido por su liderazgo innovador en Iberoamérica.

Objetivos estratégicos

Objetivo	Descripción del objetivo
Punto de referencia para nuestros clientes en lo relativo a la información necesaria para tomar decisiones estratégicas sobre ejecución en el punto de venta.	Tracksmart apunta a ser la plataforma utilizada por las marcas de consumo masivo, distribuidores y agencias para apoyarlos en su proceso de monitoreo y control de la ejecución de sus estrategias en el punto de venta.
Solución atractiva para mercados anglosajones (desarrollados).	Como parte de su objetivo de internacionalizarse la empresa debe entrar en el mercado de Estados Unidos. Este objetivo busca medir las acciones que la acerquen a ese objetivo.
Referentes en los principales mercados de LATAM en los segmentos de agencias, empresas de distribución y marcas de consumo masivo.	En el corto plazo la estrategia es mantener y fortalecer el posicionamiento en LATAM. Esto le permitirá tener una base de clientes que puedan ser embajadores de la plataforma, así como también ser lo suficientemente atractivo y rentable para atraer financiación externa para el proceso de expansión.
Atender clientes de segmentos agencias, empresas de distribución y marcas de consumo masivo en México.	El foco de la empresa está en estos segmentos, por lo que es importante identificar sus dolores para poder ofrecerles mejores soluciones.
Cientes en mercados anglosajones en rubros de agencias, empresas de distribución y marcas de consumo masivo.	Vinculado a tener una solución atractiva para mercados anglosajones, está el objetivo de captar clientes en esos mercados.
Aliado clave para nuestros clientes con relaciones de largo plazo.	Los clientes deben ver a Tracksmart como un aliado estratégico que les aporte valor en sus procesos.
Fuerza de ventas interna comprometida y eficaz para Uruguay.	El equipo de trabajo de Uruguay es clave para la estrategia por el conocimiento que tiene de la empresa y del sector.
Fuerza de ventas a través de representantes comprometida y eficaz para mercados internacionales.	La estrategia de expansión definida por la empresa es a través de representantes por lo que se debe monitorear su desempeño a través de este objetivo.
Proceso eficiente de desarrollo.	La actividad de desarrollo es central en la empresa e

	implica los mayores costos de la misma, por lo que es importante que sea eficiente.
Marca empleadora atractiva para equipo actual y nuevos candidatos.	Tracksmart opera en un entorno cambiante y desafiante en donde los equipos de trabajo hacen la diferencia. Para que las personas quieran trabajar con Tracksmart la empresa debe construir una marca empleadora sólida.
Marca reconocida por su agilidad de respuesta a clientes y actualización de la plataforma.	Estos factores son reconocidos como las ventajas competitivas de la empresa.
Equipo altamente motivado, calificado, orientado al cliente y actualizado en nuevas tecnologías.	La capacitación al equipo permite que se sientan motivados al mejorar sus calificaciones y esto repercute en una mejor entrega de valor al cliente.
Propuesta atractiva para socios actuales y futuros.	Los representantes tienen que querer trabajar con Tracksmart por lo que la propuesta de la empresa hacia ellos debe ser atractiva y motivante.
Control de gastos operativos.	Si bien la empresa está en un momento de expansión, y el foco no está en cortar gastos, es importante monitorear los gastos operativos para tenerlos controlados.
Crecimiento de ingresos agresivo a nivel internacional.	El crecimiento a nivel internacional debe repercutir en un aumento en el nivel de ingresos originados por mercados internacionales.
Financiamiento para expansión internacional.	La empresa apunta a obtener financiamiento de inversores para poder apalancarse y cumplir su objetivo de internacionalizarse a nuevos mercados.

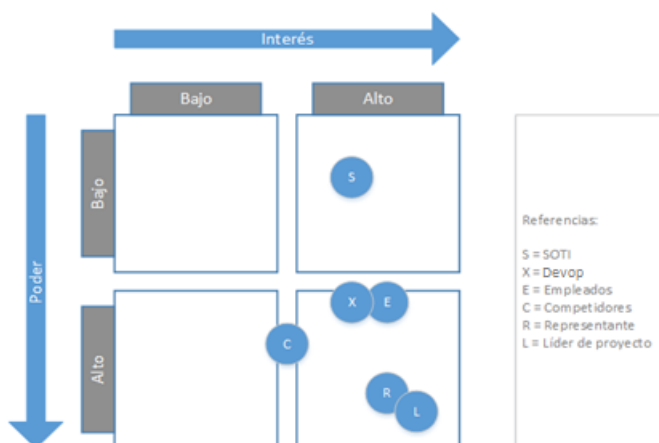
Anexo 18 – Plan de acción

	Area		S2/2019	S1/2020	S2/2020	S1/2021	S2/2021	S1/2022	S2/2022	S1/2023	S2/2023	S1/2024	S2/2024
Comunicación		Plan de comunicación al equipo de los objetivos											
		Reuniones de planificación y seguimiento											
RRHH Internos	Comercial	Selección de <i>Business Developer</i> para proyecto de internacionalización a México											
	Comercial	Aumento del equipo de Postventa (contratación 1 persona)											
	Soporte	Aumento del equipo de Mesa de ayuda (contratación 1 persona)											
Representante en México		Formalización de contrato con representante											
	Business Developer y Representante	Elaboración (revisión / actualización) de plan de acción de preventa y venta											
		Seguimiento de operativa en México (llamadas y viajes)											
		Búsqueda de representante adicional											
Ventas en México		Preventa: Contacto y primeras visitas a clientes (representante + <i>Business Developer</i>)											
		Cierre de primeras ventas (representante + líder de Tracksmart)											
		Preventa: contacto y primeras visitas (nuevo representante + <i>Business Developer</i>)											
		Cierre de primeras ventas (nuevo representante + <i>Business Developer</i>)											
	Captación de nuevos clientes												
Marketing		Selección de agencia de marketing digital											
		Diseño de estrategia de marketing											
		Planificación de actividades de marketing digital											
		Planificación de eventos a participar											
		Rediseño de página web con nueva propuesta de valor: 3 módulos independientes											
		Elaboración de casos de éxito con clientes actuales para página web											
	Ejecución de la estrategia de marketing												
Desarrollo	Plataforma	Mantenimiento y actualizaciones											
	Página web	Actualización de nueva página web											
	Plataforma	Adecuaciones de la plataforma para mercado mexicano											
	Plataforma	Separación de módulos Control de RRHH e Información en el PDV											
	Plataforma	Desarrollo de módulo de Ventas											
Plataforma	Desarrollo para iOS												

Anexo 19 - Tabla de Grupos de Interés

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Empleados	Altas	Alto	Medio	Gestionar a los equipos de trabajo identificando sus necesidades, motivaciones, y buscando mantener su entusiasmo con la empresa.
Competidores	Medio	Medio	Medio-Alto	Los competidores estarán atentos a los movimientos de Tracksmart luego de que capte clientes en el mercado y se presente como una posible amenaza para ellos. Se debe monitorear su reacción y nuevas propuestas.
SOTI	Medio	Alto	Bajo	El proveedor Soti ofrece una herramienta importante para los procesos de Tracksmart, pero sin embargo existen muchos productos sustitutos, por lo que no es necesario mantener una relación cercana.
Devop	Altas	Alto	Medio	Devop tiene interés en mantener el vínculo con Tracksmart ya que es el cliente principal y desde donde nació la empresa. Sin embargo, si Tracksmart requiriera de mayor volumen de desarrollo que Devop no pueda cubrir, o surgieran otros inconvenientes, Tracksmart podría contratar otra empresa de <i>software</i> , con el factor negativo de tener costos de transacción iniciales.
Representantes locales	Medio	Medio-Alto	Medio-Alto	Cuidar muy de cerca la relación, ya que son la imagen de Tracksmart frente a los clientes, y tienen mucha incidencia en el volumen de ingresos que se genera.
<i>Business Developer México en Tracksmart</i>	Altas	Alto	Alto	Cuidar muy de cerca ya que tiene una responsabilidad importante sobre en la internacionalización, y en caso de su salida se pueden ver comprometidos tiempos y costos del proyecto.

Mapa de Grupos de Interés



Anexo 20 - Matriz de Riesgo

A continuación, se presenta el análisis de riesgos realizado del proyecto.

Matriz de riesgos

Probabilidad	Casi certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Riesgo 1 Riesgo 3 Riesgo 7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Riesgo 2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Riesgo 6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Riesgo 4 Riesgo 5 Riesgo 8 Riesgo 9</div>
	Muy probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO	
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	Impacto

Id. 1. Riesgo: No poder formalizar con el representante en México o si el representante no vende de acuerdo con los objetivos. Probabilidad: Posible / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 9. Mitigaciones: Mientras no se consiga un representante el o la Business Developer deberá asumir las funciones del representante en la búsqueda y captación de clientes.

Id. 2. Riesgo: No lograr la contratación del Business Developer. Probabilidad: Posible / Impacto: Mayor. Nivel de Riesgo: 12. Mitigaciones: Asignar una persona del equipo actual para que tome la función en tanto no se consigue un Business Developer. Este recurso es fundamental para el éxito del proyecto.

Id. 3. Riesgo: No disponer de fondos para la internacionalización debido a no quedar seleccionados en el programa Proexport. Probabilidad: Posible / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 9. Mitigaciones: Preparación anticipada de los requisitos de la convocatoria. Eventualmente se pueden buscar otras formas de financiamiento (préstamo bancario o inversores). En caso de no conseguir financiación se debe replanificar el proyecto para ir a un ritmo menor.

Id. 4. Riesgo: No comprender los requerimientos del mercado mexicano. Probabilidad: Improbable / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 6. Mitigaciones: Investigación realizada sobre el mercado mexicano. Previo a comenzar a desarrollar se debe validar los requerimientos con contrapartes en el mercado.

Id. 5. Riesgo: El equipo de desarrollo no dispone de tiempo para implementar los cambios requeridos para entrar al mercado mexicano. Probabilidad: Improbable / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 6. Mitigaciones: Posibilidad de externalizar actividades de desarrollo en Devop.

Id. 6. Riesgo: Devop no tiene tiempo para asumir los desarrollos para Tracksmart. Probabilidad: Posible / Impacto: Menor. Nivel de Riesgo: 6. Mitigaciones: Búsqueda y contratación de otro proveedor de desarrollo.

Id. 7. Riesgo: Los potenciales clientes no se muestran interesados por la propuesta de Tracksmart. Probabilidad: Posible / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 9. Mitigaciones: Documentar los contactos y reuniones con los clientes para entender mejor sus necesidades. Tratar de identificar sus

dolores para adecuar la solución a sus necesidades. En última instancia se abandona el mercado y se buscan nuevas oportunidades.

Id. 8. Riesgo: Los clientes perciben como un punto negativo que Tracksmart no tenga presencia física en México. Probabilidad: Improbable / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 6. Mitigaciones: Se mitiga con un representante que lleve adelante el proceso de venta en el mercado meta.

Id. 9. Riesgo: Diferencias culturales hacen que los clientes no confíen en Tracksmart. Probabilidad: Improbable / Impacto: Moderado. Nivel de Riesgo: 6. Mitigaciones: Se mitiga con un representante que lleve adelante el proceso de venta en el mercado meta.

Flujo de fondos Con proyecto - México

		2020	2021	2022	2023	2024
		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas		1.041.600	1.894.246	2.970.411	4.050.016	5.229.468
Ventas netas		987.600	1.760.246	2.756.411	3.756.016	4.855.468
Suscripciones		854.112	1.477.512	2.257.512	3.037.512	3.817.512
Tracksmart Assistant		-	4.167	14.258	20.250	28.239
Tracksmart Analytics		11.249	25.004	71.290	151.876	240.033
BI Subscription		7.500	4.167	14.258	50.625	70.598
Personalizaciones		86.244	200.032	299.417	475.877	663.620
Mantenimiento		58.121	129.188	220.999	212.626	296.511
Otros servicios		24.373	54.175	92.677	101.250	112.957
Comision por ventas (representantes)		54.000	134.000	214.000	294.000	374.000
Costo de ventas		179.108	242.102	330.101	400.510	435.383
SOTI		84.090	143.472	227.498	293.538	323.604
Servidores (Azure)		39.715	43.327	47.299	51.669	56.476
Programación BI		-	-	-	-	-
Servicio móvil		55.303	55.303	55.303	55.303	55.303
Personalizaciones externalizadas		-	-	-	-	-
Otros servicios		-	-	-	-	-
Entrenamiento de clientes		-	-	-	-	-
Margen bruto		808.492	1.518.144	2.426.310	3.355.506	4.420.085
Gastos de administración y ventas		638.845	760.691	897.289	1.005.016	1.172.407
Sueldos personal		422.184	511.848	630.504	725.890	856.941
Servicios profesionales		49.262	49.262	49.262	49.262	49.262
Gastos laborales		-	-	-	-	-
Capacitaciones del personal		43.750	48.750	60.000	63.750	63.750
Servicios profesionales legales & contables		16.000	22.530	12.560	12.591	54.622
Servicios		18.002	18.002	18.002	18.002	18.002
Capacitación de clientes		-	-	-	-	-
Servicios compartidos entre empresas		13.501	13.501	13.501	13.501	13.501
Personalizaciones externalizadas		2.987	12.987	12.987	12.987	2.987
Costos fijos		29.941	29.941	29.941	29.941	29.941
Alquiler		17.849	17.849	17.849	17.849	17.849
Gastos de oficina		1.785	1.785	1.785	1.785	1.785
Seguro		3.040	3.040	3.040	3.040	3.040
Limpieza y seguridad		5.712	5.712	5.712	5.712	5.712
UTE & OSE		-	-	-	-	-
CUTI		1.556	1.556	1.556	1.556	1.556
Publicidad & comunicación		17.961	17.961	17.961	17.961	17.961
Otros gastos		8.890	11.890	17.890	17.890	17.890
Mantenimiento		583	583	583	583	583
Impuestos		15.783	23.435	34.097	42.658	46.966
EBIT		169.647	757.454	1.529.021	2.350.489	3.247.678
Internationalization (Misiones comerciales y eventos)		58.100	52.040	67.040	82.040	75.020
EBITDA		111.547	705.414	1.461.981	2.268.449	3.172.658
Interest Income/Expense		24.608	43.688	84.453	107.327	123.239
Comisiones por cobros con tarjetas de credito		21.353	36.938	56.438	75.938	95.438
Other interest expense		3.255	5.920	9.283	12.657	16.343
Long term debt interest ANII		-	830	18.732	18.732	11.458
EBT		86.939	661.726	1.377.528	2.161.122	3.049.419
IRAE (25%)		21.735	165.431	344.382	540.281	762.355
Withholding Tax		-	-	-	-	-
Desembolso inicial	- 7.400,00					
Resultado NETO	- 7.400	65.204	496.294	1.033.146	1.620.842	2.287.064
Long Term Debt Funding ANII I		-	-	-	-	-
Capital Repayment ANII I			10.380	62.280	62.280	
Subsidies UYXXI		54.000				
Financial flow		119.204	485.914	970.866	1.558.562	2.287.064