



UTN.BA

FACULTAD
REGIONAL
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA
GERENCIAL

Título:

“Factibilidad estratégica y financiera de un Sistema
HCM SaaS para pymes tecnológicas del AMBA”

Autor: Lic. Álvaro Cuadro

Directora de carrera: Dra. Sandra Patricia Fernández

Tutora: Dra Sandra Fernández

Buenos Aires – octubre 2025

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. El problema y sus antecedentes	5
3. Materiales y métodos a emplear para resolver el problema	8
4. Resolución del problema	10
4.1 Productos y Servicios	10
4.2 Business Model Canvas.....	12
4.3 El Mercado y la competencia	14
4.4 Referencias Argentina:	15
4.5 Análisis FODA.....	16
4.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:	16
4.7 Análisis PEST	18
4.8 Estrategias Genéricas de Porter:	19
4.9 La economía del negocio	20
4.10 El Plan comercial	22
4.11 El plan financiero	22
5. Conclusiones	24
6. Referencias Bibliográficas	25
7. Anexos	27

TABLAS

Tabla 1: Desglose de gastos únicos	23
Tabla 2: Desglose de gastos de infraestructura (12 meses).....	23
Tabla 3: Desglose de gastos de Marketing (6 meses).....	23
Tabla 4: Cuadro de resultados de cinco años	27
Tabla 5: Cálculo de VAN y TIR	27

FIGURAS

Figura 1: Canvas del modelo de negocio	13
--	----

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es el de evaluar la factibilidad estratégica y financiera de un sistema de gestión del capital humano. El análisis se centra en las pymes de la economía del conocimiento del AMBA¹. Este tipo de empresas son altamente competitivas en lo que se refiere a reclutamiento y retención del talento. Son también un mercado cada vez más grande en el AMBA, y al mismo tiempo uno de los sectores con mayor captación de talento en la actualidad (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, 2024). Para las empresas analizadas, el desafío clave es contar con un software que gestione tanto los procesos de recursos humanos como el desarrollo y desempeño del talento.

Las pymes necesitan contar con un software de gestión del talento que no impacte significativamente en los costos de la empresa. De ahí la importancia de contar con un software que pueda ser facturado en moneda local y no varíe su valor en función de la cotización de las monedas extranjeras. Es también igual de importante que la implementación de dicho software sea lo menos demandante de recursos humanos y financieros posible. Es por esto que una solución SaaS², que no necesite de instalación, actualización ni alojamiento físico, es la forma óptima de distribución para este producto.

Se ha identificado como necesario que dicho software cuente con módulos de desarrollo, desempeño y una matriz de competencias. Del benchmarking³ realizado se desprende que los softwares actuales se agrupan en dos enfoques principales. Los sistemas HCM⁴ se orientan a grandes organizaciones, pero resultan complejos y con tarifas dolarizadas que varían según la cantidad de licencias. En contraste, los HRIS⁵ y HRMS⁶ ofrecen funcionalidades limitadas que no alcanzan para la gestión de talento en la economía del conocimiento. Además, frente a los adelantos en inteligencia artificial, la solución debe integrar modelos de lenguaje natural en su interfaz de usuario (Ahmed & Imran, 2025).

De ahí surge la necesidad de implementar un software de gestión del capital humano que entienda la realidad del sector y las dificultades macroeconómicas del país. Como respuesta es que nace

¹ El Área Metropolitana de Buenos Aires es el área comprendida entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires que la rodean.

² Software como Servicio (en inglés Software as a Service) es un modelo de distribución de software en la nube en el que las aplicaciones se ofrecen como servicio, accesibles a través de internet mediante suscripción.

³ Análisis comparativo de la competencia

⁴ El Human Capital Management System o Sistema de Gestión del Capital Humano es un software de gestión que considera a los empleados como un capital que debe ser gestionado y desarrollado.

⁵ El Human Resources Information System o Sistema de Información de RRHH es un software que considera a los empleados como un conjunto de datos que deben ser almacenados y gestionados. Se asemeja más a lo que podría considerarse la digitalización de un legajo

⁶ El Human Resource Management System o Sistema de Gestión de RRHH es un sistema que gestiona los procesos clave relacionados con el trabajo del empleado.

MiTalento, un SaaS nacional enfocado en cubrir las necesidades de la gestión del capital humano para pymes de la economía del conocimiento del AMBA.

Es para esto que se estructuró el trabajo a partir de una revisión teórica y empírica que incluyó el análisis del problema y sus antecedentes, destacando la brecha existente entre las necesidades de las pymes y las soluciones disponibles en el mercado actual. Luego se detallaron las herramientas aplicadas para definir el posicionamiento competitivo de la propuesta, junto con la elaboración de un plan financiero con proyecciones de costos, ingresos y evaluación de indicadores clave como en Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. La sección de resolución desarrolló la propuesta de valor de MiTalento, un sistema desarrollado como SaaS, seguro y escalable para pymes de la economía del conocimiento del AMBA. Se analizó la evidencia de una demanda insatisfecha de software que combine funcionalidades avanzadas, soporte local y precios en moneda nacional. Los resultados de dicho análisis posicionaron a MiTalento como un producto diferenciado y enfocado a un nicho específico. Finalmente, el plan económico y comercial propuso un modelo de suscripción mensual accesible, un enfoque de marketing digital multicanal y una estructura de costos flexible, basada en infraestructura escalable. Las proyecciones financieras confirmaron la viabilidad económica del proyecto en un horizonte de cinco años.

2. EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

Las pymes tecnológicas del AMBA carecen de herramientas para gestionar estratégicamente su talento. Procesos como la evaluación continua, la detección de brechas de habilidades y la capacitación personalizada resultan esenciales para retener profesionales clave. Salazar Vázquez et al (2023) indican que la ausencia de estas prácticas genera una fuga de talento hacia organizaciones más grandes que sí las implementan. La bibliografía actual subraya que la ausencia de una gestión estratégica del talento no solo desmotiva a los empleados, sino que también reduce la capacidad de innovación y adaptación de la empresa (Kaliannan et al., 2023).

Las pymes del AMBA concentran gran parte de la actividad empresarial y del empleo en software y servicios informáticos (Rodríguez, 2022; Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento, 2024). Aun con esta relevancia, enfrentan barreras importantes para acceder a soluciones tecnológicas avanzadas. El principal obstáculo es el alto costo de licenciamiento, infraestructura y mantenimiento de los sistemas HCM. Ante esta limitación, muchas empresas optan por HRIS que solo cubren tareas administrativas básicas como nómina y control de ausentismo. En algunos casos recurren a HRMS con funciones aisladas de reclutamiento o desempeño, pero sin una visión integrada del ciclo de vida del empleado (Tricoci et al., 2023).

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico y decisivo para la competitividad y supervivencia de las organizaciones en un entorno globalizado y de alta volatilidad (Salazar Vázquez et al., 2023). La transición hacia la cuarta revolución industrial ha intensificado la necesidad de atraer, desarrollar y retener profesionales con habilidades específicas, transformando la gestión de personas en una ventaja competitiva sostenible (Rodríguez, 2022). Sin embargo, la adopción de herramientas tecnológicas que permitan una gestión integral del capital humano presenta una brecha significativa entre las grandes corporaciones y las pymes.

En este contexto, el modelo SaaS ha surgido como una solución democratizadora. Corral de la Mata et al. (2025) indican que este modelo permite a las empresas acceder a software avanzado sin la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales en infraestructura. Un sistema HCM bajo un modelo SaaS elimina las barreras de costo y complejidad técnica, ofreciendo una plataforma escalable, flexible y accesible que se alinea con las necesidades y capacidades de las pymes. La adopción de un sistema HCM permitiría a estas empresas implementar un ciclo de gestión del talento integrado, convirtiendo así la gestión de personas en un verdadero activo estratégico.

Según la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología (2024) en la Argentina la adopción de tecnologías emergentes y de cómputo en la nube todavía presentan un amplio espacio de crecimiento. En la

industria manufacturera, por ejemplo, menos de una quinta parte de las firmas declaró uso de procesamiento en la nube en 2021. La mayor adopción se encuentra entre empresas grandes, lo que indica oportunidades para soluciones SaaS de rápida implantación orientadas a pymes.

Asimismo, Tricoci et al (2023) indican que los proveedores globales lideran la cadena de valor de ERP⁷ y sistemas HCM en el país con consultoras locales que solo se focalizan en su adaptación e implementación. Esto refuerza la conveniencia de propuestas con conocimientos de los procesos locales y con suscripciones en pesos argentinos para ganar tracción en el segmento pyme. Desde la perspectiva de adopción tecnológica en pymes, la cultura digital y los costos percibidos influyen en la decisión de incorporar nuevas TIC, dimensiones directamente pertinentes para los sistemas HCM.

En el plano del talento, el país combina fortalezas como el acceso ampliado a la educación superior y la madurez digital. Estos factores condicionan la disponibilidad y retención de talento en las pymes (Rodríguez, 2023). En paralelo, la teoría actual sobre gestión del talento confirma que el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible. No aprovecharlo con arquitecturas y procesos adecuados debilita la productividad y la innovación (Salazar Vázquez et al., 2023).

Estas condiciones configuran un entorno donde un sistema HCM SaaS argentino puede funcionar como palanca para profesionalizar los recursos de las pymes de la economía del conocimiento. Justamente el tipo de empresas donde el talento es el motor del crecimiento sostenido y de la capacidad de exportación (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento, 2024). En el mercado actual, donde, de acuerdo con Meilán (2024), existen alternativas de menor costo, pero con limitaciones en soporte, adaptación y escalabilidad, una solución como la analizada puede cubrir las necesidades de las pymes del sector.

Es por esto que la solución propuesta parte de la brecha funcional y económica identificada. Un enfoque SaaS reduce las barreras de entrada al minimizar el CAPEX⁸, acelerar los ciclos de actualización y ofrecer estructuras de precios predecibles (Corral de la Mata et al., 2024). Desde el punto de vista operativo, arquitecturas de procesamiento en la nube simplifican seguridad, respaldo y escalado, liberando capacidad de equipos pequeños para enfocarse en adopción y mejora continua. La hoja de ruta funcional debe priorizar módulos de alto impacto y time-to-value⁹

⁷ Un ERP (Planificación de Recursos Empresariales) es un software que integra y gestiona de forma centralizada los procesos clave de una empresa, como finanzas, logística y recursos humanos.

⁸ CAPEX (Capital Expenditure) se refiere a la inversión de una empresa en la compra o mejora de activos fijos a largo plazo, como maquinaria, edificios o, como en este caso, tecnología.

⁹ Time-to-value es el tiempo que transcurre desde que un cliente adquiere un producto o servicio hasta que comienza a recibir valor o beneficios tangibles de él.

corto, incorporando progresivamente capacidades de IA mediante modelos de lenguaje natural. Este enfoque es coherente con la evidencia sobre calidad de servicio en SaaS como determinantes de la satisfacción y la continuidad de uso en organizaciones con recursos limitados (Ahmed y Imran, 2025; Corral de la Mata et al., 2024).

3. MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Para abordar de manera rigurosa la factibilidad estratégica y financiera del desarrollo de un SaaS de HCM para pymes tecnológicas del AMBA, se emplearon herramientas de análisis ampliamente reconocidas en el ámbito empresarial y académico. Cada una de ellas aportó perspectivas complementarias que, en conjunto, permitieron un diagnóstico integral y la formulación de estrategias adecuadas para el proyecto.

En primer lugar, se empleó el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), un marco conceptual que facilita la descripción y diseño de modelos de negocio a través de nueve bloques que representan la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Este modelo resulta especialmente útil en proyectos tecnológicos emergentes, ya que permite visualizar de manera integral la relación entre los recursos, las actividades clave, la propuesta de valor y las fuentes de ingresos, promoviendo la coherencia entre la estrategia y la ejecución operativa.

En segundo lugar, se aplicó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta desarrollada por Weirich (1982) y ampliamente difundida en la literatura de gestión estratégica. Este análisis permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), constituye una etapa esencial de la planificación estratégica, ya que orienta la formulación de políticas y decisiones que aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades del entorno, al mismo tiempo que mitigan debilidades y amenazas.

Asimismo, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2009), que examina la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la presencia de productos sustitutos. Según el autor, la rentabilidad de una industria depende de estas fuerzas estructurales, que determinan la intensidad de la competencia y la capacidad de las empresas para sostener ventajas competitivas. Su aplicación en este trabajo permitió analizar el atractivo del mercado de software de gestión del talento y detectar oportunidades de diferenciación frente a competidores globales y locales.

De manera complementaria, se llevó a cabo un análisis PEST, técnica introducida por Aguilar (1967) y sistematizada por Johnson et al. (2006), que evalúa el impacto de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos sobre un proyecto. Esta herramienta posibilita anticipar escenarios y adaptar la estrategia a las condiciones macro ambientales. En este estudio se analizó el contexto argentino —marcado por inestabilidad económica, carga impositiva elevada y programas de fomento tecnológico intermitentes—, así como las tendencias de digitalización, la

evolución cultural hacia la gestión del talento y los avances tecnológicos asociados al modelo SaaS y a la computación en la nube.

Para la definición del posicionamiento competitivo, se recurrió al marco de las estrategias genéricas de Porter (2009), que distinguen tres enfoques básicos para alcanzar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En el plano económico-financiero, se elaboró un plan de negocio siguiendo los lineamientos de Hisrich y Peters (2018), estructurado sobre la proyección de ingresos, la estimación de costos fijos y variables, y la evaluación de indicadores de rentabilidad como el VAN¹⁰ y la TIR¹¹. Estas métricas, de acuerdo con Ross et al. (2018), son esenciales para estimar la viabilidad y sostenibilidad de un proyecto de inversión.

Finalmente, la integración de metodologías cualitativas (Canvas, FODA, Porter, PEST) y cuantitativas (plan financiero, VAN, TIR) permitió abordar el problema desde un enfoque sistémico (Checkland, 2000), donde las interacciones entre las dimensiones estratégicas, operativas y tecnológicas son analizadas como un conjunto interdependiente. Este enfoque integral no solo posibilita evaluar la factibilidad del proyecto desde diferentes perspectivas, sino también sustentar la toma de decisiones estratégicas con base en evidencia empírica y financiera.

¹⁰ Valor Actual Neto (VAN): indicador financiero que mide la rentabilidad de un proyecto calculando la diferencia entre el valor presente de los flujos de fondos futuros y la inversión inicial.

¹¹ La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de caja de una inversión, representando así su tasa de rendimiento porcentual esperada

4. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Productos y Servicios

MiTalento es un servicio como software de gestión del capital humano que busca, gestiona y cuida al talento en todo su ciclo de vida en una empresa. Y cuando hablamos de ciclo de vida nos referimos realmente a tener interconectadas todas las etapas del talento, retroalimentándose constantemente. En MiTalento, el ciclo comienza con el Reclutamiento, que dará como salida un nuevo empleado, que a su vez cubrirá un Rol con sus Objetivos, Habilidades Duras y Blandas, que serán evaluadas en una Evaluación de Desempeño, de la que el sistema se alimentará para recomendar Cursos y Capacitaciones o necesidades de nuevos talentos, lo que alimentará al primer módulo de Reclutamiento, iniciando nuevamente el circuito. En MiTalento, ningún módulo es una isla, cada funcionalidad está pensada para poder ayudar a nuestros clientes a encontrar, gestionar y retener lo más valioso que tienen, el Talento.

MiTalento es un SaaS soportado en AWS¹² y es:

- Altamente escalable: con capacidad para manejar un crecimiento de usuarios, datos o funcionalidades sin pérdida de rendimiento.
- Altamente disponible: el servicio se baja en la regla de los “tres nueves”: disponible el 99,9% del tiempo.
- Seguro: Cifrado de datos, en tránsito y en reposo.
- Fácil de usar: Interfaz intuitiva, onboarding claro, buena experiencia al usuario
- Actualizable automáticamente: Sin intervención ni interrupciones al usuario.
- Multitenants: Capacidad de servir a múltiples clientes.
- Accesible desde cualquier lugar: Acceso vía navegador, sin necesidad de instalaciones locales.
- Integrable: Conectores listos para integrarse con demás sistemas de los clientes.

Se utilizaron Bases de Datos No Relacionales (MongoDB) para un más fácil mantenimiento y velocidad de escalabilidad.

MiTalento cuenta en su MVP¹³ con los siguientes módulos:

¹² Amazon Web Services es una plataforma de servicios en la nube que ofrece infraestructura, herramientas y soluciones tecnológicas bajo demanda.

¹³ MVP (Minimum Viable Product): versión inicial de un producto con las funcionalidades esenciales para validar su propuesta de valor con usuarios reales.

- Reclutamiento: Permite la búsqueda de una nueva posición por crecimiento o reemplazo en la compañía. Se integra con los motores de búsquedas más usados en el mercado (LinkedIn, Zonajobs, Bumeran, Glassdoor).
- ABM de Roles: Los roles son el corazón de MiTalento. Todos los Colaboradores deberán estar asignados a un Rol y este deberá tener una descripción del puesto, objetivos y habilidades duras y blandas definidas.
- Evaluación de Desempeño: Si bien cada compañía podrá crear en el sistema las evaluaciones de desempeño que considere, desde MiTalento les ofrecemos una gestión ágil y enfocada en los roles, donde se avaluarán los Objetivos y Habilidades que respondan al Rol al que el Colaborador pertenece.
- Organigrama: Al cargar a los colaboradores en los distintos roles y asignarles un Líder, se generará automáticamente el Organigrama de la empresa.
- Licencias: MiTalento permite utilizar las licencias por LCT que ya vienen precargadas en el sistema, o bien configurar sus propias licencias. También configurar fácilmente el flujo de aprobaciones de las licencias de la compañía. Permite llevar el control del ausentismo y sacar reportes sobre ello.
- Matriz de competencias: La matriz de competencias se genera con las habilidades cargadas en los roles y los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Desarrollo de carrera: De la matriz de competencias y de las evaluaciones de desempeño MiTalento proveerá la lista de Roles y Colaboradores clave dentro de la compañía y permitirá a los Líderes indicar quiénes están listos para una promoción.
- Capacitaciones: De los resultados de las evaluaciones de desempeño, el módulo de capacitaciones, integrado con I.A., podrá identificar capacitaciones claves que requieran los colaboradores con notas bajas en habilidades críticas para sus roles. Si lamentablemente el colaborador no mejora y se decide por su desvinculación, esto alimentará al módulo de Reclutamiento para indicar que es necesario una nueva persona que cubra ese rol y remarcará las habilidades necesarias a cubrir.
- Reportería y BI: MiTalento cuenta con un módulo de tableros y reportes exportables para poder tomar decisiones basadas en evidencia.
- Comunicaciones: Una intranet simple desde la que el equipo de Comunicaciones de RRHH pueda mantener informados a los colaboradores de las últimas novedades, y también muestre información automática como Cumpleaños, Aniversarios, Apertura de periodo de evaluaciones de desempeño, entre otros.

MiTalento tiene una UX/UI Mobile First¹⁴, priorizando la experiencia de usuario en dispositivos móviles sobre la de escritorio. Su diseño es responsivo, adaptándose a cualquier tamaño de pantalla. La arquitectura de desarrollo es PWA¹⁵ lo que permite mantener un solo Front, sin importar si se usa como Web o como App mobile, pero manteniendo ventajas mobile como las notificaciones push o la posibilidad de tener un ícono de acceso directo.

Para el diseño se utilizaron componentes de Material UI, lo cual permitió un desarrollo más ágil y veloz, con maquetado en Figma, que permitió pasar de prototipos a un lenguaje typescript rápidamente.

El Backend se basa en microservicios, que permite una gran escalabilidad y evita caídas de la aplicación.

4.2 Business Model Canvas

El modelo de negocio de MiTalento se estructura sobre una propuesta de valor centrada en ofrecer una solución integral de gestión del capital humano específicamente diseñada para pymes. Estas organizaciones, que forman parte del entramado de la economía del conocimiento del AMBA, requieren herramientas accesibles que les permitan administrar el ciclo de vida del talento sin depender de infraestructura propia ni asumir los elevados costos asociados a los sistemas internacionales.

Como se aprecia en el Canvas del modelo de negocio (ver figura 1), la propuesta de valor de MiTalento consiste en permitir a los clientes gestionar de manera completa los procesos vinculados a los recursos humanos, el talento y las personas, mediante un software intuitivo, económico y adaptable. El sistema guía al usuario a lo largo de cada etapa del ciclo de vida del talento, respetando los procesos internos de negocio de cada empresa y ofreciendo soporte continuo.

¹⁴ Mobile First es un enfoque de diseño que prioriza la experiencia de usuario en dispositivos móviles antes de adaptar el contenido a pantallas más grandes.

¹⁵ Una Progressive Web App es una aplicación web que combina funciones de sitios web y apps nativas, ofreciendo uso offline, instalación y rendimiento optimizado.

Canvas del modelo de negocio



Figura 1: Canvas del modelo de negocio

Entre las actividades clave se encuentran la gestión de recursos humanos, la gestión del talento y la gestión de las personas. Estas actividades garantizan el desarrollo, mantenimiento y mejora constante del software, asegurando su alineación con las necesidades operativas y estratégicas de las pymes.

Los recursos clave para la ejecución del modelo son los desarrolladores, responsables del diseño y actualización de la plataforma, y los vendedores, encargados de la captación, acompañamiento y fidelización de los clientes.

En materia de socios estratégicos, la alianza con AWS resulta fundamental, dado que provee la infraestructura tecnológica en la nube necesaria para garantizar la disponibilidad, seguridad, escalabilidad y rendimiento del sistema.

Las relaciones con los clientes se sostienen a través de una estrategia de acompañamiento posventa que incluye asesoría, soporte técnico y soporte funcional. Este enfoque busca asegurar la continuidad del uso del sistema y promover la satisfacción del cliente como fuente de fidelización.

Los canales de comunicación y comercialización empleados incluyen la participación en eventos especializados en recursos humanos, la difusión en redes sociales —particularmente LinkedIn—,

la vinculación con cámaras empresariales y la publicación de contenidos audiovisuales educativos en plataformas como YouTube.

El segmento de clientes está constituido por pymes del AMBA circunscriptas en la economía del conocimiento, que necesitan un software de gestión del talento accesible, fácil de implementar y con soporte local. Este público objetivo prioriza soluciones en moneda local y con costos predecibles, que no impliquen inversiones en infraestructura o personal especializado.

La estructura de costes se compone principalmente de los gastos derivados del uso de servicios en la nube, los salarios del equipo interno y las inversiones en marketing necesarias para la promoción y posicionamiento del producto.

Por último, las fuentes de ingresos provienen de un modelo de licenciamiento flexible, basado en el número de usuarios o en el tiempo de uso del sistema, lo que permite adaptar la propuesta a las características y capacidad económica de cada empresa cliente.

4.3 El Mercado y la competencia

Para realizar el análisis del mercado se llevaron adelante actividades de Product Discovery, probando demos de la competencia y entrevistando a potenciales clientes. También se validaron evaluaciones de consultoras especializadas.

VantageCircle, una consultora que “ayuda a organizaciones de todo el mundo a brindar una experiencia satisfactoria a los empleados y a fomentar conexiones significativas entre compañeros de trabajo a través de soluciones innovadoras de reconocimiento y bienestar” publicó una lista de los mejores softwares de RRHH, de los que analizamos sus 3 principales:

Bizneo HR: valorado por su versatilidad y capacidad de adaptabilidad a empresas de todos los tamaños. Tiene presencia en países latinos como Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Italia, México y Portugal. Bizneo utiliza chatbots de IA para ayudar en la automatización y facilitación de tareas. Además, utiliza la IA para análisis predictivo y brechas de habilidades, lo que permite tomar decisiones basadas en datos. Tiene precios de suscripciones prohibitivos para pequeñas y muy pequeñas empresas locales.

Factorial HR: Tiene una amplia gama de funcionalidades y tiene presencia en más de 65 países, con oficinas en España, México, Brasil y EEUU. Es un software especializado en labores administrativas, con foco en compensaciones, presentismo y horas de trabajo. Si bien ofrece una suscripción por módulos, abaratando su precio de mercado para pequeñas y muy pequeñas empresas, al hacerlo estas pierden acceso a los módulos que podrían ser nuestra principal competencia.

Sage HR: Está disponible en toda América latina hispanoparlante. Diseñado para pequeñas y medianas empresas de todos los sectores, ofrece funcionalidades básicas como evaluación de desempeño, nómina, licencias y on/offboarding. Su ventaja principal es el acceso vía app.

4.4 Referencias Argentina:

También se analizó particularmente el mercado de nuestros principales competidores locales:

Lenox HR: Empresa de Buenos Aires que, además de en Argentina, opera en Brasil, Chile, Colombia y Perú. Es una solución completa que digitaliza y automatiza el control de asistencia, acceso biométrico, gestión de licencias, documentación y encuestas.

SueldosNet: Fundada en Mar del Plata, opera solo en Argentina. Es una plataforma digital diseñada para simplificar y optimizar los procesos de liquidación de sueldos y gestión de RRHH. Su enfoque se centra en ofrecer una solución integral y eficiente para todo tipo de empresas, proporcionando herramientas y funcionalidades que automaticen tareas, reduzcan errores y garanticen el cumplimiento normativo laboral.

QuickPass: Fundada en Buenos Aires, opera en más de 15 países. Proporciona soluciones para el control de horario, gestión documental y administración de legajos.

Visma HR: Si bien incluyéndose incluye dentro de las empresas locales, por haber sido desarrollada por Visma Argentina en Bahía Blanca, actualmente forma parte de Visma LATAM y el grupo tiene sede en Oslo, Noruega, con tiene presencia en países de todo Europa y América, siendo un software world class que apunta a empresas medianas y grandes. Visma tiene además otros desarrollos como Calipso, que es un ERP muy utilizado por grandes empresas.

Se realizó también una encuesta a más de 100 reclutadores, analistas y gerentes de RRHH de distintas empresas muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas de las cuales se pudo relevar que:

- El 42% de los encuestados trabajan con software para nómina, licencias y haberes, pero no para búsquedas y evaluaciones de desempeño
- El 83% de los encuestados no está satisfecho con lo que paga por sus soluciones de RRHH.
- El módulo que figura primero entre las preferencias de los encuestados es el de “Comunicaciones”, siendo un módulo que está accesible en muy pocas de las soluciones del mercado.
- Cuando se le preguntó a los encuestados por las principales razones por las que cambiarían de software de gestión de RRHH, el 70% indicó que lo haría por los precios elevados, mientras que el 63% indicó que por más y mejores funcionalidades, el 58% por un software

más amigable e intuitivo y el 55% que por un software que entienda el mercado local (era una pregunta de múltiples respuestas).

4.5 Análisis FODA

Fortalezas:

- No es un software de Gestión de RRHH, es un software de Gestión del Talento, que es la base de las compañías del futuro.
- Entiende al mercado local.
- Tiene un módulo de Comunicaciones, que resuelve el problema de la falta de Intranet que tienen muchas empresas.
- Se tiene un equipo altamente capacitado, con conocimiento y trayectoria en empresas multinacionales y pymes.
- Arquitectura SaaS escalable y moderna.
- Foco en pequeñas y muy pequeñas empresas.
- Interfaz amigable y adaptable

Oportunidades:

- Demanda insatisfecha
- Tendencia a la digitalización
- Necesidad de soluciones locales

Debilidades:

- Empresa nueva, sin trayectoria ni marca reconocida en el mercado.
- Limitada presencia y fuerza de venta inicial.
- Recursos limitados frente a grandes competidores.

Amenazas:

- Competidores fuertes y consolidados.
- Cambio de tecnologías por los competidores, que puedan mejorar su UX/UI.
- Contexto económico local, al estar pensado en principio solo para el mercado argentino, dependemos de que las empresas tengan dinero para invertir en mejorar o implementar la digitalización de sus procesos de gestión del talento.

4.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

1. Rivalidad entre competidores existentes – Alta

- Existen numerosos competidores en el mercado, tanto internacionales (Bizneo, Factorial, Sage HR) como locales (Lenox HR, SueldosNet, QuickPass).
- Algunos ofrecen soluciones modulares o integrales, con precios variables y funcionalidades similares.

Sin embargo, pocos están claramente enfocados en el segmento de pymes tecnológicas con foco en gestión del talento, lo que representa un nicho aprovechable.

Conclusión: La competencia es fuerte, pero MiTalento puede diferenciarse por especialización y cercanía al cliente local.

2. Amenaza de nuevos entrantes – Media

Las barreras tecnológicas han bajado gracias al uso de plataformas cloud y frameworks abiertos.

No obstante, construir una solución sólida, segura, escalable y con buena UX requiere conocimiento especializado y tiempo.

Conclusión: La amenaza es moderada. Si MiTalento se posiciona rápido, puede ganar ventaja competitiva.

3. Poder de negociación de los clientes – Alto

- El segmento objetivo es muy sensible al precio y a la relación valor-beneficio.
- 83% de los encuestados no están satisfechos con el costo actual de sus soluciones de RRHH.
- Cambiar de proveedor no siempre es fácil por el costo de implementación y cambio cultural, pero sí frecuente en este segmento.

Conclusión: Los clientes tienen alto poder de decisión. La clave será ofrecer una solución útil, fácil de implementar y con buen soporte al cliente.

4. Poder de negociación de los proveedores – Bajo a Medio

- MiTalento depende de proveedores tecnológicos como AWS, herramientas de desarrollo (Material UI, Figma, etc.) y plataformas de integración.
- Si bien estos proveedores son grandes, ofrecen servicios escalables y modulares, con múltiples opciones en el mercado.
- La dependencia podría aumentar si no diversifican servicios (por ejemplo, si se usa exclusivamente AWS y los precios cambian).

Conclusión: Poder moderado, manejable con una arquitectura bien pensada y monitoreo de costos, centrada en FinOps¹⁶.

5. Amenaza de productos sustitutos – Media

- El uso de Excel, Google Sheets u otras herramientas genéricas aún es común en pymes.
- También existen soluciones limitadas y más baratas que cubren algunas funciones básicas (presentismo, licencias).
- Sin embargo, estas opciones no ofrecen el valor de una plataforma integrada de gestión del talento.

Conclusión: Existen sustitutos parciales, pero no reemplazan el enfoque integral y estratégico de MiTalento.

4.7 Análisis PEST

Del análisis político se desprende que la constante inestabilidad económica y política en Argentina, sumado a su alta inflación, los controles cambiarios y cambios frecuentes en regulaciones laborales generan incertidumbre para las pymes. Además, las pymes enfrentan una alta presión fiscal, lo que puede limitar su capacidad de invertir en nuevas herramientas. Como punto a favor, cabe destacar que existen algunos programas de apoyo a la digitalización de empresas y promoción del software nacional, aunque con burocracia e inestabilidad presupuestaria. Todo esto puede afectar la inversión de los potenciales clientes. Es importante ofrecer opciones de pago flexibles y destacar ahorros a largo plazo

En lo económico, se destaca un limitado poder adquisitivo de las pymes, que en el contexto económico actual obliga a priorizar gastos urgentes y visibles. Las soluciones de software deben mostrar rápidamente su retorno. También se ve una tendencia a la tercerización y digitalización, donde muchas empresas buscan optimizar costos a través de tecnología como SaaS. Como oportunidad, podría pensarse en una expansión regional, ya que algunos países latinoamericanos tienen economías más estables o programas de digitalización más sólidos. Es por esto que MiTalento debe demostrar valor inmediato y escalabilidad, y al mismo tiempo estar abierto a estudiar países vecinos como mercados viables a corto-mediano plazo.

Con respecto a lo sociocultural, si bien hay una desconfianza inicial en soluciones nuevas, dado que algunas pymes aún prefieren herramientas conocidas o “caseras” como el Excel o el papel,

¹⁶ FinOps es una práctica de gestión financiera en la nube que busca optimizar costos, maximizar valor y alinear el gasto con los objetivos del negocio.

también se aprecia un cambio cultural de las pymes hacia la gestión del talento, donde las empresas empiezan a entender que atraer y retener talento es clave para la competitividad. Esto sumado al incremento del trabajo remoto, donde la necesidad de gestionar equipos distribuidos impulsa el uso de herramientas digitales accesibles en la nube. Es por esto que se vuelve clave reforzar el valor del software como aliado estratégico para la gestión del capital humano, ya no solo como una herramienta administrativa.

Finalmente, en el plano tecnológico se aprecia un crecimiento de tecnologías SaaS y Cloud, y dado que MiTalento se apoya en AWS, con una arquitectura moderna, microservicios y un formato mobile-first, tiene una ventaja competitiva técnica. Esto sumado al uso de tecnologías como Figma, Material UI y TypeScript que le permiten iterar y escalar rápidamente. En cuanto a la competencia, podemos ver que esta también se moderniza, ya que los líderes del mercado integran IA, análisis predictivo y automatización, lo que sube la vara tecnológica general. Por esto se aprecia que MiTalento está bien posicionado tecnológicamente, pero deberá invertir en mantenerse a la vanguardia (IA, integraciones, UX).

4.8 Estrategias Genéricas de Porter:

MiTalento busca una combinación de las estrategias de Diferenciación y Enfoque.

Se busca la diferenciación al ofrecer un servicio con características únicas valoradas por el cliente:

- Software pensado especialmente para pymes de la economía del conocimiento.
- Ciclo completo de la gestión del talento en un solo sistema.
- Fuerte foco en la adaptabilidad del sistema a los procesos de los clientes.
- Diseño mobile first y arquitectura moderna.
- Módulo de comunicaciones, altamente valorado y poco frecuente en otras soluciones.

Se busca poner foco porque está dirigido a un segmento específico del mercado:

- Pymes tecnológicas que entienden la importancia del talento.
- No intenta competir con soluciones masivas como SAP o Workday.
- Apunta a ser un aliado estratégico en lugar de imponer procesos rígidos.
- Conoce el mercado local y nos adaptamos a sus necesidades específicas.

Estrategia frente a la competencia, Enfoque de Kotler:

Desde MiTalento se quiere ser Especialista en nicho, porque

- Se especializa en pymes, que están desatendidas por los grandes players.

- Ofrece una solución centrada en la gestión del talento (más allá del presentismo y la nómina).
- El diseño modular, el enfoque Mobile First, la integración con IA y el soporte cercano permiten crear una barrera de entrada para nuevos competidores.

Es por eso que, basados en esta estrategia de Especialistas, se va a reforzar el posicionamiento como experto local, que “entiende al cliente” argentino en principio, y luego latinoamericano.

Se van a desarrollar contenidos educativos (webinars, blogs, canal de YouTube) para fidelizar el nicho.

Se va a mantener una estructura de costos liviana, que permita sostener precios competitivos sin perder rentabilidad.

Se va a aprovechar el feedback del cliente para iterar rápidamente con mejoras.

Esperamos, en un futuro mediano, que se pase a ser Retadores, dada la seguridad de que el producto, si bien está pensado para las pequeñas y muy pequeñas empresas, puede competirle en eficiencia y valor a los grandes players del mercado.

4.9 La economía del negocio

Los costos del negocio son más que nada costos que pueden variar entre Fijos y SemivARIABLES, dado el modelo de AWS. Dado que la mayoría de los costos, al menos en esta primera etapa, son en USD dólares, se decidió realizar todos los cálculos en dicha moneda.

1. AWS EC2 (Máquinas Virtuales)

- Costo inicial: No hay costo fijo, pero se puede optar por instancias gratuitas en el nivel gratuito de AWS.
- Costo por uso: Depende del tipo de instancia, región y tiempo de ejecución. Ejemplo:
- Instancia t2.micro (nivel gratuito): \$0
- Instancia m5.large: ~\$0.096 por hora.

2. AWS S3 (Almacenamiento en la nube)

- Costo inicial: No hay costo fijo, pero el nivel gratuito ofrece 5 GB de almacenamiento.
- Costo por uso: Se cobra por almacenamiento y transferencia de datos:
- Almacenamiento estándar: ~\$0.023 por GB al mes.
- Transferencia de datos: ~\$0.09 por GB hacia internet.

3. MongoDB Atlas en AWS

- Costo inicial: Hay una opción gratuita con instancias compartidas.

Costo por uso: Depende del tamaño del clúster:

- M0 (Gratis): 512 MB de almacenamiento.
- M10 (Pequeño): ~\$56.94 al mes.
- M40 (Mediano): ~\$746.79 al mes.

4. AWS Lambda (Funciones sin servidor)

- Costo inicial: No hay costo fijo, el nivel gratuito ofrece 1 millón de solicitudes al mes.
- Costo por uso: Se cobra por ejecución:
- Tiempo de ejecución: ~\$0.00001667 por GB-segundo.
- Solicitudes adicionales: ~\$0.20 por millón de solicitudes.

AWS dispone de una calculadora de precios¹⁷ y será labor del FinOps realizar el análisis y reportes y del Gerente de Desarrollo velar por las mejores prácticas de desarrollo para este tipo de infraestructura.

Costos Únicos

También están los costos “de una sola vez” en los que se deben incurrir, como la inscripción de la SRL, que presupuestamos a USD1.500, el registro del dominio y el hosting en USD200 y el diseño e implementación de la página web en USD800.

Se suman también costos pequeños como el Registro de la marca (USD18) y el registro del código (USD4)

Marketing

Los costos de Marketing tienen presupuestada una inversión inicial de USD750 mensuales a repartir entre Google, Meta y LinkedIn. El Gerente de Marketing irá analizando los resultados y tomando decisiones basada en evidencia.

Impuestos

¹⁷ <https://calculator.aws/>

Estar en el Distrito Tecnológico de C.A.B.A. permite exención de IIBB, Créditos fiscales, exención del impuesto a los Sellos, del pago de ABL, del impuesto inmobiliario.

4.10 El Plan comercial

Para el plan comercial se definió una estrategia de precios donde se cobró una suscripción mensual de USD100. El canal de adquisición se gestionó mediante un canal propio a través de un sitio web optimizado, con un CTA¹⁸ claro y SEO¹⁹ técnico y de contenido.

En relación al marketing digital se realizaron campañas pagas en Google Ads, Meta Ads y LinkedIn, segmentando el público objetivo, lo mismo con el email marketing.

Otra acción fue la de ofrecer Webinars gratuitos en un canal de Youtube desde el que se generó Engagement sobre temas específicos de la gestión del talento como “Digitalizando el desempeño de la compañía” o “Cómo gestionar el talento del futuro”. Este tipo de iniciativas ayudan a posicionar la marca como referente en el rubro, y además sirve como una herramienta eficaz para atraer leads orgánicos.

Se realizaron implementaciones tempranas de “Friends and Family”, que generaron un feedback rápido, que permitió corregir errores o readaptar funcionalidades en una etapa temprana y antes de la salida comercial del producto. También se utilizaron sus comentarios como “Casos de éxito” y “testimonios de clientes” para reforzar el concepto de que es un software probado y en funcionamiento.

Sobre las ventas, como todo SaaS tiene un ciclo de venta corto, con una demostración, a lo sumo una prueba gratuita y luego ya el cierre. En los casos en los que no se llega al cierre esperado, se utiliza el email marketing o el DM, dependiendo del medio por el que nos haya contactado el lead, para que se siga intentando convencer al futuro cliente. Todo esto se gestiona a través de un CRM²⁰ gratuito (HubSpot)

4.11 El plan financiero

Se realizó un aporte inicial de USD 20.000, lo que aseguró el financiamiento para los primeros dos años del proyecto, incluyendo las licencias, gastos en infraestructura y los tiempos de desarrollo necesarios, sumado a las primeras campañas de marketing.

¹⁸ Call to Action es un elemento de diseño o texto que busca inducir al usuario a realizar una acción específica, como registrarse, comprar o descargar.

¹⁹ Search Engine Optimization (SEO) es el conjunto de técnicas orientadas a mejorar la visibilidad y el posicionamiento de un sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos.

²⁰ CRM (Customer Relationship Management): sistema o estrategia para gestionar las relaciones y comunicaciones de una empresa con sus clientes y potenciales clientes.

Los gastos realizados el primer año fueron, por una parte, los denominados “de única vez”, que se calcularon en USD 2.500 (ver tabla 1), los de infraestructura para el primer año, que sumaron USD 3120 (ver tabla 2) y los de marketing para una vez finalizado el MVP, que se elevaron a USD 4500 (ver tabla 3) y USD 6.000 como sueldo por el desarrollo.

Tabla 1: Desglose de gastos únicos

Rubro	Monto USD
Constitución de SRL	1500
Dominio + hosting web	200
Diseño e implementación web	800

Tabla 2: Desglose de gastos de infraestructura (12 meses)

Rubro	Mensual USD	Meses	Total USD
MongoDB Atlas	60	12	720
AWS (EC2, S3, Lambda)	150	12	1800
Herramientas desarrollo	50	12	600

Tabla 3: Desglose de gastos de Marketing (6 meses)

Plataforma	Mensual USD	Meses	Total USD
Google Ads	200	6	1200
Meta Ads	200	6	1200
LinkedIn Ads	350	6	2100

De acuerdo con el cuadro de resultados de 5 períodos (ver tabla 4) y al estar todos los valores en dólares, se tomó la inflación de EE.UU. aproximada en 3% anual. El Riesgo país de Argentina se tomó en 7% y un Premio al riesgo del 10%, lo cual nos dio una tasa mínima aceptable de rendimiento del 20% y nos da finalmente una VAN de USD 4506 y una TIR de 25% (ver tabla 2).

5. CONCLUSIONES

Del análisis realizado se concluye que el desarrollo e implementación de un sistema HCM bajo modalidad SaaS, enfocado en las pymes tecnológicas del AMBA, resulta estratégicamente viable y financieramente factible.

Desde el punto de vista estratégico, el estudio evidenció que existe una brecha significativa entre la oferta actual de sistemas de gestión del capital humano y las necesidades reales de las pequeñas y muy pequeñas empresas del sector. Los proveedores globales ofrecen soluciones robustas pero con altos costos y escasa adaptación al contexto local, mientras que las opciones nacionales se orientan a la administración básica de recursos humanos sin integrar procesos de desarrollo y retención del talento. En este escenario, MiTalento presenta una ventaja competitiva clara: un enfoque especializado en la gestión del talento dentro de un entorno accesible, escalable y adaptado al mercado argentino, con precios en moneda local y soporte cercano.

El análisis de las herramientas utilizadas indica que, si bien el mercado presenta una competencia elevada, existen oportunidades concretas de posicionamiento en un nicho desatendido, aprovechando la creciente digitalización y el cambio cultural hacia la profesionalización de los procesos de gestión de personas. La estrategia de diferenciación y enfoque, sustentada en el conocimiento del entorno local, el diseño Mobile First, la arquitectura moderna en la nube y la integración progresiva de inteligencia artificial, consolidan una propuesta de valor sostenible.

Desde el punto de vista financiero, las proyecciones elaboradas confirman la rentabilidad del proyecto. Con una inversión inicial estimada en USD 20.000, una TIR del 25% y un VAN positivo de USD 4.506, el modelo demuestra capacidad de recuperación del capital y generación de beneficios en un horizonte de corto a mediano plazo. La estructura de costos flexible, basada en el uso de infraestructura escalable y en la gestión eficiente de recursos mediante prácticas de FinOps, refuerza la sustentabilidad económica del emprendimiento.

En síntesis, la evidencia reunida a lo largo del trabajo permite afirmar que MiTalento constituye una oportunidad viable tanto en términos estratégicos como financieros. Su implementación no solo responde a una necesidad latente del mercado, sino que también contribuye al fortalecimiento del ecosistema de software nacional, potenciando la competitividad y la profesionalización de las pymes de la economía del conocimiento del AMBA.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. J. (1967). *Escaneo del entorno empresarial*. Macmillan.
- Ahmed, A., y Imran, A. S. (2025). The role of large language models in UI/UX design: A systematic literature review. *arXiv*. <https://doi.org/https://arxiv.org/abs/2507.04469>
- Bastida, M., Vaquero García, A., Vazquez Taín, M., y Del Río Araujo, M. (2025). From automation to augmentation: Human resource's journey with artificial intelligence. *Journal of Industrial Information Integration*, 46, p. 100872. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100872>
- Checkland, P. (2000). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*. Wiley.
- Corral de la Mata, D., Aguado Tevar, Ó., Díaz-Marcos, L., y García de Blanes Sebastián, M. (2025). Análisis de la adopción y calidad del servicio de SaaS en diversas industrias: Revisión Sistemática. *European Public & Social Innovation Review*, 10, pp. 01-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-981>
- Herrero Vidaña, L. (2024). Implementación en el Cloud con MongoDB Atlas: Sistema de Gestión de Recursos para una empresa de distribución de garrafas de Gas en la Región de Cuyo, Argentina. <https://doi.org/http://huru.unsj.edu.ar/handle/123456789/399>
- Hisrich, R. D., y Peters, M. P. (2018). *Emprendimiento*. McGraw-Hill Education.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., y Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), p. 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Madanchian, M. (2025). Frameworks for AI Integration in HR and Workforce Adaptation. *International Conference on Machine Learning and Data Engineering*, 258, pp. 916-924. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.04.330>
- Meilan, C. (2024). Análisis y caracterización de las cadenas globales de valor de los Enterprise Resource Planning en Argentina. *EC-REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA*, VII(8), p. 61.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- Potluri, R., y Serikbay, D. (2025). Artificial Intelligence (AI) Adoption in HR Management: Analyzing Challenges in Kazakhstan Corporate Projects. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1). <https://doi.org/10.4018/IJABIM.376012>
- Rodríguez, Y. (2022). *Macro-perspectiva del talento en Argentina: Factores que influyen en el posicionamiento de Argentina en los rankings de talento internacionales*. Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y Negocios.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2018). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill Education.
- Salazar Vázquez, F., Pesantez Molina, W., Quinteros Cortázar, M., & Sánchez Salazar, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. 7(26), 170-181. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621977179005>

- Salazar Vázquez, F., Pesantez Molina, W., Quinteros Cortázar, M., y Sánchez Salazar, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), pp. 170-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621977179005>
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. (2024). *Informe sobre PyMEs, Emprendedores y Economía del Conocimiento (2007-2023)*. Ministerio de Economía de la Nación.
- Tricoci, G.-A., Oriolo, M.-C., y Stefanoff, G. (2023). Propuesta de nuevo modelo de caracterización de adopción de TIC en pymes argentinas: comparativa con modelos existentes. *Fórum Empresarial*, 27(2), pp. 31-57.
- Subsecretaría de Ciencia y Tecnología (2024). *Uso de tecnologías digitales y digitalización en la industria manufacturera*. Buenos Aires: Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-6. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wu, C.-H., y Pambudi, P. (2025). Digital transformation in fintech: Choosing between application and Software as a Service (SaaS). *Asia Pacific Management Review*, 30, p. 100342. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.006>

7. ANEXOS

Tabla 4: Cuadro de resultados de cinco años

CONCEPTOS/PERIODOS		CUADRO DE RESULTADOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS			\$ 4.830	\$ 26.424	\$ 39.636	\$ 63.418	\$ 107.810
+	Suscripciones		\$ 4.830	\$ 26.424	\$ 39.636	\$ 63.418	\$ 107.810
COSTOS DE PRODUCCIÓN			\$ 13.620	\$ 29.500	\$ 29.700	\$ 26.040	\$ 27.048
-	Sueldos		\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
-	Marketing		\$ 4.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 9.000	\$ 9.000
-	Infraestructura		\$ 3.120	\$ 4.000	\$ 4.200	\$ 5.040	\$ 6.048
UTILIDAD BRUTA			-\$ 8.790	-\$ 3.076	\$ 9.936	\$ 37.378	\$ 80.762
-	Gastos Únicos		\$ 2.500				
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS			-\$ 11.290	-\$ 3.076	\$ 9.936	\$ 37.378	\$ 80.762
-	Financieros		-\$ 213	-\$ 97			
-	Impuesto a las Ganancias				\$ 3.478	\$ 13.082	\$ 28.267
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS			-\$ 11.077	-\$ 2.979	\$ 6.458	\$ 24.295	\$ 52.495
-	INVERSIONES	-\$ 20.000					
FLUJO NETO DE FONDOS		-\$ 20.000	-\$ 11.077	-\$ 2.979	\$ 6.458	\$ 24.295	\$ 52.495

Tabla 5: Cálculo de VAN y TIR

	A	B	C	D
1	Calculo de VPN			TIR
2	Periodo	Valor		25%
3	0	- 20.000,00		
4	1	- 11.077,00		
5	2	- 2.979,00		
6	3	6.458,40		
7	4	24.295,70		
8	5	52.495,30		
9	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	20%		
10	VAN	\$4.376,06		
11				
12				
13	Inflación	3%		
14	Riesgo País	7%		
15	Premio al Riesgo	10%		
16	TMAR	20%		