



Universidad de  
**SanAndrés**

Universidad de San Andrés

**Escuela de Administración y Negocios MBA**

## **Salmon**

Autor: Sebastián Fernández

DNI: 32.378.681

**Mentor del Trabajo de Graduación: Alejandro Germe**

**Buenos Aires, Diciembre de 2021**

## Agradecimientos

Agradezco a mi familia: mi papá Raúl, mi mamá Susana, mi hermana Karina, mis sobrinos Kathia y Tadeo, por aguantarme durante estos dos años sin chistar, siempre apoyándome en todas las situaciones.

Agradezco a mis amigos, Alejandro, Gonzalo, Pitu, Nacho y Ari, quiénes fueron testigos de mi casi desaparición física durante los dos años de MBA. Algunas salidas y asados eventuales daban fe de mi existencia.

Agradezco a mi amiga y compañera de proyecto de tesis, Pilar Segretin sin la cual no hubiese abordado esta idea, nunca dejándome bajar los brazos aún en los momentos más complicados del año y aportando siempre para construir, la mejor jugadora de equipo que me hubiese podido tocar.

Agradezco a mi mentor Alejandro Germe que me ayudó en todo este trayecto, cada dos semanas durante el último año, haciendo este trabajo posible. También a los profes del MBA que me asistieron ante dudas y consultas: Diego Luzuriaga, Claudio Darín y Daniel González Isolio.

Por último agradezco al grupo 8 del MBA 2020: Vero, Pili, Yesi y Wal, un grupo que permitió no solo estudiar de la mejor sino también divertirme en el proceso. Sin ellos, probablemente la cosa hubiese sido distinta.

Universidad de  
San Andrés

## Índice de Contenidos

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice de Contenidos</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción al Negocio</b> .....	<b>6</b>
<b>La Oportunidad</b> .....	6
<b>La Propuesta</b> .....	7
<b>El Cliente</b> .....	8
<b>Análisis de la industria y mercado objetivo</b> .....	<b>12</b>
<b>La industria</b> .....	12
Contexto político .....	12
Contexto económico .....	12
Contexto sociocultural .....	13
Contexto tecnológico .....	13
<b>Nivel de competencia de la industria</b> .....	14
Competencia de “plataforma” .....	16
Competencia “funcional” .....	17
<b>Mercado objetivo</b> .....	19
<b>Análisis de Mercado y Segmento de clientes</b> .....	19
<b>Propuesta de valor de Salmon</b> .....	<b>21</b>
<b>Cursos</b> .....	21
<b>Learning Paths</b> .....	22
<b>Comunidad</b> .....	23
<b>Modelo de negocio</b> .....	24
<b>Crecimiento futuro del negocio</b> .....	25
<b>Go to market plan</b> .....	<b>26</b>
<b>Producto</b> .....	26
<b>Punto de Partida (canales de distribución)</b> .....	30
<b>Promoción (estrategia de comunicación)</b> .....	30
<b>Precio</b> .....	30
<b>Equipo de Salmon</b> .....	<b>32</b>
<b>Equipos para los primeros años de la plataforma</b> .....	33
<b><i>Plataforma, plan operativo e implementación</i></b> .....	<b>35</b>
<b>Plataforma</b> .....	35
<b>Arquitectura</b> .....	36
<b>Implementación</b> .....	38
<b>Inversión y resultados financieros</b> .....	<b>43</b>
<b>Requerimientos de inversión y financiamiento</b> .....	43

<b>Modelo de generación de beneficios .....</b>	<b>44</b>
<b>Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>51</b>
<b><i>Riesgos y estrategia de Cobertura .....</i></b>	<b>54</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 1 Competencia evaluada .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 2 Cálculos auxiliares para determinar estados financieros y costos.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 3 Compañías que rankean entidades legales .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias y Bibliografía Consultada .....</b>	<b>60</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

Hoy, en la industria legal existen muy pocas soluciones ad-hoc y flexibles para que sus profesionales puedan desarrollar habilidades más allá de sus competencias técnicas incorporadas en sus carreras. Los abogados cada vez necesitan incorporar más herramientas prácticas, conocimiento o formación en temas vinculados a marketing legal y desarrollo del negocio.

Si bien existen plataformas como Coursera o LinkedIn Learning, que ofrecen algunos cursos relacionados con la temática, los mismos son de índole general, no están pensados como una especialización para el sector legal, para trabajar directamente a los abogados y sumar valor a sus carreras.

*Salmon* ofrece una plataforma online con cursos de formación en temas específicos de marketing legal: desarrollo de negocio, legal project management, coaching, management, tecnología, redes sociales, comunicación, y otras áreas relevantes para el sector. Los mismos se encuentran desarrollados y disertados por profesionales relacionados con el área legal, con suficiente reconocimiento y experiencia para poder entender las necesidades del negocio y la industria.

El target son abogados independientes, abogados que trabajen en estudios jurídicos, abogados de empresas en Argentina, América Latina y España.

Nuestro equipo emprendedor está formado por 2 socios: una especialista en marketing legal y un especialista en tecnología. Este mix permitió que *Salmon* empiece a ser imaginado a fines 2020, pasando etapas de ideación y validación con stakeholders. En cuanto a las finanzas, *Salmon* tiene un valor presente neto de 323.298 USD (este valor es cuánto menos hay que invertir respecto al máximo valor actual del negocio<sup>1</sup>) con una inversión inicial de 76.150 USD y una TIR del 81%, lo que hace al proyecto una opción más que atractiva, ya que supera el rendimiento esperado por los inversores, del 13%

---

<sup>1</sup> Gustavo Genoni – Evaluación de Proyectos – UdeSA 2019

# Introducción al Negocio

## La Oportunidad

El surgimiento y crecimiento de nuevas carreras relacionadas con áreas inexistentes hace años en sectores como ciencia, tecnologías de la información (TICs), ingeniería y relacionados, aún no logra sustituir las carreras consideradas más tradicionales como el derecho y la medicina, aún preferidas como las carreras de grado más solicitadas por los estudiantes en diferentes países de América Latina. En particular el derecho se encuentra en el top 5 de las carreras más estudiadas en países como Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Chile<sup>i</sup> y se estima que hay 300 abogados cada 100.000 habitantes<sup>ii</sup>.

Los abogados del futuro están preparados para hacer frente y mantenerse competitivos en un entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) . **Sólo el conocimiento de la ley no alcanza** y que cada vez es más necesario que los abogados desarrollen nuevas habilidades y competencias, como por ejemplo:

- Habilidades blandas: que tengan inteligencia emocional, influencia y persuasión, comunicación, liderazgo
- Competencias: aportar mirada estrategia, de finanzas, de gestión, marketing
- Herramientas prácticas: que entiendan de la transformación digital que está sufriendo el sector legal, nuevas aplicaciones y también técnicas que los ayuden a estar mejor alineados con los clientes, Metodologías Ágiles, Legal Project Management o incluso Design Thinking, por nombrar algunas.

**La pregunta que cabe hacerse es: ¿las universidades ofrecen este tipo de formación complementaria?**

En principio la respuesta es no, ya que la carrera de derecho se centra en temas técnicos específicos de la formación (ya de por sí compleja)<sup>iii</sup>. El profesional del derecho tiene habilidades centradas en el estudio de las leyes, comparación y comprensión de las normas, su formación, creación, modificación y composición, en el ámbito jurídico de cada nación. El derecho se encarga de la organización de la conducta social y el establecimiento de normas y sanciones que se aplicarán si estas no se cumplen. **Esto está bien, pero... ¿Qué pasa con el resto de las competencias necesarias para el entorno donde estos**

**profesionales tienen que relacionarse no sólo con pares sino también con profesionales de otras disciplinas?** No sólo es necesario conocimiento técnico, sino también habilidades, competencias y herramientas que permitan desarrollar negocios, liderar equipos de trabajo y entender diversas herramientas para alinearse a la transformación digital.

Dada estas cuestiones, se detectó una oportunidad única que puede ser cubierta por este proyecto, no solo para abogados de Argentina sino para abogados de la región. Esta oportunidad se orienta a cubrir esa brecha que existe hoy entre la formación de las universidades y las necesidades de los profesionales del derecho. **Esta agrupación de habilidades, competencias y herramientas es conocida como marketing legal.**

### **La Propuesta**

Por esto nace Salmon, una plataforma de e-learning para ayudar a abogados y estudiantes de derecho a mejorar sus habilidades blandas, competencias comerciales y de gestión e incorporar herramientas prácticas. La idea es ofrecer una plataforma online con cursos de formación en temas de marketing, desarrollo de negocio, legal project management, coaching, management, tecnología, redes sociales, comunicación, y otras áreas relevantes para el sector legal,

Salmon se va a presentar en un formato web y para móviles. Tiene similitudes a otras plataformas en cuanto a ingreso, oferta de cursos, pagos y visual en general. Esto se debe a que no queremos irrumpir con ideas exponenciales en cuanto a la tecnología en un mercado tradicional como el de la industria legal, sino más bien centrarnos en tres aspectos: El contenido de **los cursos, Learning Paths** para guiar a los abogados sobre la batería de cursos mas adecuados para su perfil y la búsqueda profesional que este deseando y por último la creación de **una comunidad** latinoamericana de expertos y abogados que interactúen alrededor de lo que pasa en la industria legal

En principio la plataforma estará disponible para abogados hispanoparlantes de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

## El Cliente

¿A quiénes va dirigido Salmon? Dada la oportunidad en el mercado de profesionales de la industria legal, se realizó un análisis teniendo en cuenta opiniones de abogados afines para comenzar a trabajar sobre el segmento target. Este análisis tiene en cuenta varias preguntas a cubrir por esta nueva oportunidad. Algunas de estas preguntas guía son:

- ¿Qué valoración tiene del rol que ocupa el marketing y comunicación en el sector legal en general? ¿qué tan importante es cuando se trabaja de manera independiente?
- ¿Qué ventajas cree que aporta/aportarí a tener conocimiento de marketing en su día a día?
- (Si le parece relevante) ¿Cómo se informa sobre las herramientas, tendencias en temas de marketing legal?
- ¿Cree que hay información suficiente disponible?
- ¿En el caso que tenga a cargo un estudio propio, le parece relevante que los socios tengan conocimiento de estos temas? ¿o delegaría en especialistas del sector?
- ¿Cuáles son los temas que más le interesan: desarrollo de negocios, comunicación, redes sociales, management, relaciones con la prensa, otros?
- ¿Ha tomado cursos de capacitación por internet? ¿Tomaría cursos de marketing legal por internet?

A partir de entrevistas realizadas a abogados de Argentina, Uruguay y Colombia, cada uno de ellos con distintos perfiles (socios de estudios, consultores legales, abogados independientes y abogados corporativos, entre otros) pudimos contestar estas preguntas y comenzar a armar nuestro client persona y su mapa de empatía asociado.

### *Client Persona*

<p style="text-align: center;"><b>Joaquín</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Edad:</b> 31 años</li> <li>✓ <b>¿Dónde Vive?:</b> Bogotá, Colombia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perfil</b></p> <p>Es abogado senior de un estudio jurídico en Colombia. Planifica ser socio antes de los 35 años y se junta regularmente con otros socios del estudio para poder aprender de ellos, como trabajar con clientes, como se toman decisiones, como trabajar con clientes difíciles, cómo trabajar sobre el presupuesto y su imagen.</p> <p>No siempre logra su cometido ya que depende de la predisposición de los socios, pero esta empeñado en poder lograr ese ascenso. Tiene 6 años de antigüedad en la firma.</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><b>Soledad</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Edad:</b> 25 años</li> <li>✓ <b>¿Dónde Vive?:</b> Montevideo, Uruguay</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perfil</b></p> <p>Trabaja como consultora senior en el departamento de servicios legales de una big 4 (una compañía que brinda servicios profesionales, top 4 en el mundo).</p> <p>Su perfil joven la hace curiosa y con ganas de seguir aprendiendo, no solo con temas de derecho sino también con temas relacionados con las últimas tendencias, como legal tech, agilidad, customer experience, entre otros. Su trabajo en consultoría también la ayuda a relacionarse (interna y externamente) con profesionales de otras disciplinas, lo que ayuda en su búsqueda constante de nuevos conocimientos.</p> <p>Adicionalmente, su siguiente paso en la compañía es el salto a gerente de práctica, lo que requiere skills no solo técnicos, sino también de gestión y blandos, ya que estará a cargo de diversos equipos en proyectos con clientes.</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><b>Juan</b></p>  <p>✓ <b>Edad:</b> 45 años</p> <p>✓ <b>¿Dónde Vive?:</b> Buenos Aires, Argentina</p>	<p style="text-align: center;"><b>Perfil</b></p> <p>Comenzó recientemente a trabajar de manera independiente armando su estudio jurídico (previamente trabajó en una oficina comercial).</p> <p>No tiene experiencia previa para el negocio y no sabe muy bien por dónde empezar, pero está decidido a seguir adelante. En su caso tiene que entender como trabajar en su estrategia comercial, planificación y ejecución estratégica, cartera de servicios y marca, gestión financiera de su negocio, entre otros.</p>
--	---

*Mapa de empatía*

Universidad de

San Andrés

Definimos y tratamos de entender a cada uno de estos arquetipos mediante un mapa de empatía que resume los tres perfiles, como ve se a continuación:



Ilustración 1- Mapa de Empatía

Con este mapa podremos entender mejor a nuestro cliente y cuál es la mejor experiencia que se le puede brindar.

Universidad de  
**San Andrés**

# **Análisis de la industria y mercado objetivo**

## **La industria**

Comenzaremos por un análisis de la industria **centrado en Argentina**, en principio nuestro primer mercado, que nos servirá para evaluar el resto de la implementación de Salmon. Creemos que la complejidad del mercado argentino es una buena medida para desafiarnos en la salida a producción de la plataforma y muchos de los factores que se explayen en esta sección podrán ser escalados al resto de la región, en particular el contexto político cambiante y el contexto de penetración tecnológica, similares en toda la región. Para el caso del contexto económico y sociocultural, las particularidades y complejidades en Argentina son superiores al resto de la región, lo que hace que el análisis regional termine siendo sencillo. Veamos cada uno:

### **Contexto político**

El contexto político es muy variable. El principal problema en la política argentina es la falta de consenso de sus dirigentes y la falta de diálogo económico y social que generen expectativas compartidas y previsibilidad. Esta falta de previsibilidad afecta al país en su conjunto teniendo una mirada externa dubitativa en cuanto a inversiones y credibilidad, lo que afecta también al mercado interno, estableciendo barreras de entrada complejas de sortear.

### **Contexto económico**

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un PBI de aproximadamente US\$450 mil millones. El crecimiento económico del país es extremadamente volátil e inestable, con periodos pronunciados de inflación y recesión con una pobreza en promedio del 45%. Los programas económicos varían de acuerdo con el gobierno de turno, apalancado por las diversas ideologías de los actores políticos. Sumado a esto último, el impacto de las economías de los países centrales sobre países en vías de desarrollo como el nuestro hacen que los índices de consumo varíen ampliamente en poco tiempo. Como adicional, el efecto de la pandemia del COVID ha hecho mella en la debilitada economía Argentina, sufriendo una caída de casi el 10% del PBI según

datos del banco mundial<sup>2</sup>. Dado este contexto cambiante, los ciudadanos Argentinos siempre están buscando ahorros permanentes y gastos que se limiten en el tiempo, tratando de **invertir en productos que le permitan mejorar su estatus económico en el corto plazo.**

### **Contexto sociocultural**

De acuerdo con los contextos políticos y económicos, la situación social dentro de Argentina es frágil. Dentro del país hay 31 grandes conglomerados urbanos<sup>3</sup> en los cuáles se concentra la mayoría de la población. De ellos, su PEA (población económicamente activa) es cercana al 46%, con un nivel de pobreza cercano al 45% generando una gran exclusión de las clases bajas e incluso media. La clase media argentina fue la más golpeada por la pandemia (además de los factores descritos previamente). Por ello la perspectiva de la educación como herramienta de inclusión suena, en principio, como una herramienta poderosa para poder recortar lo perdido en el último tiempo, dando más posibilidades de especialización, que traerá más ingresos para cada uno de sus individuos. Adicionalmente a la educación pública y de calidad existente, es necesario reforzar estos aspectos con educación complementaria, que permita a los ciudadanos poder especializarse aún más y generar valor agregado a la sociedad. Aquí es donde entra Salmon.

### **Contexto tecnológico**

El contexto tecnológico argentino en cuanto al uso de plataformas tecnológicas, sitios online y TICs (tecnologías de la información) en general, se ve afectado por el acceso a internet. Independientemente de la plataforma (PC, Celulares, Tablets, etc.) el acceso a la red en Argentina tiene una penetración del 80% aproximadamente<sup>4</sup>. Independientemente de la geografía, es posible acceder a una gran cantidad de contenido online, lo que es una ventaja para nuestro negocio.

---

<sup>2</sup> [bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1)

<sup>3</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim216D4D22FF6B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf)

<sup>4</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

Por lo descripto antes, se observa que cada uno de los contextos tiene en mayor o menor medida similitudes a nivel regional.

El contexto político no solo es cambiante en Argentina: en Chile, por ejemplo el cambio de signo político se da en cada elección y problemas marcados por la tensión social<sup>5</sup>; en Perú varios presidentes fueron destituidos en los últimos años<sup>6</sup>; en Bolivia, hubo recientemente un golpe de estado<sup>7</sup>, por citar sólo algunos ejemplos.

El contexto económico, es más divergente, teniendo a la Argentina con alguna desventaja con respecto a los países de la región, con temas relacionados con la inflación a la cabeza.

El aspecto sociocultural es distinto: en Argentina siempre predominó la clase media (que a medida que pasa los años va bajando su nivel), en cambio en otros países como Chile, México, Perú, Ecuador y Bolivia, las diferencias de clases son más marcadas.

Por último, tecnológicamente hablando, el acceso a la red tiene una penetración del 70% en Latinoamérica, superando la media mundial del 62%, y acercándose al 80% de Argentina<sup>8</sup>

Con todos estos factores en cuenta, el análisis realizado sobre Argentina servirá para luego poder escalarlo a nivel regional a medida que el proyecto avance hacia el resto de los países de Latinoamérica.

## **Nivel de competencia de la industria**

Para continuar con el análisis de la industria, revisaremos el nivel de competencia en el mismo. Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>iv</sup> en un análisis sobre el año 2021.

---

<sup>5</sup> <https://elpais.com/internacional/2021-04-24/chile-cronica-de-un-pais-fracturado.html>

<sup>6</sup> <https://www.france24.com/es/programas/historia/20201117-en-los-%C3%BAltimos-30-a%C3%B1os-per%C3%BA-contabiliza-6-presidentes-acusados-de-corrupci%C3%B3n>

<sup>7</sup> <https://www.clacso.org/bolivia-golpe-de-estado-y-ajuste-de-cuentas/>

<sup>8</sup> <https://www.larepublica.co/especiales/la-industria-del-e-commerce/penetracion-de-internet-en-latinoamerica-supera-la-media-mundial-que-es-de-58-3088484>

### Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, con una propuesta de valor diferenciadora. Adicionalmente los mismos se encuentran atomizados ya que en principio la plataforma está hecha para usuarios finales y no para empresas (en ese caso es posible que las mismas puedan realizar agrupaciones para poder trabajar sobre precios, entre otros).

### Poder de negociación de proveedores

En el caso de plataformas de e-learning los proveedores podrían considerarse proveedores de servicios cloud. En este caso los costos de mantenimiento de la plataforma son exiguos con respecto al listado de costos y gastos en el estado de resultados, por lo que no es considerando una amenaza fuerte.

### Amenaza de nuevos competidores entrantes

Es factible que sucedan dos escenarios:

- Que entren nuevas plataformas similares a Salmon. Con poca experiencia esta amenaza en principio es controlable y baja.
- Que las plataformas de e-learning actuales puedan “especializarse” y con su plataforma desarrollada, ingresen y disrumpan rápidamente. Esta amenaza es alta, ya que las plataformas existentes tienen el desarrollo y los años de experiencia en el mercado, sumado a su nombre lo que puede llevarse usuarios rápidamente, con lo cual el trabajo fuerte estará sobre los acuerdos comerciales y promociones en las que podamos trabajar.

### Amenaza de productos sustitutos

Debido a la pandemia, muchas universidades tuvieron que pasarse a un formato virtual de cursada, esto permitió que el modelo de ingresos se amplíe, pudiendo brindar experiencias virtuales y personalizadas a alumnos de todo el país, teniendo un impacto similar al que tendríamos en Salmon, pero con el diferencial del nombre institucional e incluso el reconocimiento académico, por lo que esta amenaza es alta y es necesario que sea tenida en cuenta.

Rivalidad entre competidores.

Nuevamente, teniendo en cuenta la diferenciación de Salmon respecto al resto de las plataformas de e-learning, la competencia en el mercado se verá afectada por cuantas de las plataformas se puedan transformar sus cursos y Learning Paths en contenido personalizado para la industria legal, sumado a las universidades. Teniendo en cuenta el mercado objetivo, hay “espacio” para todos por lo cual esta amenaza en principio es de nivel bajo.

Específicamente se observan dos tipos de competencia: Competencia de “plataforma” y competencia “funcional” (ver [Anexo 1](#) para el listado completo de sitios que evaluamos).

### Competencia de “plataforma”

Es nuestra competencia indirecta, son las plataformas de e-learning que ofrecen cursos generales de diversos temas. Creemos que compiten con nosotros por funcionalidad tecnológica y estética. Algunos ejemplos son Coursera o LinkedIn Learning. Estas plataformas están extendidas por todo el mundo y tienen una experiencia y camino recorrido de varios años en la industria.

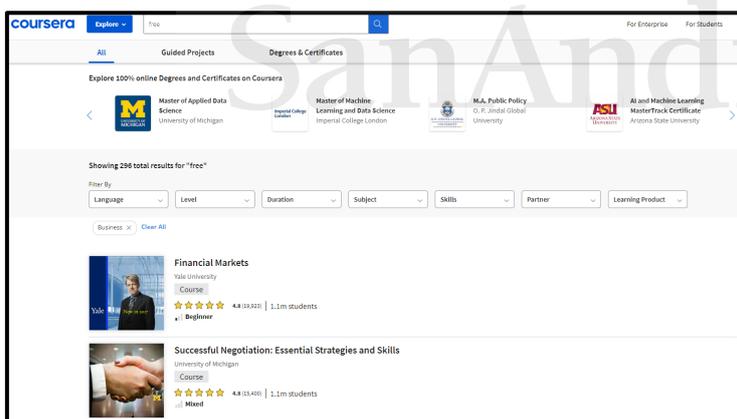


Ilustración 2 - Competencia de "plataforma"-Coursera

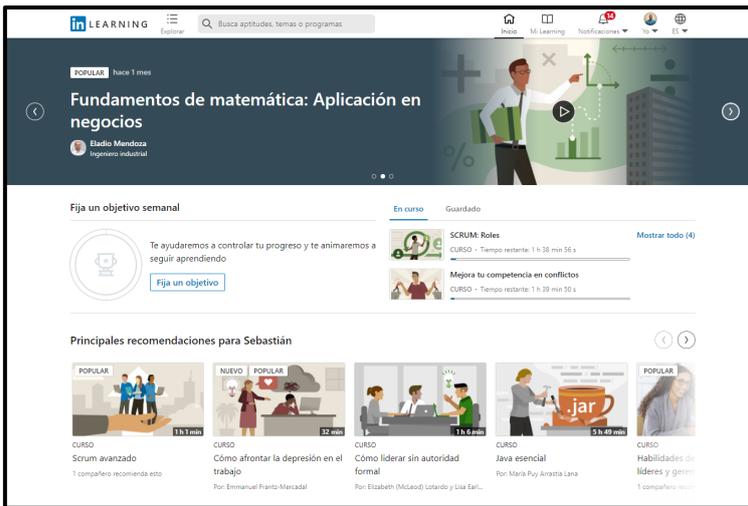


Ilustración 3- Competencia de "plataforma" LinkedIn Learning

## Competencia “funcional”

Por competencia funcional entendemos plataformas de e-learning que apuntan al mismo nicho de mercado que nosotros y mediante los mismos tipos de cursos. Identificamos dos plataformas, pero las tres, contando Salmon, tenemos propuestas de valor diferente y hasta un modelo de negocios diferente:

Instituto de Emprendimiento Legal  
[\(https://www.institutodeemprendimientolegal.com/\)](https://www.institutodeemprendimientolegal.com/)

El Instituto de Emprendimiento Legal tiene un valor fijo y único para todo un set de cursos relacionado a como emprender sobre nuevos negocios. Los cursos son fijos y poco personalizados. Tampoco tiene el concepto de comunidad ni de Learning Path. El target está puesto en abogados que quieran formar su propio despacho únicamente.



Ilustración 4 - Instituto de Emprendimiento Legal Home Page

### ETJ Business School (<https://etj.es/>)

EL ETJ Business School tiene una base de 200 cursos relacionados con algunos tópicos de marketing legal, con una estrategia de pricing basada en un fee mensual por el acceso. No existe el concepto de comunidad ni de Learning Path



Ilustración 5 - ETJ Business School Home Page

Como puede verse, dentro de la competencia “funcional”, en principio la que mas nos interesa debido a que su naturaleza coincide con la de Salmon, no hay un gran nivel de innovación ni desarrollo. Adicionalmente considerando el target que tiene Salmon creemos que hay espacio para

que se sumen otros competidores de similares características, sin afectar la porción de mercado objetivo que nos pusimos como meta.

## **Mercado objetivo**

### **Análisis de Mercado y Segmento de clientes**

Para dimensionar el mercado objetivo para Salmon, partiendo de Latinoamérica, hay una población de 650.000.000<sup>v</sup> de personas a 2021 (Ver [anexo 2](#)). Como pensamos cursos para un mercado hispanoparlante, de esta cantidad quitamos la población de Brasil (210.000.000), por lo que quedan 439.000.000 de habitantes. Según estudios,<sup>9</sup> hoy en día existen 300 abogados cada 100.000 habitantes, por lo que, con estos números, existen 1.320.000 abogados en América latina.

De esta cantidad, apuntamos a abogados que estén buscando sumar habilidades, competencias y herramientas que ayuden a desarrollar su carrera de abogacía. A efectos de este análisis no se tendrá en cuenta abogados con profesiones como periodistas, empleados del poder judicial, escribanos, políticos, etc. ya que no hacen match con nuestra propuesta de valor. Debido a que existe información insuficiente sobre lo que efectivamente hacen las personas que tienen el título de abogado (independientemente del conteo que pueden hacer las universidades por cada egresado) e ignoramos también cuantas personas tienen alguna formación jurídica y desempeñan funciones en el sistema jurídico Asumimos que 50% del número total de abogados, 658.000, cumplen con estos requisitos descriptos previamente

Finalmente de esa cantidad, el 50% de estos profesionales tienen las características del segmento al que nosotros queremos agregarle valor, abogados entre 25 y 50 años (con cierta experiencia y con ganas de seguir desarrollando su carrera) independientes, abogados de estudios, abogados de

---

<sup>9</sup> <https://www.larepublica.co/especiales/dia-del-abogado/derecho-es-la-carrera-profesional-mas-estudiada-en-paises-de-america-latina-2741222>

empresas y estudiantes los cuales creemos que tendríamos la capacidad de acompañar en este desarrollo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Propuesta de valor de Salmon

Salmon es una plataforma online de cursos en línea, específica para profesionales del sector legal, con temas relacionados al marketing legal (habilidades blandas, competencias y herramientas). Algunos temas relacionados con estos tópicos incluyen:

- Creativity & Design
- Marketing Strategy
- PR And Media
- Management
- Communications
- Personal Branding
- Digital Transformation
- Branding
- Rankings And Submissions
- Inteligencia Emocional
- Legal Project Management

Nuestra propuesta de valor se centra en la rápida aceptación del cliente dentro de la plataforma, **proporcionándole cursos y Learning Paths** para que puedan complementar sus estudios profesionales y por sobre todas las cosas en la creación de **una comunidad de abogados que hablen de temas relacionados con el marketing legal dentro de américa latina.**

## Cursos

Uno de los tres pilares de la plataforma, son los cursos. Los mismos tienen las siguientes características

- **Asincrónicos:** es decir, pueden ser consumidos en cualquier momento por los alumnos inscriptos.
- **Duración corta:** Tienen una duración total de entre 2 y 5 horas, divididos por módulos, por lo que no es necesario visualizar el curso completo de una sola vez.

- **Teóricos y Prácticos:** Videos de explicación teórica y secciones para aplicar herramientas prácticas o metodologías, para que no quede solamente en una visualización.
- **Materiales complementarios:** Adicionalmente a los videos y las prácticas, siempre se complementarán con lecturas y material bibliográfico de apoyo
- **Espacio de preguntas y respuestas:** Foros específicos por cada curso que permitirán comunicar a los speakers con los alumnos en caso de dudas o consultas.

El conjunto completo de estas características hacen de cada curso una potente herramienta para los alumnos y el desarrollo específico de un tema. Pero los cursos son sólo una parte de la experiencia: un agrupamiento por temáticas de estos brinda un aprendizaje mucho más enriquecedor. Estos agrupamientos son llamados Learning Paths.

## Learning Paths

Los Learning Paths sirven a cada profesional construir una experiencia de aprendizaje personalizada de acuerdo con una secuencia de cursos con una relación común. Presentamos algunos ejemplos a modo ilustrativo de Learning Paths que incluiremos dentro de Salmon:

- **¿Cómo montar mi propio estudio jurídico?** Conjunto de cursos que trabajan temas desde el trabajo de branding, seguimiento de finanzas, establecimiento de modelos operativos de procesos y trabajo con cartera de nuevos clientes, entre otros.
- **Cómo trabajar para llegar a ser socio de un estudio jurídico.** Conjunto de cursos de temas relacionados con marca personal, non market strategies, liderazgo y legal project management, entre otros.
- **Cómo aumentar mi visibilidad para ofrecer mis servicios profesionales.** Conjunto de cursos relacionados con venta de marca personal en redes sociales (LinkedIn, Instagram, etc.), trabajar con publicaciones legales y como posicionarse en rankings, como Chambers

por ejemplo (ver [anexo 3](#)), estrategia y ejecución de portafolio de proyectos legales, entre otros.

## Comunidad

El concepto de comunidad está relacionado con reunir a un grupo de gente con intereses comunes, dispuesta a compartir información de interés para todos con el fin de robustecer una práctica determinada. La idea en Salmon es poder formar



Ilustración 6 - Invitación a Webinar en la plataforma

comunidades de práctica que sirvan tanto a los profesionales que toman los cursos como a los speakers, dentro de foros de discusión divididos por diversas temáticas y webinars

(gratuitos para alumnos de la plataforma) con temas de debate reciente dentro del ámbito legal,

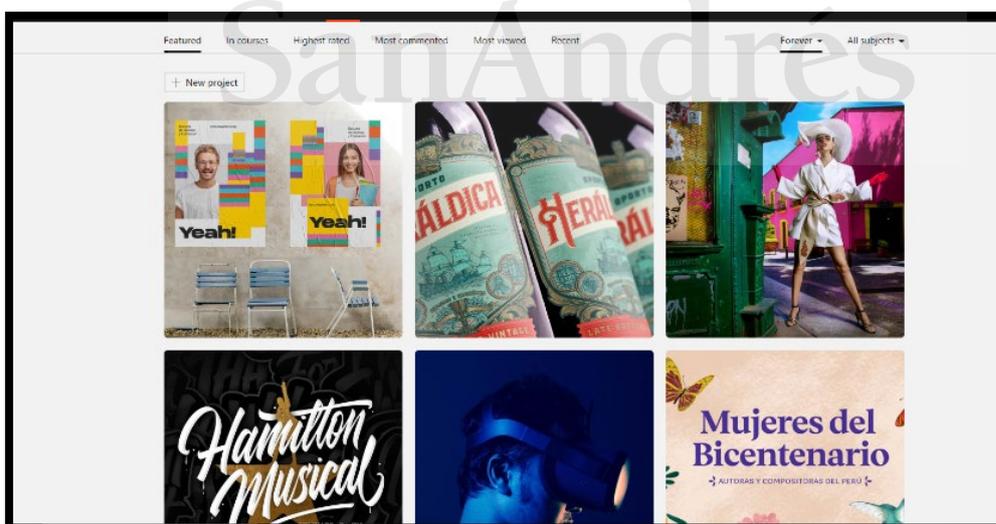


Ilustración 7 – Ejemplo: Distintas comunidades de usuarios dentro de la Plataforma

## Modelo de negocio

Dada la propuesta de valor, centrada en la generación de Learning Paths y Comunidades, nuestra idea es acompañar a cada uno de los profesionales a lo largo de su carrera para que puedan completar sus conocimientos, en un mismo lugar y con proyección futura.

El modelo de negocios se visualiza mediante el siguiente Business Model Canvas:



Ilustración 8 - Business Model Canvas

La base del modelo se encuentra en los 3 factores clave de la plataforma:

- La generación de cursos especializados;
- La generación de Learning Paths y;
- La generación de la comunidad;

Los 3 en su conjunto son necesarios para establecer una relación continua en el tiempo con nuestros clientes, sumado a los canales externos (comunicaciones por correo y campañas de marketing). Todo soportado, por la tecnología subyacente que sostiene la plataforma. Desde estas dos partes, nuestros aliados son cruciales para el modelo: Por un lado los speakers que transformarán en realidad a los cursos y por el otro nuestros proveedores tecnológicos que nos ayudarán con el desarrollo y crecimiento de la plataforma.

## *Generación de ingresos*

Existen dos formas de ingresos:

- Venta de cursos a través del modelo “Pay as you Go”: el usuario solo paga por aquellos cursos que le interesan.
- El ingreso por publicidad / “co-branding” a través de acuerdos de cooperación estratégica con universidades o medios legales especializados (ej: Chambers), quienes tendrán la exclusividad para el desarrollo de cursos específicos y serán patrocinados.

Una vez alcanzado un volumen de cursos (200 previstos para los primeros 5 años) y una cantidad de clientes creciente, se puede evaluar otro modelo de ingreso: por suscripción. En las proyecciones a 5 años, en principio no se podrá tener en cuenta este modelo de suscripción por la cantidad limitada de cursos.

## **Crecimiento futuro del negocio**

En principio se agregarán cursos a medida que van pasando los primeros periodos de la plataforma, en una primera parte mediante un MVP de unos 5 cursos, que será distribuido entre un número reducido de alumnos conocidos, con el fin de que puedan darnos un rápido feedback de la plataforma, los cursos y la modalidad de estos, lo que nos permitirá poder hacer los cambios y mejoras necesarios. Con estos cursos, Learning Paths y comunidades, validados funcionalmente, se incorporarán cursos y locaciones de manera exponencial, para estar disponible en todos los mercados de Latinoamérica en el primer año del proyecto. Luego, con la plataforma consolidada se continuará con el agregado de contenidos y comunidades para enriquecer la experiencia de los alumnos y que puedan ser fidelizados. .

Otro punto para considerar es el de la expansión a otros mercados alejados del ámbito legal: esto es, hay otras carreras, como ingeniería, arquitectura y contabilidad que necesitan este mismo tipo de servicios personalizados para sus profesionales. La idea detrás de Salmon es poder alcanzar estos nuevos mercados, una vez el mercado legal esté maduro y con experiencia.

## Go to market plan

Luego de definir el segmento target para nuestro producto (abogados entre 25 y 50 años con cierta experiencia y con ganas de seguir desarrollando su carrera) independientes, abogados de estudios, abogados de empresas y estudiantes), entendiendo nuestros client persona (cuyas características principales están relacionadas con el crecimiento dentro de un estudio jurídico, el establecimiento en de un nuevo negocio legal y el seguir aprendiendo temas periféricos a su carrera, entre otros) establecemos una declaración de posicionamiento del producto para Salmon:

Para todos los profesionales del derecho, que necesitan dar un salto de calidad en su carrera adquiriendo habilidades blandas, competencias y/o herramientas, que buscan establecer su propio estudio jurídico, seguir creciendo en su empresa o que decidan actualizarse con las últimas tendencias del mercado, Salmon es una plataforma de e-learning que busca formar una comunidad latinoamericana de profesionales del derecho formados en temas de marketing legal, de una forma simple y con speakers que hablen el mismo lenguaje que los abogados.

¿Cómo generaremos valor a partir de esta declaración de posicionamiento? Utilizaremos una descripción de actividades llamada marketing mix<sup>vi</sup> y simplificadas en 4 aspectos:

### Producto

Salmon es una plataforma online, similar en cuanto a la visual a otras plataformas, con características que lo hacen de fácil acceso para todos los usuarios que se registren. Esta decisión no es arbitraria, ya la industria legal es un entorno muy tradicionalista y no es necesario forzar con plataformas de características distintas a las ya existentes en el mercado. Algunas características del sitio son:

Sitio responsive y fresco: complejidad mínima, acceso directo a los cursos y a los foros, tanto en su versión web, cómo en su versión desktop.

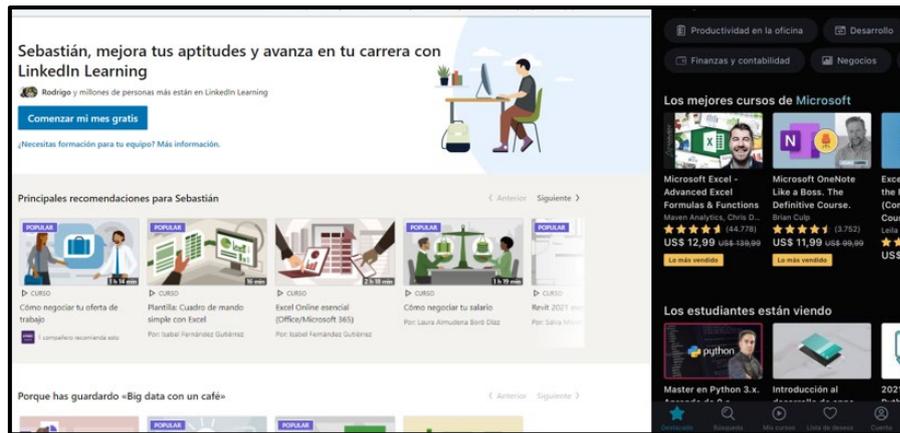


Ilustración 9 - Salmon Home - Desktop y Mobile



Ilustración 10- Acceso a cursos

Registro rápido y compra de cursos mediante las principales pasarelas de pago: El registro puede ser por correo electrónico, cuenta de Facebook, Gmail, entre otros. La compra puede ser abonada por las principales pasarelas de pago (Mercado Pago, PayPal, Modo, entre otras). Dentro de la misma página es posible seleccionar bundles de cursos con importantes descuentos.

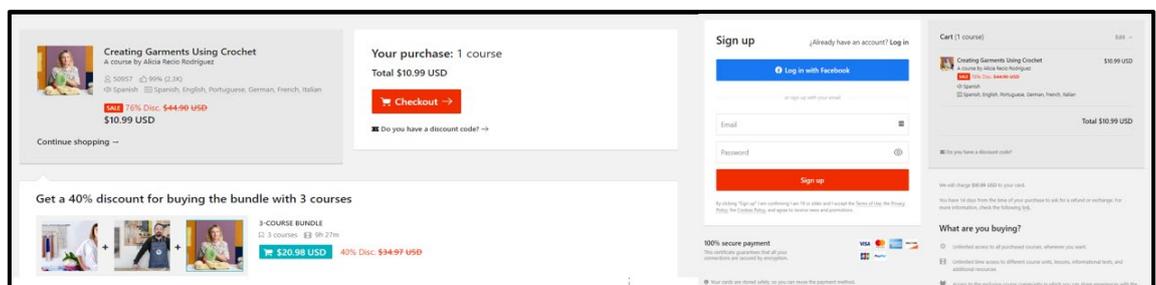


Ilustración 11 - Acceso a la plataforma y pagos

Seguimiento personalizado de cursos y Learning Paths: cada curso y Learning Path tendrá sus estadísticas por cada alumno, estableciendo algunas métricas de seguimiento como horas consumidas, horas restantes, cursos sugeridos y otros Insights interesantes para el alumno.

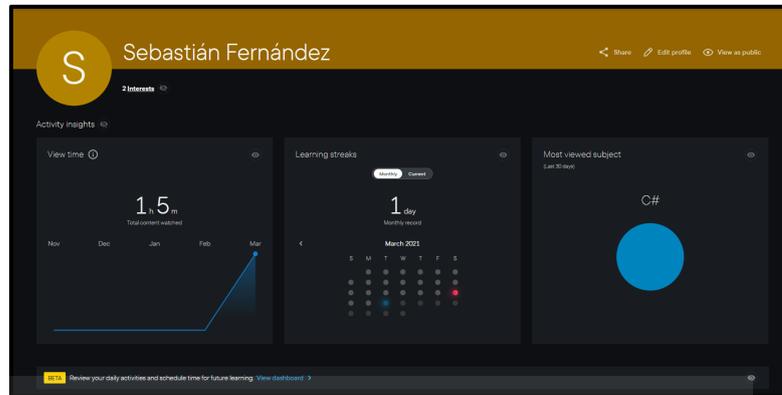


Ilustración 12- Seguimiento de cursos

Comunidad de usuarios: tal vez una de las características más potentes de Salmon, son las comunidades de práctica. Las mismas tienen foros de discusión y acceso a webinars dictados por los speakers de los cursos, que permiten establecer discusiones prácticas alrededor del marketing legal.

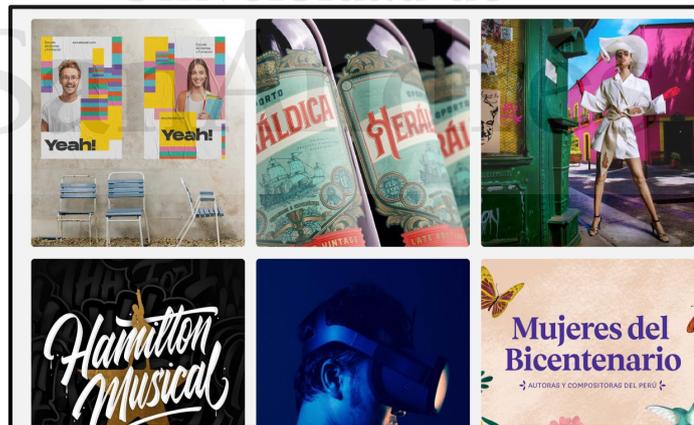


Ilustración 13 - Comunidades de Práctica

**MATERIA ARGENTINA 2020 |**  
**Adaptación y transformación: tu**  
**negocio 2021**

[Inscríbete](#)

**QUÉ HACER CON LAS PYMES**  
**ARGENTINAS Clases abiertas de**  
**Manuel Sbdar**

Ilustración 14 - Inscripciones a Webinars

Todo el potencial del sitio se complementa con la oferta de cursos (y sus Learning Paths asociados) en conjunto con los speakers, reconocidos profesionales dentro del sector legal. Algunos de los cursos dentro de la plataforma y los speakers con una breve descripción de su trayectoria se muestran a continuación:

Tema	Nombre	Apellido	Trayectoria
Creativity & design	Laura	Fauqueur	Asesora legal, trabajando para bufetes de abogados, redes internacionales de abogados y otros actores de la industria legal, incluido el diseño y facilitación de talleres de pensamiento de diseño, sprints, ciclos, etc. Director Master in Legal Tech CEU IAM Business School
Marketing strategy	Marc	Gericó	Consultor para despachos de abogados, tanto en España como en Latinoamérica.
PR and media	Borja	Martínez-Echeverría	Especialista en relación con los medios de comunicación y gestión de la reputación
Management	José Luis	Pérez Benítez	Especialista Proceso de transformación digital, management, productividad y rentabilidad
Communications	Sara	Santos Ugarte	Trabaja en Venize Comunicación para firmas legales
Marketing strategy	Rafael	Mery	Director LATAM 360°
Personal branding	Susana	Claudio Fernández	Directora en Band 1. Social media management
Digital transformation	Eva	Bruch	Especialista en Innovación y gestión del cambio legal
Branding	Policarpo	Aroca Oviedo	Director of Communications at Grant Thornton Spain
Communications	Carlos	García León	Socio director en Legal Reputation
Communications	Jordi	Fernandez	Head of communications en Cuatrecasas
Management	Jaime	Fernández Madero	Fundador Fernandez Madero Consulting. Exsocio Bruchou Fernandez Madero & Mitrani
Management	Miguel Ángel	Perez de la Manga	Asesor en gestión de firmas de abogados en España y Latinoamérica - Pérez + Partners. Profesor en Univ. de Navarra. Abogado
Liderazgo femenino	Helena	Estrada	Abogada, creadora de contenidos. Escritora y generadora de podcast en estos temas
Marketing strategy	Lidia	Zommer	Directora de 360. Marketing y comunicación para abogados.

Inteligencia emocional	Silvia	Pérez-Navarro	Executive coach, career orientator, headhunter and lawyer. Directora en Sparkling People Services
Legal Project Management	Anna	Marra	Consultora y formadora en planificación y gestión de proyectos estratégicos, operativos y jurídicos para despachos de abogados y departamentos de servicios jurídicos de empresa.

Tabla 1 - Listado de algunos temas y speakers para los cursos en la plataforma

Trabajaremos sobre un MVP de 5 cursos en un inicio con una comunidad de práctica, sobre Argentina. Realizaremos las grabaciones correspondientes y apartados técnicos relacionados con el desarrollo de la plataforma y distribuiremos el acceso al sitio a abogados conocidos para que prueben la plataforma y así obtener su feedback para seguir operando, agregando más cursos, webinars y comunidades.

### **Punto de Partida (canales de distribución)**

Dada la naturaleza del proyecto, el canal digital será el único canal de distribución. Salmon tendrá su página web versión mobile y versión desktop donde los usuarios podrán acceder, en una distribución directa.

### **Promoción (estrategia de comunicación)**

Los objetivos de la comunicación de Salmon responden a intentar atraer público del ámbito legal, según las descripciones de la propuesta de valor, haciendo énfasis en el diferenciador de cursos específicos de marketing legal, con foco en el abogado, sumado a la comunidad que se quiere lograr. Los medios para estas comunicaciones son las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, entre otras), ads (Google, Yahoo!, entre otros), campañas en universidades y publicaciones, eventos del ámbito legal auspiciados, sumado a la publicidad que pueden transmitirse de boca en boca por parte de los speakers y la cantidad creciente de alumnos.

### **Precio**

El precio estará asociado solamente a los cursos individuales (en una estrategia “pay as you go”), independientemente que los mismos estén dentro de un Learning Path o no. Este valor incluye el acceso a los webinars y comunidades de prácticas asociadas, no hay un precio a parte

para estos últimos servicios. Esto responde a la capacidad de poder ofrecer un mismo curso a un número creciente de usuarios, a precio relativamente económico en lo individual.

Los cursos serán de tres tipos:

- Tipo A cursos generalistas para cualquier nivel
- Tipo B: cursos de especialización
- Tipo C: cursos para C-level y similares

Asociado a esta tipología cada tipo tendrá un valor monetario diferente y una distribución de ventas asociada distinta<sup>10</sup> :

Tipo de Curso	Valor del curso individual	% vtas/total	
Tipo A	\$ 20,00	50%	
Tipo B	\$ 35,00	30%	
Tipo C	\$ 50,00	20%	

Figura 1 - Valores de los cursos por tipo

En la sección de inversión y resultados financieros se desarrolla la de venta de cursos con su proyección asociada y sus resultados.



<sup>10</sup> Estos valores son estimados por el equipo de Salmon, en base a referencias de otras plataformas.

## **Equipo de Salmon**

Nada de lo descrito en las secciones previas sería posible sin el equipo emprendedor de Salmon. El mismo es un equipo formado por dos profesionales que se complementan en conocimientos del negocio y de tecnología, permitiendo tener el impulso necesario para la primera etapa del proyecto.

### **Pilar Segretin (CEO y CPO)<sup>vii</sup>**

Licenciada en Comunicación Social, MBA Candidate. Actualmente Business Development, Marketing & Communications Manager para Latinoamérica en Baker-McKenzie, consultora de servicios legales de nivel mundial.

El rol de Pilar en Salmon es definir la estrategia comercial y de contenidos, buscando tanto socios para el financiamiento del emprendimiento como socios para el dictado de cursos y contenidos dentro de la plataforma. Dado su gran conocimiento de la industria y sus contactos dentro de la misma, el rol de Pilar es fundamental para nuestros delinear nuestros primeros pasos. Dentro de sus responsabilidades se incluyen:

- Mantener las relaciones con los inversores, accionistas y socios comerciales.
- Identificar y fijar las prioridades según el periodo.
- Tener visión para la formulación estratégica para diseñar un portafolio de productos.
- Diseñar y mejorar productos, atendiendo los requerimientos del mercado.
- Establecer estrategias para el desarrollo de investigación y análisis de productos.

### **Sebastián Fernández (CTO y CISO)<sup>viii</sup>**

Ingeniero en Sistemas de Información, MBA Candidate. Actualmente Senior Manager de la práctica de Technology and Business de KPMG Argentina, consultora internacional de servicios profesionales. Sebastián es el encargado de trabajar con los distintos clientes de KPMG en su estrategia de tecnología y ejecución de operaciones referidos a varios temas, como por ejemplo, transformación digital, agilidad empresarial, mejora de procesos y compliance.

El rol de Sebastián en Salmon está orientado a definir y desarrollar la estrategia tecnológica de la plataforma alineada a la estrategia comercial y de negocio en el corto, mediano y largo plazo, incluyendo la arquitectura empresarial de la solución, el diseño y desarrollo de bases de datos, conectividad e infraestructura.

Dentro de sus responsabilidades se incluyen:

- Formar parte de la dirección estratégica de la compañía y establecer un diálogo constante con el SteerCo<sup>11</sup>, acompañando al negocio como un socio estratégico.
- Gestionar el equipo de futuros profesionales de IT de Salmon.
- Mantener, desarrollar y articular la evolución de la dirección de la estrategia tecnológica de la organización.
- Establecer planes de acción y protocolos para la gestión de incidentes de IT.
- Analizar continuamente las mejores soluciones tecnológicas del mercado y ejecutar una estrategia de implementación de las que sean seleccionadas.
- Establecer una estrategia de seguridad de la información dentro de la plataforma.
- Establecer relaciones con proveedores tecnológicos para desarrollos, infraestructura y seguridad de la información.
- Impulsar la cultura data-driven dentro de la organización. Para ello se encargará de establecer verticales cross de data & analytics que puedan ayudar en la creación de modelos de datos

## **Equipos para los primeros años de la plataforma**

Sumado a los miembros fundadores descritos mas arriba, en principio estaremos formado 3 equipos:

- *Equipo de Ventas, Marketing y Contenidos*: encargados de las campañas publicitarias, nuevas ventas y promociones y gestores de contenidos sobre la plataforma, la idea es que este equipo vaya creciendo a medida que el negocio crece.

---

<sup>11</sup> Steering Committee, comité directivo encargado de tomar decisiones estratégicas en las organizaciones

- *Equipo de Administración de Operaciones:* encargados de cobranzas tareas administrativas y gestiones comerciales, este equipo en principio permanecerá constante en los primeros años
- *Equipo IT:* encargados del mantenimiento técnico de la plataforma y sus servicios, además de estar en contacto con los proveedores tecnológicos de Salmon. Dado que es un servicio SaaS, este equipo también permanecerá constante en los primeros años.



Universidad de  
**San Andrés**

## ***Plataforma, plan operativo e implementación***

### **Plataforma**

Salmon es una plataforma en dónde se encuentran docentes y alumnos mediante cursos. Para entender el plan de implementación es necesario entender primero la interacción entre todas las entidades en la plataforma y la arquitectura tecnológica de la plataforma. En la figura 14 podemos ver los flujos de información entre las distintas entidades que analizamos: Salmon como plataforma, los cursos (o Paths) dentro de la misma y los docentes y alumnos.

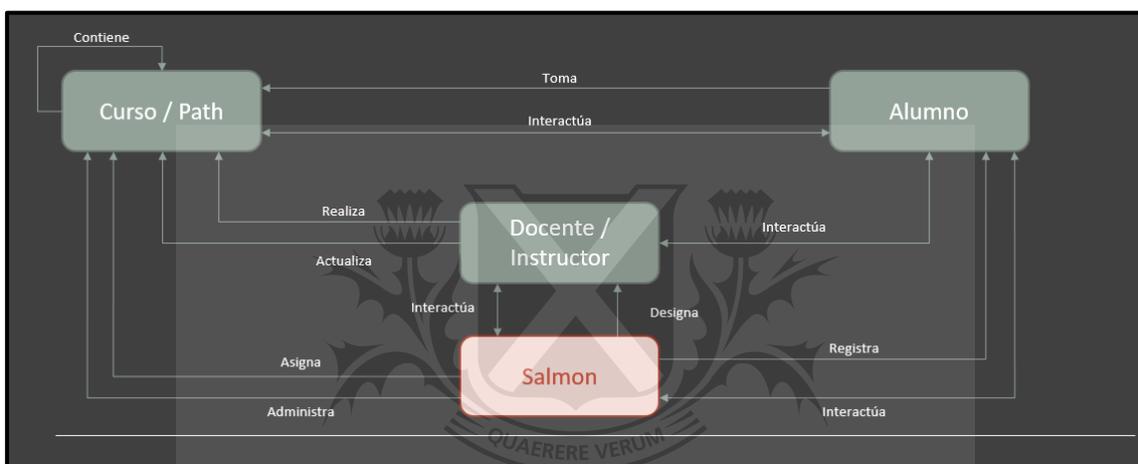


Ilustración 14 - Flujos de Información entre las entidades de Salmon

Cada alumno interactúa con la plataforma, mediante un registro, pago de cursos o la toma de un curso o Learning Path (conjunto de cursos), con el cuál interactúa mediante la visualización de videos, realización de ejercicios prácticos y exámenes. Adicionalmente interactúa con los speakers mediante los foros de discusión y las comunidades.

Los speakers/docentes interactúan con la plataforma mediante la carga de material adicional a los videos y la carga de exámenes y su resolución. También son los encargados de la grabación y actualización de los videos que luego serán cargado a la plataforma

Salmon como plataforma administra la registración y los datos de todos los alumnos que se anotan a los cursos, así también como sus pagos. Mediante la página, administra los contenidos para visualización. Adicionalmente realiza la administración de los cursos cargados y cómo son asignados a los alumnos una

vez inscriptos. Por último, al igual que los alumnos, administra la registración de los speakers/docentes.

## Arquitectura

Por arquitectura entendemos al diseño conceptual y la estructura operativa fundamental de una plataforma tecnológica. La arquitectura de Salmon se divide en 3 partes: El entorno del usuario (tanto alumnos como speakers y administradores), basado en el sitio Salmon.com, lugar de ingreso a los contenidos; El Learning Management System, administrador de contenidos almacenados; Las bases de datos del sistema, donde se alojan los distintos repositorios de datos: cursos foros, información de usuarios y logs de eventos.

En la ilustración 15 se puede ver este diseño conceptual: :



Ilustración 15 - Arquitectura a alto nivel de la plataforma

Por un lado, el sitio **Salmon.com** lugar de ingreso para docentes y alumnos. Desde el sitio va a ser posible ingresar a los cursos, foros, exámenes, cuentas y pagos, con distintos permisos de usuarios dependiendo de su rol.

El corazón de la plataforma está en el llamado **Learning Management System (LMS)**<sup>ix</sup>, motor que permite administrar todos los contenidos, los usuarios y las bases de datos. Entre otras actividades, el LMS permite:

- Almacenar, organizar, recuperar y distribuir los contenidos de los cursos y estructurarlos en contenidos como Learning Paths y agrupaciones de cursos.

- Facilitar herramientas de comunicación. Chats, foros, anuncios, que permiten la comunicación entre estudiantes y speakers, de forma sincrónica y asincrónica.
- Facilitar el registro y login de los usuarios de la plataforma para control de accesos, presentación personalizada de los contenidos y cursos así como también para cuestiones administrativas como la facturación y gestión de pagos.
- Soportar la construcción y presentación de evaluaciones mediante la utilización de diferentes tipos de exámenes: preguntas a desarrollar, falso o verdadero, selección múltiple, almacenamiento y selección de diferentes preguntas para diversos exámenes, entre otros.

Por último, el **repositorio de datos**, donde se encuentran almacenados datos de los cursos (videos, tutoriales, exámenes), datos maestros de alumnos y docentes (información de cursos, pagos y estadísticas relacionadas con la funcionalidad de los cursos), datos almacenados sobre los foros de discusión y logs para auditoría. Toda esta arquitectura será provista por un proveedor de servicios cloud, por lo que el soporte de esta arquitectura, la infraestructura de servidores físicos, no será propia. El modelo de servicios en este caso es llamado SaaS (Software as a Service) y nos permitirá simplificar tanto nuestra inversión en activos como servidores, como nuestro gasto por el mantenimiento de estos.

Finalmente, este diseño conceptual de 3 partes es similar a otras plataformas educativas, lo que sumado al soporte provisto por el proveedor de servicios cloud estandariza y simplifica el mantenimiento necesario, ya que no tiene personalizaciones notables.

## Implementación

Con estas interacciones y arquitectura en mente, hay 4 grandes pilares en los cuáles se hará foco durante la implementación y posterior operación:

- Desarrollo y mantenimiento tecnológico. Si bien toda la arquitectura estará en la nube, el desarrollo de esta (sitio, bases de datos, interfases) tiene actividades específicas a realizarse
- Acuerdos con speakers. Al ser **la propuesta diferenciadora la inclusión de speakers de renombre internacional en el campo legal**, es fundamental llegar a acuerdos con los mismos, de manera de poder ofrecer la mayor calidad en los cursos y generar un poder de red más grande que nos permita escalar con los cursos.
- Establecimiento de contenidos y grabación de cursos. Una vez seteados los temas y los cursos, disponer de todo el equipamiento para la grabación y edición de los cursos a ser incluidos en la etapa.
- Desarrollo de campañas de marketing. Necesario para acompañar y potenciar la adquisición de nuevos usuarios, mediante campañas en redes sociales, radio y televisión.

Salmon será implementado en **3 olas**: Primero de forma local en Argentina, que nos va a servir como un MVP para que en las sucesivas olas involucraremos al resto de los países de Latam, esto nos va a permitir crecer orgánicamente a medida que vamos agregando cursos a nuestra base. Nuestro objetivo es estar operativos en toda la región **en 12 meses**. Esta estrategia se basa en el conocimiento del mercado local y el ecosistema por parte de los socios.

Para este escenario planteado, excluimos el mercado brasilero, en principio por la barrera idiomática.



Ilustración 15- Olas de Implementación de Salmon

Las actividades planteadas para cada una de las olas se destacan en el siguiente cronograma:

**Ola 1 - Argentina**

- Puesta en producción de MVP en Argentina. Un producto mínimo viable de 5 cursos cortos para ver el impacto en los usuarios. Será distribuído a un número reducido de alumnos, aproximadamente 20, para obtener un feedback rápido y preciso. Se estima el go-live (salida a producción) en en 45 días corridos, aproximadamente. Servirá para tomar temperatura de la plataforma, como es recibida por los usuarios y tener lecciones aprendidas.

Actividades	M1	M2
Análisis de Requerimientos y tiempos de implementación de la plataforma - Establecimiento de indicadores	■	
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers para MVP	■	■
Desarrollo de la plataforma (E1 - MVP - AR)	■	■
Grabación de los videos (MVP con 5 videos)	■	■
Upload de videos en la plataforma	■	■
<b>Go Live (salida a producción)</b>		■

Tabla 2 - Ola de implementación 1 (MVP)

- Puesta en producción final en Argentina. Sobre el mes 6 del proyecto se estiman agregar a la plataforma 5 cursos más<sup>12</sup>. Al total de cursos se sumará la complejidad de los Learning Paths.

Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Análisis de Requerimientos y tiempos de implementación de la plataforma - Establecimiento de indicadores	■						
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers para MVP		■					
Desarrollo inicial de la plataforma (E1 - MVP - AR)		■					
Grabación de los videos (MVP con 5 videos)		■					
Upload de videos en la plataforma		■					
<b>Go Live - 01-MVP-AR</b>		■					
Análisis y Ajustes (medición de indicadores)			■	■	■		
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers para Go-Live AR y Cono Sur			■	■	■		
Desarrollo de la plataforma (E1 - PROD - AR-CSUR)			■	■	■	■	
Desarrollo Técnico			■	■	■	■	
Grabación de los videos				■	■	■	
Upload de videos en la plataforma				■	■	■	
Habilitación de la plataforma en Argentina					■	■	
Revisión de temas legales e impositivos para Argentina					■	■	
<b>Go Live - 01 - PROD - AR</b>						■	
<b>Hypercare y estabilización</b>						■	■

Tabla 2 - Ola de implementación 1 (MVP + Argentina)

Luego de la salida a producción (go-live) hay una etapa llamada hypercare y estabilización, la cual tiene que ver con chequear que la plataforma esté funcionando de manera correcta, estando con grupos técnicos de guardia, atentos a cualquier eventualidad tecnológica o funcional.

- 

## Ola 2 – Cono Sur

- Luego del MVP de 45 días sobre Argentina, comenzaremos a trabajar sobre la plataforma en los países de Latam cono sur: Uruguay, Chile, Paraguay y Bolivia. Al ser una extensión de la propuesta Argentina, mantendremos la cantidad de cursos ofrecidos y saldrá en vivo también sobre el mes 6. Dado que los cursos son los mismos, las tareas a realizar tienen que ver con habilitar la plataforma en el resto de los países y cumplir con la normativa internacional

<sup>12</sup> En base a investigación propia, creemos que esta cantidad de cursos es la adecuada y nos dará el volumen de ventas necesario para comenzar a operar en Argentina.

Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Análisis de Requerimientos y tiempos de implementación de la plataforma - Establecimiento de indicadores	█						
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers para MVP		█					
Desarrollo inicial de la plataforma (E1 - MVP - AR)		█					
Grabación de los videos (MVP con 5 videos)		█					
Upload de videos en la plataforma		█					
<b>Go Live - 01 - MVP - AR</b>		█					
Análisis y Ajustes (medición de indicadores)			█	█	█		
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers para Go-Live AR y Cono Sur			█	█	█		
Desarrollo de la plataforma (E1 - PROD - AR-CSUR)			█	█	█	█	
Desarrollo Técnico			█	█	█	█	
Grabación de los videos			█	█	█	█	
Upload de videos en la plataforma			█	█	█	█	
Habilitación de la plataforma en Argentina				█	█		
Revisión de temas legales e impositivos para Argentina				█	█		
<b>Go Live - 01 - PROD - AR</b>						█	█
<b>Hypercare y estabilización</b>						█	█
Análisis y Ajustes técnicos (medición de indicadores)						█	█
Marketing y comunicaciones (E1 - E2 - E3)	█	█	█	█	█	█	█
Habilitación de la plataforma en los países del Cono Sur						█	█
Revisión de temas legales e impositivos para los países del Cono Sur						█	█
<b>Go Live - 02 - PROD - LATAM CSUR (UY, PY, CL, BO)</b>						█	█
<b>Hypercare y estabilización</b>						█	█

Tabla 2 - Ola de implementación 1 y 2 -MVP + Argentina y Cono Sur

### Ola 3 – Resto de Latam

- o Puesta en producción del resto de países de Latam hispanohablantes: Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia, Panamá, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y México. Para sumar a esta implementación aumentaremos el número de cursos en 10, sumando un total de 20 sobre el final del año. Manteniendo este mercado, esperamos llegar a la cantidad de 200 cursos sobre el final del año 5 del proyecto (Ver [Anexo 2](#)).

Actividades	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
Marketing y comunicaciones (E1 - E2 - E3)	█	█	█	█	█	█	█
Análisis y Ajustes técnicos (medición de indicadores)	█	█					
Charla y determinación de los contenidos de los cursos con los speakers - Release LATAM		█	█				
Desarrollo de la plataforma (E3 - PROD - LATAM)			█	█	█	█	
Ajustes técnicos y desarrollo			█	█	█	█	
Grabación de los videos			█	█	█	█	
Upload de videos en la plataforma			█	█	█	█	
Habilitación de la plataforma en los países del Cono Sur						█	█
Revisión de temas legales e impositivos para los países del Cono Sur						█	█
<b>Go Live - 03 - PROD - LATAM</b>						█	█
<b>Hypercare y estabilización</b>						█	█

Tabla 3 - Ola de implementación 3 - Resto de Latam

, las actividades consisten en:

Análisis y ajustes: Generación y análisis técnico de requerimientos técnicos y funcionales. Desarrollo de indicadores y tableros de gestión para el seguimiento del proyecto.

Charla sobre contenidos: Contacto y análisis conjunto con los speakers que grabaran los videos en la plataforma. Co-creación de temas sugeridos en cada curso.

Desarrollo de la plataforma: desarrollo técnico sobre plataforma cloud desarrollo del LMS, la interfaz de usuario y base de datos. En paralelo grabación de cada curso con los speakers seleccionados y post producción de los videos. Upload de los videos al sitio. Pruebas de regresión, unitarias y de usuario.

Go-Live y Hypercare: Salida a producción y estabilización de la plataforma en sus primeros días. Revisión de incidentes graves que afecten a la estabilidad de la plataforma en sus primeros días en producción



Universidad de  
**San Andrés**

## **Inversión y resultados financieros**

Todos los resultados financieros representados en este trabajo están expresados en dólares Estadounidenses (USD) dado el mercado internacional al cual apunta el proyecto, lo que además ayudará a simplificar el análisis de impactos inflacionarios.

Todas nuestras proyecciones se realizan por periodos anuales. El periodo cero, de inversión inicial se toma como el periodo previo a la implementación de la plataforma.

### **Requerimientos de inversión y financiamiento**

La inversión inicial requerida es de 76.150 USD, considerando:

Desarrollo inicial del software: plataforma web/móvil, LMS y bases de datos. Estimamos contratar dos desarrolladores para poder trabajar en un mes calendario sobre la plataforma para realizar el MVP.

- Hosting: costos relacionados al hosting de la plataforma en un proveedor cloud.
- Diseño gráfico y Marketing: Diseños de branding para la página y aplicación mobile.
- Pago inicial a los profesores: Dada la naturaleza de los speakers (reconocidos internacionalmente) creemos en un incentivo inicial por cada curso que graben, de 1.500 USD.
- Publicidad: Comunicaciones por redes sociales y campañas para el lanzamiento inicial.
- Gastos Varios: contratación de abogados y contadores para el establecimiento de la sociedad, inscripciones legales y documentación.

Adicionalmente a esta inversión inicial, es necesario considerar la financiación por los resultados de pérdida en el periodo 1 de acuerdo a las proyecciones del estado de resultados, por un total de 27.896 USD.

En la siguiente tabla podemos ver esta desagregación:

SALMON - Inversión inicial - año 0 + proyección año 1		
Ítem	Inversión	
	Unidad	Total
Desarrollo de software y app	\$12.800	\$12.800
Hosting anual*	\$350	\$350
Diseño gráfico (branding, web, comm)	\$5.000	\$5.000
Pago profesores (20)	\$1.500	\$30.000
Publicidad	\$25.000	\$25.000
Gastos contadores/abogados	\$3.000	\$3.000
<b>Total Inversión Inicial</b>		<b>\$76.150</b>
Proyección pérdida año 1	\$27.896	\$27.896
<b>Total Inversión inicial + proyección año 1</b>		<b>\$104.046</b>

Tabla 4 - Inversión inicial necesaria (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

En este análisis se consideraron diversas opciones de financiamiento:

- Financiamiento mediante deuda: considerado como la primera opción. las tasas de los préstamos para pymes en Argentina son del 12% anual<sup>13</sup>, en parte bonificadas por el ENACOM, son una opción atractiva.
- Financiamiento por inversores externos: otra opción es ir en busca de rondas de inversión semilla. El monto es relativamente bajo por lo que, en principio, sería sencillo la obtención del capital
- Financiamiento propio: Aporte del equipo fundador de Salmon en partes iguales.

Las 3 opciones son atractivas, aunque finalmente se opta por el financiamiento propio. Al ser un emprendimiento que está comenzando de cero dirigido a un nicho específico, sumado a que es una cantidad de capital bajo, apuntamos a construir las bases del negocio en los primeros años, para luego si poder entrar en rondas de inversión que requieran mayor desembolso de capital para un crecimiento seguro.

## Modelo de generación de beneficios

Para comprender el modelo de generación de beneficios, se presenta un análisis de costos y gastos, que luego servirán como entrada para comprender los ingresos estimados de la plataforma.

### Costos y Gastos

<sup>13</sup> <https://www.argentina.gob.ar/servicio/financiar-proyectos-de-inversion-para-licenciatarios-de-servicios-tic>

El análisis de costos incluye costos fijos y variables: La tabla 5 muestra los costos proyectados en 5 periodos para el proyecto.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<b>Costos</b>					
<b>Costos fijos</b>					
<i>Dominio + hosting</i>	\$350	\$450	\$550	\$650	\$750
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$350</b>	<b>\$450</b>	<b>\$550</b>	<b>\$650</b>	<b>\$750</b>
<b>Costos variables</b>					
<i>Edición y producción de videos</i>	\$4.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000	\$16.000
<i>Comisión a profesores (10%)</i>	\$9.951	\$50.325	\$54.351	\$62.504	\$75.004
<i>Costo de venta (comisiones pago electrónico 10%)</i>	\$ 9.951	\$ 50.325	\$ 54.351	\$ 62.504	\$ 75.004
<i>Honorarios iniciales a profesores</i>		\$30.000	\$45.000	\$75.000	\$120.000
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$23.901</b>	<b>\$104.650</b>	<b>\$114.702</b>	<b>\$135.007</b>	<b>\$166.009</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$24.251</b>	<b>\$105.100</b>	<b>\$115.252</b>	<b>\$135.657</b>	<b>\$166.759</b>

Tabla 5- Estructura de Costos (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Como los costos fijos se dan por hosting de la plataforma y mantenimiento del dominio, con un incremento escalonado de 100 USD por periodo, relacionado con el crecimiento de los cursos y usuarios.

Los costos variables están representados por la edición y producción de videos ( que es un fee fijo de 200 USD por video (que varía de año a año por el agregado de cursos en la plataforma); Los honorarios para los docentes de la plataforma:

- Por curso: honorario fijo y único de 1500 USD por cada curso grabado y subido a la plataforma;
- Por curso vendido: un fee del 10% del valor del curso vendido, al docente que haya grabado el curso (ver proyecciones de ventas en la siguiente sección);

Finalmente también tendremos en cuenta costos relacionados con retenciones de aplicaciones de pago (Mercado Pago, PayPal, etc.) como un fee fijo del 10% sobre cada venta, en promedio.

La tabla 6 muestra los gastos proyectados para los 5 periodos mencionados.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<b>Gastos</b>					
Gastos contadores / abogados	\$ 2.985	\$ 15.098	\$ 16.305	\$ 18.751	\$ 22.501
Publicidad online y comunicación	\$ 14.926	\$ 75.488	\$ 81.527	\$ 93.755	\$ 112.507
Equipo ventas, MKT y contenidos	\$28.800	\$57.600	\$86.400	\$86.400	\$86.400
Equipo administración y operaciones	\$23.040	\$23.040	\$23.040	\$23.040	\$23.040
Equipo IT - mantenimiento plataforma	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400
<b>Total gastos</b>	<b>\$108.151</b>	<b>\$209.625</b>	<b>\$245.672</b>	<b>\$260.347</b>	<b>\$282.848</b>

Tabla 6 – Estructura de Gastos (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

La mayor parte de los gastos se lo lleva el equipo estimado necesario para llevar adelante el proyecto. Para llevar adelante la plataforma, será necesario un equipo de ventas, marketing y contenidos, otro equipo de administración y operaciones y un tercer equipo de tecnología para el correcto mantenimiento de la plataforma. El estimativo del equipo se puede ver en la siguiente tabla:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Equipo ventas, MKT y contenidos		2	3	3	3
Equipo administración y operaciones		1	1	1	1
Equipo IT - mantenimiento plataforma		1	1	1	1

Tabla 7- Equipo de trabajo (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Para el cálculo de sus honorarios tomamos las siguientes tarifas promedio para cada equipo:

Tarifa promedio H/recurso - MKT/MTAS	\$ 15
Tarifa promedio H/recurso ADM	\$ 12
Tarifa promedio H/recurso IT	\$ 20

un promedio conservador habitual en consultoras de servicios profesionales. Este valor es un valor adecuado para profesionales en Latinoamérica y supera la media de los salarios profesionales en la región<sup>14</sup>.

Otro de los gastos se refiere a los honorarios de contadores y abogados, necesarios para llevar la contabilidad y contratos necesarios a medida que la plataforma crece. Para estos, estimamos un valor del 3% sobre la venta de cursos.

14

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_762534.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_762534.pdf)

Por último, consideramos los gastos de publicidad online y comunicación. Para este tipo de servicios, al estar atado al crecimiento de la plataforma en los distintos mercados, nos parece razonable estimar un 15% sobre el valor de las ventas.

### *Impuestos*

Sabemos que el impacto nominal del impuesto a las ganancias es de 35%, pero para simplificar el análisis, asumimos un impuesto a las ganancias del 30% en promedio, para todos los casos y todos los países.

### *Ingresos*

El modelo básico de ingresos es por la venta de cursos disponibles en la plataforma y la expansión a los distintos mercados (en una primera ola, Argentina, luego Cono Sur y por último el resto de los países de Latinoamérica) Como vimos previamente, los cursos serán de tres tipos:

- Tipo A cursos generalistas para cualquier nivel
- Tipo B: cursos de especialización
- Tipo C: cursos para C-level y similares

Asociado a esta tipología cada tipo tendrá un valor monetario diferente y una distribución de ventas asociada distinta<sup>15</sup>:

Tipo de Curso	Valor del curso individual	% vtas/total	
Tipo A	\$	20,00	50%
Tipo B	\$	35,00	30%
Tipo C	\$	50,00	20%

*Tabla 8- Distribución de tipos de cursos (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)*

De acuerdo con el mercado objetivo explicado en la sección de mercado, de unos 330.000 abogados aproximadamente, estimamos una cantidad de cursos vendidos por periodo distribuido de la siguiente manera:

<sup>15</sup> Esta referencia es estimada por lo miembros fundadores de Salmon

Cursos	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Cantidad cursos		3263	16.500	17.820	20.493	24.592
SOM Estimado		65250	330.000	330.000	330.000	330.000
% Sobre el total del SOM		5%	5%	8%	10%	15%
Incremento anual			406%	8%	15%	20%
Curso tipo A - 50%	\$	32.625,00	\$ 165.000,00	\$ 178.200,00	\$ 204.930,00	\$ 245.916,00
Curso tipo B - 30%	\$	34.256,25	\$ 173.250,00	\$ 187.110,00	\$ 215.176,50	\$ 258.211,80
Curso tipo C - 20%	\$	32.625,00	\$ 165.000,00	\$ 178.200,00	\$ 204.930,00	\$ 245.916,00
<b>Total de Ventas</b>	<b>\$</b>	<b>99.506,25</b>	<b>\$ 503.250,00</b>	<b>\$ 543.510,00</b>	<b>\$ 625.036,50</b>	<b>\$ 750.043,80</b>
<b>Total acumulado</b>					<b>\$</b>	<b>2.521.346,55</b>

Tabla 9 - Distribución de ventas (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Debido a que en el primer año estaremos incorporando los mercados de Argentina y Cono Sur, la cantidad asociada para esos mercados es de 65250 abogados. A partir del segundo año, trabajaremos ya con el mercado latinoamericano completo (los 330.000 totales)

En cada año proyectamos realizar una venta de cursos equivalente a un porcentaje de nuestro mercado objetivo, este porcentaje se irá incrementando en cada periodo. En el primer y segundo periodos se estima vender una cantidad de cursos del 5% respecto del número total de usuarios; a partir del tercer periodo este porcentaje aumenta a 8%, teniendo en cuenta que la plataforma estará estabilizada y con la incorporación de más cursos. Finalmente en los periodos 4 y 5 este porcentaje crecerá en 10% y 15% respectivamente, no solo por la incorporación de cursos sino por el efecto de las campañas de marketing y el conocimiento de la plataforma. Estos números de crecimiento son medidos, por la naturaleza de la industria conservadora. Si bien el abogado del futuro tiene mucha proyección digital, la transformación necesaria puede llevar un tiempo prudencial. Cabe destacar que la cantidad de cursos no necesariamente coincide con la cantidad de clientes (cómo los potenciales del SOM) sino que cada cliente puede tener reincidencia en más de un curso (ver subsección *otros indicadores* dentro de esta sección para observar el Lifetime Value).

Otra parte del modelo de ingresos tiene que ver con sumar publicidad y sponsorship tanto de universidades como de entidades que nuclean profesionales del derecho (como por ejemplo Chambers – ver [anexo 3](#)).

## Proyección Financiera

Se realiza el estado de resultados proyectado y flujo de fondos para 5 periodos como se indica a continuación:

Estado de resultados proyectados					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<b>Ingresos</b>					
Cursos Salmon	\$ 99.506	\$ 503.250	\$ 543.510	\$ 625.037	\$ 750.044
Publicidad/sponsorship (ej. Universidad/Chambers)	\$5.000	\$5.000	\$10.000	\$15.000	\$15.000
<b>Total ingresos</b>	<b>\$104.506</b>	<b>\$508.250</b>	<b>\$553.510</b>	<b>\$640.037</b>	<b>\$765.044</b>
<b>Costos</b>					
<b>Costos fijos</b>					
Dominio + hosting	\$350	\$450	\$550	\$650	\$750
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$350</b>	<b>\$450</b>	<b>\$550</b>	<b>\$650</b>	<b>\$750</b>
<b>Costos variables</b>					
Edición y producción de videos	\$4.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000	\$16.000
Comisión a profesores (10% electrónico 10%)	\$9.951	\$50.325	\$54.351	\$62.504	\$75.004
Honorarios iniciales a profesores	\$9.951	\$50.325	\$54.351	\$62.504	\$75.004
		\$30.000	\$45.000	\$75.000	\$120.000
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$23.901</b>	<b>\$104.650</b>	<b>\$114.702</b>	<b>\$135.007</b>	<b>\$166.009</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$24.251</b>	<b>\$105.100</b>	<b>\$115.252</b>	<b>\$135.657</b>	<b>\$166.759</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos contadores / abogados	\$ 2.985	\$ 15.098	\$ 16.305	\$ 18.751	\$ 22.501
Publicidad online y comunicación	\$ 14.926	\$ 75.488	\$ 81.527	\$ 93.755	\$ 112.507
Equipo ventas, MKT y contenidos	\$28.800	\$57.600	\$86.400	\$86.400	\$86.400
Equipo administración y operaciones	\$23.040	\$23.040	\$23.040	\$23.040	\$23.040
Equipo IT - mantenimiento plataforma	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400
<b>Total gastos</b>	<b>\$108.151</b>	<b>\$209.625</b>	<b>\$245.672</b>	<b>\$260.347</b>	<b>\$282.848</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 27.896</b>	<b>\$ 193.525</b>	<b>\$ 192.586</b>	<b>\$ 244.033</b>	<b>\$ 315.437</b>
<b>Resultado antes de impuestos (EBIT)</b>	<b>-\$ 27.896</b>	<b>\$ 193.525</b>	<b>\$ 192.586</b>	<b>\$ 244.033</b>	<b>\$ 315.437</b>
Impuesto a las ganancias (30%)	\$ 0	\$ 58.058	\$ 57.776	\$ 73.210	\$ 94.631
<b>Ingresos Netos</b>	<b>-\$ 27.896</b>	<b>\$ 135.468</b>	<b>\$ 134.810</b>	<b>\$ 170.823</b>	<b>\$ 220.806</b>
<b>Ingresos Netos (%)</b>	<b>-26,69%</b>	<b>26,65%</b>	<b>24,36%</b>	<b>26,69%</b>	<b>28,86%</b>

Tabla 10 - Estado de Resultados proyectado (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inversión Inicial	-\$76.150					
EBITDA	\$0	-\$27.896	\$193.525	\$192.586	\$244.033	\$315.437
Capital de Trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto Operativo	\$0	\$0	-\$58.058	-\$57.776	-\$73.210	-\$94.631
CAPEX	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FFL</b>	<b>-\$ 76.150</b>	<b>-\$ 27.896</b>	<b>\$ 135.468</b>	<b>\$ 134.810</b>	<b>\$ 170.823</b>	<b>\$ 220.806</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-\$ 76.150</b>	<b>-\$ 104.046</b>	<b>\$ 31.421</b>	<b>\$ 166.232</b>	<b>\$ 337.055</b>	<b>\$ 557.861</b>

Tabla 11 - Flujo de fondos libres proyectado (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

La proyección tiene un saldo negativo de 27.896 USD para el periodo uno, luego a partir del periodo dos podemos ver un saldo positivo y en alza para el resto de los periodos, recuperando la inversión inicial en el periodo 3.

Realizamos el cálculo del valor actual neto del negocio, para ello utilizamos la metodología Wacc. Para el cálculo de la tasa de descuento utilizamos los siguientes datos:

Prima Riesgo País	6%
Prima Risk Free	1,34%
Beta de la industria	0,8
Prima de Riesgo de Mercado	5%
Prima de riesgo por startup	1,66%

Tabla 12 - Datos utilizados en el cálculo del WACC (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Para las primas de riesgo país, de riesgo de mercado y riesgo por startup asumimos un valor constante para todos los periodos<sup>16</sup>. Para el cálculo de la prima por riesgo país se estima un 6%, de acuerdo con la operación en mercados emergentes. Para el cálculo de la prima de riesgo por startup, se calcula un 1,66%, el doble de la beta de la industria (que mide el riesgo sistemático del mercado en general).

La prima Risk free de los bonos del tesoro de EEUU a 10 años la tomamos al valor nominal al día 5/12/2021<sup>x</sup> y finalmente la beta de la industria es un promedio entre las betas de compañías relacionadas con el e-learning (como Chegg<sup>xi</sup>). Con estos datos es posible calcular el Ke. Utilizamos sólo este valor para el cálculo del Wacc dado que no tenemos deuda financiera planificada en ninguno de los periodos. Finalmente, el **costo de capital es del 13%** y los resultados para la TIR y el VAN del negocio son:

TIR	81%
VAN	\$ 323.298
Ke	13%

Tabla 13 - Valor Presente Neto, TIR del negocio y tasa de descuento (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

<sup>16</sup> Estos valores son asumidos por el equipo Salmon, en base a su experiencia previa

El valor actual neto del proyecto es de 323.298 USD, este valor es cuánto menos hay que invertir respecto al máximo valor actual del negocio<sup>17</sup>. La tasa interna de retorno es del 81%, lo que hace al proyecto una opción más que atractiva, ya que supera a la tasa de descuento del 13%, o el rendimiento esperado por los inversores .

### Otros indicadores

En función del precio de los cursos hay dos indicadores importantes que deberemos tener en cuenta a la hora de trabajar en la plataforma: **el Lifetime Value (LTV) y el Customer Acquisition Cost (CAC)**. Ambos explican cuanto nos costará “adquirir” nuevos usuarios para la plataforma y la fidelidad de estos.

Teniendo en cuenta el mercado target de unos 330.000 abogados, estimamos una cantidad de leads inicial del 5% (aproximadamente 16.500 clientes) con esto en mente y un gasto total de marketing en los 5 periodos evaluados de 403.202 USD obtenemos un **CAC de 24,44 USD**. Este nos parece un valor razonablemente conservador, independientemente de que supera el valor del curso mínimo, está en línea con lo esperado, ya que una vez que este cliente se encuentre en la plataforma se realizarán todas las acciones para fidelizarlo y que pueda adquirir más cursos que terminarán amortizando este costo de adquisición. De acuerdo con esta fidelización se tomarán decisiones de marketing y comunicaciones para administrar el valor de este indicador.

Inicialmente, cada uno de estos leads puede ser fidelizado en la plataforma y puede realizar algún Learning Path de 5 cursos durante los 5 periodos evaluados. Tomando un valor promedio de 30 USD por curso, entonces el **Lifetime Value es de 150 USD**. Este valor es por lead, teniendo en cuenta que cada abogado querrá potenciar su carrera con un set de habilidades blandas, competencias y herramientas, es un número razonable de cursos en el periodo.

### Análisis de Sensibilidad

Trabajamos sobre la premisa de entrar agresivamente al mercado luego del MVP, con un producto tecnológicamente similar a otras plataformas, pero con

---

<sup>17</sup> Gustavo Genoni – Evaluación de Proyectos – UdeSA 2019

una propuesta de valor diferenciadora. Para comenzar a captar nuevos clientes será necesario trabajar sobre combos en los cursos y descuentos, lo que tendrá un efecto sobre los precios de cada curso. Para ello realizamos un análisis de sensibilidad para conocer hasta qué punto será posible poder trabajar sobre los precios. Los escenarios planteados inicialmente son:

**Escenario conservador: Reducción de un 10% sobre el precio de cada curso.** Asumimos que la suma de combos y descuentos da un total de un 10% de descuento sobre el total de cursos vendidos a lo largo de los 5 periodos evaluados, manteniendo la cantidad de cursos vendidos a lo largo del tiempo. La proyección entonces queda:

Cursos	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Valor del curso - con descuento (-10%)	Valor del curso - escenario inicial	% vtas/total
Cantidad cursos		3263	16.500	17.820	20.493	24.592		
SOM Estimado		65250	330.000	330.000	330.000	330.000		
% Sobre el total del SOM		5%	5%	8%	10%	15%		
Incremento anual			406%	8%	15%	20%		
Curso tipo A - 50%	\$ 29.362,50	\$ 148.500,00	\$ 160.380,00	\$ 184.437,00	\$ 221.324,40	\$ 18	\$ 20	50%
Curso tipo B - 30%	\$ 31.320,00	\$ 158.400,00	\$ 171.072,00	\$ 196.732,80	\$ 236.079,36	\$ 32	\$ 35	30%
Curso tipo C - 20%	\$ 29.362,50	\$ 148.500,00	\$ 160.380,00	\$ 184.437,00	\$ 221.324,40	\$ 45	\$ 50	20%
Total de Ventas	\$ 90.045,00	\$ 455.400,00	\$ 491.832,00	\$ 565.606,80	\$ 678.728,16			
Total acumulado					\$ 2.281.611,96			

Tabla 14 – Proyección de ventas – Escenario Conservador (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

De acuerdo con este escenario, las variables de ingreso neto, TIR y VAN quedan de la siguiente manera:

Ingreso Neto	-\$ 33.762	\$ 114.701	\$ 112.382	\$ 145.030	\$ 189.855
Ingreso Neto (%)	-35,52%	24,91%	22,39%	24,98%	27,37%

Tabla 15 – Net Income - Escenario Conservador (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

TIR	68%
VAN	\$ 253.681

Tabla 16 – TIR y VAR - Escenario Conservador (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Podemos observar que los resultados siguen siendo los esperados luego del año 1, la TIR sigue siendo superando a la tasa de descuento y el VAN siguen siendo positivo, tenemos más espacio para realizar un ajuste en un escenario más agresivo.

**Escenario agresivo: Reducción de un 30% sobre el precio de cada curso.**

Asumimos que la suma de combos y descuentos da un total de un 30% de descuento sobre el total de cursos vendidos a lo largo de los 5 periodos evaluados, manteniendo la cantidad de cursos vendidos a lo largo del tiempo.

La proyección entonces queda:

Cursos	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Valor del curso - con descuento (-30%)	Valor del curso - escenario inicial	% vtas/total					
Cantidad cursos		3263	16.500	17.820	20.493	24.592							
SOM Estimado		65250	330.000	330.000	330.000	330.000							
% Sobre el total del SOM		5%	5%	8%	10%	15%							
Incremento anual			406%	8%	15%	20%							
Curso tipo A - 50%	\$	22.837,50	\$	115.500,00	\$	124.740,00	\$	143.451,00	\$	172.141,20	\$ 14	\$ 20	50%
Curso tipo B - 30%	\$	24.468,75	\$	123.750,00	\$	133.650,00	\$	153.697,50	\$	184.437,00	\$ 25	\$ 35	30%
Curso tipo C - 20%	\$	22.837,50	\$	115.500,00	\$	124.740,00	\$	143.451,00	\$	172.141,20	\$ 35	\$ 50	20%
Total de Ventas	\$	70.143,75	\$	354.750,00	\$	383.130,00	\$	440.599,50	\$	528.719,40			
Total acumulado											\$	1.777.342,65	

Tabla 17 – Proyección de ventas – Escenario Agresivo (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

De acuerdo con este escenario, las variables de ingreso neto, TIR y VAN quedan de la siguiente manera:

Ingreso Neto	\$ 46.101	\$ 71.019	\$ 65.205	\$ 90.777	\$ 124.751
Ingreso Neto (%)	-61,35%	19,74%	16,59%	19,92%	22,94%

Tabla 18 – Net Income - Escenario Agresivo (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

TIR	39%
VAN	\$ 107.247

Tabla 19 – TIR y VAR - Escenario Agresivo (tabla de datos generada por la dupla Segretin-Fernández, los datos son compartidos por ambas tesis)

Los números bajan drásticamente pero aún así el resultado sigue siendo positivo, con lo cual es viable poder aplicar descuentos importantes a la hora de definir una estrategia agresiva de precios que sirva para atraer a nuevos clientes.

## ***Riesgos y estrategia de Cobertura***

Para que Salmon funcione de la mejor manera, es necesario tener en cuenta ciertos riesgos y sus mitigantes en consideración<sup>xii</sup>:

### *Relacionados con los speakers:*

Los speakers son responsables de realizar las grabaciones de los cursos y todos los elementos a los alumnos. Los profesores deben construir todo el contenido del curso, presentaciones, videos, audios, test de evaluaciones y exámenes, Salmon se hace responsable del material como cámaras, flashes, etc. nada impide que el speaker pueda comprar a un tercero todos o parte de los elementos que componen el curso. Aquí, este material puede estar sujeto a derechos de autor, haciendo que Salmon tenga un problema jurídico y, adicionalmente, la calidad del curso no sea la esperada, ya que se apunta a este speaker por su trayectoria.

Una forma de mitigar este riesgo es haciendo un contrato con cada speaker en el que se especifique claramente que todo el contenido es de elaboración de Salmon.

### *Relacionado con la seguridad de la información*

Dada la naturaleza digital del producto, la seguridad de la información es clave. Algunos riesgos relacionados son:

- Denegación de servicio: Denegación de acceso legítimos, al interrumpir el tráfico durante las transacciones entre los usuarios de Salmon.
- Pérdida de confidencialidad: Parte no autorizada que obtiene acceso a los activos digitales y datos personales de los usuarios de Salmon.
- Pérdida de integridad: Una parte no autorizada que accede y se apropia de datos para modificarlos dentro de la plataforma.
- Malware: Líneas de código para dañar/inhabilitar los sistemas internos.

Una forma de mitigar todos estos riesgos y riesgos similares es establecer un gobierno de seguridad de la información, impulsado por el CISO y trabajando en conjunto con algún proveedor de servicios de ciber seguridad. Inicialmente este

establecimiento del gobierno de seguridad será desarrollado solamente por el CISO, no impactando en los tiempos de implementación ni en el estado de resultados.

Otros riesgos:

Amenazas involuntarias, como errores en la programación o en la administración de bases de datos, lo que provoque la caída del sistema por tiempo indeterminado

Amenazas naturales: incendios, terremotos, tormentas, inundaciones, etc.

Una forma de mitigar estos riesgos es mediante el desarrollo de un DRP (Disaster Recovery Plan) y la ejecución de simulaciones anuales del mismo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

Salmon es un proyecto que tiene un potencial de crecimiento, no solo para el ámbito de los abogados, sino también (en un futuro) hacia otras prácticas, como contabilidad, ingeniería, etc.

Si bien muchos de los aspectos ya son conocidos en otras plataformas, la combinación de speakers especializados, centrados en el ámbito legal, los cursos especializados y las comunidades de práctica lo hacen un producto atractivo para el segmento de clientes que desarrollamos. Apalancado por la tecnología, la penetración en este mercado es mucho más fácil, no solo en el ámbito nacional, sino también en el ámbito internacional. América latina no solo cuenta con la ventaja de un idioma único (a excepción de Brasil) sino también de ser un mercado pujante y deseoso de nuevos cursos, con un bajo precio, que les permita desarrollar y potenciar temas periféricos a sus carreras, agradando valor de manera orgánica.

Salmon entra en un momento donde la transformación digital es un aliado que hace crecer a un ritmo vertiginoso todos los negocios, permitiendo acceder a usuarios de todo el mundo simultáneamente.

Universidad de  
San Andrés

## Anexos

### Anexo 1 Competencia evaluada

Detalle de la competencia evaluada (tanto funcional como de plataforma)

Organización	Origen	Tipo	Sitio	Especificidad	Método de Suscripción
Udemy	Udemy	Privado	<a href="https://www.udemy.com/">https://www.udemy.com/</a>	General	Suscripción por curso
Materia Biz	Materia Biz	Privado	<a href="https://www.materiabiz.com/">https://www.materiabiz.com/</a>	Específico para Negocios (Pymes)	Suscripción por curso/programa
Domestika	Domestika	Privado	<a href="https://www.domestika.org">domestika.org</a>	Específico para creativos	Suscripción por curso
Capacitarte	UBA	Universidad	<a href="https://www.capacitarte.org">Capacitarte.org</a>	General	Suscripción por curso
Universidad Siglo XXI	USXXI	Universidad	<a href="https://21.edu.ar/">https://21.edu.ar/</a>	General	Suscripción por programa
Coursera	Coursera	Privado	<a href="https://www.coursera.org/">https://www.coursera.org/</a>	General	Suscripción por curso
Pluralsight	Pluralsight	Privado	<a href="https://www.pluralsight.com/">https://www.pluralsight.com/</a>	Específico para IT	Suscripción por curso o por paquetes de cursos
Educación IT	Educación IT	Privado	<a href="https://www.educacionit.com">educacionit.com</a>	Específico para IT	Suscripción por curso o por paquetes de cursos
Educación Biz	Educación IT	Privado	educacion.biz	Específico para Negocios	Suscripción por curso o por paquetes de cursos
LinkedIn Learning	LinkedIn	Privado	<a href="https://www.linkedin.com/learning/">https://www.linkedin.com/learning/</a>	General	Suscripción Mensual fija
ETJ Law & Business School	Escuela de Técnica	Escuela de Negocios	<a href="https://etj.es/">https://etj.es/</a>	Específico para abogados*	Suscripción Mensual fija
EdX	MIT y Harvard	Universidad	<a href="https://www.edx.org">edx.org</a>	General	Suscripción por curso
Centro de e-learning UTN BA	UTN	Universidad	<a href="https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning">https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning</a>	General con foco tecnológico	Suscripción por curso
UP	Universidad de Palermo	Universidad	<a href="https://www.palermo.edu/cursos/cursos-online.html">https://www.palermo.edu/cursos/cursos-online.html</a>	General	Suscripción por programa
Platzi	Platzi	Privado	<a href="https://www.platzi.com">Platzi.com</a>	Específico para IT	Suscripción por curso
Datacamp	Datacamp	Privado	<a href="https://www.datacamp.com">Datacamp.com</a>	Específico para Data Science	Suscripción por curso
Skillshare	Skillshare	Privado	<a href="https://www.skillshare.com">skillshare.com</a>	Específico para diseñadores/animadores/fotógrafos	Suscripción Mensual fija
Instituto de emprendimiento legal	Instituto de emprendimiento legal	Privado	<a href="https://www.institutodeemprendimientolegal.com">www.institutodeemprendimientolegal.com</a>	Específico para abogados	Suscripción Fija
Crehana	Crehana	Privado	<a href="https://www.crehana.com/">https://www.crehana.com/</a>	General	Suscripción Mensual fija
Masterclass	Masterclass	Privado	<a href="https://www.masterclass.com/">https://www.masterclass.com/</a>	General	Suscripción Mensual fija

## Anexo 2 Cálculos auxiliares para determinar estados financieros y costos

Para producir el estado de resultados y los flujos de fondos determinamos los costos y gastos en base a diferentes premisas:

Supuestos para inversión inicial: con la inversión inicial planeamos realizar los cursos del primer año y tenemos los costos del desarrollo de la plataforma.

Supuestos	
Cantidad de cursos	20
Tarifa x hora desarrollador** (USD)	\$40
Cantidad de horas de desarrollo plataforma	320
Desarrolladores	1

Supuestos para cálculo de estado de resultados: Comisiones, tarifas promedio y % fijos de las ventas para publicidad y gastos determinan los supuestos para el desarrollo del estado de resultados.

Supuestos	
Comisión docentes	10%
Comisión pago electrónico	10%
Tarifa promedio H/recurso - MKT/VTAS	\$ 15
Tarifa promedio H/recurso ADM	\$ 12
Tarifa promedio H/recurso IT	\$ 20
Impuesto a las ganancias	30%
Comisión docentes	10%
Publicidad (% de Vtas)	15%
Gastos abogados/contadores (%vtas)	3%

Edición y producción de videos: con un costo fijo de 200 USD por video (estimado por el equipo Salmon) y la cantidad de videos que subiremos a la plataforma, obtenemos el costo por edición total:

Ediciones y Producción de Videos	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Cantidad de videos	20	40	70	120	200	
Cobro edición y producción por video	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	
Total	\$4.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000	\$16.000	
diff cursos			20	30	50	80

Honorarios para los profesores/speakers: por cada curso vendido, el speaker de ese curso recibe 10% de esa venta, entonces:

Honorarios profesores	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Videos cant.	20	40	70	120	200
Ingreso por cant. cursos	\$99.506	\$503.250	\$543.510	\$625.037	\$750.044
Comisión profesionales (10%)	\$9.951	\$50.325	\$54.351	\$62.504	\$75.004

Análisis TAM SAM SOM: datos demográficos de cada país en los que nos basamos para calcular nuestro target de clientes

Análisis TAM SAM SOM				Población		Población Latam	
	Población	Cantidad de Abogados		Pais	Población	Población Latam	
		TAM	SAM				
Wave 1 - Argentina	45.000.000	135.000	67.500	Argentina	45.000.000	650.000.000	
Wave 2 - Cono sur	42.000.000	126.000	63.000	Chile	19.000.000		
Wave 3 - LA resto	353.000.000	1.059.000	529.500	Uruguay	4.000.000		
				Paraguay	7.000.000		
				Bolivia	12.000.000		
				Brasil	210.000.000		
				Resto de LA	353.000.000		
<b>Total</b>			<b>330.000</b>	<b>Total</b>	<b>439.000.000</b>		
Variables							
TAM (Aprox)		50%					
SAM (Aprox)		50%					
Cantidad de abogados/100.000 habitantes		300	Sobre el total LATAM				

### Anexo 3 Compañías que rankean entidades legales

Las publicaciones de informes legales son muy codiciadas por los profesionales del mundo legal. Este tipo de paginas realiza informes e investigaciones que clasifican a abogados y compañías del ámbito legal de todo el mundo, estas recomendaciones terminan sirviendo para poder confiar en estas entidades legales, por lo que rankear en estos sitios termina siendo algo imprescindible. Para ello es necesario pasar por un proceso de selección y completitud de formas muy complejo, lo que lo hace exclusivo. Chambers la compañía líder en este tipo de informes (<https://chambers.com/about-us>)

## Referencias y Bibliografía Consultada

### Referencias

---

<sup>i</sup> <https://www.larepublica.co/especiales/dia-del-abogado/derecho-es-la-carrera-profesional-mas-estudiada-en-paises-de-america-latina-2741222>

<sup>ii</sup> [http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_academia/revistas/10/cambios-en-la-profesion-juridica-en-america-latina.pdf](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_academia/revistas/10/cambios-en-la-profesion-juridica-en-america-latina.pdf)

<sup>iii</sup> [http://www.derecho.uba.ar/academica/carreras\\_grado/pdf/plan-de-estudios-abogacia.pdf](http://www.derecho.uba.ar/academica/carreras_grado/pdf/plan-de-estudios-abogacia.pdf)

<sup>iv</sup> <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

<sup>v</sup> <https://www.cepal.org/es/indicadores-demograficos-datos-interactivos>

<sup>vi</sup> Paper “Comentario sobre estrategia de marketing” – Robert J. Dolan – Harvard Business School - 2000

<sup>vii</sup> <https://www.linkedin.com/in/pilar-segretin-251a1b29/>

<sup>viii</sup> <https://linkedin.com/in/fernandezsebastian/>

<sup>ix</sup> <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n1/0718-3305-ingeniare-27-01-00164.pdf>

<sup>x</sup> <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/textview.aspx?data=yield>

<sup>xi</sup> <https://finance.yahoo.com/quote/CHGG/>

<sup>xii</sup>

[https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1733/PLATAFOR MAS%20E-LEARNING.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1733/PLATAFOR%20E-LEARNING.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

---

## Bibliografía Consultada

Ciencia, Tecnología Y Sociedad En América Latina La Mirada De Las Nuevas Generaciones , Rosalba Casas y Tania Pérez-Bustos, 2019,

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905052402/Ciencia\\_tecnologia\\_sociedad.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905052402/Ciencia_tecnologia_sociedad.pdf)

La Evolución de la Ciencia en América Latina, Universidad Nacional de San Martín, 2016,

<https://www.unsam.edu.ar/tss/la-evolucion-de-la-ciencia-en-america-latina/>

Tecnologías de información y comunicación, Indec, 2020,

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>

Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación, Indec, 2020,

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

Política y Economía Argentina, Santander Trade 2020, <https://santandertrade.com/es/portal/analisis-mercados/argentina/politica-y-economia>

Panorama político y electoral en Argentina, Universidad Nacional de Rosario, 2021,

<https://radio.unr.edu.ar/nota/7991/panorama-politico-electoral-en-argentina>

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim216D4D22FF6](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6)

Perspectivas 2030 de educación y trabajo en Argentina, Ministerio de Educación, 2019,

[argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina\\_2030\\_educacion\\_y\\_trabajo\\_diagnostico.pdf](http://argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_2030_educacion_y_trabajo_diagnostico.pdf)

Comunidades Virtuales, RockContent, 2019, <https://rockcontent.com/es/blog/comunidad-virtual/>

AWS Pricing, Amazon, 2021, [https://aws.amazon.com/pricing/?nc2=h\\_ql\\_pr\\_ln](https://aws.amazon.com/pricing/?nc2=h_ql_pr_ln)

Azure Pricing, Microsoft, 2021, <https://azure.microsoft.com/en-us/pricing/calculator/>

Google Cloud Pricing, Google Inc., 2021, <https://cloud.google.com/pricing>

Build your startup with AWS, Amazon, 2021, <https://aws.amazon.com/startups/start-building/>

Azure for media and entertainment, Microsoft, 2021, <https://azure.microsoft.com/en-us/industries/media/>

---

Google Cloud for Education, Google Inc., 2021, <https://cloud.google.com/solutions/education>

Proceso de innovación, Carlos Osorio, 2021, <http://defi2.cc/es/proceso>

José Luis Meseguer: "Con 34 euros de suscripción tienes acceso a más de 200 masterclass",  
Carmen García, 2021, <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11086571/03/21/Jose-Luis-Meseguer-Con-34-euros-de-suscripcion-tienes-acceso-a-mas-de-200-masterclass.html>



Universidad de  
**San Andrés**