



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“Mento”: Un marketplace de mentores.

Autores: Tomás Di Luciano-Matias Kahl

Legajo: 29293-29200

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Mayo 2022

Índice

Resumen ejecutivo	4
Capítulo 1- Introducción	5
Evaluación de la oportunidad:	5
Negocio propuesto	10
Capítulo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado.	16
Análisis del sector	16
Análisis de competidores	17
Benchmarks	20
Investigación de mercado	24
Segmentos objetivos	26
Comportamiento de compra	33
Estimación del mercado	36
Capítulo 3 - Modelo de negocio (canvas)	39
Capítulo 4 - Plan de marketing	41
Producto/servicio	41
Marca	42
Precio	43
Promoción	45
Capítulo 5 - Operaciones del negocio	50
Desarrollo de la plataforma:	50
Hosting de la plataforma	53
Espacio físico de trabajo	54
Capítulo 6 - Costos, finanzas e inversión	55
Proyección de ingresos:	55
Costos variables:	57
Costos fijos:	58
Estado de resultados:	59
Inversión inicial:	60
Flujos de fondos libres:	60
Tasa de descuento/costo de capital:	61
Valor presente de la empresa:	63

Capítulo 7 - Equipo	65
Conformación del equipo inicial	65
Participación societaria	65
Roles	66
Capítulo 8 - Aspectos legales e impositivos	68
Tipo societario	68
Obligaciones impositivas:	70
Otras consideraciones legales	71
Capítulo 9 - Plan de implementación y riesgos	72
Plan de implementación	72
Riesgos y puntos críticos	72
Estrategias de salida	75
Capítulo 10 - Conclusiones	76
Bibliografía	79
Anexos	83



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

“Mento” es una plataforma tipo Marketplace con base en Latinoamérica, en donde profesionales y emprendedores puedan acceder a un catálogo de mentores para poder asesorarse en temas de transformación digital. Desde marketing digital, automatización de procesos, inteligencia artificial, ciencia de datos, ciberseguridad, blockchain, gestión del cambio, entre muchos otros temas que son relevantes para los negocios de la actualidad. Mento trata de un marketplace del tipo “two-sided business”, el cual busca ser un facilitador entre los mentores y los mentoreados, generando un intercambio valioso para ambos. Quienes quieran inscribirse como mentores podrán tener un trabajo freelance como asesor/mentor, determinando cuánto quieren cobrar por su hora de consulta. Por otro lado, quienes estén atravesando un proceso de transformación digital en su organización, tendrán a disposición una oferta de mentores que los ayude a sobrepasar de manera rápida y eficiente sus desafíos. Buscamos conectar expertos con personas u organizaciones que quieran acelerar su transformación digital. El modelo de negocios se basa en la comisión sobre cada transacción realizada entre mentores y mentoreados, cobrándole una parte a cada uno. Además, se implementará un modelo de suscripción para mentoreados que permita acceder a beneficios exclusivos tales como descuentos en mentorías o charlas privadas, incentivando la fidelidad del usuario con Mento. En este trabajo, se buscará realizar un plan de negocios para evaluar el potencial de la oportunidad en base a las condiciones, herramientas y recursos disponibles.

CAPÍTULO 1- Introducción

Evaluación de la oportunidad:

El mundo está cambiando aceleradamente gracias al avance de la tecnología. Esto propone un cambio de paradigma en la forma en que nos relacionamos, hacemos negocios y aprendemos. Klaus Schwab (2018) sugiere que la cuarta revolución industrial ya comenzó la cual obliga a las empresas a estar avanzando en la misma dirección que la tecnología para ser rentables y eficientes. Según la firma Dell EMC (2019), "El 95% de las compañías puede quedarse atrás si no afronta la necesaria transición digital de sus procesos, infraestructura, entrega de productos y servicios para ser competitivas"¹. Adaptarse con velocidad a los cambios es una cualidad cada vez más importante para su sustentabilidad en las próximas décadas, y está relacionada directamente con la forma en que aprendemos.

Según Christof Ebert y Carlos Henrique Duarte, en su artículo "Digital Transformation", la Transformación Digital trata de "adoptar tecnologías disruptivas para aumentar la productividad, la creación de valor y el bienestar social". A lo largo del estudio los autores evidencian la necesidad por parte de las empresas a incursionar en temas relacionados a la tecnología y que son cada vez más los emprendimientos que nacen potenciados por su cercanía al mundo digital (digital born). Está claro que estar actualizado en cuanto al uso de tecnologías es no solo importante, sino mandatorio para permanecer competitivo y que ya no alcanza con aprender a usar ciertas tecnologías, ya que año a año aparecen nuevas y los primeros en aprovecharlas encontrarán en su uso ventajas competitivas.

Con la pandemia de Covid-19 muchos de estos procesos se aceleraron y obligaron a los negocios a buscar clientes en canales online. Durante el 2020, en países como Brasil, Chile, Colombia y México el número de sitios webs

¹ Dell EMC (2019). "Cómo la transformación digital impulsa la innovación y mejora los resultados empresariales".

empresariales aumentó entre un 450% y un 900%² (véase en anexo 1). Este crecimiento pone en evidencia que las empresas están buscando obtener mayor visibilidad en la web a través de herramientas digitales. Esto se debe, en parte, al aumento del tráfico online de los consumidores post-pandemia haciendo que los negocios se vean obligados a repensar su propuesta de valor y sus estrategias de comercialización al introducirse en un ecosistema digital con el que muchos no estaban familiarizados. Aunque las ventas se hayan reducido drásticamente en términos generales dado los efectos del confinamiento, los emprendedores y las pymes experimentaron un cambio sustancial en la manera de vender y vincularse con sus clientes desde el comienzo de la cuarentena. A modo de ejemplificar lo anterior, vemos que según el informe “Emprendedores frente al COVID-19” (ASEA), los emprendedores que contaban con canales digitales aumentaron sus ventas entre un 20% y un 60%³. Para esto, profesionales y emprendedores debieron aprovechar las diferentes herramientas que se ofrecen para diseñar, gestionar y potenciar sus negocios en línea. Temas como marketing de contenidos, optimización de la tasa de conversión, ciencia de datos, email marketing, construcción de enlaces, automatización de marketing, estrategias de PPC y SEO son solo algunas herramientas que un “marketer” o comerciante digital debe conocer para potenciar el crecimiento de su negocio.

No solo se trata de herramientas de marketing digital, la transformación atraviesa a las organizaciones a lo largo y a lo ancho, viendo innovaciones que ofrecen mejoras para medir, planificar, automatizar, controlar y gestionar los procesos de distintas áreas de las organizaciones. Por ejemplo, herramientas para manejar la relación con los clientes (CRM), inteligencia de negocios (BI), análisis de datos, machine learning e inteligencia artificial, sistemas que hagan de soporte a los procesos operativos como los de compraventa o logística (SCM) y muchas otras aplicaciones tecnológicas. No hay límites para la transformación digital.

² Cepal (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. Informe especial Covid-19 No 7. Sitio web: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45938/S2000550_es.pdf Fecha de acceso: 20 de octubre de 2021

³ ASEA (2020). Emprendedores frente al COVID-19: el impacto en las ventas online y estrategias para mantenerlas. Sitio web: https://www.asea.org.ar/uploads/library/5f2aba5c2b19a_Informe%20-%20Canales%20digitales%20por%20COVID-19.pdf Fecha de acceso: 17 de octubre de 2021.

Está claro entonces que para mantenerse rentable las empresas necesitan adoptar herramientas digitales. Según Gerald McDermott, profesor del IAE, el problema de muchas empresas es que nacen y mueren como pymes sin poder nunca desarrollarse por falta de recursos para escalar en el aspecto tecnológico⁴. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en un informe del 2020 llamado “Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19”, infiere lo siguiente:

“El escaso nivel de digitalización de las empresas de la región —sobre todo, de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)— hace necesaria la implementación de políticas públicas que permitan modificar los procesos de gestión para incorporar el uso de las tecnologías digitales en las cadenas de aprovisionamiento, procesamiento, manufactura y operaciones, así como en los canales de distribución”.⁵- (CEPAL, p.26)

Como se menciono anteriormente, la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA) realizó en 2019 un informe llamado: “Emprendedores frente al COVID-19”, el cual busca visualizar el proceso de transformación digital de 205 emprendedores encuestados. Dicho informe infiere que las empresas en América Latina están atrasadas en la adopción de herramientas digitales, por lo que deben invertir tiempo y recursos en incursionar en ellas para potenciar sus negocios. Según su informe, las herramientas existen y están a disposición, lo que falta es su adopción. Para ello, muchos emprendedores comenzaron un proceso de aprendizaje a través de la web con el objetivo de poder adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.

“El 67% de los emprendedores encuestados que sí usa canales digitales tuvo que recurrir a capacitaciones o asesorías para mejorar la oferta de sus productos y servicios en la web. En relación a la transformación digital acelerada que mencionamos en la primera sección, nos encontramos con

⁴ Banco Comafi (2019). El mapa empresarial de un país donde las pymes son las grandes empleadoras. Sitio web: <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx> Fecha de acceso: 7 de octubre de 2021.

⁵ Cepal (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. Informe especial Covid-19 No 7. Sitio web: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45938/S2000550_es.pdf Fecha de acceso: 20 de octubre de 2021

un panorama en el que muchos emprendedores no tenían ningún tipo de trayectoria utilizando canales de comercialización digital y, por otro lado, los que sí conocían algunos mecanismos contaban con experiencia limitada y conocimientos poco actualizados.⁶-(ASEA, p. 5)

La investigación evidencia que muchos emprendedores están buscando mejorar sus capacidades, ya sea con cursos, capacitaciones o asesorías. Lo que nos interesa pensar al evaluar la oportunidad es: ¿Cuál de las estas propuestas existentes es la más rápida y eficiente a la hora de aprender?

Las empresas más dinámicas y proactivas que evitan dejar cabos sueltos buscan capacitarse ya sea con el apoyo en su red de contactos o con consultores externos. Es importante comprender el valor que presenta llevar un aprendizaje activo y estar abierto a la escucha de consejos de profesionales que ya estuvieron en la situación en la que uno está. Acudir a la red de contactos para una consulta, o mismo a un asesor externo, es precisamente eso; apalancarse en la experiencia de otro para superar desafíos que uno presenta hoy. Pero este camino tiene sus dificultades, ya que uno no siempre encuentra respuestas en su red de contactos, y quizás no está dispuesto a contratar un consultor (independiente o consultora), que además generalmente no brinda una respuesta inmediata.

Los más apasionados invierten horas y horas en foros, blogs, y cursos online para conocer el uso de herramientas digitales o hablan con un conocido para que los ayude a resolver una duda estratégica del negocio. Pero estas soluciones tienen sus ineficiencias dado que invertir horas investigando en la web probablemente no te dará respuestas personalizadas a tu situación de negocio, aprender con prueba y error traerá enormes costos de tiempo y capital. Además, no siempre encontrarás respuestas entre tu red de contactos y los consultores externos o agencias pueden ser muy caros y demorar semanas o meses en brindarte una respuesta.

⁶ ASEA (2020). Emprendedores frente al COVID-19: el impacto en las ventas online y estrategias para mantenerlas. Sitio web: https://www.asea.org.ar/uploads/library/5f2aba5c2b19a_Informe%20-%20Canales%20digitales%20por%20COVID-19.pdf Fecha de acceso: 17 de octubre de 2021

El intercambio de experiencias entre las personas es sumamente enriquecedor, especialmente cuando se trata de aprender de los aciertos y errores de otros. Afortunadamente, el internet hizo posible estar conectados con personas del otro lado del mundo en un instante, permitiendo a las personas expandir su red de contactos inimaginablemente. Dicho esto, nos interesa pensar qué pasaría si cualquier emprendedor, director o empleado tuviera a disposición una red de expertos listos para ayudarlos con su desafío puntual frente a la transformación digital. Y con “desafíos” no queremos acotarnos únicamente a los tecnológicos. A partir de lo visto en el artículo “Digital Transformation Is Not About Technology”, vemos que la transformación digital no solo se trata de cuestiones propias de las herramientas digitales, sino que también depende de la capacidad de las personas y las organizaciones a cambiar.

Dicho esto, pensamos que hay expertos en estos temas en toda la región y también hay desafíos. Entonces, ¿cuál sería el potencial de conectar a los expertos con los individuos que presenten los desafíos?

Puntos centrales de la evaluación de la oportunidad:

- La transformación digital es una condición necesaria para que los negocios sobrevivan a las exigencias del mercado actual.
- La pandemia de COVID-19 aceleró el proceso de transformación digital de las organizaciones.
- El 67% de los empresarios encuestados tuvieron que recurrir a algún tipo de capacitación/mentoría para transitar con éxito la transformación digital.
- Las alternativas disponibles para asesorarse en temas de transformación digital tienen ineficiencias. Los emprendedores y profesionales suelen acudir a foros, blogs y cursos online, pero estos no les devuelven una respuesta rápida y personalizada a su desafío de negocio.

Negocio propuesto

Mento es una plataforma que conecta expertos en temas digitales, estrategia y gestión del cambio con emprendedores, empleados, directivos de empresas y organizaciones en Latinoamérica. Es un marketplace de mentoring en temas de transformación digital como: email marketing software, CRM, business intelligence software, SEO, marketing automation, project management, pay per click tools, desarrollo de landing page, CRO, marketing de redes sociales, business analytics, data science, inteligencia artificial, metodologías ágiles, blockchain, ciberseguridad, entre muchos otros temas. El hecho de ser un marketplace convierte a Mento en un “two-sided business”, donde los ofertantes de la plataforma serán los “mentores” y los compradores o “mentoreados” serán las personas que quieran recibir mentorías para poder potenciar sus negocios u organizaciones. A continuación podemos observar cómo se visualizará la página de inicio.



Sobre nosotros

Iniciar sección

**Recibí asesorías 1v1
con expertos en
transformación
digital.**

Buscar mentores

Aprender más



**Transformate en Mentor y ayudá
a otros en su proceso.**

Quiero ser mentor

Imagen 1: Primera imagen de la Landing page. (Véase en el anexo 2 la versión completa de la landing del MVP)

Aquí podrán conocer la propuesta de Mento y comenzar rápidamente su proceso de búsqueda de mentor a través del botón negro que se observa en la parte inferior izquierda “Buscar mentores”. Por otro lado, quienes deseen inscribirse como mentores deberán hacer click en el botón blanco; “Quiero ser mentor”. Para este momento se los redirigirá al mentor y al mentoreado a sus respectivas secciones dentro de Mento para registrar sus datos.

Los mentores serán profesionales con amplia experiencia en una o más de estas áreas, y el servicio que ofrecerán es la asesoría o mentoría, para que los compradores puedan conocer mejores prácticas y mejorar su performance. Los compradores, o usuarios finales, serán fundadores, empleados y directivos de empresas y otras organizaciones que estén queriendo mejorar su desempeño, y profesionalizarse en uso de una herramienta digital. Por ejemplo, Diego que trabajó en performance marketing los últimos 5 años para una agencia digital, podría asesorar a María en cómo mejorar sus costos por click y conversiones en las publicidades en Google para la tienda online de su marca de indumentaria. María no está buscando contratar a una agencia para que resuelva esto por ella, sino que prefiere que la guíen para encargarse de esta tarea de la mejor manera. O Raquel, una experta en gestión del cambio de organizaciones que busca tener un ingreso flexible dando asesoramiento a Lucio que necesita diseñar una estrategia para que sus empleados trabajen de manera remota.

Los usuarios (mentoreados) podrán buscar el área en la que necesitan una asesoría y ver los diferentes mentores disponibles en la misma. Allí podrán comparar por precio, experiencia, reseñas y disponibilidad para elegir a quién contratar. Los mentores tendrán cargados sus horarios disponibles, que desaparecerán a medida que vayan siendo tomados. Los mentoreados van a ver esta disponibilidad y reservar una sesión y plataforma preferible (Meet o Zoom), luego, un correo será enviado automáticamente a ambos con el link de acceso a la video llamada específica de ese encuentro.

\$50 / hour
15min 30min 60min → Elegir duración estimada

Reviews y número de sesiones
★ 5.00
199 sessions
Request a Call
View Profile

Luisa Paez
Growth marketing en Rappi
Español, Inglés (GMT-5)
Medellín, Colombia

Price Reviews: **\$50 / hour** 111

\$ por hora fijado por mentor

Zoom o Meet Elegir horario

Áreas y herramientas de expertise
App Marketer of the Year I grow apps (and other companies) by building brands, community, and making products that people want to use.
Copywriting, Go to market strategy, Product launches, Idea validation, Mindset coaching, Product market fit, Email marketing, Venting frustration, Conversion rate optimisation, PPC strategies, Growth marketing

Imagen 2: Perfil de Mentor Ejemplo

Las sesiones de mentoría pueden ser de 15, 30 o 60 minutos y el costo por cada una lo establece el mentor. Cada mentor tiene su perfil donde completa los datos de su experiencia y en qué áreas puede ayudar, y luego los usuarios que contratan su servicio pueden dejar una reseña que aparecerá en el perfil del mentor.

Reviews (230)

Harry Haines
25 Mar 2022 • 1 session
Top professional - I owe a lot of my knowledge to Foti. He is straight to the point and gives you what you need to know. You'll grow significantly if you use Foti regularly.

Rudolf Cardol
21 Mar 2022 • 1 session
Amazing advice from Foti. 30 minutes went by like it was 5 minutes. He gave me objective advice on what I should be doing and focus on. Thanks!

Andrei Canta
19 Mar 2022 • 1 session
Another great session on this platform! Foti gave me a few ideas on where to start my marketing efforts. I will definitely book him again.

Graham Brown
15 Mar 2022 • 1 session
Really enjoyed the session and hearing the backstory of Growth Mentor.

Stefan Tosic
15 Mar 2022 • 1 session
Exactly what I needed, Foti is the man! Got a clear structure on what I should focus on in my business for the next month within only half an hour of a session.

Imagen 3: Ejemplo reseñas a mentores

Hay ciertas condiciones que tanto mentoreados como mentores deben aceptar para utilizar la plataforma. En primer lugar, los mentoreados no pueden pedir a los mentores que hagan el trabajo por ellos, son sesiones de mentoría, no se está contratando a un freelancer. El precio de la sesión depende del largo, los mentores deben fijar su precio por 15 minutos, y su precio por 1 hora (más económico que cuatro veces su precio por 15 minutos), luego, el mentoreado selecciona 15, 30 o 60 minutos para la sesión y selecciona el horario en el calendario de disponibilidad del mentor, previamente completado por él. Si durante la sesión deciden extender el llamado y el mentor puede, se hace por 15 minutos extra y se cobra automáticamente la nueva extensión. Igual, hay hasta 3 minutos de “atraso” perdonado, pasados los 3 minutos extra se cobra como 15 más. Por ejemplo, si un mentoreado reserva 15 minutos, y decide extenderlo durante la sesión, se cobran 30 minutos. Pero, si la sesión dura 17.5 minutos se cobran 15, y si dura más de 18 se cobran 30. Puede ocurrir igualmente que el mentor tenga otro compromiso después de la sesión, por lo que en ese caso el mentoreado deberá reservar una nueva sesión en otro momento.

Las sesiones para dentro de 8 horas o más se pueden reservar automáticamente según la disponibilidad que presenta el mentor. En caso de precisar una mentoría en un rango menor a las 8 horas, si el mentor aún cuenta con disponibilidad, el mentoreado solicita la sesión, pero requiere aprobación del mentor. Esto es para que los mentores tengan anticipación y puedan así organizar sus días con tranquilidad. Al completar los datos para la sesión, el mentoreado debe brevemente explicar qué es lo que está necesitando solucionar, para que el mentor tenga tiempo de revisar o meterse en tema y así hacer el encuentro eficiente.

Con Mento, los clientes tendrán a disposición una inmensa red de mentores de calidad, listos para ayudarlos con cualquier desafío que presenten, obteniendo una guía personalizada sobre cómo adentrarse o mejorar el uso de ciertas herramientas y recibiendo consejos de profesionales que ya pasaron por su situación. Puesto así, el valor agregado que construye una plataforma de mentoring es que los usuarios podrán conseguir asesoramiento personalizado que jamás encontrarán navegando en internet, teniendo además la posibilidad

de conectar con profesionales fuera de su red de contactos. Por otro lado, los mentores tienen la oportunidad de ayudar a personas con sus desafíos del negocio, haciendo valer su tiempo por el precio que ellos consideren razonable. Además, podrán hacer networking con emprendedores, contribuir al avance de proyectos y sentir que están aportando un gran valor a la comunidad, porque de hecho lo estarán haciendo. El valor para los mentores no va únicamente del lado monetario, sino también por la motivación intrínseca de compartir conocimientos y ayudar a los demás⁷. A diferencia de contratar a un consultor o una agencia para solucionar un problema, acá los mentoreados estarán aprendiendo a hacerlo, por ende estarán eficientizando el negocio mientras se capacitan.

Como plataforma, Mento busca ser un facilitador. El objetivo es simplificar el proceso de búsqueda, permitiendo que las personas conecten y aprovechen el conocimiento de otras personas en Latinoamérica. Para ser un facilitador, debemos concentrarnos en generar una experiencia a los mentores y mentoreados que sea sobresaliente. El objetivo es ofrecer una experiencia simple e interactiva que se concentre en el “delivery”. Esto quiere decir que debemos concentrar nuestros esfuerzos en la calidad que percibe el cliente cuando usa la plataforma e interactúa con ella. Un punto importante de esto es asegurarnos de que todos los mentores que se inscriben en Mento sean quienes dicen ser. Para esto el equipo deberá validar a los posibles mentores y determinar si cumplen con los requisitos.

En cuanto al modelo de negocio, Mento generará ingresos a partir de comisiones sobre las sesiones y además un modelo de suscripción. Con respecto a las comisiones, se trata de cobrar un porcentaje del 10% al mentor y un 5% al mentoreado por cada sesión de mentoría realizada. El modelo de suscripción permite a los usuarios ingresar a un chat de Discord exclusivo para usuarios y mentores de la plataforma. Además, recibirán beneficios exclusivos como llamadas ilimitadas con los mentores listados como “gratis”, acceso a webinars, descuentos en mentorías y acceso a una biblioteca de material en temas de transformación digital. En el chat de Discord, habrá diferentes canales, divididos

⁷ Michael Taylor (2020). Why do mentors do it? Sitio Web: https://www.growthmentor.com/advice/why-mentor/#Why_do_people_become_mentors
Fecha de acceso: 12 de noviembre de 2021.

por temática e industria, donde los usuarios podrán plantear dudas puntuales y de rápida resolución, para que el resto de la comunidad le pueda ofrecer un consejo o una mirada externa. Otro de los beneficios va a ser tener 5 minutos extra para conversar en cada sesión libre de costo. El valor que trae contratar la suscripción, es precisamente poder agilizar aún más el proceso de aprendizaje y contacto con mentores. Este modelo no solo genera mayor fidelidad con los usuarios, sino que también funciona como otra fuente de ingreso a la plataforma.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

Análisis del sector

En primer lugar, debemos saber que un marketplace es una plataforma que conecta compradores y vendedores online. Generalmente la empresa que controla el marketplace no tiene inventario ni vende sus productos o servicios, pero sí facilita la transacción entre compradores y vendedores de productos o servicios⁸. Este modelo de negocios es parte de la Economía Colaborativa que es un modelo económico basado en la colaboración o transacción de persona a persona (peer to peer), y viene en alza exponencial en los últimos años. Brookings Institute estima que la “Sharing Economy” crecerá de 14 Billion usd en 2014 a 335 Billion en 2025⁹, impulsada por la masiva adopción de plataformas como Uber y Airbnb. Este modelo cuenta con una increíble facilidad de uso y permite a los compradores comparar entre los diferentes vendedores en base a las recomendaciones que otros dejaron sobre ellos, y en base a otras variables como precio, calidad, experiencia, etc.

Otras dos industrias que son interesantes de evaluar en cuanto al crecimiento son la consultoría y los freelancers. Al proveer servicios similares a consultores o freelancers, es relevante entender si sus mercados están en crecimiento ya que esto podría afectar positivamente a Mento. Si crecen probablemente es porque hay gente interesada en esos servicios, y por ende, es probable que también en los de Mento. Resulta que efectivamente hay un crecimiento pronosticado, según Statista el tamaño de mercado de los servicios de consultoría en negocios aumentará de 800 millones de dólares en 2020 a 1200 millones en 2025 (anexo 3). Asimismo, Orbis Research realizó un estudio que indica que el mercado de las plataformas freelancers pasará de 3300 millones

⁸ Viktor de Product Mint (2021). The Marketplace Business Model – A Complete Guide. Sitio Web: <https://productmint.com/the-marketplace-business-model-a-complete-guide/> Fecha de acceso: 13 de octubre de 2021.

⁹ Niam Yaraghi and Shamika Ravi (2017). The Current and Future State of the Sharing Economy. Sitio web: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/sharingeconomy_032017final.pdf Fecha de acceso: 08 de octubre de 2021.

en 2019 a uno masivo de 9000 millones en 2026¹⁰. Además, Adam Warner describe en su artículo “Estadísticas de freelance: crecimiento de la economía gig 2021”¹¹, que la modalidad de trabajo freelance está ganando mucha tracción en los últimos años debido a que los trabajadores autónomos se ven motivados por beneficios como; trabajar a distancia, posibilidad de elegir proyectos, flexibilidad horaria, ingresos extra, entre otros. Si bien este dato infiere que en los próximos años existirá una amplia oferta de freelancers, los beneficios mencionados también los ofrece Mento, por lo que esta tendencia infiere que la oferta de mentores en la plataforma tiene grandes proyecciones.

Análisis de competidores

Lo cierto es que al día de hoy no existe en América Latina un marketplace de mentoring con una escala relevante de más de diez mil usuarios. Existen varios servicios sustitutos que consideramos como semi-competidores, pero ninguna plataforma de mentoring como tal. Sin embargo, nos preguntamos: “¿Qué estará ocurriendo en Silicon Valley, el polo tecnológico de startups más actualizado y relevante del mundo?”. Así fue que llegamos a Clarity.fm y Growth Mentor, ambas plataformas estadounidenses. Las dos plataformas conectan expertos en diferentes temas con fundadores, directivos o cualquier persona interesada en recibir una asesoría de ellos. A continuación, estudiaremos la propuesta de valor de cada una, analizando cualidades de su modelo que pueden servirnos de benchmark para nuestro plan de negocio.

Plataformas de mentoring: Clarity y Growth Mentor

Clarity.fm es un marketplace de mentorías para startups fundada en 2010 y adquirida en 2015 por Fundable¹². Conecta a emprendedores con expertos para

¹⁰ Globe Newswire (2021). Global freelance platform market size is projected to boom at a CAGR of 15.3% during 2021-2026. Sitio web: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2021/05/26/2236099/0/en/Global-freelance-platform-market-size-is-projected-to-boom-at-a-CAGR-of-15-3-during-2021-2026.html> Fecha de acceso: 12 de octubre de 2021.

¹¹ Adam Warner (2021). Estadísticas de freelance: crecimiento de la economía gig 2022. Sitio web: <https://www.websiteplanet.com/es/blog/estadisticas-de-freelance-crecimiento-de-la-economia/> Fecha de acceso: 23 de febrero de 2022.

¹² Antony Ha (2015). Fundable Acquires Mentorship Service Clarity.fm As Part Of Its New Launch Platform, Startups.co. Sitio web: https://techcrunch.com/2015/02/03/fundable-acquires-clarity-fm/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAN22cDus-WTEpoQyKcJ-QuHqNFKMF1otwdtgdYTG1rRM5C6WDIW8cfUup6FA3Mza_xNOFps9aGU0ZSJe2uF-0s81yDZFEfmlAJ52Qa_QiRIQai Fecha de acceso: 19 de octubre de 2021.

que reciban asesorías de estrategia de negocios, específicamente cuestiones de desafíos para start-ups. Los mentores fijan un precio por minuto, y los mentoreados al reservar una asesoría seleccionan una duración aproximada, pero luego se les cobra lo correspondiente a la duración exacta. Hoy en día cuentan con más de 30 mil expertos inscriptos y ya se llevaron a cabo más de 150 mil asesorías en su plataforma.

La otra plataforma de mentoring estadounidense es Growth Mentor, fundada en 2018¹³. Esta apunta al nicho de Growth con principal foco en el mundo startup, pero el modelo es diferente al de Clarity. Growth Mentor cobra una suscripción mensual a los mentoreados, que les da acceso a sesiones gratuitas o pagas con mentores (depende del mentor). Cuentan con más de 1000 mentores y alcanzaron 10 mil llamados en su plataforma en su primer año y medio de vida. Las áreas de mentoría son mucho más específicas, por lo que al igual que con Clarity, nos sitúa como competidores únicamente en estas.

Tanto Clarity como Growth Mentor son plataformas de mentoría, pero la diferencia principal con Mento es que estas son más de nicho y Mento no apuntaría únicamente al mundo startup, sino también a empresas y organizaciones de cualquier tamaño o rubro. Además, tendrá categorías que van más allá del “growth” o tecnologías (aunque serán dos pilares muy importantes), incluyendo temas de estrategia, gestión del cambio y seguimiento de proyectos de transformación. Asimismo, ambas plataformas estadounidenses están principalmente enfocadas en el mundo angloparlante. En sus nichos la lengua inglesa es la norma, por lo que no es una gran barrera para que startups de América Latina utilicen sus servicios. Pero Mento comenzará en esta región, con expertos nacidos acá, con contactos en el continente y con las audacias y know-hows que se obtienen viviendo en la región. Si bien es cierto que para estos dos nichos Growth Mentor y Clarity se presentan como grandes alternativas, al ser Mento una plataforma más abarcativa y específica para los de habla hispana, confiamos que si logramos atraer mentores de calidad, los mentoreados van a optar por nuestra plataforma. Dicho esto, consideramos que sí es un diferencial

¹³Failory (2021). 11 Places Where to Find Startup Advisors. Sitio web: <https://www.failory.com/blog/startup-advisors> Fecha de acceso: 27 de octubre de 2021.

relevante el hecho de que sea en habla hispana y pensado para América Latina, ya que ese fue uno de los diferenciales principales para Mercado Libre y Workana en sus inicios ante sus semejantes en Estados Unidos. Mercado libre tomó el mercado latinoamericano sabiendo que Amazon podría haberse introducido y darle batalla.

Consultoras y consultores independientes

El tercer y último competidor no es una organización puntual, sino las consultoras pequeñas o independientes. Estas proveen servicios profesionales como estudios de mercado, informes de clientes, planes de internacionalización, asesoramiento legal, campañas de comunicación, entre muchas otras categorías, pero también pueden ser contactadas para asesorías cortas y puntuales sobre cómo recomiendan llevar adelante un proceso de transformación digital. Los servicios profesionales que se ofrecen no son del todo similares a lo que ofrece Mento, ya que las sesiones de mentoría no son para delegar trabajos, sino para recibir consejos, mejores prácticas y una guía personalizada para resolver cualquier desafío. La idea detrás de la mentoría es que uno pueda solucionar su problema con recomendaciones del mentor, y a la vez aprendiendo para poder hacerlo mejor la próxima vez. De igual modo, los consultores independientes (o consultoras pequeñas) pueden ser contratados para asesorías del estilo o algunas un poco más extensas, actuando así como competidores ante nuestra plataforma. El diferencial de Mento en este caso, y el valor superador que genera está en ser una plataforma con cientos o miles de mentores, logrando ofrecer asesorías en múltiples temas y no únicamente en los conocimientos del consultor individual. En Mento, los usuarios podrán buscar y filtrar mentores por conocimientos, rubro, experiencia, precio, y leer recomendaciones sobre ellos. El beneficio que genera ser un marketplace es inmenso para quien está buscando un mentor, le permite al usuario encontrar el conocimiento/servicio requerido en una sola búsqueda. Los consultores independientes terminarán participando en Mento como mentores.

Benchmarks

Como mencionado anteriormente, Clarity y Growth Mentor, además de actuar como posibles competidores, son los principales benchmarks para Mento. Ambas son plataformas de mentoring y presentan una modalidad de asesoría muy similar a la que queremos desarrollar en Mento. Cuentan con una base de expertos, en startups y en growth respectivamente, y funcionan como marketplace donde los usuarios pueden contratarlos por el tiempo necesario al costo fijado por los mentores. Las parametrizaciones de producto, definidas en “Negocio Propuesto”, de Mento tomaron mucho de estas plataformas, como por ejemplo que se cobre de a 15 minutos al igual que en Growth Mentor, que las sesiones sean por Zoom o Meet, o mismo el servicio en sí de ser una mentoría y no una delegación de trabajo. Clarity y Growth Mentor son para Mento como Ebay y Amazon fueron para Mercado Libre, o Upwork, Freelancers.com y Fivver para Workana.

5 Fuerzas de Porter

Utilizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1991) para el análisis del entorno considerando las siguientes fuerzas: la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes y la rivalidad dentro del mercado.

Los **servicios sustitutos** son una fuerza predominante al analizar el microentorno de Mento. Si bien no existen muchos competidores directos en nuestro sector, hay diferentes servicios o plataformas en el mercado que buscan resolver problemáticas similares a las que apunta Mento, y pueden considerarse una gran amenaza. En esta sección aprovecharemos para estudiar 3 tipos de sustitutos a nuestro servicio: plataformas de freelancers y agencias digitales; plataformas de cursos online; red de contactos.

El primer tipo de sustituto considera plataformas como Workana, Fiver y freelancers.com, donde su objetivo es conectar a personas con profesionales autónomos que quieran realizar trabajos específicos. Este servicio es útil si lo

que se busca es delegar una tarea o responsabilidad pagando una tarifa que el profesional cree adecuada. Bajo este sustituto también incluimos a las agencias digitales ya que, al igual que los freelancers, brindan soluciones digitales/tecnológicas para sus clientes. Sin embargo, la propuesta de Mento es otra, dado que uno contrata a un freelancer o agencia para delegar una tarea, no para que este lo asesore y enseñe a hacerlo uno mismo. En línea con lo anterior, creemos que muchas personas que hoy trabajan como freelancers en estas plataformas podrían ser mentores en Mento, por lo que competiremos con ellas por el tiempo de estos profesionales.

El siguiente grupo de sustitutos son todas las plataformas que ofrecen cursos en temas digitales, como por ejemplo Domestika, Crehana, Udemy, y Platzi. Estos cursos pueden ser muy útiles para quienes quieran invertir horas en aprender desde cero un tema en particular. Sin embargo, estos cursos no brindan respuestas personalizadas a problemas puntuales. En cambio con Mento quien contrata un mentor recibe una guía o asesoría personalizada a su situación particular. Consideramos que si bien un curso online puede brindarte los conocimientos necesarios, la manera más rápida y efectiva de aprender a usar diferentes herramientas es haciéndolo y recibiendo feedback de expertos al encontrar trabas o problemas. A diferencia del curso online, en Mento se busca que el usuario pueda recibir un asesoramiento en la resolución de su desafío, con encuentros 1 a 1 y respuestas personalizadas.

El último servicio sustituto considera si una persona de la red de contactos propia del individuo lo/a ayuda con su problema, sin la necesidad de buscar asesoramiento en ninguna plataforma. Si bien muchos empresarios suelen acudir a su red de contactos para resolver desafíos de negocio, pocos afirman estar conformes con su intervención, específicamente en el plano tecnológico. En parte se debe, según lo analizado en las entrevistas, por lo improbable que es encontrar a alguien en la red con los conocimientos específicos necesarios, el tiempo y la motivación para acompañarte en el proceso de aprendizaje. También afirman que cuando logran encontrar esa persona con los conocimientos y el tiempo disponible, los resultados son muy positivos, validando

el valor que generan encuentros 1 a 1 con expertos. En Mento, podrán encontrar a estas personas cuando quieran con una simple búsqueda.

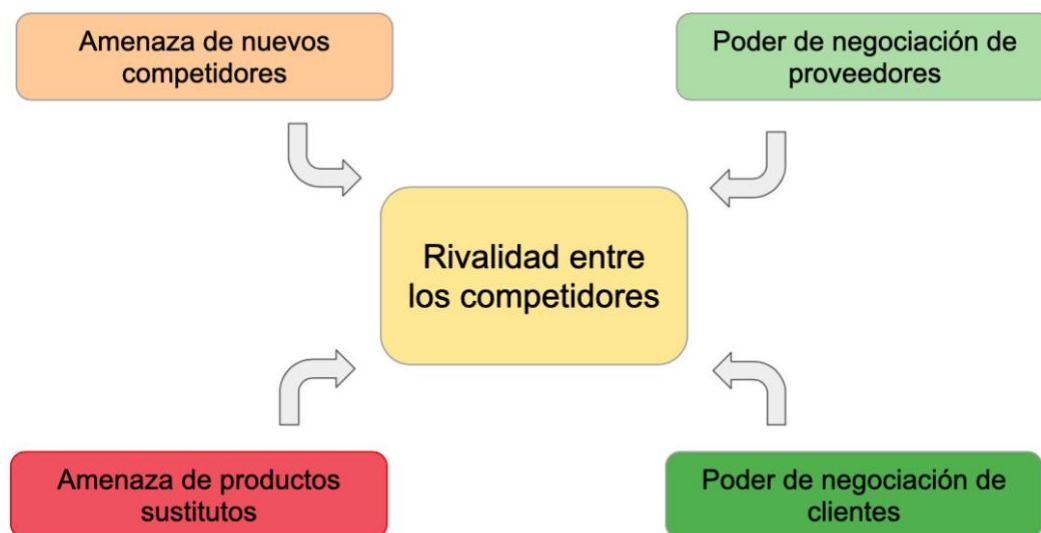
La siguiente fuerza que analizaremos es **la amenaza de nuevos competidores**. Consideramos que las barreras de entrada al mercado son medianas/altas. Por un lado, al tratarse de un marketplace o bien un servicio digital, no se necesitan conocimientos especiales, habilitaciones gubernamentales, grandes inversiones de capital para activos fijos y las barreras geográficas no son un obstáculo ya que es un servicio en la web, por lo que en este sentido podemos decir que son altas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el desarrollo de una plataforma digital de esta envergadura y lograr tener una base sólida de mentores de calidad puede ser algo desafiante. Dicho esto, como negocio debemos movernos rápido para aprovechar esta ventana de pocos competidores y concentrarnos en el delivery de nuestra propuesta para que los clientes se familiaricen con nuestros servicios. Una barrera de entrada para potenciales competidores es la base de mentores que ya tengamos establecida en nuestra plataforma. Para ello buscaremos generar un programa de lealtad que a mayor número de asesorías en la plataforma, menor la comisión que se lleva la misma. Con esto en juego, los usuarios que ya hayan utilizado nuestra plataforma se verán desincentivados a usar una nueva ya que perderán su progreso en la nuestra hacia costos más bajos. Otra potencial barrera es la base de reviews que hayan en nuestra plataforma, si nos movemos rápido y logramos obtener muchas, esto se convertirá en una barrera para futuros competidores con plataformas sin recomendaciones.

Para analizar **el poder de negociación de los proveedores** vamos a considerar a los mentores como proveedores porque son ellos quienes permiten que nuestro cliente (quien paga el servicio), reciba el servicio. Dada su relevancia para la plataforma a priori pensaríamos que su poder de negociación es alto, pero considerando que no hay una plataforma alternativa a la que puedan pasarse, una vez que logremos consolidar una gran base de mentores, el poder de negociación de estos será mediano-bajo. También contamos con proveedores de menor importancia como proveedores de hosting y dominio pero consideramos que no son relevantes para el análisis.

La siguiente fuerza que analizaremos es el **poder de negociación de los clientes**. Cuando hablamos de clientes nos referimos a los mentoreados, quienes contratan el servicio de mentoría. Estos tienen un bajo poder de negociación ya que no hay una plataforma similar de mentorías en Latam, por ende no podrían recibir esta disponibilidad de mentores con facilidad en otro lugar. Su poder de negociación baja ya que para recibir el servicio puntual de una asesoría personalizada les será muy difícil encontrar otra solución. Si quieren buscar otra plataforma, el servicio será diferente, como con nuestros sustitutos de freelancers o cursos online.

Finalmente, analizaremos **la rivalidad entre los competidores**. Este factor es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y si bien establecimos que no hay otra plataforma de mentorías para América Latina, los diferentes sustitutos o competidores en ciertos nichos son players relevantes para analizar el mercado y el posicionamiento de Mento en el mismo. En el mercado de asesorías o consultorías los principales competidores serían los consultores independientes o consultoras pequeñas y en los nichos de Growth y Startups están Growth Mentor y Clarity respectivamente. Luego, ante las plataformas estadounidenses nos diferenciaremos por nuestro ADN latino y nuestra mayor amplitud de áreas para ayudar a solucionar cualquier desafío de negocio. También existen los sustitutos mencionados previamente, pero logrando comunicar efectivamente nuestra propuesta de valor no creemos que vayamos a competir directamente con ellos, encontrando así un lugar en el mercado.

A modo de síntesis, vemos que las fuerzas predominantes son la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores. Estas representan una amenaza evidente la cual genera presión competitiva al emprendimiento. En el cuadro de abajo se puede observar para cada fuerza, su grado de competitividad.



*Grado de presión competitiva: Bajo  Alto Fuente: Elaboración propia

Imagen 1: 5 fuerzas de Porter: Grado de presión competitiva.

Investigación de mercado

La necesidad que busca satisfacer Mento es la falta de recursos que tienen los emprendedores latinoamericanos para aprender a potenciar de manera rápida y eficiente sus negocios con herramientas digitales. Nuestro objetivo es facilitar el proceso de aprendizaje a los emprendedores, conectándolos con expertos para que puedan asesorarse en temas de transformación digital. Las innovaciones tecnológicas proponen nuevas y mejores herramientas a las empresas y depende de ellas si las adoptan o no. Como se mencionó anteriormente, hoy en día no solo es importante estar actualizado en temas generales de negocio como finanzas, legales, logística o recursos humanos, sino que también es necesario que las empresas conozcan e implementen temas como marketing digital, inteligencia artificial, analítica de datos, cloud computing, internet de las cosas, automatización de procesos, sistemas de gestión (CRM, ERP, BI), etc. Esto presenta desafíos para las empresas ya que la transformación atraviesa todas las verticales de la organización. Precisamente para esa necesidad de poder

navegar la transformación exitosamente nace Mento, con foco en compartir mejores prácticas de los mentores para que las empresas, profesionales y emprendedores sean más efectivos.

Para comprender mejor la necesidad de los potenciales usuarios de la plataforma llevamos adelante un relevamiento de campo de 20 entrevistas cualitativas para obtener insights sobre sus necesidades. Los diferentes entrevistados coincidieron en que en sus negocios surgían todo tipo de problemas relacionados a la transformación como nos dijo Clara, que tenía su empresa de muebles, “constantemente aparecen desafíos relacionados con nuestra página web”. Guillermo, otro entrevistado, por ejemplo nos reveló: “mi desafío más grande es empezar una presencia digital”, y Gregorio nos comentó: “toda la gestión de mis ventas las hago en excel y me queda chico”. Lo que notamos, es que la mayoría tenía desafíos en la adopción de distintas herramientas digitales, especialmente en temas de marketing digital y por ende les preguntamos si pedían feedback o consejos a personas externas a sus negocios. Acá las respuestas fueron variadas pero más del 50% afirmó hacerlo y por ejemplo Carlos respondió: “todo el tiempo pido consejos a gente externa, en la vida también”. Otra respuesta interesante que recibimos fue de María que tenía una agencia de marketing: “Vivimos consultando, hay otros emprendedores que están en la misma que vos y pueden ayudar”. Luego, a algunos les preguntamos si estarían dispuestos a pagar por un servicio de asesoría para destrabar o potenciar sus negocios, y todos parecieron estarlo. Gregorio por ejemplo afirmó: “sí pagaría, de hecho lo estoy haciendo. Estoy incursionando en el área de ecommerce que no es mi fuerte y salí a pedir ayuda, salí a estar dispuesto a pagar por esos servicios”. Este relevamiento de campo nos permitió comprender que en verdad existe una necesidad en los emprendedores, directivos y empleados por asesorarse en diferentes temas de negocio, y principalmente en los relacionados a lo digital, pero que no existen propuestas consistentes que ofrezcan un servicio personalizado al que sea fácil acceder.

Segmentos Objetivos

Según Roberto Dvoskin en su libro Fundamentos de Marketing, Cap. 4, “La segmentación consiste en la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”. Al ser un “two sided business” debemos hacer una distinción entre los dos segmentos de usuarios que buscamos atraer, uno siendo los “mentoreados” y el otro siendo los “mentores”. Primero, nos concentramos en ver las características del segmento de mentoreados y sus respectivos sub-segmentos. De la misma manera, definiremos sub-segmentos de mentores para poder diseñar una propuesta de valor atractiva para cada uno. A continuación describiremos a dichos segmentos tentativos analizando las bases subjetivas y objetivas de segmentación a partir de lo estudiado en Fundamentos de Marketing, Cap. 4, de Roberto Dvoskin. También buscaremos responder las siguientes preguntas: ¿Qué características tiene cada segmento?; ¿Qué tipo de mentoría busca?; ¿Cuál es su grado de madurez tecnológica?; ¿Cuáles son sus necesidades?; ¿Por qué es interesante considerar a ese segmento?

Segmento Mentoreados:

En términos generales las personas que contratan una asesoría son profesionales que van desde emprendedores, a directivos o empleados junior. En lo que respecta a las variables de segmentación objetivas encontramos las bases geográficas y demográficas. La base geográfica de este segmento responde a la región de América Latina (menos Brasil) y España (los hispanohablantes), teniendo el foco en países como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, y Uruguay. Lo cierto es que al tratarse de un servicio digital que se crea y consume de forma remota, se rompe con la barrera geográfica y permite dirigir la propuesta a múltiples países en simultáneo. En cuanto a la base demográfica, que define elementos como edad, sexo, nivel de ingreso, educación, ocupación y estado civil, este segmento comprende a personas con un rango etario entre 20 y 50 años. Esto se debe a que las personas menores a 20 no suelen estar en una situación laboral que requiera de una asesoría, ni

probablemente tengan el suficiente capital para hacerlo (por supuesto que hay excepciones), por lo que no apuntamos a ellos como segmento, y dentro de los mayores de 50, creemos que solo una minoría estaría interesada en recibir una asesoría, creen que los temas tecnológicos están fuera de su alcance. Evidentemente, la generación más adulta presenta una mayor resistencia a adoptar nuevas herramientas tecnológicas (también existen excepciones).

Sabemos que en Latam hay un mayor porcentaje de profesionales hombres que mujeres¹⁴, pero nuestra propuesta es la misma para ambos por lo que no discriminamos por sexo. De hecho para ser más inclusivos, vamos a hacer principal foco en atraer mujeres mentoras. La educación de nuestro segmento objetivo puede diferir en cuanto a que hay personas que han tenido formación universitaria y buscan complementar sus conocimientos o personas sin estudios que han decidido emprender y buscan educarse online. Las industrias o categorías a las cuales pertenecen estas organizaciones pueden variar y no es un factor limitante. Lo único que debe presentarse es una intención de estos negocios u organizaciones a querer potenciar y profesionalizar sus negocios.

Lo siguiente es analizar las variables subjetivas de segmentación. Estas son las psicológicas, socioculturales y comportamentales. Estas variables según Dvoskin son más difíciles de medir que las demográficas dado su componente subjetivo. En lo que respecta a la base psicológica, sabemos que el segmento de personas que responde a la propuesta de Mentoreados tiene un perfil proactivo, expresivo y con un gran espíritu emprendedor. Son personas con una afinidad por el aprendizaje, la mejora continua y el desarrollo personal. Luego encontramos la base sociocultural, esta responde a factores del estilo de vida y formación cultural de la persona. En este sentido sabemos que los latinoamericanos son personas que comparten muchas idiosincrasias, valores y culturas. Los latinos tienen una raíz histórica de inmigrantes europeos conviviendo con pueblos autóctonos, haciendo un crisol de cultura que confluye en personas cálidas con facilidad de generar vínculos. Finalmente, con respecto a las bases comportamentales del segmento, sabemos que pasa mucho tiempo

¹⁴Cepal (2021). Brechas de género en el mercado laboral y los efectos de la crisis sanitaria en la autonomía económica de las mujeres. Sitio web: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/presentacion_aguezmes_180121.pdf Fecha de acceso: 26 de octubre de 2021.

buscando respuestas en la web, sea en foros, blogs o cursos. Son conocedores de las posibilidades que brinda el internet, buscando constantemente la manera de sacarle provecho. Como se mencionó anteriormente, este grupo tiene la necesidad de capacitarse en herramientas y mecanismos que le permitan aprovechar todo el potencial de la tecnología para sus negocios.

Sub-Segmentos Mentoreados:

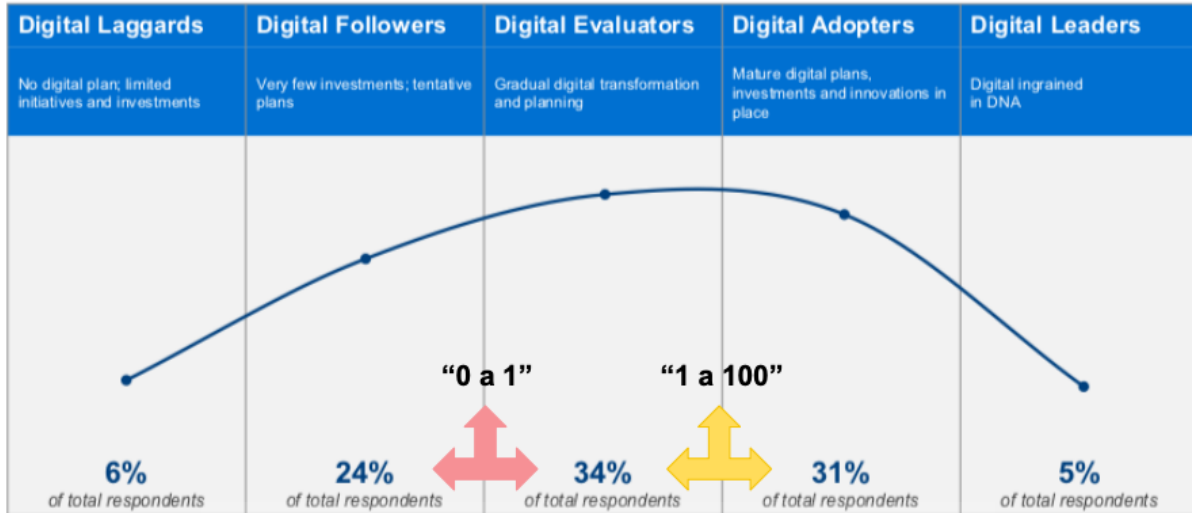
Encontramos que existen dos sub-segmentos dentro de este grupo de mentoreados los cuales están discriminados a partir de su madurez en la adopción de la tecnología y herramientas digitales: emprendedores o empresas muy desactualizadas en temas de tecnología y otras empresas que ya están en un proceso maduro de transformación. El primer grupo de empresas está buscando ir de “cero a uno” en estos temas y el segundo grupo busca ir de “uno a cien”. Esta analogía busca explicar que un primer sub-segmento está muy prematuro en temas de digitalización y por ende necesita a un mentor acorde a su inmadurez tecnológica y por otro lado existe otro grupo de empresas que están familiarizadas con estos temas, y ya está en un proceso de transformación pero buscan profundizar con ciertas herramientas. Si bien cuando segmentamos hablamos de la madurez de la empresa, no se trata de una segmentación B2B. El objetivo de esto es determinar el grado de transformación en el que se encuentra la organización para poder identificar qué servicios necesita este grupo.

En el siguiente cuadro podemos observar la curva de madurez de transformación digital de las empresas de América, rescatado del informe “Digital Transformation Index¹⁵” de la compañía Dell Technologies. Este divide a las empresas en 5 etapas que van desde menos adaptadas al mundo digital (Digital Laggards), a las más actualizadas (Digital Leaders).

¹⁵ Dell Technologies (). Digital Transformation Index II. Sitio web: <https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell-technologies-digital-transformation-index-ii-full-findings-report.pdf> Fecha de acceso: 27 de febrero de 2022.

Digital Transformation Index

How are companies performing?



Benchmarking group respondents fell into. Base: all respondents, split by region (4600)

Cuadro 1: Digital Transformation Index. Dell Technologies.

Usando la división del gráfico, identificamos al segmento “cero a uno” como la combinación de la etapa “Digital Followers” y la mitad menos avanzada de “Digital Evaluators” siendo así el 41% de las empresas. Estas empresas son aquellas que están dando su primer paso hacia la transformación digital y están en un nivel inicial. Sin embargo, están caminando en la dirección correcta hacia su transformación digital, distinto a los “Digital Laggards” que no tienen intenciones de invertir en este desarrollo. Por otro lado, el segmento “uno a cien” está compuesto por la mitad más avanzada de los “Digital Evaluators” y los “Digital Adopters”, alcanzando un 48% de las empresas.

Ambos sub-segmentos tienen necesidades diferentes. Por un lado identificamos que el segmento “cero a uno” probablemente necesite capacitarse en temas como: desarrollo de una página web o e-commerce, implementación de softwares básicos de gestión y CRM, creación de una presencia digital en redes sociales, campañas básicas de marketing digital, etc. Por otro lado, el sub-segmento de “uno a cien” presenta otras necesidades, desde cuestiones más avanzadas de marketing digital, cómo trackear analítica y datos, cómo crear softwares y plataformas digitales, cómo optimizar conversiones de una página y cuestiones más desafiantes y complejas a desarrollar.

Las empresas del sub-segmento “cero a uno” suelen ser pymes con más de 5 años, que no nacieron con base digital, y que de a poco se están dando cuenta de la importancia que tiene. Desde empresas familiares con más de 10 años, a pequeñas empresas sin canales digitales, que se manejan por el boca en boca, llamados telefónicos y ventas presenciales (entorno físico, no virtual). Por otro lado, las “uno a cien” pueden ser de todos los tamaños y antigüedades, aunque principalmente son las que nacieron en contexto digital y cuentan con canales digitales desde sus inicios, a empresas más grandes que se lograron adaptar con los años y hoy tienen una fuerte presencia online. Las empresas de este sub-segmento suelen ser más ágiles y están en una constante búsqueda de mejora. Si bien cuentan con experiencia en temas digitales, saben que hay expertos que podrían ayudarlos a mejorar para eficientizar sus procesos y crecer sus ventas.

En el gráfico “Digital Transformation Index”, vemos que hay 2 etapas que decidimos dejar fuera de los sub-segmentos, los “Digital Laggards” y los “Digital Leaders”. Esto se debe a que en primer lugar, los “Laggards” o quienes están retrasados digitalmente no tienen intenciones de invertir ni desarrollarse digitalmente, por lo que no buscarían asesorarse en el tema. En el caso de los “Digital Leaders”, creemos que no tienen la necesidad de contratar un asesor para explotar el potencial de las herramientas digitales, ya que ellos son sus propios asesores, es decir, tienen profesionales con mucha experiencia en las áreas digitales más importantes de sus empresas. En este caso, el objetivo sería considerar a profesionales en empresas de esta etapa como posibles mentores para nuestra plataforma.

Segmento Mentores:

Los mentores cumplen un rol fundamental dentro de la plataforma ya que no solo funcionan como clientes sino también como proveedores. Con esto buscamos decir que el valor de Mento depende de que se ofrezcan asesorías de mentores de calidad. Para ello debemos definir cuidadosamente quiénes cuentan con las

características de mentor y quienes no. Estas son 5 requisitos que deben tener los potenciales mentores:

- Habilidad para escuchar activamente, empatizar y ponerse en el lugar de sus aprendices.
- Una actitud proactiva para la resolución problemas.
- Capacidad para llevar una conversación de manera efectiva a través de una herramienta de audio o videoconferencia digital, por lo menos en Español.
- Experiencia laboral en las categorías de mentoría que desee brindar en la plataforma.
- Debería estar de acuerdo con la tutoría gratuita hasta que tenga tres reviews.

La base geográfica de segmentación, la cual pertenece a las variables de segmentación objetivas, es igual a la de mentoreados, abarcando la región de América Latina y España. En el corto plazo buscaremos concentrar nuestros esfuerzos de búsqueda en países como Argentina, Colombia, Chile, España y México dado que son los países con mayor desarrollo tecnológico y con más volumen de profesionales capacitados en estos temas. En cuanto a la demográfica, sabemos que los mentores comprenden un rango etario de entre 26 y 55 años aproximadamente, dado que tienen que ser personas con amplia experiencia en algún tema. No necesariamente deben tener una educación formal específica, pero sí deben haber obtenido experiencia práctica.

Analizando las variables subjetivas de segmentación vemos que los mentores son personas desenvueltas, proactivas, con habilidades de resolución de problemas, motivadas por transmitir conceptos, saben escuchar y dar feedback. Los mentores deben tener cierto tiempo libre para trabajar en Mento, no es necesario que tengan 10 horas disponibles por semana, pero un mínimo de una hora libre para dar asesorías sí es necesario. Deben ser personas en búsqueda de tener un ingreso variable extra y/o de hacer un impacto positivo al ecosistema de la región compartiendo sus conocimientos y ayudando a otras personas.

Sub-segmento Mentores:

Al igual que con los mentoreados, primero describimos las características generales de los mentores, pero también surgen sub-segmentos de estos. Consideramos que la mejor forma de sub-segmentar a los mentores es a partir de la variable “experiencia en el rubro”. Dependiendo de su experiencia y capacidad, diferenciamos cuatro tipos de mentores: “Junior”, “Semi-Senior”, “Senior”, “Top Experts”.

	Años de XP	Tarifa x hr de consulta	Qué segmento es más probable que contrate su servicio
Junior	menos de 4 años	10-20\$	“0 a 1”
Semi-Senior	entre 4 y 8 años	20\$-50\$	“0 a 1” y “1 a 100”
Senior	más de 8 años	+75\$	“1 a 100”
Top Experts	Líderes de industria	+200\$	“1 a 100”

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Sub-segmentos de Mentores

Tal como se puede observar en el cuadro, a partir de su experiencia podemos atribuir una tarifa estimada que podría cobrar por una hora de asesoría. Es claro que esto depende de su experiencia y del valor que puedan construirle a los mentoreados, y que a medida que den asesorías, si reciben muy buenas recomendaciones, podrán incrementar su tarifa. Dicho esto, entendemos que un mentor junior responderá mucho más al segmento “cero a uno” que al segmento “uno a cien” ya que cuenta con cierta experiencia en por lo menos una herramienta o tema digital, y su tarifa es accesible para los que están recién empezando. Asimismo, los mentores con mucha experiencia como los Senior o Top Experts van a ser de mucha ayuda para el segmento “uno a cien”, y no haría

sentido que los de “cero a uno” paguen sus tarifas cuando un Junior o Semi-Senior probablemente puedan ayudarlos con sus desafíos. Agrupar de esta manera a los mentores y a los mentoreados nos permite identificar que para los diferentes estadios de una empresa en su transformación digital, necesitamos mentores con diversas experiencias y tarifas, por lo que en Mento no habrá solo un perfil de mentor.

A modo de ser más específicos, podemos dar un ejemplo para cada sub-segmento de mentor. Un mentor Junior puede ser un joven de 27 años que trabaja hace 4 años en una agencia de marketing digital, con particular conocimiento en campañas en Instagram. Este mentor puede ser muy útil para una pyme que busca lanzar su primera campaña de publicidad paga y no sabe por dónde empezar. Una mentora semi-senior puede ser una manager de UX (User Experience) que empezó siendo diseñadora gráfica y hace 4-5 años trabaja en UX en una empresa como Mercado Libre. Esta mentora sería clave para una empresa que haya lanzado su ecommerce, pero necesita mejorar la experiencia del usuario. Si fuera una senior tendría aún más experiencia, y podría ayudar a una startup que haya creado una plataforma digital y tenga que pensar cómo mejorar la experiencia y cómo contratar a un equipo para liderarlo. Por último están los Top Experts que son referentes de industria como pueden ser fundadores, C-Levels, o directores de unicornios o empresas grandes muy exitosas. Sería por ejemplo que una marca de ropa muy exitosa contrate a la Chief Marketing Officer de Tienda Nube para definir su estrategia de marketing para el ecommerce.

Comportamiento de compra

Blackwell, Miniard y Engel en su libro Comportamiento del Consumidor. Cap. 3, proponen estudiar el comportamiento del consumidor a través de siete pasos: el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de las alternativas de compra, la compra, el consumo, la evaluación posterior al consumo y el descarte. Entender cada paso por el cual transita el consumidor nos ayudará a tener una visión empática de su problema y nos dará claridad sobre cómo debemos diseñar la propuesta de valor. El siguiente análisis de los

siete pasos de comportamiento del consumidor se basa en las entrevistas de campo realizadas, y las hipótesis derivadas:

1. Reconocimiento de la necesidad: Como mencionado anteriormente, la necesidad que identificamos es la falta de recursos que tienen los emprendedores latinoamericanos para aprender a potenciar de manera rápida y eficiente sus negocios en el aspecto tecnológico. El momento de reconocer esa necesidad ocurre cuando las personas se dan cuenta de que necesitan aprender a manejar mejor cierta área o herramienta tecnológica. El problema de muchas empresas es que no pueden entender el valor que trae la tecnología y retrasan su proceso de transformación. Si reconocen la necesidad a tiempo, tendrán más oportunidades de que su negocio sobreviva.

2. Búsqueda de información: Una vez que ocurre el reconocimiento de la necesidad, los consumidores empiezan a buscar información en internet. Pueden pasar horas indagando en blogs o foros pero rara vez encuentran una respuesta personalizada a su desafío de negocio. También, suelen contactar a personas en su red de contactos solicitando consejos para solucionar su problema. Encontrar un buen asesor es una opción, pero la otra persona tiene un tiempo limitado y no se comprometen mucho porque lo hacen de manera gratuita.

Si no encuentran respuesta en blogs o en su red de contactos, tal vez analizan empezar un curso online en el tema, o buscan un consultor externo para que los ayude. Es en esta búsqueda que deberían encontrar a Mento, sea indagando en internet, o por recomendación de un conocido. Nuestro objetivo sería que una vez que nos conozcan, si vuelven a tener una traba o desafío, automáticamente piensen en Mento.

3. Evaluación de las alternativas de compra: Una vez recolectada la información, lo siguiente es comparar las distintas alternativas disponibles. En este momento pueden tener que comparar entre comprar un curso online y dedicarle el tiempo necesario, o contratar un consultor externo que puede demorar y cobrar caro, también pueden delegar por completo la tarea con un freelancer, o si quieren

conocer las mejores prácticas de expertos en el área del desafío y recibir una guía personalizada a su situación pueden ingresar a Mento.

Para consumidores de primera vez, Mento tiene el desafío de “educar” al cliente, mostrándole los beneficios que trae realizar una mentoría por sobre cualquier otro sustituto. En esta primera etapa debemos concentrar esfuerzos en tener una comunicación clara y concisa reflejando cómo solucionamos sus problemas. Según Blackwell, Miniard y Engel, “los consumidores compran cosas cuando creen que la capacidad de un producto para resolver un problema vale más que el costo de adquirirlo”, esto es lo que debemos lograr generar en ellos.

4. Compra: El proceso de compra con Mento debería ser tan fácil como realizar cualquier otra compra online. Los usuarios seleccionan al mentor y la duración de la asesoría, agregan los datos de su tarjeta o ingresan mediante Visa, PayPal o Mercado Pago, y se les cobra una vez finalizada la mentoría.

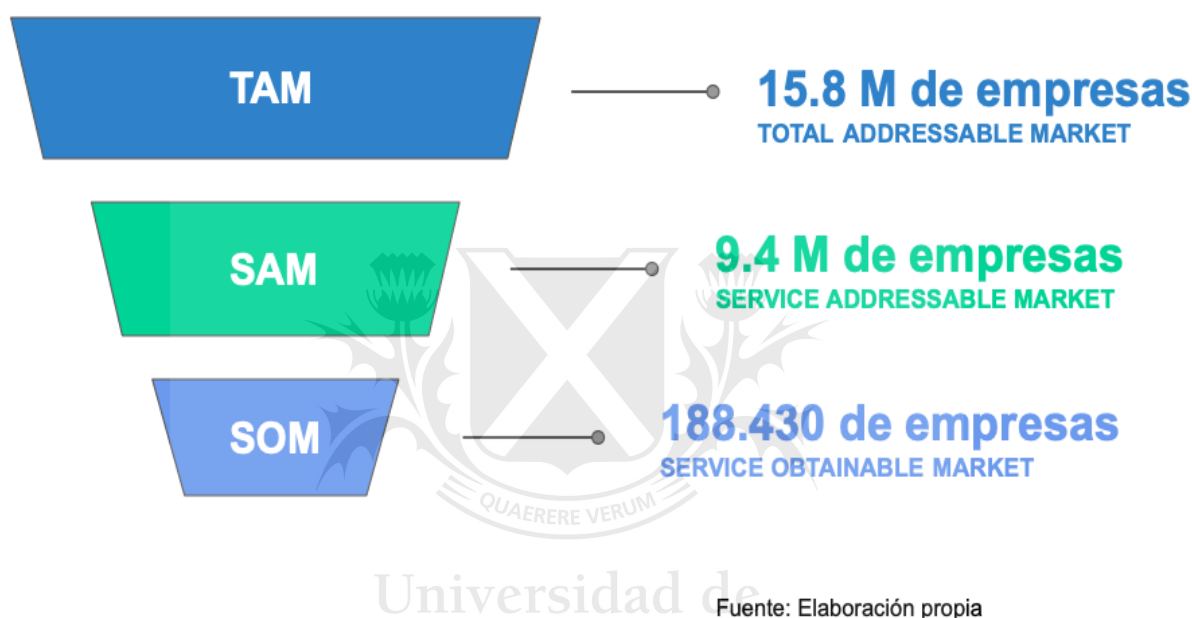
5. Consumo: Se trata de un servicio digital ya que se consume online mediante Zoom o Meet (elección del usuario). Consideramos que el servicio se consume una vez que la llamada entre el mentor y el cliente se realiza. Durante la sesión, el usuario le explica su desafío o situación de negocio al mentor, y este lo guía en cómo solucionarlo, o le brinda consejos sobre qué haría él para que luego el mentoreado decida cómo avanzar. Consideramos que no hay límites para lo que se puede hacer en la llamada. Cada mentor o mentoreado decide que necesitan hacer para aprovechar el tiempo.

6. Evaluación posterior al consumo: Finalmente, luego de consumir el servicio tanto el mentor como quien contrata a un mentor construirán a partir de su experiencia un grado de satisfacción el cual buscamos que sea lo más alto posible. Queremos que los mentores excedan las expectativas del cliente para que este retorne a la plataforma y la recomiende a sus conocidos. Creemos que esto es vital para atraer nuevos clientes a la plataforma y lograr un alto nivel de resonancia. Una manera de tangibilizar esto es mediante el sistema de reviews. Una vez finalizada la sesión, ambas partes recibirán un correo para dejar una

reseña. Lograr obtener una gran base de reviews sumaría mucho valor a los próximos clientes que estén evaluando entre mentores.

7. Descarte: No aplica.

Estimación del mercado



Cuadro 1: Estimación de mercado en cantidad de empresas.

En América Latina existen 12.9 millones (ver anexo numero 4) de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas¹⁶ (MiPymes). Este número representa el 99% del total de las empresas en la región. Al tener foco inicial en el habla hispana, consideramos que España también es un mercado atractivo que cuenta con otras 2.9 millones de MiPymes¹⁷ para agregar a la estimación del mercado. De esta manera llegamos a que nuestro TAM o Total Addressable Market es de 15.800.000 empresas.

¹⁶ Ibarra, Vullinghs y Burgos (2021). Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021. Sitio web: <https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell-technologies-digital-transformation-index-ii-full-findings-report.pdf> Fecha de acceso: 28 de noviembre de 2021.

¹⁷ GD Empresa (2021). La Evolución de las Pymes. Sitio web: <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/la-evolucion-de-las-pymes> Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2021.

Para el cálculo del SAM o Service Addressable Market, filtramos el número anterior con dos variables. Por un lado, el porcentaje de estas 15.8 M de empresas que entran en nuestro segmento acorde a su nivel de madurez en transformación digital, y por otro lado, el porcentaje de empresas que necesitan capacitarse o tener alguna asesoría para lograr la transformación digital. En lo que respecta a la primer variable, debemos recordar la distribución de madurez digital que se puede observar en el cuadro del Digital Transformation Index¹⁸(anexo 5). Los segmentos “cero a uno” y “uno a cien” representan en conjunto un 89% del total de las empresas de América. Para este análisis proponemos considerar que dicha muestra realizada por Dell Company es representativa y se puede usar para explicar la distribución real del mercado. Dicho porcentaje representa 14.062.000. Por otro lado, a partir de lo visto en el estudio “Emprendedores frente al COVID-19: el impacto en las ventas *online* y estrategias para mantenerlas”, realizado por la ASEA (Asociación de Emprendedores de Argentina), tomamos que el 67% de las empresas que está en un proceso de transformación acudió a algún tipo de capacitación o asesoramiento externo para poder mejorar (anexo 6). Filtrar el número de 14.062.000 de empresas por el porcentaje de ellas que está transformándose gracias a una asesoría o capacitación permite determinar cuál es la porción de mercado “Addresable” por Mento. De esta manera llegamos a que nuestro SAM es de 9.421.540 de empresas en Latinoamérica y España.

Finalmente, el SOM o Serviceable Obtainable Market sería el porcentaje del SAM que verdaderamente podríamos capturar en los primeros años del negocio. Lo cierto es que marketplace de mentoring en Latam no existe por el momento, sin embargo, consideramos que hay otras propuestas sustitutas disponibles en el mercado como son las plataformas de freelancers y de cursos online. Comparando sus niveles de participación en términos de su cantidad de usuarios dentro de la plataforma, estimamos que un 2% de Market Share es algo razonable a lograr en los primeros 5 a 6 años del negocio. Esta estimación nos dejaría con aproximadamente 188.430 empresas que utilizarían nuestra plataforma en los primeros 6 años.

¹⁸Dell Technologies (). Digital Transformation Index II. Sitio web: <https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell-technologies-digital-transformation-index-ii-full-findings-report.pdf> Fecha de acceso: 27 de febrero de 2022.

Para interpretar el tamaño de mercado en términos monetarios inferimos lo siguiente: habiendo estudiado los precios que se cobran en las plataformas estadounidenses de servicios similares, creemos que un precio promedio por hora de mentoría en Latam sería de 30 usd (utilizamos precio por hora como unidad de referencia pero las sesiones podrían ser de 15, 30 o 60 minutos). Con solo 3 horas en promedio por año por “mentoreado”, podríamos facturar aproximadamente 16.9 millones de dólares (188 mil empresas por 30\$ por 3) en transacciones. Si de esto cobramos un 15% de comisión, serían 2.5 millones de dólares en ingresos para la plataforma. Esta facturación puede crecer si aumentan las mentorías en promedio por año por empresa, o el precio promedio de la mentoría, o la cantidad de empresas que usen nuestros servicios; el crecimiento puede ser exponencial (Se profundizará en las secciones de marketing y finanzas). Creemos que entre estas tres variables el foco debe primero estar en que las empresas que usen la plataforma la usen frecuentemente, logrando alcanzar un segmento chico de usuarios fanáticos por el servicio.

Por otro lado, decidimos tomar la relación entre mentores y mentoreados que tiene Clarity.fm para determinar la cantidad de mentores que se necesitan en Mento. Esta se compone de 73.000 sesiones de mentoría realizadas contando con un número de 1.300 mentores. Siguiendo con el cálculo, vemos que Mento debería contar con la siguiente cantidad de mentores por año:

Cantidad de mentoreados estimados por año	13.190	18.843	62.182	103.637	131.901
Cantidad de mentores que se necesitarían por año	235	336	1107	1846	2349

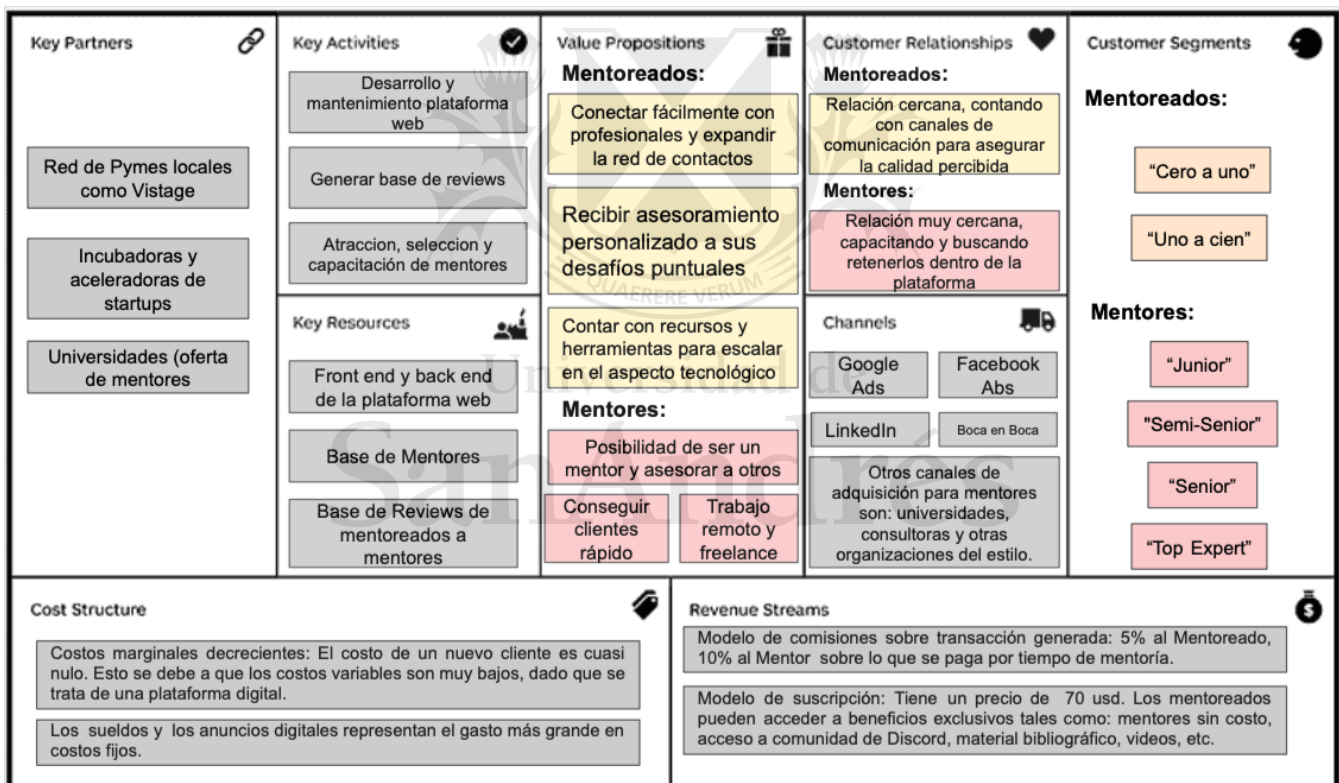
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Cantidad de Mentores y Mentoreados para los primeros 5 años

Estimamos que con menos de dicha cantidad de mentores, no se podía llegar a cubrir las demandas del mercado (se profundizará en la sección de ingresos). Es claro que se necesitan menos mentores que mentoreados para que el negocio funcione, dado que un mentor puede asesorar a múltiples personas.

CAPÍTULO 3 - Modelo de Negocio (CANVAS)

A continuación se analizarán las diferentes secciones del negocio a través del marco “Business Model Canvas”. Como se mencionó anteriormente, Mento propone ser una “two-sided platform”, dado que su objetivo es ser el intermediario entre dos segmentos; mentores y mentoreados. Entonces, para el análisis debemos profundizar individualmente para cada grupo (a la hora de tener que marcar una distinción usamos amarillo para Mentoreados y rosa para Mentores).



Un recurso clave para Mento que vale la pena recalcar es la base de reviews. Es muy importante ya que se puede convertir en una barrera de entrada hacia potenciales competidores, y es necesaria para que los mentoreados comparen entre mentores. Las reviews generan credibilidad en la plataforma y en los mentores, por lo que si entran competidores sin reviews les será difícil competir en credibilidad y confianza.

Es por esto que vemos como actividad clave fomentar la generación de la base de reviews, por ejemplo automatizando correos que recuerden a los mentoreados de escribir una review, y así seguir de cerca a los usuarios hasta que agreguen una.

Otra actividad clave sobre la que vale la pena profundizar es la selección, formación y capacitación de mentores. Mento debe contar con una base de mentores calificados para dar mentorías, sin ellos, nadie se unirá a la plataforma. Es por esto que es de suma importancia seleccionar con criterio a los profesionales que tengan las cualidades para ser mentores. A continuación explicaremos los pasos por el cual validamos el perfil de los postulantes:

1. Completar el formulario inicial con información personal. Aclarando estudios, áreas de especialización y experiencias laborales.
2. Enviar vídeo de presentación de 2 minutos respondiendo a la pregunta: “¿Por qué quiero ser mentor?”.
3. La postulación luego será estudiada por el equipo de Mento, considerando si quien aplica cuenta con los atributos para ser mentor. (no debería tardar más de 24 horas)
4. En el caso de que apruebe, comenzará un proceso de capacitación y onboarding con videos instructivos de cómo navegar la plataforma (en la sección de mentores), además de herramientas útiles de como hacer una sesión de mentoría efectiva.

CAPÍTULO 4 - Plan de Marketing

Objetivos

En esta sección, el objetivo es describir las distintas estrategias de marketing que se implementaran a la hora de poner en marcha el proyecto. Para ello usaremos el concepto de marketing mix junto con otras herramientas útiles que nos ayudarán a analizar detalladamente como nuestra propuesta construye valor a los clientes. Además, aplicaremos tácticas de fidelización para buscar, retener y hacer crecer la base de usuarios en la plataforma. Finalmente, haremos un presupuesto de dichas campañas para estimar la cantidad de capital requerida y darle claridad al equipo de finanzas para poder estimar los flujos de caja para los próximos periodos.

Producto/Servicio

En secciones anteriores se describieron las características del servicio en cuestión y la necesidad que busca satisfacer a los clientes. Ahora detallaremos aquellos atributos especiales a la hora de construir las estrategias de marketing, seguido de algunas consideraciones con respecto al posicionamiento marcario. Para ello, comenzaremos analizando los atributos del producto: sus funciones, el diseño y la calidad.



En primer lugar, podemos ver que las funciones principales de la plataforma para los usuarios incluye: la posibilidad de acceder a un catálogo con cientos o miles de mentores, poder filtrar por experiencia, categorías, nacionalidad, habilidades, entre otras; conectar con los mentores vía llamada; facilitar los procesos de pago; dar lugar para escribir recomendaciones/reviews. Estas funciones fueron descritas anteriormente en la sección de “Negocio propuesto”.

El siguiente atributo es el diseño de la plataforma. Este elemento es sumamente importante para asegurarse que los clientes tengan una buena experiencia con el servicio y que este no empobrezca la calidad percibida. La plataforma de Mento debe estar diseñada y desarrollada de manera tal que los usuarios puedan navegar e interactuar con la plataforma de manera intuitiva y con facilidad. Para hacer esto posible, es necesario contar con especialistas en el campo de diseño UX/UI, que se enfoquen en generar una sólida usabilidad y facilidad de navegación al interactuar con la interfaz. Para ello, los diseñadores web deben hacer uso de herramientas como Adobe Color CC, Google Fonts, Pageruler, Hotjar, entre muchas otras.

El tercer y último atributo atraviesa a los dos primeros y tiene que ver con la calidad del servicio, una cuestión clave para nuestra propuesta. Una mala calidad percibida puede desencadenar en clientes insatisfechos haciendo que nunca más consideren volver a la plataforma. Es muy importante evitar esto ya que los clientes insatisfechos representan una pérdida a futuro si lo pensamos a través de la métrica “Customer Lifetime Value”. Nuestro objetivo es asegurarnos de sobrepasar las expectativas del cliente en todo momento, tanto en su interacción con la plataforma como con los mentores.

Marca

Hoffman D, en su libro Principios del Marketing, capítulo 13, describe lo siguiente: “Desde la perspectiva de los clientes, una marca vale en la medida que los clientes están familiarizados con ella y han guardado en su memoria asociaciones favorables, fuertes y singulares de la misma”. Para esto, las marcas deben pensar correctamente el nombre de la marca, el logo y todos los elementos relacionados con la comunicación del producto para lograr asociaciones favorables del cliente con esta. En nuestro caso, vemos que Mento debe lograr transmitir claridad, profesionalismo y

calidad. Un ejemplo de esto es el nombre elegido para el emprendimiento: Mento, un nombre sencillo y claro, que se relaciona rápidamente con las sesiones de mentoría o los mentores. El logo usa colores tenues transmitiendo una sensación de orden y equilibrio, y la tipografía es simple pero acorde para transmitir profesionalismo.



Con el símbolo de la izquierda, busca transmitir conectividad e intercambio. Los tres nodos vienen a representar las tres partes involucradas, los mentores, los mentoreados y Mento.

Precio

Un aspecto importante a la hora de realizar un plan de marketing es no solo la construcción de valor a los clientes, sino también poder captar ese valor con el precio. Dicha fijación depende de varios factores y puede determinar la viabilidad del negocio. Para Nagle¹⁹(1998), los costos no son el factor determinante para fijar el precio de los productos, sino que debe ser la sensibilidad de los clientes al precio.

Los precios de Mento no son los montos que pagan los usuarios por una asesoría, sino las comisiones que pagan los mentoreados y las que se les cobran a los mentores. El precio de una asesoría lo fija el mentor en su precio por 15 minutos o precio por hora y luego Mento cobra un 5% de ese monto al mentoreado, y un 10% al mentor. Al mentor se le cobra directamente de lo recibido; si cobra 50 usd por hora recibe 45 y nosotros nos quedamos con 5, y al mentoreado le figura como “costo de servicio”; si debería pagar 50, paga 52.5 y la plataforma se queda con esos 2.5 usd de diferencia.

¹⁹ Nagle, T. y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires: Granica, 1998. (Capítulo 2 y 4).

Para recaudar estos montos, Mento funciona como intermediario entre mentoreados y mentores, por ende, los mentoreados pagan a Mento previo a la asesoría, y una vez finalizada la misma Mento les paga a los mentores. De esta manera, la plataforma asegura que las sesiones se lleven a cabo y que solo se realicen los pagos una vez finalizadas, generando seguridad para quienes hacen el pago. Esto a su vez impulsa a los usuarios a hacer los pagos dentro de la plataforma y no por fuera ya que si hicieran el pago por fuera no tendrían la seguridad de que la otra parte va a cumplir y brindar el servicio.

Las comisiones de 10 y 5% son iniciales en la plataforma, pero a medida que los usuarios vayan participando de más sesiones, estos porcentajes irán disminuyendo. Esto es parte de nuestro programa de lealtad que busca incentivar a los usuarios a realizar más asesorías en Mento, y así mantenerlos como clientes a lo largo del tiempo. Para los mentoreados se empieza en 5% y a las 8 asesorías baja a 4%, a las 20 baja a 3%, y a las 40 baja a 2%, y de ahí no baja (Cuadro 4). Para los mentores, inicia en 10% y a las 8 baja a 9%, a las 20 baja a 8%, a las 40 a 7% y a las 100 a 6% y de ahí no baja (Cuadro 5). Esta estrategia busca fidelizar a los clientes ya que a medida que lleven a cabo más asesorías en la plataforma, mayores serán sus incentivos para permanecer en la misma y no probar alternativas que puedan surgir.

	Primeras 8 sesiones	Sesiones 9 a 20	Sesiones 21 a 40	Sesiones 41 en adelante
% comisión a mentoreados	5%	4%	3%	2%

Cuadro 4: Programa de Lealtad Mentoreados

	Primeras 8 sesiones	Sesiones 9 a 20	Sesiones 21 a 40	Sesiones 41 a 100	Sesiones 100 en adelante
% comisión a mentores	10%	9%	8%	7%	6%

Cuadro 5: Programa de Lealtad Mentores

El programa de lealtad es rentable para Mento ya que la plataforma cuenta con costos marginales decrecientes; el costo extra por una nueva asesoría es casi nulo, pero detallaremos más del mismo en el capítulo 6.

Promoción

Al ser un nuevo servicio que lanzaremos al mercado, es relevante planear un Go-To Market Strategy para la estrategia de comunicación. Esta estrategia es un plan para introducir un nuevo producto al mercado que va desde identificar al segmento target (*Segmentos Objetivos*, en Capítulo 2) a planear la estrategia de adquisición y retención de clientes (Groshupf, 2021)²⁰. La estrategia estará dividida en las etapas de “Get”, que se enfoca en adquirir usuarios, “Keep”, que busca mantenerlos, y “Grow”, que se enfoca en fidelizarlos para generar más ventas o que traigan nuevos clientes. Al ser un “Two-sided Business” primero detallaremos la estrategia para los mentoreados y luego para los mentores.

Mento es una plataforma que apunta a toda América Latina y España, pero no se implementarán las estrategias de GET desde el inicio en todos los países. Para comenzar, las estrategias de GET pagas van a aplicarse únicamente en Argentina y México durante el primer año, y luego sí en el resto de los países. Pero inicialmente solo en 2 países, para lograr generar tracción de mentores y mentoreados en un mismo país y ver cómo se relacionan por ejemplo los de México y Argentina. Igualmente, si orgánicamente llegan usuarios de otros países, las puertas estarán abiertas para ver qué sucede ya que quizás ellos mismos traen nuevos usuarios de sus países. Una vez captada una gran masa de usuarios de estos dos primeros países, se irá a buscar clientes a otros países masivamente.

GET: Mentoreados

La etapa GET tiene 4 fases, Awareness, Interés, Consideración y Compra. En la primera se busca dar a conocer el producto o servicio a los potenciales clientes, luego una parte de estos se interesa en tu propuesta, si les resonó lo que ofreces consideran comprarlo, y finaliza con su compra como objetivo final de la etapa GET. En la fase

²⁰Stephan Groshupf (2022). The Proven Process for Developing a Go-to-Market Strategy [+Templates]. Sitio web: <https://blog.hubspot.com/sales/gtm-strategy>
Fecha de acceso: 2 de marzo de 2022.

de Awareness para los usuarios se van a utilizar diferentes estrategias con foco en que tras conocer la marca, los usuarios lleguen a la página web y consideren contratar una asesoría (y que luego lo hagan). Para lograrlo hay estrategias de marketing pagas y no pagas, orgánicas.

Dentro de las estrategias pagas comenzaremos con anuncios en Google Ads, enfocados en un usuario que siente más presente la necesidad de asesorarse o capacitarse. Es así que haremos anuncios de buscador (SEM) a palabras clave como “asesoría en...”, “mentores de empresas”, “consultor independiente” “cómo usar un crm”, y otras, que demuestran que es un usuario con una necesidad latente. Otro tipo de anuncios pagos serán los de LinkedIn ya que es la red social profesional más utilizada, por lo que nuestro segmento se encuentra en la misma. Para buscar mentoreados utilizaremos principalmente anuncios de Feed y Display para intentar aparecer visualmente en las pantallas del segmento target reiteradas veces y les genere curiosidad de entrar a nuestro sitio. Igualmente los costos de adquisición de clientes en esta plataforma son más caros por lo que le daremos mayor prioridad para buscar mentores. Por último dentro de los anuncios pagos haremos una inversión leve en Facebook Ads ya que permite probar diferentes tipos de anuncios y cuenta con costos por clic menores a LinkedIn²¹.

Además de las estrategias pagas, haremos unas orgánicas. Optimizar el SEO de nuestro sitio es indispensable para aparecer en los resultados de búsquedas en temas que nosotros podemos ofrecer una asesoría, por ende es una estrategia importante para la empresa. Para apoyarlo vamos a tener un blog con artículos informativos en diferentes temas relevantes a una empresa, que sirven de primer anzuelo ante los usuarios que estén navegando por internet, y que de ahí pasen a conocer la plataforma y contratar una asesoría. Otra estrategia orgánica son los posteos en redes sociales, principalmente LinkedIn ya que nuestros clientes están presentes allí. También buscaremos presentar nuestra plataforma en diferentes eventos de transformación digital, ayuda para pymes, grupos de emprendedores, etc, sean presenciales u online, con foco en darnos visibilidad en vivo ante un público potencialmente interesado. Luego nos parece relevante considerar el boca en boca

²¹ Izzy de CRM Toolbox (2020). ¿Cuánto cuesta anunciarse en LinkedIn? Sitio web: <https://www.crmtoolbox.io/es/blog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-linkedin>
Fecha de acceso: 7 de noviembre de 2021.

de usuarios que ya hayan utilizado la plataforma y sea más una estrategia de GROW que alimente el GET. Por último, para acelerar el paso de fase de consideración a compra, pensamos ofrecer un descuento del 50% en la primera asesoría para incentivarlos a dar el primer paso, y nosotros cubriremos esa diferencia con los mentores.

KEEP: Mentoreados

El primer punto para retener a los clientes es proveerles un servicio que satisfaga la necesidad que vinieron a solucionar. Si los mentores logran eso, los mentoreados van a volver a contratar otra asesoría. Más allá de eso, haremos campañas de email marketing para que le lleguen correos a los usuarios que ya contrataron una asesoría para incentivarlos a contratar otra. También haremos anuncios en Google y LinkedIn de Retargeting, para seguir apareciendo visualmente en su día a día, fomentando su reconsideración de contratar otra mentoría. Por último, haremos un programa de lealtad que a mayor número de asesorías realizadas, menor el monto que les cobramos, que arranca en 5% para mentoreados e iría bajando progresivamente a un mínimo de 2%.

GROW: Mentoreados

La etapa final tiene dos ejes, uno enfocado en aumentar el Customer Lifetime Value (LTV) logrando que contrate más mentorías, y otro en busca de que los clientes actuales traigan nuevos mediante referencias. Para aumentar el LTV buscaremos hacer upselling y cross-selling, vendiendo más asesorías del mismo tema con el mismo mentor para avanzar en esa área, y vendiendo asesorías en otros temas, para que el mentoreado siga asesorándose en Mento. Luego, para el eje de referencias creemos que si el servicio satisface a los consumidores estos se verán motivados a comunicarlo con conocidos de boca en boca, e igualmente ofreceremos descuentos en siguientes asesorías a los mentoreados que traigan otros mentoreados.

GET: Mentores

Al igual que para los mentoreados se harán campañas pagas y orgánicas. Las campañas en LinkedIn serán similares pero con otro mensaje, y además de anuncios de Feed y Display se harán de InMail que son los anuncios personalizados a través

del mensaje directo de LinkedIn. Estos anuncios son más caros, pero muy relevantes al querer tener un trato más personal con los mentores ya que la plataforma depende de su presencia. Las de Google inicialmente se usarán poco, y las de Facebook no tendrán lugar para mentores. Luego en las campañas orgánicas, principalmente en un inicio, haremos contactos “en frío” a los potenciales mentores, para intentar atraer la mayor cantidad posible de entrada y que la plataforma tenga una amplia oferta para mentoreados. Estos contactos en frío serán realizados por el equipo de ventas, ya sea por correo, LinkedIn, WhatsApp o llamados telefónicos. Posteos orgánicos en LinkedIn también serán útiles para este segmento ya que suelen contar con una gran presencia en la red.

Keep: Mentores

Con los mentores vamos a mantener un trato más personalizado y es por esto que los contactaremos frecuentemente para pedir feedback y entender cómo está siendo su experiencia con la plataforma. Queremos que los incentive dar las asesorías y si eso sucede su motivación por permanecer en la plataforma aumentará. Al igual que con mentoreados vamos a hacer un programa de lealtad, que a mayor número de asesorías brindadas, menor la comisión que les saquemos. Empezando en un 10% y bajando a un mínimo de 6% para mentores con más de 100 asesorías.

Grow: Mentores

Por el lado de mentores, lo más importante de la etapa Grow es incentivarlos a que traigan nuevos mentores. Esto puede suceder orgánicamente o también dándoles descuentos de comisión por hacerlo. Y para aumentar su LTV buscaremos que con el programa de lealtad decidan dar cada vez más asesorías.

Esta estrategia integral de Get, Keep y Grow busca trabajar como un “loop viral” para ir auto-alimentándose, y que los usuarios actuales traigan nuevos generando ese “loop”. Los mentores también podrían traer nuevos mentoreados y los mentoreados nuevos mentores, actuando como un doble loop. Consideramos que si estas estrategias son bien implementadas, Mento podría rápidamente alcanzar una gran masa de usuarios y que cada vez sea más difícil de igualar.

Costos Anuncios Pagos Go-To Market Strategy

El cálculo de costos anuales de los anuncios pagos lo llevaremos adelante en la sección de Costos, Finanzas e Inversión, pero antes es importante estimar los costos por clic y conversión. Vamos a darle mayor importancia a los anuncios en el buscador de Google ya que el usuario está buscando algo específico porque tiene una necesidad, es un usuario más “caliente”. Luego a los de LinkedIn ya que nuestro segmento tiene un perfil profesional y suelen usar esta red, y por último en Facebook. Un estudio hecho por la consultora Tus Clicks sobre los costos de publicidad en Google en América Latina en 2020 estima que el costo por clic en anuncios de búsqueda en Google es en promedio de 0,26 usd²². También aclara que el costo en Facebook suele ser similar aunque un tanto mayor, y en LinkedIn bastante mayor como sucede en Estados Unidos²³. Es así que a modo de cálculo, estimaremos un costo por clic promedio de 0,5 usd entre las diferentes plataformas de anuncios. Con esta estimación en mente y fijando una tasa de conversión del 2%, le costaría a Mento 25 dólares en traer 1 usuario mediante anuncios pagos. Este cálculo reside en dos hipótesis (costo por clic promedio y tasa de conversión) a validar por el equipo de growth de Mento pero es útil para una primera estimación de costos. Igualmente, es importante aclarar que no todos los usuarios vendrán de estrategias pagas. Los costos anuales de publicidad los estimaremos en el capítulo de Costos, Finanzas e Inversión.

²²Patricio de Tus Clicks (2021). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? Sitio web: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>
Fecha de acceso: 4 de noviembre de 2021.

²³Izzy de CRM Toolbox (2020). ¿Cuánto cuesta anunciarse en LinkedIn? Sitio web: <https://www.crmtoolbox.io/es/blog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-linkedin>
Fecha de acceso: 7 de noviembre de 2021.

CAPÍTULO 5 - Operaciones del Negocio.

Procesos centrales

En el libro “Administración de operaciones” de Krajewski, Lee J; Malhorta Manoj; Ritzman Larry P se define la administración de operaciones como “el diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos”. Se trata de una vertical muy importante en las organizaciones, ya que atraviesa a todos los departamentos, desde la planta de producción hasta marketing o finanzas. En primer lugar es importante recordar que Mento ofrece un servicio digital y no un producto físico. No es necesario incurrir en procesos de producción, empaquetamiento, logística o distribución de productos para construir valor a los clientes. No quiere decir que no tenga procesos en absoluto, sino que estos son distintos a una empresa que produce bienes físicos. Los procesos centrales para la operativa del negocio están relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.

Desarrollo de la plataforma:

Según los autores, la administración de las operaciones del negocio también tiene un rol estratégico. En el capítulo 2 del libro, “Estrategias de operaciones” define lo siguiente: “La estrategia de operaciones vincula las decisiones de operaciones, a corto y largo plazo, con la estrategia corporativa y desarrolla las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva”. La definición adecuada de una estrategia de operaciones puede ser determinante a la hora de alinear los recursos de la empresa con los objetivos. Una decisión estratégica de operaciones es la elección de desarrollar internamente la plataforma o tercerizar el desarrollo. Mento va a iniciar sus operaciones tercerizando la plataforma, y luego al generar cierta tracción y buscar una nueva ronda de inversión se contratará a un equipo de desarrolladores interno para hacer la versión 2.0. Se tercerizará la plataforma inicial para lograr ir rápido al

mercado, sin tener que demorar en el proceso de contratar a un equipo de desarrolladores y lograr que tengan una buena química de trabajo.

Para poder cotizar el trabajo a realizar hay que primero listar las funcionalidades principales que va a tener la plataforma inicial:

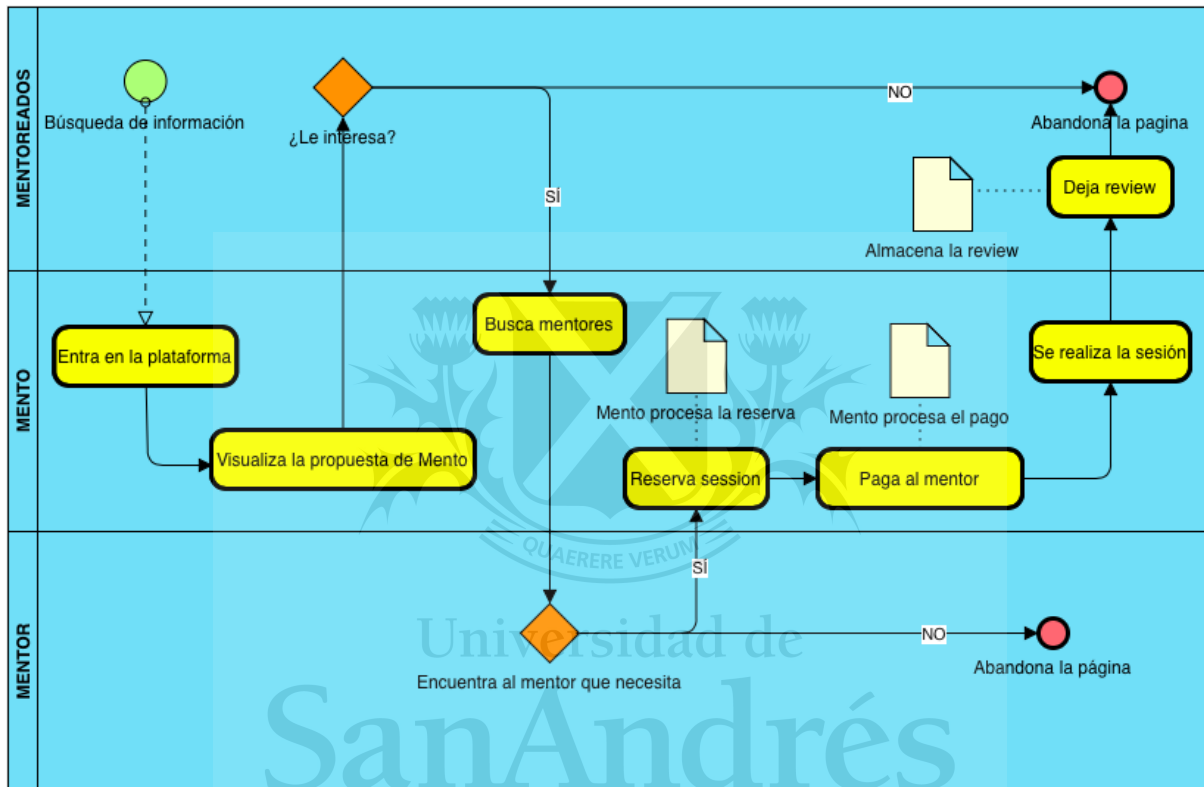
- Landing Page inicial con propuesta de valor a mentores y mentoreados
- Sección Log In para mentores y mentoreados: mentores necesitan llenar formulario la primera vez
- Sección de plataforma una vez creada la sesión de mentoreados que visualice a los diferentes mentores y permita buscar y filtrar entre ellos. Filtrar por áreas de experiencia, precio, disponibilidad horaria, etc.
- Gestión de pagos para las asesorías
- Integración con Zoom y Meet para las sesiones
- Integración con Google Calendar y Calendly para reservar sesiones según disponibilidad del mentor.
- Posibilidad de dejar reviews en el perfil del mentor una vez finalizada la asesoría.

La plataforma inicial con estas funcionalidades será desarrollada por ProgramOn, una agencia de soluciones digitales argentina/estadounidense con la que uno de los socios tiene gran relación. Para el desarrollo de esta versión inicial estimaron una duración de entre 3 y 4 meses, y un precio aproximado de 40 mil dólares. Aclararon también que las posteriores correcciones tendrán costos extra. Con esta primera versión Mento ya podrá salir al mercado con una plataforma muy sólida. Además desde el inicio contaremos con un equipo chico de tecnología para ir haciendo ediciones o mantenimiento de la plataforma, y cuando sea necesario hacer una versión más potente con más funcionalidades y mejor experiencia de usuario, pasaremos a agrandar el equipo de desarrollo con profesionales más senior.

A continuación explicaremos las etapas del proceso de desarrollo de la plataforma de Mento con ProgramOn:

1) Anteproyecto: En esta primera etapa se busca definir las funciones básicas y atributos principales de la plataforma.

2) Diseño de la Interfaz y Experiencia del Usuario (UI/UX): Lo siguiente es diseñar el recorrido que tendrá el cliente con la plataforma y todas sus interacciones con la misma. Desde un diseño en baja fidelidad a uno en alta, tal cual se vería en el desarrollo final. Es un paso muy importante ya que fija la experiencia del usuario en la plataforma y también sirve de primera identidad visual. A través del diagrama BPM (Business Process Model), podemos observar como es el recorrido del usuario y cómo interactúa con la plataforma y con los mentores.



Cuadro 1: Diagrama BPM de la interacción entre usuarios y la plataforma.

3) Desarrollo back end: Una vez realizadas y validadas las etapas anteriores se procederá a la programación del código madre. Este funciona como la espina dorsal y es el que va ejecutar todos los procesos de la página. Herramientas utilizadas: Java (Spring), JavaScript(NodeJs), Python (Django)

4) Desarrollo front end: El desarrollo del front end se divide en lo que sería la landing page y la plataforma una vez iniciada la sesión. Herramientas utilizadas: HTML, CSS, JavaScript. Se puede utilizar lenguajes/librerías más nuevas como REact.js y Next.js.

5) Testeos y rediseños: Finalmente, realizaremos un proceso iterativo de testeo y validación de los procesos dentro de la plataforma para buscar “bugs” o problemas con la página. Este proceso es vital para asegurar que todas las interacciones del usuario con la página funcionen correctamente. Esto primero lo hará ProgramOn y luego nuestro equipo de desarrollo lo seguirá corrigiendo y optimizando.

Hosting de la plataforma

Para el hosting de la plataforma contrataremos los servicios de Amazon Web Service (AWS). Este brinda servicios en la nube a empresas y organizaciones en todo el mundo como: servidores web (ED2), almacenamiento de datos (RDS), conexiones de red, sistemas de ciberseguridad, entre otros. Es conveniente aprovechar las herramientas que ofrece esta empresa, ya que nos asegura de contar con un proveedor confiable que facilite el correcto funcionamiento de la plataforma. Es vital que los servidores puedan soportar el tráfico de usuarios de toda América Latina, dado que una caída prolongada del sitio podría generar pérdidas considerables al negocio.

Debemos señalar la importancia de contratar una empresa externa para este servicio de hosting, dado que la alternativa inhouse para este servicio no es muy prometedora. De hacerlo internamente, se estaría corriendo un riesgo extra al adquirir activos fijos como computadoras, procesadores y dispositivos inalámbricos propios, los cuales se deprecian y tienen un alto periodo de recuperación de la inversión. AWS por el contrario ofrece un servicio consistente y escalable que funciona con Pay Per Use, uno paga por lo que usa. Esto es de gran beneficio ya que uno no debe comprar nuevas computadoras y procesadores al escalar la capacidad de la plataforma, sino que simplemente paga más a AWS y soluciona el problema. Estimamos un costo mensual de 600 por el servicio contratado a AWS el primer año el cual va a ir aumentando a medida que crezca la cantidad de usuarios en la plataforma. Este incluye todo lo necesario para mantener la plataforma operando en la red. (Se profundizará en el siguiente capítulo de Costos, Finanzas e Inversión).

Espacio Físico de Trabajo

Si bien sabemos que en el primer año es posible soportar las operaciones de manera remota, creemos que sería conveniente tener un lugar físico para trabajar. El primer año será un híbrido entre remoto y un espacio de cowork, logrando así aprovechar las facilidades de trabajar desde el hogar y también tener un espacio para fomentar la interacción entre personas. Decidimos que sería conveniente hacerlo en Del Arca Cowork en San Fernando, Buenos Aires, donde se cobra aproximadamente 75 dólares mensuales por persona. En el segundo año Mento buscará una oficina con más espacio, teniendo un espacio propio para aprovechar al máximo el potencial del equipo. Esta contará con computadoras, escritorios y otras herramientas que permitan a los empleados trabajar cómodamente. Decidimos que dicho espacio de trabajo será en Vicente Lopez, Buenos Aires para tener mayor acceso al talento que vive en Ciudad de Buenos Aires. Esta será la oficina central de Mento, funcionando además como domicilio legal y fiscal.



CAPÍTULO 6 - Costos, Finanzas e Inversión

Objetivos

En esta sección se detallarán los pronósticos financieros del proyecto en cuestión, incluyendo la proyección de los ingresos para un periodo de 5 años, junto con la discriminación de los costos según su naturaleza y además el monto necesario para la inversión inicial del proyecto. También, analizaremos la forma de financiación y el periodo de recuperación de la inversión. Posteriormente, se determinarán los flujos de fondos libres, se construirá un costo del capital para descontar los flujos futuros con el objetivo final de determinar si el proyecto de inversión construye valor o no.

Dada la inestabilidad del peso argentino y su incapacidad de conservar valor, todos los valores están expresados en dólares estadounidenses. Si se hubiese optado por utilizar el peso, los precios y valores se distorsionaron y sería dificultoso el análisis financiero. Además, como el emprendimiento busca clientes en todo Latinoamérica, es necesario tener una moneda homogénea y consistente entre todos los países.

Proyección de ingresos:

Para la proyección de ingresos, proponemos considerar un escenario optimista y otro pesimista, con el objetivo de tener más claridad sobre los volúmenes de ingresos según la demanda. La tabla 1 presenta las proyecciones de ingresos para los primeros cinco años de ejercicio en el escenario optimista, y la tabla 2 para el escenario pesimista.

Tabla 1:

Ingresos escenario optimista:

Período	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios estimados por año:	13.190	18.843	62.182	103.637	131.901
Cantidad de hs est contratadas a traves de Mento x año:	39.570	56.529	186.546	310.910	395.703
Precio promedio estimado por cada hora de sesion:	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30
Precio de suscripcion anual	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
Monto de operaciones realizadas en Mento:	\$1.187.109	\$1.695.870	\$5.596.371	\$9.327.285	\$11.871.090
Ingresos por comisiones	\$178.066	\$254.381	\$839.456	\$1.399.093	\$1.780.664
Ingresos por suscripciones	\$46.165	\$65.951	\$217.637	\$362.728	\$461.654
Ingresos netos totales:	\$224.232	\$320.331	\$1.057.092	\$1.761.821	\$2.242.317

*montos expresados en dolares estadounidenses

Tabla 2:

Ingresos escenario pesimista:

Período	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios estimados por año:	7.537	169.587	47.108	75.372	94.215
Cantidad de hs est contratadas a traves de Mento x año:	\$22.612	\$508.761	\$141.323	\$226.116	\$282.645
Precio promedio estimado por cada hora de sesion:	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30
Precio de suscripcion anual	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
Monto de operaciones realizadas en Mento:	\$678.348	\$15.262.830	\$4.239.675	\$6.783.480	\$8.479.350
Ingresos por comisiones	\$101.752	\$2.289.425	\$635.951	\$1.017.522	\$1.271.903
Ingresos por suscripciones	\$26.380	\$593.555	\$164.876	\$263.802	\$329.753
Ingresos netos totales:	\$128.132	\$2.882.979	\$800.828	\$1.281.324	\$1.601.655

*montos expresados en dolares estadounidenses

En la primera fila determinamos la cantidad estimada de usuarios que van a usar nuestra plataforma. Como se analizó en la sección de investigación de mercado, estimamos que para el sexto/séptimo año, Mento contará con 188.430 usuarios en toda Latinoamérica y España. Para llegar a esa cantidad se irá progresando año a año. El primer año del escenario optimista estimamos catar un 7% de dicho total, luego un 10%, 33%, 55% y 77% para los años siguientes. En el escenario pesimista los ponderadores estimados para la captación del mercado son menores, simulando de que no se consigue la masa crítica como en el escenario optimista siendo estos números: 4% el primer año, 9% el segundo, 25% el tercero, 40% el cuarto y 50% del total para el quinto año.

En la siguiente fila, se multiplica la cantidad de usuarios por el número promedio de horas de mentoría estimado por año (3 horas). Si a este número lo multiplicamos por el precio promedio por mentoría (30 usd), llegamos a que Mento será el intermediario de un nivel de facturación de \$1.187.109 para el primer año del escenario optimista. Luego, hay que calcular el 15% de este número para saber cuál es el ingreso de Mento por las comisiones, y finalmente el ingreso por suscripciones donde estimamos que el 5% de los usuarios (13.190) se suscribirán por año. Es así como llegamos a que en el primer año, en el escenario optimista, Mento tendrá ingresos por 178.066 dólares (sin restar los costos). En el escenario pesimista dicho número es de 101.752 dólares. Además de los ingresos por comisiones, Mento recibirá un ingreso por las suscripciones. Estimamos que un 5% del total de los usuarios anuales se suscribió. Analizando los precios de otras suscripciones similares, creemos que Mento podría cobrar un precio estimado de 70 dólares por dicha suscripción anual. Esto representa un ingreso de 46.165\$ para el negocio en el primer año (escenario optimista). De esta manera, llegamos a que los ingresos estimados para Mento en los primeros cinco años son: \$224.231, \$320.331, \$1.057.092, \$1.761.820, \$2.242.317 (montos expresados en dólares).

Costos variables:

Dado que Mento es un servicio digital, no es necesario incurrir en costos de materias primas u otros costos variables similares. Los únicos costos que consideramos variables, son el servicio EC2 de hosting, el almacenamiento RDS contratado por Amazon Web Service y otros servicios de nube como Cloud front, DNS y Load Balancer (Anexo 7). Estos tienen una tarifa variable que depende de la cantidad de gigabytes que se utilizan por mes²⁴. Se estimó que Mento tendrá un costo aproximado de 7.200 dólares en el primer año y a medida que aumente la base de usuarios, aumentará el gasto de hosting y almacenamiento web.

24

Development Clickitech (2020). AWS Precios: Como funcionan los costos en la nube de Amazon. Sitio web:

<https://www.clickitech.com.mx/aws/aws-precios-costos-en-la-nube-de-amazon/> Fecha de acceso: 24 de octubre de 2021.

Costos fijos:

Mento debe incurrir en distintos costos fijos (anexo 8) para poder soportar las operaciones. El componente principal de estos es la inversión en anuncios en medios digitales. Como fue mencionado anteriormente, para la etapa de Get del Go-To Market Strategy vamos a llevar adelante una gran inversión en Google, Facebook y LinkedIn Ads. Sabemos que en Latinoamérica las personas no están del todo familiarizadas con las sesiones de mentoría, siendo necesario invertir en marketing para llegar a los clientes y enseñarles el valor que buscamos construir. El objetivo es tener una inversión permanente en anuncios exponiendo la plataforma a posibles mentores y usuarios. Habiendo estimado un costo por conversión de 25 usd en la sección del Plan de Marketing, y considerando que para el primer año Mento debería alcanzar por lo menos los 7 mil usuarios (85% de los usuarios del escenario pesimista) a través de anuncios digitales, se debería invertir aproximadamente 180 mil dólares entre las 3 plataformas de anuncios. Estos serán distribuidos en 100 mil para Google, 55 mil para LinkedIn y 25 mil para Facebook. Creemos que para lograr la cantidad de usuarios estimados en la sección de ingresos, es necesario invertir un número considerable en dicho presupuesto de marketing digital. Este presupuesto suponemos que crecerá en un 25% anual.

Por otro lado, otro componente de los costos fijos son los sueldos. En el anexo número 9 se puede observar la composición de dichos sueldos para los siguientes 5 años, pasando de un equipo de 11 en el primer año a más de 45 para el quinto. Consideramos importante no escatimar en el presupuesto para los sueldos ya que buscamos atraer grandes talentos a los diferentes equipos de trabajo. Dichos sueldos son una aproximación del monto total a pagar incluyendo cargas sociales, S.A.C y otros elementos dentro de la remuneración.

Mento va a pagar suscripciones en una oficina de Coworking el primer año, lo cual representa un gasto estimado de 9.900 dólares anuales (75 usd por mes por 11 empleados). Este número incluye todos los gastos asociados como internet y servicios de agua y luz. Posteriormente nos mudaremos a una oficina con más espacio, permitiendo que más empleados puedan trabajar cómodamente. Para este momento sí será necesario incurrir en gastos de oficina como agua, luz e internet.

Otro costo fijo menor pero muy importante es el de la plataforma Discord para el chat de la comunidad. El servicio de Discord más completo es de 100 dólares anuales el cual permite soportar el tráfico necesario que necesitamos para el modelo de suscripción. Luego está el servicio de Zoom, y dado que casi todas las sesiones de mentoría tendrán lugar ahí, es necesario contratar un paquete para grandes empresas con licencias ilimitadas. Este costo es de aproximadamente 7 mil dólares anuales. Otro servicio que contrataremos es Tango, el cual permite a las empresas gestionar todos los procesos contables de la compañía. También contrataremos el servicio de Salesforce para tener un CRM que ayude a manejar todas las relaciones con clientes.

Estado de resultados:

Proponemos analizar el estado de resultados para el escenario optimista. Este comienza con la proyección de ingresos para los primeros cinco años del emprendimiento. De ahí se restaron los costos variables, llegando al margen bruto. Luego, se restaron todos los costos de administración y comercialización para llegar al EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Se amortiza linealmente, tomando en cuenta una vida útil de 5 años para la página web, 5 años para los equipos de computación y 10 para todos los muebles y útiles de las oficinas (anexo 10). Posteriormente se calculó el monto correspondiente de impuesto a las ganancias a partir de las alícuotas que informa la Administración Federal de Ingresos Públicos. La misma es de 30%²⁵. Como en los primeros dos años el proyecto tiene resultados negativos, se deben considerar los quebrantos impositivos que Mento tiene a favor para que sean utilizados en el tercer año dado que es el primer flujo positivo. En el año 4 también se aprovechó el saldo acumulado de los quebrantos, agotándose para el año 5 (se profundiza en la sección de impuestos). El emprendimiento tendrá resultados negativos en los primeros 2 años y recuperara la inversión cerca del 5 año de operación. Esto si bien puede parecer algo malo, resulta que muchos emprendimientos comienzan con pérdida, Mercado Libre por ejemplo.

25

Editorial Errepar (2021). Se modifican las alícuotas de ganancias aplicables a las sociedades que inicien ejercicio a partir del 1/1/2021. Sitio web: <https://blog.errepar.com/modificacion-alicuotas-ganancias-sociedades/> Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2021.

Inversión inicial:

Para poner en marcha el emprendimiento vamos a buscar levantar una ronda de 570 mil dólares en capital semilla o pre-semilla. Esto se compone por 3 grandes elementos (anexo 12). El primero tiene que ver con el desarrollo de la plataforma web, el cual se compone de un monto de 40 mil para un primer desarrollo de la plataforma. Con esto se podrá lanzar una versión beta de Mento. El segundo componente tiene que ver con una inversión en equipos de computación y otros recursos tecnológicos para poder soportar las operaciones del primer año aproximadamente. En tercer lugar, creemos que para soportar las operaciones de los primeros años, hasta tener resultado positivo y poder reinvertir las ganancias, será necesario contar con efectivo para distintas necesidades que se presenten. Estimamos que esta suma podría ascender a los 500.000 dólares.

Para lograr levantar la inversión necesaria se presentará el negocio ante diferentes inversores de Venture Capital, y se ofrecerá entre un 13 y 20% de la empresa al ser una etapa tan temprana donde el inversor está corriendo el riesgo. Esto se hará con un intercambio de "SAFE notes" (Simple Agreement for Future Equity). Este es un instrumento de inversión para startups en etapa temprana, donde el inversionista da cierto capital y la empresa le promete que en el futuro cuando levante otra ronda de inversión le dará acciones en la empresa. La cantidad exacta de acciones no se sabe, pero lo que sí se puede saber es el porcentaje mínimo que se llevará el inversor, ya que se fija un "Cap de valorización" que es la valoración máxima que acepta el inversionista para valorar su inversión. Ofreceremos un capital de 3 millones de dólares, indicando que por los 570 mil que se busca recaudar, como mínimo otorgaremos un 13,3% de la empresa. Si en la siguiente ronda de inversión la empresa se valúa a menos de 3 millones, los inversionistas recibirán en total más del 13,3% (por ejemplo si se valúa a 2 millones reciben el 20%), pero si se valúa a más de 3 millones, recibirán ese 13,3% como tope.

Flujos de fondos libres:

Los flujos de fondos representan la cantidad de dinero en efectivo que producirán en cada período las operaciones de la empresa. Los flujos que se muestran a

continuación están compuestos de la siguiente manera: EBIT - Impuestos a las ganancias + Amortización - Variación en el capital de trabajo.

El objetivo de este análisis es determinar a partir del EBIT, qué gastos generan erogaciones de dinero y cuáles no, para llegar a un monto que represente los verdaderos flujos de efectivo que se generan año a año.

Concepto	0	1	2	3	4	5
EBITDA		-\$98.101	-\$224.415	\$326.724	\$846.853	\$1.158.913
Amortizaciones		\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000
EBIT		-\$112.101	-\$238.415	\$312.724	\$832.853	\$1.144.913
IIGG		-\$33.630	-\$71.524	\$93.817	\$249.856	\$343.474
Capital de trabajo		-\$19.973	-\$37.872	-\$59.380	-\$74.182	-\$82.077
Δ Capital de trabajo		-\$19.973	-\$17.899	-\$21.508	-\$14.802	-\$7.895
CAPEX	-\$570.000					
Free Cash Flow	-\$570.000	-\$44.498	-\$134.992	\$348.231	\$611.800	\$823.334

*montos expresados en dólares estadounidenses

Tal como muestra el cuadro, no se está restando el impuesto a las ganancias hasta el año 5, gracias al efecto de los resultados negativos de los primeros dos años y el aprovechamiento de los quebrantos para los años siguientes. En lo que respecta al capital de trabajo, hay que señalar que dadas las características del emprendimiento, Mento no tiene ni bienes de cambio ni créditos por venta (ya que se cobran todas las comisiones en el momento). Para el análisis consideramos una política de pagos a 30 días resultando en un capital de trabajo negativo el cual considera las deudas comerciales como el pasivo corriente.

Tasa de descuento/Costo de capital:

La estimación de la tasa de descuento la realizaremos a partir del método costo de capital promedio ponderado, más conocido como WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital). Dado que la empresa no considera endeudarse, el factor de ponderación se compone enteramente de los aportes de capital. Es decir, no asumirá préstamos bancarios ni otros pasivos de largo plazo. De esta manera se financiará enteramente por los aportes de capital de los socios (fundadores e

inversionistas). En este sentido vemos que la fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$WACC = C/V * (Rc)$$

C/V= Proporción de capital propio en la estructura de capital

Rc= Costo de capital propio

Para conocer el costo del capital propio usaremos el modelo Capital Asset Pricing Model. La idea general detrás de CAPM es que los inversores deben ser compensados de acuerdo con el riesgo que están asumiendo. Se calcula tomando una medida de riesgo (beta) que compara los rendimientos del activo con el mercado durante un período de tiempo. Los flujos de caja finales se descontarán al costo de capital calculado con la fórmula CAPM:

$$Rc = Rf + \beta *(Rm-Rf)$$

Rm: Rendimiento del mercado

Rf: Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro americano)

β : Beta del activo en cuestión

Dado que se trata de la valuación de una start-up y no una empresa madura con registros históricos, haremos el estudio del costo del capital a partir de información de empresas comparables. Tanto para las betas como para el rendimiento de mercado se decidió tomar de referencia a empresas que cotizan en bolsa como Fiverr²⁶, Upwork²⁷, Freelancer.com²⁸ y Coursera²⁹. Entendemos que estas empresas de educación online y freelancers comparten un riesgo similar al de Mento.

²⁶ Beta de mercado de Fiver International. Sitio web: <https://finance.yahoo.com/quote/FVRR?p=FVRR> Fecha de acceso: 26 de noviembre de 2021

²⁷ Beta de mercado de UpWork Inc. Sitio web: <https://finance.yahoo.com/quote/UPWK.MX?p=UPWK.MX&.tsrc=fin-srch> Fecha de acceso: 26 de noviembre de 2021

²⁸ Beta de mercado de Freelancer Limited : <https://finance.yahoo.com/quote/FLN.AX?p=FLN.AX&.tsrc=fin-srch> Fecha de acceso: 26 de noviembre de 2021

²⁹ Beta de mercado de Coursera Inc. Sitio web: <https://finance.yahoo.com/quote/COUR.MX?p=COUR.MX&.tsrc=fin-srch> Fecha de acceso: 26 de noviembre de 2021

Tabla Z: Estimación Beta

	Beta	Rendimiento
Fiveer	1,7	-7,79%
Upwork	1,86	44,60%
Freelancers.com	0,53	-27,05%
Coursera	1,1	12,04%
Promedio	1,55	5,45%

Por otro lado, la tasa libre de riesgo es de 1,64%³⁰, siendo esta la tasa de rendimiento para los bonos estadounidenses a 10 años. Finalmente, llegamos a que el costo del capital se conformaría de la siguiente manera:

$$R_c = 1,64\% + 1,55 \cdot (5,54\% - 1,64\%)$$

$$WACC = R_c = 7,56\%$$

Valor presente de la empresa:

Para conocer el valor presente de Mento debemos traer al momento de la inversión los flujos proyectados para los primeros cinco años y calcular el valor horizonte del proyecto. Para calcular el valor horizonte es necesario calcular el valor actual de una perpetuidad de cuotas constantes las cuales se descontaran con la tasa del costo del capital y considerando una tasa de crecimiento. En lo posible, esperamos obtener la totalidad de nuestro negocio potencial SOM para el quinto año, haciendo que el crecimiento de los flujos sea de 3% a perpetuidad.

Como el cálculo de la perpetuidad (flujo del año 5/k-g) deja el monto situado temporalmente en el año 5, debemos descontar al momento 0. De esta manera, vemos que el valor presente de la perpetuidad es de \$12.545.911 dólares.

³⁰Tasa libre de riesgo, bonos del tesoro americano a 10 años. Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Valor horizonte del proyecto	
Flujo año 5	\$823.334
Tasa de crecimiento	3%
Tasa del capital	7,56%
Valor presente al año 5	\$18.060.546
Valor presente al momento 0	\$12.545.911

Habiendo descontado el flujo de la perpetuidad al momento 0, restaría calcular el valor actual de los flujos de fondos libres con la tasa de descuento $k = 7,56\%$. De esta manera llegamos a que la suma del valor presente de los 5 flujos anuales y el valor actual de la perpetuidad, menos la inversión inicial resulta de la siguiente manera:

Valuación del proyecto	
Inversión Inicial	\$570.000
Valor Horizonte	\$12.545.911
Valor presente de los flujos	\$1.150.850
V.A.N	\$14.266.761

Universidad de

San Andrés

El proyecto construye valor dado que tiene un VAN positivo por \$13.126.761 dólares, indicando que se debería realizar el proyecto. Se podría haber advertido este resultado positivo dado que la tasa interna de retorno del 25,3% es mayor al costo del capital del 7,56% ($TIR > K$).

CAPÍTULO 7 - Equipo

Conformación del equipo inicial

El equipo de Mento inicialmente contará con 4 socios; Matias Kahl y Tomás Di Luciano como socios fundadores, Benjamin Sánchez Lopez como socio y CTO, y María Fernanda Tamborini como asesora de la empresa. Este es el equipo de socios inicial al que se irán sumando inversores y primeros empleados que reciban compensación con stock options. La lógica detrás de contar con un equipo de socios inicial de 4 personas, radica en la posibilidad de tener habilidades complementarias y una mirada de expertise con negocios internacionales. Matías y Tomás son los emprendedores que tuvieron la idea por su experiencia previa fundando una ONG de voluntariados, tomaron los primeros pasos en el estudio del cliente, el planeado del MVP, el desarrollo del plan de negocios, y previo a levantar capital decidieron sumar a Benjamín al equipo. Este contribuye al equipo por sus conocimientos de programación y tecnología, será quien lidere esa área y permita ante los ojos de inversores tener un equipo inicial robusto que puede generar avances por su cuenta. A estos se suma Fernanda Tamborini como Advisor, para ofrecer una mirada crítica del negocio, conectar al equipo con inversores, y generar primeros vínculos con organizaciones partners para conseguir flujos de mentores.

Participación societaria

La división inicial de la empresa será de un 37% para Matías y Tomás, un 24% para Benjamín, y un 2% para Fernanda. Estas participaciones se irán diluyendo a medida que la empresa levante inversión, y contrate a sus primeros empleados, ya que les ofrecerá acciones en la empresa. Además, la participación de cada uno no será entregada automáticamente, sino que estarán atadas a un Vesting de cuatro años con un Cliff de uno. Esto logra disminuir el riesgo de que uno de los socios parta en los primeros años y se quede con su participación inicial. Cada uno de los socios tendrá su participación correspondiente una vez finalizado el período de vesting.

Roles

En la empresa hay varias funciones clave que serán llevadas a cabo por el equipo inicial y luego por los primeros empleados. Entre ellas encontramos; mantenimiento y actualizaciones de la plataforma, ejecución del Go To Market Strategy y todas las estrategias de marketing, levantar inversión (fundraising), manejo de finanzas, primeros contactos en frío (cold calls) con mentores, desarrollo de la versión 2.0 de la plataforma, fijar alianzas con organizaciones que puedan traernos flujo de mentores o mentoreados (ej: aceleradoras, organizaciones de pymes locales, etc), contratar nuevos empleados, etc.

Matías va a liderar la ejecución del Go To Market Strategy, el fundraising y el manejo de las finanzas, Tomás los primeros contactos con mentores, el fijado de alianzas y el proceso de contratación de nuevos empleados. Benjamín por su parte liderará el equipo de tecnología, manteniendo y actualizando la primera plataforma que desarrollé ProgramOn (agencia a contratar) y diseñando y desarrollando la siguiente versión. Es así que la empresa estará dividida en 5 áreas principales; Tecnología y Desarrollo, Marketing, Ventas, Finanzas, y Operaciones (englobando lo que no entre en las otras 4).

El área de Tecnología y Desarrollo será liderada por Benjamín y necesitará contar con 2 desarrolladores más en un principio y eventualmente más. De estos, uno deberá ser un perfil Sr. Full Stack Developer, y el otro un Jr. Back End Developer. Entre ellos 3 podrán liderar el área por lo menos en el primer año. En Marketing, Matías liderará un equipo de 3, conformado por él, un Sr. Growth Analyst (futuro Head of Growth), y un Jr. Marketing Analyst que se enfocará en estrategias orgánicas y en optimización de conversiones. En Ventas, Tomás será el encargado principal con ayuda de Matías y un Sales Executive que se encargará del manejo del CRM y mantener buenos contactos con todos los mentores. Luego en finanzas comenzaremos con un único Sr. Accountant para mantener controlados los costos y proyecciones de la empresa. Por último en Operaciones englobamos todas las otras tareas restantes y será liderado por Tomás pero con gran involucramiento de Matías. A su vez, el equipo contará con un Business Developer, una Customer Experience Specialist y eventualmente alguien que dirija el área de People y Recursos Humanos. Es así que Mento contratará a 8 personas tras su primera ronda de inversión, para sumarse al

equipo de 4 socios. Todos estos primeros empleados recibirán Stock Options, con un Vesting y Cliffs idénticos al de los socios. Entre todos, se otorgará un 15% de participación en la empresa, diluyendo la participación inicial de los 4 primeros socios.

A medida que crezca el proyecto, crecerán las responsabilidades y será necesario formar nuevas unidades de trabajo con más empleados. Estimamos que para los primeros 5 años dicha cantidad de empleados será de: 11 en el primer año, 22 en el segundo año, 31 en el tercer año, 39 en el cuarto año y 45 empleados en el quinto año aproximadamente. Como se vio en la sección de costos y en el anexo 9, dichos sueldos se componían de un estimativo de un sueldo promedio según el área de trabajo, el cual además incluye todos los beneficios asociados como cargas sociales, seguros etc.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 8 - Aspectos Legales e impositivos

Tipo societario

En esta sección, analizaremos distintos aspectos legales, societarios e impositivos de Mento. Se buscará definir qué tipo de sociedad es conveniente desarrollar, qué impuestos aplicarían según las reglamentaciones fiscales vigentes y otras consideraciones importantes relacionadas a los aspectos legales del emprendimiento.

En primer lugar, hay que mencionar que con el nacimiento de este emprendimiento es necesario crear una organización societaria, la cual implica un contrato plurilateral que crea un sujeto de derecho con patrimonio propio y al cual se imputan derechos y obligaciones. Jurídicamente, también se crea un contrato social el cual da forma a esta persona jurídica, regulando las relaciones entre socios y con terceros. En este sentido es importante determinar cuál es la forma jurídica deseada para las características del negocio. Sabemos que la determinación del tipo de sociedad para un emprendimiento es una cuestión estratégica importante, dado que una mala elección en la forma jurídica puede traer problemas graves en el mediano/largo plazo. Si bien en el corto plazo parecería adecuado conformar una S.A.S o sociedad de acciones simplificadas, por lo simple y rápido que es el proceso, en el largo plazo vemos que sería necesario inscribir a Mento como una Sociedad Anónima. Decidimos conformar una S.A. porque permite desarrollos económicos de gran volumen gracias a la posibilidad de recibir capital mediante los aportes de accionistas externos. Este tipo de sociedades abiertas ofertan públicamente sus acciones, permitiendo que personas comunes puedan ingresar como accionistas de la compañía comprando sus acciones en un mercado abierto. Otra ventaja de las Sociedades Anónimas es que limitan la responsabilidad de los socios al capital suscrito. Esto quiere decir que si la empresa tiene obligaciones con terceros que no puede afrontar, el capital personal de los socios no se verá afectado.

En este sentido, la Ley N° 19.550 de sociedades comerciales, en el Artículo 11 se establecen los elementos necesarios para la conformación del instrumento constitutivo de una sociedad³¹. Estos son:

- Individualización de los socios: Se debe especificar el nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad de los socios.
- Denominación societaria: “Mento S.A”
- Domicilio: La empresa estará registrada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El órgano de control será la Inspección General de Justicia (IGJ). Su dominio web será “mento.com”.
- Plazo de duración: Requisito necesario sujeto a decisión de socios. Estatuto de 99 años
- Capital Social: Indica la posición jurídica de cada socio, estableciendo la proporcionalidad de su participación societaria. La participación societaria inicial es de 37% para Matias, 37% para Tomás, 22% para Benjamin Sánchez y 4% para Fernanda Tamborini, igualmente estos porcentajes accionarios se van a diluir una vez recibida la inversión de externos. El capital social puede aumentar (emitir nuevas acciones) o reducirse, en ambos casos deben ser aprobadas por la asamblea.
- Objeto Social: Debe ser preciso, lícito, determinado o determinable. En nuestro caso el objeto social es “posibilitar a personas físicas, empresas y organizaciones el intercambio de conocimientos, ofreciendo una plataforma digital que vincula a las partes interesadas”.
- Órganos de gobierno: En una S.A. el órgano de gobierno es la asamblea y el de la administración es el directorio.
- Distribución de utilidades: Serán proporcionales a los aportes de capital de cada socio.
- Derechos y obligaciones de los socios: Consideraciones impuestas por la ley de sociedades comerciales Ley N° 19.550.

31

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). LEY GENERAL DE SOCIEDADES N° 19.550, T.O. 1984. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm> Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

Obligaciones impositivas:

A continuación se determinará qué impuestos alcanzan al emprendimiento y el tratamiento impositivo de cada uno, especificando las alícuotas y otras consideraciones especiales de cada impuesto.

Impuesto a las ganancias:

Mento, al igual que todas las organizaciones argentinas con intención de generar una ganancia, registrará bajo las normas argentinas de la Ley de Impuesto a las Ganancias³². La ley considera que se perfecciona el hecho imponible en la medida que se cumplan con los siguientes elementos: El objeto, el sujeto, el aspecto territorial, la base temporal, la base imponible y determinando la alícuota correspondiente. En nuestro caso vemos que se cumple con el objeto, dado que se trata de una empresa de la 3ra categoría que tiene como objetivo generar ganancias (teoría del balance). En cuanto al sujeto, Mento S.A es el “sujeto pasivo del impuesto” y el “sujeto pasivo de la obligación”, dado que es quien perfecciona el hecho imponible y quien tiene la obligación de pagar dicho impuesto. Al tener residencia fiscal en Argentina, va a estar gravada por rentas obtenidas dentro y fuera del país (renta mundial). Esto es importante porque muchas de las ganancias que obtendrá Mento son extranjeras y que igualmente quedarán gravadas por el impuesto a las ganancias. La ley no considera un impuesto progresivo en lo que respecta a las personas jurídicas, es decir, no paga más impuesto el que tiene más, sino que se cuenta con una alícuota general. De esta manera determinamos que a Mento le corresponde una alícuota del 30%. Un aspecto importante son los quebrantos impositivos. Como se puede observar en el estado de resultados (anexo 11), estimamos que Mento tendrá resultados negativos los primeros 2 años de ejercicio. La ley de Impuesto a las Ganancias considera que en la medida que un negocio tenga pérdida en su ejercicio, podrá aprovechar los quebrantos y usarlos a su favor en el siguiente periodo de resultado positivo. Como se ve en el balance, el negocio acumula un total de 105.155 dólares en quebrantos, los cuales son aprovechados 93.817 en el año 3 y 11.338 en el año 4.

³²Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). IMPUESTO A LAS GANANCIAS. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332890/textact.htm> Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

Otros impuestos:

A su vez, se deben considerar otros impuestos que aplican al emprendimiento, como los ingresos brutos y el IVA. En lo que respecta al IVA sabemos que la alícuota correspondiente es del 21% pero dicho impuesto se traslada al consumidor final y no impacta directamente en el balance. Importante a tener en cuenta, lograr tener los saldos del IVA débito fiscal e IVA crédito fiscal balanceados. En lo que respecta a los ingresos brutos, vemos que los servicios digitales están grabados con una alícuota del 2%.

Otras consideraciones legales

Existen otros aspectos legales que se deben tener en cuenta, especialmente al tratarse de un servicio digital. Consideramos que uno muy importante es la protección de los datos personales de los usuarios (Ley 25.326)³³. Cualquier servicio digital que se ofrece en internet tiene la responsabilidad de guardar y asegurar toda la información de sus clientes evitando que dicha información pueda ser utilizada por terceros ajenos. Fracasar en dicha tarea puede traer enormes consecuencias a la empresa ya sea por conflictos legales o amenazando la imagen de la marca. Para esto, con el equipo de legales se deberá conformar una sección de términos y condiciones, invitando a quienes usen la plataforma a aceptar los requerimientos y permisos correspondientes. De esta manera, se puede garantizar la fiabilidad en el uso de la plataforma teniendo una declaración de cada usuario y dando a conocer que interacciones “Mento” estará realizando con ellos.

33

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). PROTECCIÓN DE LOS DATOS PERSONALES. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm> Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

CAPÍTULO 9 - Plan de Implementación y Riesgos

Plan de implementación

A continuación mostraremos el plan de implementación pronosticado para la puesta en marcha del emprendimiento. Este se compone de un análisis de las actividades más importantes a desarrollar en un lapso de 12 meses a partir del momento que el plan de negocio esté defendido.

Etapas del proyecto	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inscripcion como sociedad y dominio web	■											
Registro en la AFIP												
Alquiler de oficinas												
Reclutamiento y selección de empleados											■	■
Desarrollo de la plataforma												
GET mentores y mentoreados												
Testeo del MVP												
Desarrollo de la segunda version												
Campañas de marketing (awareness y growth)												
Planificacion, presupuesto y estrategia 2023												
Ampliacion del equipo e instalaciones												

Fuente: Elaboración propia

Riesgos y Puntos Críticos

Un plan de negocios sin estudiar los riesgos y puntos críticos sería un trabajo incompleto. Identificar y mitigar tanto las fuerzas externas como las internas, puede ser la diferencia entre tener éxito o fracaso cuando el emprendimiento esté en marcha. Cuando hablamos de fuerzas externas nos referimos a elementos como los competidores, la demanda, cuestiones macroeconómicas o el comportamiento mismo del mercado. En cambio, las fuerzas internas tienen que ver con los factores propios que pueden impactar negativamente al negocio, como por ejemplo; la definición de la estrategia adecuada, la conformación del equipo, el tipo de financiamiento, la forma

de organización societaria, entre otros. En los siguientes párrafos buscaremos identificar distintos riesgos y puntos críticos (externos e internos) de Mento.

El primer riesgo que debemos considerar es el factor macroeconómico de los países de la región. Como es de esperarse, el poder adquisitivo de las personas y el estado de las Mipymes de la región determinará su capacidad de inversión en este tipo de servicios tecnológicos. Si la situación es negativa y de crisis, muchos emprendimientos no podrán invertir en asesoramiento lo cual impactaría negativamente en el proyecto. Este riesgo externo es común para la gran mayoría de los emprendimientos de la región pero Mento debe hacer un esfuerzo para lograr en un panorama de incertidumbre, buscar estabilidad y mitigar dichos riesgos con estrategias que prevengan consecuencias graves al negocio.

Por otro lado, creemos que uno de los mayores puntos críticos para el negocio es si el mercado latinoamericano se familiarizará rápidamente con nuestro marketplace, es decir, si estarán listos para esta nueva manera de buscar respuestas a sus desafíos frente a la transformación mediante sesiones de mentoría. Está claro que los avances tecnológicos hacen en mayor o menor medida la vida más simple para las personas. Sin embargo, es común que exista cierta resistencia al cambio en este tipo de procesos. En este sentido, consideramos importante identificar que probablemente muchos de nuestros potenciales usuarios no hayan usado algo similar y debemos concentrar esfuerzos para educarlos hacia querer asesorarse dinámicamente mediante mentorías online. A priori, no sabemos con exactitud si el mercado latinoamericano tendrá la madurez suficiente para aprovechar la oportunidad de negocio. El punto central es que las sesiones de mentoría están empezando a funcionar en Estados Unidos pero no sabemos con seguridad el ritmo de adopción en Latinoamérica. Todo se trata del “timing” en el cual se decide llevar a cabo el emprendimiento. Si es muy temprano, el riesgo es alto porque se sobre evaluó el mercado y no hay tanta demanda, pero sí es muy tarde habrá otros jugadores que se adelanten. Bill Gross, experto en Venture Capital y en Start Ups, explica esto en TED Talk en el año 2017, en donde expone las razones más importantes que definen el éxito o el fracaso de un emprendimiento. Para comenzar, nombró las variables más relevantes que influyen: “Funding”, “Team”, “Business Model”, “Timing” o “Idea”. Su estudio determinó que el “timing” resultó ser el más componente más importante con

el 42%³⁴ de los votos. Dicho esto, para mitigar este riesgo del “timing” se deberá analizar cuidadosamente como es la reacción del mercado frente a nuestro servicio, buscando una alta satisfacción por parte del cliente.

Vemos que además de la necesidad de educar al cliente, comunicando con claridad los beneficios de nuestra propuesta de valor, hay que transmitir mucho profesionalismo y confianza. Luego de una serie de entrevistas a potenciales usuarios de la plataforma, entendimos lo importante que es garantizar la calidad y la fiabilidad de los mentores. Entendemos que uno de los desafíos más grandes es asegurarse de que todos los mentores sean quienes dicen ser y que verdaderamente puedan construir valor a quienes contratan su servicio. Dado esto, tenemos la responsabilidad de corroborar la identidad y experiencia de los mentores para que la experiencia completa de los mentoreados sea sobresaliente. Es así que, llevaremos adelante entrevistas con los mentores para validar sus conocimientos y garantizar a los mentoreados un servicio de calidad. Esto puede ser un punto importante para determinar si los clientes vuelven a Mento después de su primera asesoría.

Otro punto crítico es el hecho de que se realicen transacciones por fuera de la plataforma. Sabemos que existe la posibilidad de que algunos individuos elijan vincularse por otro medio. Sin embargo, este riesgo es inevitable para todos los marketplaces por el modelo en sí. Tanto Uber, como Amazon o Mercado Libre sufren este fenómeno. Lo necesario habiendo mencionado esto es ofrecer una propuesta robusta y atractiva para que los usuarios tengan motivaciones para quedarse en la plataforma (programas de lealtad). Si los usuarios se sienten cómodos interactuando con la página y les es fácil buscar y comparar mentores, el sistema de transacciones es esbelto y transparente, y no hay obstáculos que empobrezcan la experiencia completa, entonces consideramos que este punto es mitigable.

Por último, reconocemos que Mento podía tener un limitante a su crecimiento generado por apuntar únicamente a la categoría de transformación digital. Si bien el proyecto se diseñó con la intención de ofrecer mentorías en este rubro, debemos

³⁴ Ted Talk Bill Gross, Startup Success (2017). Sitio web: <https://www.performancemagazine.org/startup-success-failure-bill-gross/> Fecha de acceso: 18 de Marzo de 2022.

tener una visión holística, analizando las necesidades de las personas y de los mercados para con el tiempo hacer un proyecto escalable. Este riesgo "interno" depende en gran medida de una decisión estratégica de los fundadores de Mento, no de un factor exógeno.

Estrategias de salida

Como principal estrategia de salida, el equipo de Mento tiene en mente un Exit vendiendo la empresa a uno de sus Benchmarks como Growth Mentor o Clarity, o a una empresa de educación de América Latina que quiera ampliar su oferta, como Platzi o Crehana. Para que esto suceda, Mento debe construir una plataforma con grandes barreras de entrada, lo cual genere un atractivo de compra para obtener esas barreras. Esto puede ser la fidelidad de miles de usuarios que usen la plataforma mes a mes y hayan avanzado con su plan de lealtad hasta el final, por lo que no quieran cambiar Mento por nada. Para el caso de Growth Mentor o Clarity, adquirir Mento puede ser potenciar un plan de expansión regional, y para el caso de Platzi o Crehana puede ser un plan de expansión de equipo, una expansión de clientes que puedan luego convertirse en usuarios de sus plataformas, y una expansión de oferta hacia sus clientes actuales.

San Andrés

CAPÍTULO 10 - Conclusiones

A partir de lo analizado nos gustaría concluir este plan de negocio, evaluando el potencial del emprendimiento a partir de los puntos favorables y los puntos críticos. Nos interesa responder las siguientes preguntas: ¿El proyecto construye valor para los clientes y para los inversores?, ¿Son las mentorías la mejor alternativa para aprender temas en transformación digital?, ¿Podría funcionar Mento en Latinoamérica de la misma manera que funcionan los benchmarks en Estados Unidos? ¿Por qué aún no existe algo parecido en Latinoamérica?

En primer lugar, consideramos que el proyecto es atractivo en términos de valor construido para la sociedad. Esto quiere decir que el emprendimiento resuelve una problemática real, contribuyendo con el ecosistema empresarial, tanto para pymes, empresas grandes y emprendimientos. No hay duda de que gracias a Mento, las personas tendrán una herramienta clave para desarrollarse con facilidad en el mundo digital. A partir de lo investigado, vemos que las sesiones de mentoría pueden ser muy útiles para las personas que busquen asesoramiento rápido y personalizado, más que cualquier otra propuesta existente.

Un punto importante, es reconocer que podría ser un limitante tener una propuesta únicamente para las personas de habla hispana. Esto podría interpretarse como una no muy sólida ventaja competitiva. De todos modos, nos parecía interesante estudiar algo más allá de las fronteras argentinas y mover el foco a algo más regional. No descartamos la posibilidad de que en un futuro Mento busque otros mercados, incluyendo idiomas como el portugués, el inglés, entre otros.

Sabemos que si bien este plan de negocios apunta al mundo de transformación digital, la idea se podría aplicar para otros rubros, actividades y mercados. Mento tiene mucho potencial de escalabilidad dado que podría ir incorporando otros temas de interés como finanzas, recursos humanos, y otras áreas que son relevantes para las empresas de hoy en día. Sin embargo, consideramos que este trabajo debería ser acotado al tema de transformación digital para lograr un análisis robusto sobre una temática en particular. De lo contrario, sería muy difícil evaluar la oportunidad con

una propuesta de valor tan abarcativa y diversificada. Consideramos que esto es un punto central para Mento, ya que la escalabilidad de un emprendimiento es un aspecto indispensable para su sustentabilidad.

En lo que respecta al análisis financiero vemos que el proyecto construye valor con un V.A.N positivo de \$14.266.761 dólares y un rendimiento para los primeros 5 años de 25,3% (TIR). Además, consideramos que un factor clave es contar con costos marginales decrecientes, haciendo que el costo de tener un nuevo cliente sea casi nulo permitiendo una rápida escalabilidad. Por su parte, para poner en marcha al emprendimiento es necesaria una inversión de \$570.000 dólares. Dinero que va a ser utilizado principalmente para el desarrollo de la plataforma, los sueldos y las campañas de adquisición de clientes. Si bien el proyecto posiblemente traiga resultados negativos en los primeros dos años, estimamos un recupero de la inversión para el año 4.

En términos de la puesta en marcha de Mento, consideramos que es relativamente fácil comenzar con el proyecto, dado que no se necesita invertir mucho en activos fijos y la operación puede ser realizada enteramente de manera remota. Esto quiere decir que si bien nuestros clientes están en todo Latinoamérica, podemos operar desde una pequeña base en Argentina, sin incurrir en costos logísticos o grandes desafíos operativos. No obstante, contemplamos que al ser un modelo fácil de aplicar, las barreras de entrada al proyecto bajan, generando una amenaza por la entrada de nuevos competidores.

En línea con lo anterior, vemos que Mento tiene un riesgo implícito al ser un emprendimiento innovador, dado que al día de hoy no existe otro como tal en Latinoamérica. Como se vio en la sección de investigación de mercado, Mento no cuenta con competidores directos en el mercado latinoamericano, pero cuenta con una fuerte amenaza de productos sustitutos. Estos pueden ser desde plataformas de freelancers, plataformas de cursos online y otras propuestas gratuitas como Google o Youtube. A partir de esto, creemos que ser un proyecto innovador puede ser una ventaja competitiva clave para el emprendimiento, ya que nos estaríamos adelantando a otros posibles competidores. Sin embargo, no descartamos la amenaza de que GrowthMentor decida introducirse en el mercado latinoamericano.

En este sentido, también hay que tener en cuenta lo siguiente: ¿Por qué nadie empezó con un proyecto similar en América Latina? Esta pregunta es vital para determinar si nuestro proyecto tiene potencial o si existen razones ocultas que afectan negativamente al emprendimiento. Creemos que al día de hoy no existen propuestas como Mento en la región por el retraso que existe en la adopción de tecnologías con respecto a países “primer mundistas” como Estados Unidos. Si bien el mundo está cada vez más globalizado, aún existe una latencia que retrasa la adopción de una herramienta o innovación de una región a la otra. Dicho esto, pensamos que el año 2022 es el momento perfecto para poner en marcha el proyecto. Este “timing”, puede ser uno de los factores más importantes para Mento. Si es muy temprano, el proyecto será desconocido y muy ajeno para muchos, pero si es tarde, habrá otros jugadores adelantados que imposibiliten el éxito de la propuesta. Consideramos que es importante movernos rápido como equipo para desarrollar la plataforma y cumplir con el cronograma propuesto mencionado en el plan de implementación.

Sugerimos que si se siguen los lineamientos expuestos en este trabajo y se trabaja sobre los objetivos de corto plazo, es posible hacer de Mento un emprendimiento con mucho potencial. Evidentemente, existen riesgos externos que amenazan el proyecto, pero creemos tener un equipo altamente capacitado para enfrentar los desafíos futuros. A partir de lo analizado, vemos que el emprendimiento podría llevarse a cabo con éxito dadas las características del escenario actual de transformación digital post-pandemia.

Bibliografía

Klaus Schwab (2016). La cuarta revolución industrial. Recuperado de: <https://econiapoliticafeunam.files.wordpress.com/2020/05/klaus-schwab.la-4c2b0-rev.-industrial-2.pdf> Fecha de acceso: 15 de Mayo de 2022

Christof Ebert; Carlos Henrique Duarte (2018). Digital Transformation. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Henrique-Duarte-2/publication/326241618_Digital_Transformation/links/5b4d14f3aca27217ff9b05e4/Digital-Transformation.pdf Fecha de acceso: 15 de Mayo de 2022

Adam Warner (2021). Estadísticas de freelance: crecimiento de la economía gig 2022. Sitio web: <https://www.websiteplanet.com/es/blog/estadisticas-de-freelance-crecimiento-de-la-economia/> Fecha de acceso: 23 de febrero de 2022.

Antony Ha (2015). Fundable Acquires Mentorship Service Clarity.fm As Part Of Its New Launch Platform, Startups.co. Sitio web: https://techcrunch.com/2015/02/03/fundable-acquires-clarity-fm/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAN22cDus-WTEpoQyKcJ-QuHqNFKMF1otwdtgdyTG1rRM5C6WDIW8cfUup6FA3MZa_xNOFps9aGU0ZSJJe2uE-0s8lyDZFEfnIAJ52Qa_QiRIOaikLA_DNjFlkmjaShqPAVYIT7IjblIbmUbXYLFdX_3LeiSyC_-FhyrOuYIXxRtn- Fecha de acceso: 19 de octubre de 2021.

ASEA (2020). Emprendedores frente al COVID-19: el impacto en las ventas online y estrategias para mantenerlas. Sitio web: https://www.asea.org.ar/uploads/library/5f2aba5c2b19a_Informe%20-%20Canales%20digitales%20por%20COVID-19.pdf Fecha de acceso: 17 de octubre de 2021.

Banco Comafi (2019). El mapa empresarial de un país donde las pymes son las grandes empleadoras. Sitio web: <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa->

<empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx>

Fecha de acceso: 7 de octubre de 2021.

Cepal (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. Informe especial Covid-19 No 7. Sitio web:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45938/S2000550_es.pdf

Fecha de acceso: 20 de octubre de 2021

Cepal (2021). Brechas de género en el mercado laboral y los efectos de la crisis sanitaria en la autonomía económica de las mujeres. Sitio web:

https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/presentacion_aguezmes_180121.pdf Fecha de acceso: 26 de octubre de 2021.

Dell EMC (2019). "Cómo la transformación digital impulsa la innovación y mejora los resultados empresariales".

https://udesa.edu.ar/sites/default/files/programa_de_estudio_maestria_en_negocios_digitales_mayo2022_0.pdf

Dell Technologies (). Digital Transformation Index II. Sitio web:

<https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell-technologies-digital-transformation-index-ii-full-findings-report.pdf>

Fecha de acceso: 27 de febrero de 2022.

Development Clickitech (2020). AWS Precios: Como funcionan los costos en la nube de Amazon. Sitio web: <https://www.clickittech.com.mx/aws/aws-precios-costos-en-la-nube-de-amazon/>

Fecha de acceso: 24 de octubre de 2021.

Editorial Errepar (2021). Se modifican las alícuotas de ganancias aplicables a las sociedades que inicien ejercicio a partir del 1/1/2021. Sitio web:

<https://blog.errepar.com/modificacion-alicuotas-ganancias-sociedades/> Fecha de

acceso: 20 de noviembre de 2021.

Failory (2021). 11 Places Where to Find Startup Advisors. Sitio web:
<https://www.failory.com/blog/startup-advisors> Fecha de acceso: 27 de octubre de 2021.

GD Empresa (2021). La Evolución de las Pymes. Sitio web:
<https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/la-evolucion-de-las-pymes> Fecha de acceso: 20 de noviembre de 2021.

Globe Newswire (2021). Global freelance platform market size is projected to boom at a CAGR of 15.3% during 2021-2026. Sitio web:
<https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2021/05/26/2236099/0/en/Global-freelance-platform-market-size-is-projected-to-boom-at-a-CAGR-of-15-3-during-2021-2026.html> Fecha de acceso: 12 de octubre de 2021.

Ibarra, Vullinghs y Burgos (2021). Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021. Sitio web:
https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell_technologies_digital_transformation_index_ii_full_findings_report.pdf
Fecha de acceso: 28 de noviembre de 2021.

Izzy de CRM Toolbox (2020). ¿Cuánto cuesta anunciarse en LinkedIn? Sitio web:
<https://www.crmtoolbox.io/es/blog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-linkedin> Fecha de acceso: 7 de noviembre de 2021.

Michael Taylor (2020). Why do mentors do it? Sitio Web:
https://www.growthmentor.com/advice/why-mentor/#Why_do_people_become_mentors Fecha de acceso: 12 de noviembre de 2021.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). LEY GENERAL DE SOCIEDADES N° 19.550, T.O. 1984. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). Impuesto a las ganancias. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332890/texact.htm> Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2014). PROTECCION DE LOS DATOS PERSONALES. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
Fecha de acceso: 17 de noviembre de 2021.

Nagle, T. y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires: Granica, 1998. (Capítulo 2 y 4).

Niam Yaraghi and Shamika Ravi (2017). The Current and Future State of the Sharing Economy. Sitio web: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/sharingeconomy_032017final.pdf Fecha de acceso: 08 de octubre de 2021.

Patricio de Tus Clics (2021). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? Sitio web: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/> Fecha de acceso: 4 de noviembre de 2021.

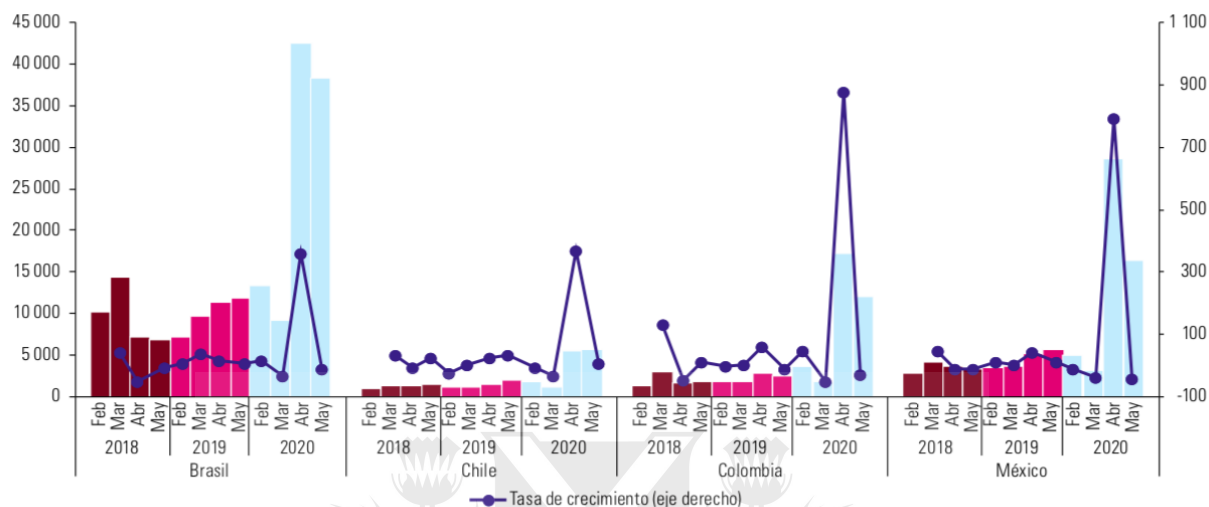
Stephan Groshupf (2022). The Proven Process for Developing a Go-to-Market Strategy [+Templates]. Sitio web: <https://blog.hubspot.com/sales/gtm-strategy> Fecha de acceso: 2 de marzo de 2022.

Viktor de Product Mint (2021). The Marketplace Business Model – A Complete Guide. Sitio Web: <https://productmint.com/the-marketplace-business-model-a-complete-guide/> Fecha de acceso: 13 de octubre de 2021.

Anexos

Anexo 1: Crecimiento de la cantidad de sitios webs empresariales

Gráfico 13 | América Latina (4 países): nuevos sitios web empresariales registrados al mes y crecimiento mensual, 2018-2020
(En número de sitios y porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), proyecto "Grandes datos para la economía digital en América Latina y el Caribe", 2020.

Anexo 2: Landing Page - MVP

MENTO Universidad de San Andrés

Sobre nosotros Iniciar sección

Recibí asesorías 1v1 con expertos en transformación digital.

Buscar mentores Aprender más

Transformate en Mentor y ayudá a otros en su proceso.

Quiero ser mentor

Con Mento vas a desbloquear todo el potencial de tu negocio.



APRENDÉ

Conectar con un mentor te ayudará a aprender de manera rápida y eficiente cualquier desafío que tenga tu negocio en su proceso de transformación digital.



RECIBÍ FEEDBACK

Escuchá a alguien que ya pasó por tu situación y recibí una mirada crítica de tu situación.



CRECÉ

Aprovechá todo el potencial de las herramientas digitales y cre ventajás competitivas para tu negocio.

MÁS [¿Porqué necesito un mentor? →](#)

4 simples pasos:



¡Buscar mentores nunca fue tan fácil!

Además, Mento es GRATIS. Para navegar en la plataforma solo necesitas iniciar sesión. Luego, cuando desees realizar una asesoría nos llevamos un pequeño porcentaje de comisión de 15%.

\$70 Suscripción anual

- ✓ Acceso al canal privado de Discord.
- ✓ Llamadas ilimitadas con los mentores listados como "gratis".
- ✓ Acceso a material bibliográfico y videos.

[Empezar ahora](#)

¿Quieres saber más?

* Dejanos tu email:

your@email.com



INSCRIBITE • 30 DÍAS DE SUSCRIPCIÓN GRATIS • NEWS LETTER



MENTO

All rights reserved.

Plataforma

Cómo funciona
Precio
Email Newsletter

Equipo

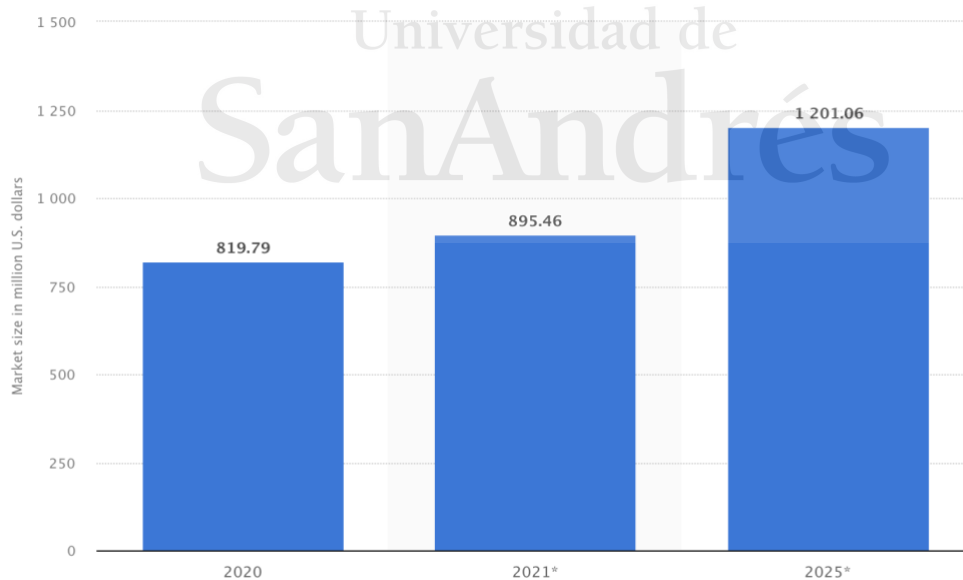
Quienes somos
Únete al equipo

Recursos

FAQs
Terminos y Condiciones
Comunidad



Anexo 3: Tamaño de mercado de consultoría



Details: Worldwide; BRC; 2020

© Statista 2021

Anexo 4: Cantidad de empresas en América Latina.

MIPYMES EN LATINOAMERICA AL 2021				
PAIS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANAS	TOTAL
ARGENTINA	514,976	72,702	15,146	602,824
BOLIVIA	305,250	16,500	8,250	330,000
CHILE	758,376	203,312	28,844	990,532
COLOMBIA	1,497,373	87,132	20,976	1,605,481
COSTA RICA	367,911	14,873	7,436	390,220
ECUADOR	802,696	63,814	13,693	880,203
EL SALVADOR	193,084	11,661	5,830	210,575
GUATEMALA	435,043	29,931	14,965	479,939
HONDURAS	20,289	84,685	42,343	147,317
MEXICO	4,057,719	94,513	18,523	4,170,755
NICARAGUA	183,406	7,492	3,746	194,644
PANAMA	43,695	5,656	2,828	52,179
PARAGUAY	193,478	10,458	13,314	217,250
PERU	2,283,105	81,777	2,853	2,367,735
REP. DOMINICANA	65,324	12,638	6,319	84,281
URUGUAY	129,188	18,544	4,178	151,910
VENEZUELA	13,413	725	363	14,501
	11,864,326	816,413	209,607	12,890,346

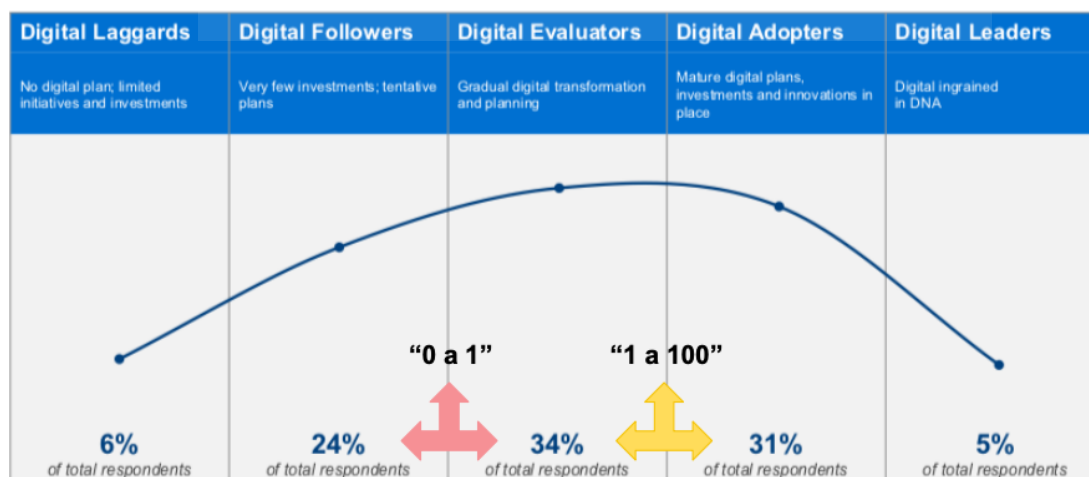
TABLA 1: ESTIMACIONES DE LAS MIPYMES (AL 2021) SEGÚN TAMAÑO MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA | FUENTE: GIA CONSULTORES Y SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA)

Anexo 5: Distribución de madurez tecnológica

Digital Transformation Index

How are companies performing?

Americas



Benchmarking group respondents fell into. Base: all respondents, split by region (4600)

Fuente: https://www.delltechnologies.com/asset/hu-hu/solutions/business-solutions/industry-market/dell_technologies_digital_transformation_index_ii_full_findings_report.pdf



64



Anexo 6: Encuesta realizada por ASEA

Con motivo de la coyuntura actual, ¿tuviste que recurrir a capacitaciones o asesorías para mejorar la oferta de tus productos y/o servicios en la web?

158 de 205 personas han respondido



Anexo 7: Tabla de costos variables.

Costos variables	1	2	3	4	5
AWS RDS	\$2.160,00	\$4.320,00	\$4.800,00	\$8.160,00	\$10.080,00
AWS EC2	\$3.600,00	\$6.480,00	\$7.200,00	\$12.240,00	\$15.120,00
Otros servicios de nube	\$1.440,00	\$2.160,00	\$2.400,00	\$4.080,00	\$5.040,00
Subtotal	\$7.200,00	\$10.800,00	\$12.000,00	\$20.400,00	\$25.200,00

Anexo 8: Tabla de costos fijos.

Costos fijos	1	2	3	4	5
Sueldos	\$116.400	\$270.000	\$386.400	\$492.000	\$574.800
Alquiler cowork	\$9.900	\$0	\$0	\$0	\$0
Sistema Tango	\$1.020	\$1.020	\$1.020	\$1.020	\$1.020
Zoom	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000
Discord	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Gmail	\$713	\$1.426	\$2.009	\$2.527	\$2.916
Google Adwords	\$100.000	\$120.000	\$144.000	\$172.800	\$207.360
Facebook Ads	\$25.000	\$30.000	\$36.000	\$43.200	\$51.840
Linkedin Ads	\$55.000	\$66.000	\$79.200	\$95.040	\$114.048
Alquiler oficina	\$0	\$36.000	\$60.000	\$78.000	\$96.000
Gastos de oficina	\$0	\$2.400	\$2.640	\$2.880	\$3.120
Subtotal	\$315.133	\$533.946	\$718.369	\$894.567	\$1.058.204
Costos Totales	\$322.333	\$544.746	\$730.369	\$914.967	\$1.083.404

Anexo 9: Sueldos

Sueldos	1	2	3	4	5
Equipo IT	\$33.600	\$108.000	\$144.000	\$180.000	\$216.000
Equipo marketing	\$19.200	\$43.200	\$64.800	\$75.600	\$86.400
Equipo de ventas	\$9.600	\$28.800	\$48.000	\$57.600	\$67.200
Equipo Operacioens	\$19.200	\$38.400	\$57.600	\$76.800	\$86.400
Equipo Contabilidad y Finanzas	\$9.600	\$19.200	\$28.800	\$48.000	\$57.600
Socios	\$25.200	\$32.400	\$43.200	\$54.000	\$61.200
Subtotal	\$116.400	\$270.000	\$386.400	\$492.000	\$574.800
Cantidad de empleados	11	22	31	39	45

Anexo 10: Amortizaciones

Amortizaciones:

Concepto:	Pagina Web	Equipos de computación
Inversion	\$40.000	\$30.000
Vida util (años)	5	5
Amortizacion lineal (anual)	\$8.000	\$6.000
Total amortizaciones:		\$14.000


 Universidad de
San Andrés

Anexo 11: Estado de resultados

Estado de resultados escenario optimista

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones	\$178.066	\$254.381	\$839.456	\$1.399.093	\$1.780.664
Ingresos por suscripciones	\$46.165	\$65.951	\$217.637	\$362.728	\$461.654
Ingresos totales	\$224.232	\$320.331	\$1.057.092	\$1.761.821	\$2.242.317
AWS RDS	\$2.160,00	\$4.320,00	\$4.800,00	\$8.160,00	\$10.080,00
AWS EC2	\$3.600,00	\$6.480,00	\$7.200,00	\$12.240,00	\$15.120,00
Otros servicios de nube	\$1.440,00	\$2.160,00	\$2.400,00	\$4.080,00	\$5.040,00
Costos variables:	\$7.200,00	\$10.800,00	\$12.000,00	\$20.400,00	\$25.200,00
Margen Bruto	\$217.032	\$309.531	\$1.045.092	\$1.741.421	\$2.217.117
Sueldos	\$116.400,00	\$270.000,00	\$386.400,00	\$492.000,00	\$574.800,00
Alquiler cowork	\$9.900,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sistema Tango	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00
Zoom	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00
Discord	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Gmail	\$712,80	\$1.425,60	\$2.008,80	\$2.527,20	\$2.916,00
Alquiler oficina	\$0,00	\$36.000,00	\$60.000,00	\$78.000,00	\$96.000,00
Gastos de oficina	\$0,00	\$2.400,00	\$2.640,00	\$2.880,00	\$3.120,00
Gastos de administración:	\$135.132,80	\$317.945,60	\$459.168,80	\$583.527,20	\$684.956,00
Google Adwords	\$100.000,00	\$120.000,00	\$144.000,00	\$172.800,00	\$207.360,00
Facebook Ads	\$25.000,00	\$30.000,00	\$36.000,00	\$43.200,00	\$51.840,00
Linkedin Ads	\$55.000,00	\$66.000,00	\$79.200,00	\$95.040,00	\$114.048,00
Gastos de comercialización:	\$180.000,00	\$216.000,00	\$259.200,00	\$311.040,00	\$373.248,00
EBITDA	-\$98.101	-\$224.415	\$326.724	\$846.853	\$1.158.913
Amortizaciones	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
EBIT	-\$112.101	-\$238.415	\$312.724	\$832.853	\$1.144.913
(IIGG)/Quebranto	\$33.630	\$71.524	-\$93.817	-\$249.856	-\$343.474
Utilizacion de quebrantos			\$93.817	\$11.338	
Resultado Neto	-\$112.101	-\$238.415	\$312.724	\$594.335	\$801.439

*montos expresados en dólares estadounidenses

Anexo 12: CAPEX

Concepto	Inversion inicial
Plataforma Web	\$40.000
Equipos de computación	\$30.000
Necesidades de efectivo	\$500.000
Subtotal	\$570.000