



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magíster en Negocios y Tecnología
Plataforma Digital Para El Financiamiento De Startups

Autor: Federico O'Conor

DNI: 34.772.832

Director de Tesis: Martín Wessel

Buenos Aires, Junio 2022

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	4
Introducción y antecedentes	6
Ciclo de financiación de las startups	6
Objetivo de la plataforma a desarrollar	8
Venture Capital	8
Etapas de un Venture Capital	9
Estructura de un Venture Capital	10
¿Cómo ganan dinero los Venture Capital?	11
Principales Venture Capital de la región	11
Inversores ángeles	12
¿Qué analiza un inversor ángel?	12
Perfil del inversor ángel argentino	13
Benchmark global	14
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	16
Preguntas	16
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivo específico	16
Metodología	17
Fuentes de datos	17
Estructura del plan de negocio	17
Mercados/segmentos	18
Problema que se pretende resolver	18
Segmentos de clientes potenciales	18
Proceso de validación de la necesidad y de los segmentos	19
Propuesta de valor	20
Propuesta de valor del negocio y sus beneficios	20
Características de la propuesta de valor	20
Construcción y validación del MVP	24
Product market fit	26
Justificación del fit entre el producto y el mercado	26
Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria	27
Tamaño de la oportunidad - mercado objetivo	27
Inversiones y acuerdos realizados	27
Condiciones para el desarrollo de startups	27
Valor del ecosistema	28
Competencia	31

Contexto macroeconómico: análisis PESTL	33
Entorno político	33
Entorno económico	34
Entorno social	37
Entorno tecnológico	37
Entorno legal	38
Situación de la industria actual: cinco fuerzas de Porter	38
Rivalidad entre competidores	38
Amenaza de entrada de nuevos competidores	39
Poder de los proveedores	39
Amenaza de productos sustitutos	39
Poder de los clientes	40
Gráfico de la cruz de Porter	40
Conclusiones	41
Modelo de negocios	42
Modelo para captar la oportunidad de negocios y generar ingresos	42
Marketplace	42
Suscripción	43
Transaccional	44
Key partners	44
Key activities	48
Canales	49
Go to market plan	50
Estrategia de entrada al mercado	50
Estrategia de pricing	51
Estrategia de gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas (get keep-grow)	52
Emprendedor	52
Inversor	53
Implementación del negocio	54
Herramientas dentro de la propuesta de valor	54
Roadmap de lanzamiento	54
Roadmap de expansión regional	55
Equipo emprendedor	58
Equipo emprendedor (organigrama)	58
Composición del equipo	58
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	61
Modelo de generación de beneficios	61
Modelo de ingresos	61

Estimación de ingresos (en USD)	62
Estimación de egresos (en USD)	62
Cuadro de resultados (en USD)	64
Requerimientos de inversión (en USD)	64
Viabilidad del proyecto	65
Proyección a 6 años de los flujos descontados de fondos	65
CAPM	65
Resumen de indicadores (VAN, TIR, PR)	66
Conclusiones	67
Fuentes y bibliografía	68
Anexos	74
Fases de financiación de una startup	74
Estructura de un fondo de Venture Capital	74
Mapa de empatía emprendedor	75
Mapa de empatía inversor	75
Canvas de propuesta de valor	76
Inversiones de capital privado en Latinoamérica por país (2020 - 2021)	76
Inversión de Venture Capital en Argentina	77
Ranking de países/ciudades con mejores condiciones para desarrollo de startups	77
Ranking de países latinoamericanos con mejores condiciones para desarrollo de startups	78
Ranking de ciudades latinoamericanas con mejores condiciones para desarrollo de startups	78
Número de startups, capital recaudado y valor del ecosistema por país	79
Distribución de compañías valuadas en más de USD 1B por país	79
Startups, capital recaudado y valor del ecosistema en países no activados	80
Principales unicornios en Argentina	80
Diagrama de modelo de negocio marketplace	80
Diagrama de Gantt	82

1. Resumen ejecutivo

Argentina posee un mercado de startups vibrante, con muchos unicornios reconocidos globalmente. En la región latinoamericana están surgiendo nuevos fondos de inversión semilla o de riesgo que apuntan a potenciar startups en etapas iniciales o tempranas.

El objetivo del presente plan de negocios es realizar la correspondiente investigación para lanzar al mercado una plataforma digital que permita unir a startups que buscan financiamiento con potenciales inversores, con cobertura geográfica inicial en Argentina, y luego expandirse por Latinoamérica en un plazo estimado no mayor a 36 meses.

Dicha plataforma permitirá unir potenciales inversores a las startups que buscan financiamiento para su crecimiento inicial, y tendrá foco en la usabilidad, performance y calidad. De esta manera, las potenciales startups que requieren financiamiento presentarán en la plataforma sus proyectos, describiendo en qué consiste, qué tipo de financiamiento requieren, y el potencial beneficio que el inversor obtendría por haber invertido.

Además, con el objetivo de generar confianza en los inversores, se realizará un análisis previo de los proyectos presentados, de modo que únicamente se incluyan aquellos que hayan cumplidos con los estándares establecidos.

Inicialmente, el mercado objetivo serán los emprendedores y startups localizados en Argentina. En los últimos años se han creado un promedio anual de más de 60 mil nuevas empresas, con un saldo positivo entre aperturas y cierres, según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

El grupo de usuarios al que va destinado el producto es el siguiente:

- Pequeñas y medianas startups en su “Early Stage”, es decir, aquellas que han lanzado su producto en el mercado, han alcanzado el “break even” y ahora buscan de financiamiento para escalar su proyecto. Los montos de inversión partirán desde los 250 mil dólares. Estas operaciones suelen estar lideradas por fondos de Venture Capital, pero también participan en ellas otros actores, como los inversores ángeles o inversores particulares.

- Inversores que quieren invertir su dinero en startups para obtener un beneficio (acciones de la empresa) a cambio. Dichos inversores serán Venture Capital, inversores ángeles, o inversores particulares.

Las ventajas competitivas del proyecto frente a otras plataformas serán las siguientes:

- Uso de Smart Contracts para el cumplimiento de los acuerdos entre las partes
- Uso de IA para el emparejamiento de inversores con proyectos que se ajusten a sus preferencias y posibilidades
- Análisis de los proyectos presentados por los emprendedores por parte de la plataforma
- Centralización de documentación legal de la conformación de la startup para generar transparencia y credibilidad en el inversor
- Seguimiento del Cap Table del proyecto a los inversores y emprendedores

Por último, para poder llevar a cabo el proyecto, se requerirá una inversión inicial aproximada de 24 mil dólares. En la etapa inicial del negocio, el equipo emprendedor no tendría dedicación exclusiva en el proyecto, sino que trabajaría de manera part time, hasta que la plataforma llegue a su estado de madurez, permitiendo la reducción de costos.

De acuerdo a entrevistas realizadas al inversor Martín Teubal, Founder y Director de Aconcagua Ventures (fondo que participa en el desarrollo de varias startups en Argentina y la región), la tasa de éxito de las inversiones realizadas es generalmente del 0,03%, es decir que, de cada 100 inversiones, solamente 3 funcionan, y las exitosas permiten cubrir las pérdidas de las restantes.

2. Introducción y antecedentes

a. Ciclo de financiación de las startups

El actual ciclo de financiación característico de las startups coincide en gran medida con el ciclo de crecimiento de la empresa. De esta manera, cada fase no solo se caracteriza por una etapa de desarrollo del negocio, sino también por unos problemas y unos requerimientos económicos concretos que satisfarán diferentes tipos de inversores especializados en cada uno de los escalones.

Pre-seed capital

La primera fase en el lanzamiento de un proyecto en la que los emprendedores se dedican es la de ideación del negocio, del producto y el análisis de su repercusión en el mercado.

Al lanzar un proyecto, los emprendedores pasan las primeras etapas dando forma a sus ideas de negocio y producto y analizando su impacto en el mercado. Es entonces cuando buscan una fuente de financiación que les permita dedicar todo su tiempo a construir los cimientos del negocio.

Para conseguirlo, cuentan principalmente con tres fuentes de financiación:

- FFF (family, friends and fools): son personas cercanas al emprendedor, dispuestas a aportar pequeñas cantidades y asumir el riesgo de no obtener nada a cambio, dado que aún no saben si la idea o proyecto prosperará.
- Business angels o inversores ángeles: en este caso, son inversores profesionales que, de manera individual o a través de una asociación, invierten su capital en una startup para ayudar al emprendedor a crear versiones tempranas del producto, asesorando en el proceso, pero no participando en la gestión de la start-up.
- Aceleradoras: este tipo de organizaciones especializadas aportan tanto capital como mentoreo y espacios de trabajo para los emprendedores, a cambio de un pequeño número de acciones en la organización.

Seed capital

En esta segunda etapa, conocida como capital semilla, los emprendedores dan un paso más para desarrollar el producto a una etapa que

les permita salir al mercado, realizar la validación del producto con sus primeros usuarios y generar ingresos, atrayendo a los primeros clientes (los que pagan).

Los inversores de esta etapa, además de dinero, también aportan a las startups amplias redes networking y asesoramiento, y abren la puerta a nuevos clientes. Sin embargo, estos son modelos de financiamiento más especializados y exigentes, por lo que los empresarios deben estar al tanto de los procesos de debida diligencia o evaluación, tener múltiples inversores en la junta directiva y manejar sus derechos en el acuerdo de sociedad (VESTING).

Early stage

Una vez que el producto o servicio se ha validado y se ha obtenido una base de clientes, el objetivo de los fundadores de la empresa será escalar el modelo de negocio, abrir nuevas oficinas, aumentar el equipo e ingresar de forma definitiva en el mercado. Para ello, será fundamental conseguir una nueva inyección económica.

En esta fase del ciclo, las empresas levantan rondas de financiación de serie A (generalmente de entre uno y cinco millones de dólares) y serie B (de entre seis y diez millones de dólares), en función de su grado de desarrollo. Estas operaciones suelen estar lideradas por fondos de capital riesgo, pero también participan en ellas otros actores, como las plataformas de equity crowdfunding.

Growth stage o etapa de crecimiento

Esta fase comprende tanto las rondas de serie C como las posteriores, incluidas las de capital mezzanine (deuda intermedia, en español), un instrumento híbrido de financiación poco común entre las startups que se encuentra a medio camino entre la deuda y el capital. Todas estas operaciones se consideran una especie de puente hacia etapas precedentes a un exit.

Esta etapa de búsqueda de inyecciones de capital se da cuando las startups han alcanzado la madurez, es decir, han validado por completo su modelo de negocio, cuentan con un equipo multidisciplinar suficientemente amplio, han comercializado su producto, obtenido beneficios y necesitan capital para escalar el proyecto, crecer o competir de forma más agresiva. El objetivo de la financiación es ahora acelerar exponencialmente la curva de crecimiento de la compañía.

Las operaciones de financiación en estas etapas suelen estar lideradas por sociedades de capital privado o bancos de inversión con un potente músculo económico y secundadas por grandes fondos de capital riesgo.

Exit stage

Esta es la etapa final en el proceso de desarrollo de una startup, posterior a una ronda que actúa de puente —generalmente, de tipo B o C— entre las primeras fases y este colofón. Así, una vez recorrido todo el camino y aumentado su valor con creces, una empresa suele acabar saliendo a bolsa, fusionándose con otra o bien siendo adquirida por una compañía mayor.

Generalmente las startups no concluyen todo el proceso de crecimiento y financiación, por lo cuál llegar a esta fase se considera un auténtico logro. Sin embargo, el haber recorrido un largo camino tiene sus ventajas y más que eso, esta puede ser una actividad muy gratificante tanto para los líderes de la empresa como para los inversionistas que los acompañan.

b. Objetivo de la plataforma a desarrollar

La plataforma pondrá foco la etapa “early stage” de financiación de las startups, donde el producto ha sido lanzado al mercado, se han comenzado a desarrollar los canales de distribución y comenzado con las primeras ventas, y el emprendedor lo que busca es consolidar su idea de negocio, expandirse regionalmente y continuar con su crecimiento.

Además, los inversores que aportarán el capital necesario para el financiamiento de los proyectos serán fondos de Venture Capital e inversores ángeles, los cuáles serán descritos en los siguientes puntos.

c. Venture Capital

Se entiende por Venture Capital todas aquellas inversiones que se realizan a través de acciones y que tienen por objeto financiar pequeñas y medianas empresas, normalmente startups. Así, es una forma de financiación de empresas que aún no cotizan en bolsa y que no pueden obtener su financiación en los mercados públicos de acciones o a través de otros medios tradicionales de financiación de empresas como son los créditos bancarios.

Venture Capital puede traducirse como capital riesgo, ya que se trata de una operación financiera a través de la cual se presta capital a las empresas pequeñas y medianas con un alto potencial de crecimiento pero que tienen unos niveles de riesgo elevados. Por tanto, se trata de una operación financiera de alto riesgo donde se obtienen rentabilidades muy altas, aunque hay que tener en cuenta que son operaciones que normalmente tienen por objeto financiar empresas que aún están comenzando su andadura y que, por tanto, es probable que experimenten pérdidas durante los primeros ejercicios, por lo que no es extraño que los inversores pierdan, sobre todo en esos primeros ejercicios, las inversiones aportadas.

i. Etapas de un Venture Capital

Existe una serie de fases en un Venture Capital. Son las siguientes:

- **Recaudación de fondos:** esta etapa tiene una duración entre los 6 meses y el año. Así, la entidad o empresa de capital riesgo busca inversiones, financiación y fondos de los distintos inversores. No obstante, aún no se ha producido ninguna inversión.
- **Búsqueda de inversiones:** cuando la entidad de capital riesgo ha encontrado a sus inversores, es la hora de buscar inversiones, es decir, oportunidades de inversión para esos inversores. A continuación, se diseñan las comisiones, si bien se ha de tener en cuenta que aún no se ha invertido nada. Esta etapa tiene una duración de hasta 5 años.
- **Compromiso de inversión:** en esta fase se decide en qué empresas va a invertir en la entidad en cuestión y qué cantidad o cuantía del fondo social se va a destinar a cada inversión. Durante esta fase se invierten los fondos, en la cuantía que se haya determinado, en las empresas. Se ha de tener en cuenta que, al tratarse de empresas que están comenzando su andadura, las rentabilidades no suelen ser positivas, al menos durante los primeros ejercicios. Esta fase suele durar entre 3 y 5 años y suele coincidir con la anterior etapa, con la búsqueda de inversiones.
- **Gestión de inversiones:** durante esta fase ya se ha invertido la totalidad de los fondos que se habían destinado para ello. Así, es durante esta fase cuando la entidad de capital riesgo comienza a gestionar aquellas empresas que van a invertir en ella y a proveerlas de

conocimiento y experiencia de negocio. Durante esta fase, normalmente, la inversión empieza a dar sus frutos, resultado beneficios de la misma. Además, durante esta fase, se empieza a desarrollar un plan de salida.

- **Liquidación del fondo:** en esta fase, el fondo de inversión se cierra, distribuyendo y repartiendo los beneficios obtenidos por la inversión entre los diferentes inversores y la entidad de capital riesgo, la startup que está comenzando y en quien se ha invertido, quien tiene derecho a quedarse con las comisiones. El caso ideal para el inversor se da cuando la startup produce un IPO, es decir, la compañía sale a cotizar a la bolsa de acciones públicas (se da generalmente 1 de cada 100 casos).

ii. Estructura de un Venture Capital

Un Venture Capital está formado por las siguientes partes:

- **Fondo (Private Equity Fund, Limited Partnership (L.P.)):** el fondo es la entidad legal mediante la cual se realizan las inversiones de Venture Capital. Está conformado por los LPs y GPs:
 - **Limited Partners (LPs):** son socios que aportan el capital de fondo.
 - **General Partners (GPs):** son socios responsables de dirigir la firma de Venture Capital que administra el fondo e invierte en startups.
- **Portfolio Companies:** son las startups que reciben financiamiento del Fondo a cambio de acciones de su capital.

El objetivo de los general y limited partners es la realización de las inversiones que sean más adecuadas con dichos fondos, ofreciendo a quienes proporcionan los fondos, al menos, cierta rentabilidad. A través de estas inversiones las firmas de Venture Capital tienen por objeto participar en los ingresos futuros de las empresas que están comenzando su camino. Además, las firmas de Venture Capital tienen, a través de estas inversiones, el control de entre el 25% y el 30% de estas empresas.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el riesgo de invertir en empresas que recién están comenzando su actividad empresarial es muy alto, por lo cual es muy probable que las rentabilidades sean negativas, es decir, que haya pérdidas, al menos durante los primeros meses (incluso años) de actividad. No obstante, las firmas de Venture Capital se encargan de realizar

una inversión con un límite de capital no en una, sino en varias startups, consiguiendo que se diversifique el riesgo de estas operaciones financieras. De esta forma, las firmas de Venture Capital consiguen alcanzar la rentabilidad esperada.

En resumen, los Venture Capital invierten una cantidad determinada de capital en varias startups, consiguiendo que los riesgos de invertir sean menores y garantizando, así, la rentabilidad, pues al menos una de las empresas en que se ha invertido logrará conseguir rentabilidad.

iii. ¿Cómo ganan dinero los Venture Capital?

El 2/20 es el estándar de la industria respecto de cómo las firmas Venture Capital son remuneradas:

- **2% management fee:** es la comisión anual por administración del Fondo, equivalente a 2% del dinero administrado. Está destinada a pagar los gastos operativos de la firma como alquiler, salarios, herramientas informáticas, etc.
- **20% carried interest:** es la participación sobre los retornos que reciben los GPs, siendo los retornos calculados como el dinero re pagado a los LPs en exceso del principal de su inversión.

Ejemplo: si el Fondo es de US\$ 10 millones y tiene 10 años de vida, una vez pagados los management fees respectivos (US\$ 200 mil anuales), quedarían US\$ 8 millones efectivos por invertir.

El Fondo invierte US\$ 1 millón en 8 startups, de las cuales 7 quiebran y 1 es vendida por 30 veces el valor de su inversión.

El Fondo recibiría US\$ 30 millones por su participación. Con ese dinero, primero devolvería los US\$ 10 millones (el principal) a los LPs y, luego, los retornos en exceso se distribuirían 80% (US\$ 16 millones) a los LPs y el 20% (US\$ 4 millones) restante a los GPs.

iv. Principales Venture Capital de la región

Uno de los Venture Capital que tiene una fuerte presencia en la región es el japonés Softbank Group es un fondo de Venture Capital. El fondo, liderado por Masayoshi Son, ha invertido en startups como Ualá, Rappi, Loft, Kavak, Gympass y Clip, por nombrar algunas. De acuerdo con los datos de Bloomberg, este conglomerado invertirá 5.000 millones de dólares más en la región a través del SoftBank Latin America Fund 2.

Desde que se creó el primer fondo para América Latina, Softbank se ha transformado en el jugador más activo de la región. Según lo informado por Bloomberg, participó en acuerdos por 18.700 millones de dólares. Sin embargo, no es el único: inmediatamente después vienen DST Global (16.1000 millones) y Sequoia Capital Operations (14.600 millones).

Además, algunos de los fondos de VC destacados que actúan en la Argentina hoy son Dragones Venture Partners, Alaya Capital Partners, Draper Cygnus, NXTP Ventures, Kaszek Ventures, Oikos y Patagonia Ventures por nombrar algunos.

d. Inversores ángeles

Un inversor ángel es una persona que invierte en la fase inicial del proyecto a cambio de una participación de capital a futuro.

La mayoría de las veces, el inversor ángel actúa como mentor y ofrece su conocimiento. Su aporte se lo suele considerar dentro de las “inversiones informales” de una empresa y van entre los 25.000 y los 100.000 dólares, aunque a veces estas cifras pueden ser mayores.

i. ¿Qué analiza un inversor ángel?

Dado que el inversor ángel estará apoyando una promesa a futuro, a la hora de invertir en un proyecto tendrá en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

- Monto y destino del dinero requerido para la financiación del proyecto: el inversor analizará el uso que se le destinará al capital aportado al emprendedor, así como indicadores claves de rendimiento del proyecto para evaluar la viabilidad y rentabilidad del mismo.
- Antecedentes de los fundadores: a la hora de evaluar dónde invertir, el inversor ángel querrá saber sobre los emprendedores, proyectos en los que han estado involucrados, el nivel de desarrollo actual del proyecto a invertir y el equipo que lo acompaña. Si se trata de una persona embebida en el mundo de los negocios, tiene a su alcance otros proyectos donde invertir por lo que tiene que estar convencido que oportunidad tiene potencial.

- La capacidad de gestión: un inversor ángel buscará personas con talento, ambición y una visión estratégica del plan de negocios.

ii. Perfil del inversor ángel argentino

Según un estudio realizado por ARCAP, AWS y el Observatorio Latinoamericano de Financiamiento para Emprendedores (Universidad Austral) sobre el perfil del inversor ángel argentino:

- La edad promedio del inversor ángel argentino es de 50 años. Es una persona que se desempeñó como ejecutivo de una empresa (69%), fundó una PyME o fue socio de la misma (61%) o fue CEO o fundador de una startup (56%).
- En promedio, esta figura destina entre el 10-20% de sus inversiones financieras a la inversión ángel. El 86% de los inversores ángeles tienen experiencia previa de inversión en los mercados financieros (como acciones, bonos y otros).
- El inversor ángel argentino en promedio invierte entre 30-40 mil dólares anuales. El 75% de la muestra invierte menos de 70 mil dólares anuales y sólo el 14% invierte más de 100 mil dólares.
- Las startups más elegidas por los inversores se concentraron mayormente en los sectores de software y servicios (42%) y agricultura (36%). Los instrumentos más utilizados fueron la suscripción de acciones comunes (57%) y deuda convertible (56%).
- El 57% de los ángeles de la muestra lograron al menos un retorno positivo de sus inversiones, con un rendimiento promedio de 1-3x. Pero, el 43% reporta que sólo obtuvo retornos negativos. El principal motivo de fracaso de las inversiones ángeles son los problemas en el equipo fundador (67%), luego le siguen falta de una necesidad en el mercado del producto o servicio ofrecido (33%) y falta de caja (31%).

3. Benchmark global

La necesidad de acceso a financiamiento por parte de los emprendedores es un fenómeno que viene creciendo exponencialmente con el paso del tiempo.

Existen pocas fuentes alternativas de financiamiento para las pymes de la región más allá del sector bancario formal. La alternativa obvia son los mercados de capitales. Sin embargo, a excepción de algunos intentos en Brasil, Jamaica, Perú y, más recientemente, Colombia, no existen bolsas ni mercados junior en la región. Los mercados de capitales ayudan a mitigar los shocks macroeconómicos y sus consecuencias en los canales de crédito. Sin embargo, los mercados de capitales de Latinoamérica y Caribe carecen de profundidad y liquidez en lo que respecta a las pymes.

No obstante, es esencial destacar las posibilidades que provienen de FinTech. El primer informe de evaluación comparativa del mercado global de finanzas alternativas (The Global Alternative Finance Market Benchmarking Report), de la Universidad de Cambridge, respaldado por el BID, muestra hallazgos importantes en términos de financiamiento alternativo o crowdfunding como un posible mercado para el financiamiento de las pymes (Centro Cambridge para Finanzas Alternativas, 2020). Primero, el volumen total alcanzado por estas plataformas FinTech, en términos de originaciones, fue de US\$1.810 millones, volumen pequeño en comparación con la brecha de demanda, pero significativo. En segundo lugar, la región de Latinoamérica y Caribe alcanzó el mayor crecimiento interanual entre las seis regiones geográficas incluidas en el análisis, con una tasa de crecimiento anual del 173% con respecto al volumen del año anterior (US\$663 millones). De hecho, durante los últimos seis años, las originaciones de Latinoamérica y Caribe tuvieron una tasa de crecimiento anual promedio del 147%. En tercer lugar, la región se ha centrado en el sector empresarial, con un 60% de la actividad del mercado financiero alternativo que financia principalmente a las pymes. Esta participación parece más atractiva en términos monetarios y en número de recaudadores de fondos financiados: se recaudaron US\$1.080 millones para financiar 217.000 proyectos en toda la región.

En los últimos años, se han desarrollado múltiples plataformas que permiten a inversores financiar a proyectos que se encuentran en diferentes fases del ciclo de financiación.



Universidad de
San Andrés

4. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

a. Preguntas

- ¿Puede la plataforma ser la herramienta que tanto los emprendedores como los inversores necesitan para establecer conexiones a la hora de buscar fuentes de financiamiento?
- ¿Puede la plataforma solucionar la falta de visibilidad y exposición que tienen los proyectos de algunos emprendedores para alcanzar a potenciales inversores?
- ¿El uso de smart contracts, el previo análisis de los proyectos presentados por los emprendedores y la centralización de la documentación legal de la conformación de la startup para generar credibilidad en el inversor será percibido como valor agregado por los usuarios de la plataforma?
- ¿Puede la plataforma ayudar a los pequeños y medianos emprendimientos en su crecimiento y expansión mediante la financiación por parte de los inversores?

b. Objetivos

i. Objetivo general

- Desarrollar una plataforma que permita a los emprendedores en busca de financiamiento poder dar visibilidad a sus proyectos frente a potenciales inversores. Dichos emprendedores han validado previamente su producto en el mercado, y el siguiente paso es lograr el crecimiento de la empresa por medio de financiación externa.
- Por otro lado, también se busca, mediante el análisis previo del potencial de los proyectos presentados y de la disponibilidad de la documentación legal de la conformación de las startups, generar confianza en los inversores y disminuir el riesgo a la inversión.

ii. Objetivo específico

- Desarrollar una metodología para el análisis de los proyectos que se expondrán en la plataforma.

- Desarrollar Smart Contracts que permitan automatizar las transacciones entre los emprendedores y los inversores, sin necesidad de tener que recurrir a terceros.
- Definir un correcto efecto de networking entre los emprendedores que usan la plataforma.
- Detectar potenciales alianzas con organizaciones de emprendedores e incubadoras que eventualmente puedan apalancar el efecto de red.

c. Metodología

La metodología a utilizar es cualitativa, y tal como indica su denominación, el objetivo es identificar todos los aspectos que están involucrados y que afectan la creación de la plataforma. Además, se realizará una investigación descriptiva basada en los conceptos del Business Model Canvas, modelo desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (2010).

Cada uno de los puntos que componen el presente plan de negocios se apoyarán en herramientas y tipos de análisis complementarios de diferentes autores, entre ellos Michael Porter (análisis de 5 fuerzas de Porter), Albert S. Humphrey (análisis FODA), Dave Gray (mapa de empatía), Eric Ries (MVP), Shalom H. Schwartz (teoría de valores humanos básicos), entre otros.

Además, se realizarán entrevistas semiestructuradas a expertos de la temática, las cuales ayudarán en el desarrollo del plan de negocios.

i. Fuentes de datos

- Sitios web de plataformas que brindan servicios similares
- Estadísticas e investigaciones realizadas sobre el tema por distintas entidades
- Artículos periodísticos o de instituciones sobre financiamiento de startups
- Entrevistas a especialistas del tema

ii. Estructura del plan de negocio

La estructura del presente se rige por la provista en la materia de la maestría “Taller de tesis”, la cuál establece las directrices para la elaboración del plan de negocios.

5. Mercados/segmentos

a. Problema que se pretende resolver

En la actualidad, los emprendedores enfrentan dificultades para encontrar fuentes de financiamiento de forma sencilla para sus startups, así como dar visibilidad a sus proyectos. Por otro lado, algo similar ocurre con los inversores: en muchos casos, no conocen las posibles startups en las que pueden invertir su capital a cambio de un retorno.

La plataforma le permitirá a las startups darse a conocer en el ecosistema emprendedor, de manera que los inversores conozcan sus propuestas de valor. Además, le permitirá a los emprendedores conectar con otros y hacer networking. Por otro lado, dicha plataforma le dará la posibilidad a los inversores de conocer las diferentes propuestas para poner su capital.

b. Segmentos de clientes potenciales

El mercado objetivo de la plataforma propuesta se conforma por dos elementos:

- Startup en busca de financiamiento: empresas que se encuentran en la fase inicial o “early stage”. En dicha fase, la startup ha validado el producto o servicio que brinda en el mercado, y además, ha pasado el punto break even o punto muerto. Esto quiere decir que ha superado el umbral de rentabilidad, igual al número mínimo de unidades que la empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero, es decir, cuando los costos totales igualan a los ingresos totales por venta. Esta etapa comienza con una idea potencialmente escalable para un producto o servicio dirigido a un mercado que está preparado para generar valor, y el equipo puede estar formado por solo una o dos personas, y tiene una organización vaga sin una estructura formal o un compromiso sólido con el concepto o el negocio.
- Inversor que busca invertir en startups a cambio de un beneficio: por el otro lado, se apunta a inversores que buscan startups maduras con su producto o servicio ya validado, de modo que el riesgo a la inversión sea menor que en etapas anteriores, pero el retorno de la inversión mayor que en etapas posteriores (siempre y cuando la empresa tenga éxito).

Los inversores de la plataforma serán del tipo Venture Capital o inversores ángeles, y los montos a invertir partirán de los US\$ 500K, no existiendo límite superior.

c. Proceso de validación de la necesidad y de los segmentos

La entrevista será un encuentro presencial con un especialista del tema, en este caso, un director de un fondo de inversión. Dicha técnica de investigación permitirá la recolección de información en la investigación cualitativa, pudiendo de esta manera profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar de tanto el emprendedor como el inversor.

El inversor entrevistado será Martín Teubal, profesional con amplia experiencia ejecutiva y estratégica en industrias de Consumo Masivo y Telecomunicaciones en LATAM, especialmente en Argentina, Chile y Brasil. Además, es miembro del Board de BGH, y es Founder y Director de Dragones VC, fondo de inversión que participó en el desarrollo de varias startups en Argentina.

6. Propuesta de valor

a. Propuesta de valor del negocio y sus beneficios

Según datos de Forbes y la SBA (Administración de Pequeñas Empresas), los Venture Capital e Inversores Ángeles financian sólo alrededor del 2% de las oportunidades que revisan. Si bien no todas las empresas nuevas necesitan o buscan financiamiento, se considera que hay alrededor de 600.000 nuevas entidades comerciales que presentan solicitudes cada año.

La solución propuesta es una plataforma digital que permita a inversores poder conocer a aquellas startups en busca de financiamiento, y de la misma manera, permitir a los emprendedores dar a conocer sus proyectos y difundirlos. La plataforma permitirá a los inversores financiar a dichas startups a cambio de un beneficio.

A través de la plataforma, se busca la unión entre los emprendedores y los potenciales inversores. Dicha plataforma le permitirá a los emprendedores la difusión de sus startups, para darlas a conocer. De esta manera, los inversores interesados podrán obtener más información de las mismas, e invertir su capital en caso que sea de su interés.

Además, la plataforma estará resguardada por el correspondiente marco jurídico, de modo que las inversiones se realicen dentro del marco legal.

b. Características de la propuesta de valor

La propuesta de valor de la plataforma frente a otras del mercado se describen a continuación:

- Uso de Smart Contracts para el cumplimiento entre las partes

Un contrato inteligente (en inglés smart contract) es un programa informático que facilita, asegura, hace cumplir y ejecuta acuerdos registrados entre dos o más partes (por ejemplo personas u organizaciones). Como tales ellos ayudan en la negociación y definición de tales acuerdos que causarán que ciertas acciones sucedan como resultado de que se cumplan una serie de condiciones específicas.

Un contrato inteligente es un programa que vive en un sistema no controlado por ninguna de las partes, o sus agentes, y que ejecuta un contrato automático el cual funciona como una sentencia if-then (si-entonces) de

cualquier otro programa de ordenador. La diferencia es que se realiza de una manera que interactúa con activos reales. Cuando se dispara una condición pre-programada, no sujeta a ningún tipo de valoración humana, el contrato inteligente ejecuta la cláusula contractual correspondiente.

El objetivo del uso de esta tecnología en la plataforma es brindar a los usuarios una seguridad superior a la ley de contrato tradicional y reducir costos de transacción asociados a la contratación. La transferencia de valor digital mediante un sistema que no requiere confianza (ej. bitcoins) abre la puerta a que las transacciones que requieran un acuerdo registrado entre partes en la plataforma utilicen esta tecnología.

- Uso de IA para el emparejamiento de inversores con proyectos

La plataforma contará con un sistema de recomendación que le permitirá a los inversores conocer aquellos proyectos que mejor se adapten a su preferencias e intereses. Para ello, la plataforma irá recopilando datos de los usuarios y proyectos, y en base a eso, el algoritmo los analizará para hacer las recomendaciones correspondientes.

El tipo de sistema de recomendación utilizado será el de los filtros colaborativos, los cuales basan su lógica en las características de los usuarios, es decir, los datos que se tienen del usuario se convierten en el centro de un filtro colaborativo. El sistema analiza las inversiones anteriores, las preferencias, el importe medio invertido, etc. y busca otros usuarios que se parecen a él y que han tomado decisiones parecidas. Los proyectos que han tenido éxito con usuarios similares, seguramente también le interesarán al nuevo usuario.

- Análisis de los proyectos presentados por los emprendedores

La plataforma presentará solamente aquellos proyectos que hayan superado un riguroso proceso de análisis y selección. De esta forma, se garantizará a los inversores que los proyectos fueron previamente revisados por el equipo de especialistas de la plataforma, reduciendo el riesgo a la inversión.

Además, con el objetivo de generar confianza a los inversores sobre los proyectos en la plataforma, se exigirá a los emprendedores cumplir con el due diligence propuesto, el cual estará dividido en las siguientes áreas:

Área	Item
Estructura Corporativa	Estructura corporativa
	Organigrama corporativo
	Estatutos actualizados
	Documentos de constatación
	Acuerdo de socios
Negocio	Copia de términos y condiciones generales
	Ejemplo del contrato con un cliente
	Contratos con proveedores
	Análisis financiero organizado
	Plan de presupuesto anual
	Estados financieros auditados
	Comparación de proyecciones y resultados
	Explicación de políticas contables
	Copias de cualquier acuerdo fiscal
	Presentación comercial
Mercado	Ventas previstas por año (en caso que opere internacionalmente, por país)
	3 principales competidores de la compañía
	Porción de mercado que se aspira tener
Empleo	Términos de empleo estándar para todos los grados de empleo
	Manual de empleados
	Lista del personal estructurada
	Estructura salarial y bonos
	Rotación de empleados
	Programas de entretenimiento y capacitaciones
Legal	Contratos de toda la empresa verificados por abogados y legales
	Legislaciones relevantes
	Contratos claves
	Regulaciones y notificaciones gubernamentales
Otros	Documentación adicional relevante

Por último, se analizarán indicadores claves del proyecto para asegurar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

- Centralización de documentación legal de la conformación de la startup

Toda la documentación de conformación de la startup y el due diligence realizado se almacenará en la plataforma, de modo que los inversores puedan acceder a ella en todo momento. Para ello, para cada proyecto subido en la plataforma, se indicará el estado de la documentación necesaria para cumplir con el due diligence exigido. El objetivo es generar credibilidad y confianza en el inversor a través de la transparencia del acceso a la información.

- Seguimiento del Cap Table del proyecto a los inversores y emprendedores

Una forma de generar confianza en posibles inversores es por medio del diseño y complementación de una Tabla de Capitalización de la startup. Esta herramienta funciona como una “radiografía” de cómo está compuesta la empresa.

El “Cap Table” o “Tabla de Capitalización” es una forma de resumir como se ha recaudado capital y quienes son los dueños de la compañía. Su principal objetivo es acompañar a la empresa en sus distintas etapas y rondas de financiación. Incluso considerando las potenciales previsiones para aquellas que se realizarán. La Tabla de Capitalización permite mostrar información ordenada y clara. A su vez, logra que los inversores confíen la idea que reflejamos, la evolución que acarreamos y la expansión que queremos.

La Tabla de Capitalización refleja:

- Participaciones accionarias, estableciendo diferentes clases entre las acciones y, con esto, diferentes facultades en relación a las mismas.
- Número de participaciones, informando como estas se van modificando tras cada ronda de inversión.
- Progresiva valoración de la empresa.
- Evolución de las acciones: la incorporación de nuevos socios, las transferencias, los préstamos convertibles que se capitalizan, planes de acciones para empleados clave, entre otras.
- Fechas de las inversiones y de las rondas de financiación.

En la Tabla de Capitalización se plasman acciones de la empresa respecto de cómo son distribuidas entre los socios iniciales, composición actual y mutaciones accionarias luego de cada ronda de financiamiento. El resultado de estas variaciones impacta en aspectos de control (toma de decisiones) y en aspectos económicos (posibles exits), a los que los socios deberán atender y cuidar para lograr un financiamiento exitoso y proyectar el futuro.

Un buen manejo de la Tabla de Capitalización permite contemplar las potencialidades futuras de rondas de financiamiento. Además muestra los retos a los que se enfrenta la empresa, cláusulas de protección para socios minoritarios y todo aquel juego de participaciones disponibles dentro de nuestra empresa.

c. Construcción y validación del MVP

El MVP permitirá validar las características básicas que la plataforma deberá tener para satisfacer las necesidades de los usuarios. De esta manera, se recolectará la mayor cantidad de información validada gracias a los early adopters para así mejorar el producto lo antes posible, con el fin de lanzarlo a un público más amplio.

Los pasos para crear el MVP serán los siguientes:

- Definir la propuesta de valor: en primer lugar, se realizará una investigación de mercado, entrevistando tanto a emprendedores como a inversores. De esta manera, se obtendrá un mejor entendimiento de cuáles son los principales problemas y obstáculos que los emprendedores se enfrentan a la hora de buscar financiamiento para sus proyectos, así como los de los inversores cuando buscan proyectos en los cuales invertir su dinero. Esto permitirá el desarrollo de las diferentes funcionalidades que ofrecerá la plataforma a sus usuarios.
- Elegir la audiencia correcta: luego, se enfocará la propuesta a un nicho de mercado particular que tiene un problema sin resolver. En nuestro caso, el foco estará puesto en aquellas startups que se encuentran en su early stage, es decir, han lanzado su producto al mercado y necesitan fondos para compensar su expansión. Por el lado de los inversores, los

perfiles a los cuales estará destinada la plataforma son los Venture Capital, inversores ángeles e inversores particulares.

- Pruebas en el mercado beta: para poder validar la idea se destinará un semestre, en los cuáles se realizarán pruebas con un grupo de usuarios reducido, y se medirá la respuesta e interpretará el feedback provisto del servicio ofrecido.
- Modificar el producto o servicio: en último lugar, en función del feedback recibido en las pruebas y las respuestas por parte del segmento objetivo, se realizarán las mejoras y modificaciones correspondientes antes de lanzar la versión definitiva de la plataforma al mercado.



Universidad de
San Andrés

7. Product market fit

a. Justificación del fit entre el producto y el mercado

Los principales problemas que se enfrentan los emprendedores a la hora de hacer crecer sus proyectos son los siguientes:

- Burocracia legal, laboral y financiera
- Escenario económico, político y social volátil
- Complejidad administrativa e impositiva para la creación y operación de empresas
- Poco fomento al capital emprendedor
- Competencia desleal con trabajos freelance

Por otro lado, los VC o Fondos e inversores, a la hora de financiar a startups, ponen su atención en los siguientes puntos:

- Tracción y crecimiento considerable y acelerado: rapid o hyper growth
- Equipo fundador 100% comprometido con el proyecto, trabajando full time
- Profesionales complementarios, con perfiles distintos
- Escalabilidad: solución innovadora a un problema aplicable a varios mercados

A raíz de lo citado anteriormente, se propone el presente producto, el cuál permitirá articular la necesidad de financiamiento de las startups, sumado a la difusión de dichos proyectos en el ecosistema inversor. Además, la plataforma permitirá la recomendación de proyectos que se adapten al perfil e intereses de los inversores.

8. Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria

a. Tamaño de la oportunidad - mercado objetivo

i. Inversiones y acuerdos realizados

A pesar de los obstáculos socioeconómicos y políticos vinculados con la pandemia global de coronavirus COVID-19, los principales mercados de la región lograron llegar a nuevos hitos de inversión en 2021.

Uno de los mercados más notables dentro de este contexto fue el argentino, en el que las startups locales lograron atraer US\$ 1.290 millones en inversiones de capital privado, según datos de LAVCA, la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina.

Según el reporte de LAVCA "la digitalización fue el tema dominante, impulsando la inversión de capital privado [en la región] a un nuevo récord de US\$ 29,4 mil millones" en 2021.

Se cerraron además 1.095 acuerdos de inversión, frente a los 700 que se registraron en 2020. En Argentina, fueron 61 el año pasado, más del doble de los 27 anunciados en 2020.

Respecto de la inversión de capital de riesgo, se alcanzó un récord de US\$ 15,7 mil millones, más de lo que recaudaron las startups de América Latina durante la década anterior.

Según el informe "el capital de riesgo como porcentaje de la inversión total de capital privado en la región saltó de 25% (2020) a 54% (2021)".

Por su parte, las startups argentinas lograron atraer unos "US\$ 1.300 millones en inversiones de riesgo, con seis rondas de capital de riesgo superiores a US\$ 50 millones", cifra que marca un crecimiento histórico y un fuerte incremento frente a 2020, de acuerdo con lo reportado por LAVCA.

A pesar de los avances, el desempeño de la Argentina se mantiene detrás de los resultados alcanzados por otros países de la región, como Colombia, Chile y Brasil. "América Latina alcanzó récords de inversión en todos los principales mercados y etapas", sostuvo el estudio.

ii. Condiciones para el desarrollo de startups

Por otro lado, StartupBlink acaba de publicar el informe Global Startup Ecosystem Index (2021) que comparte el ranking de países y ciudades con las

mejores condiciones para desarrollar startups, teniendo en cuenta tres variables: la cantidad, la calidad y el entorno de negocios.

Así, en el top 5 de los países rankeados se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, Israel, Canadá y Alemania. Si consideramos las ciudades, el top 5 está compuesto por la Bahía de San Francisco, Nueva York, Beijing, Área de Los Ángeles y Londres, y recién en el puesto 20 encontramos la primera ciudad de Latinoamérica: San Pablo (Brasil).

Para determinar el factor **cantidad**, el modelo considera el número de startups, el de espacios de coworking, la cantidad de aceleradoras y el número de reuniones relacionadas a emprendimientos.

El aspecto de **calidad** se determina considerando la tracción que generan las más de 70.000 entidades en todos los ecosistemas (incluido el tráfico, la autoridad de dominio, la base de clientes), la presencia de sedes y centros de Investigación, Desarrollo e Inversión (I+D+i) de corporaciones tecnológicas Internacionales, filiales de empresas multinacionales (por ejemplo, espacios WeWork), la inversión total del sector privado respecto de los ecosistemas de empresas emergentes, número de empleados por startup, presencia de empresas Unicornios, presencia de influencers de startups globales, eventos de lanzamiento globales, entre otros.

El **entorno de negocios**, por su parte, considera aspectos como la facilidad para hacer negocios y registro de empresas, la velocidad de Internet, la inversión en I+D, la disponibilidad de varios servicios tecnológicos (portales de pago, aplicaciones de viajes compartidos, criptomonedas), número de patentes per cápita y nivel de dominio del inglés.

Poniendo el foco en la región de Latinoamérica y El Caribe, el ranking de los países con mejores condiciones para desarrollar startups lo encabeza Brasil, y en un segundo pelotón lo siguen Chile, México y Argentina.

Observando el ranking de ciudades de la región, San Pablo toma claramente la delantera, y luego es seguido (con una evidente distancia) por la Ciudad de México, la Ciudad de Buenos Aires, Santiago de Chile y Bogotá.

iii. Valor del ecosistema

Por último, un informe realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2021) sobre las empresas de base tecnológica en América

Latina reveló que Argentina es el tercer país en cantidad de startup pero su ecosistema es el de mayor valor.

El documento que lleva el nombre de “Tecnolatinas, el ecosistema de LAC llega a la mayoría de edad”, refleja que las compañías tecnológicas de la región multiplicaron su valor 32 veces respecto al inicio de la década. Calculan que para el 2030 podrían alcanzar los 2 billones de dólares. Además emplean a 245.000 personas.

El relevamiento identificó 1.005 tecnolatinas que fueron fundadas por emprendedores de la región en Latinoamérica o el Caribe que han levantado más de US\$ 1 millón y valen US\$ 6 millones o más.

El estudio que llevó a cabo el BID Lab a través de la consultora Surfing Tsunamis arrojó que las startup relevadas valen colectivamente US\$ 221.000 millones. Además recibieron inversiones por 28 mil millones de dólares. Y entre ellas hay 28 unicornios (valor de más de mil millones de dólares).

Al comparar la trayectoria de valor de las tecnolatinas con las compañías tradicionales que cotizan sus acciones en el mercado público durante la última década la capitalización de mercado de las últimas ha caído en US\$ 489.000 millones. Las principales empresas brasileñas, argentinas, chilenas, mexicanas y colombianas valen entre un 33% y un 70% de lo que valían hace 10 años.

En cambio, las startup que cotizan en bolsa obtuvieron un crecimiento de US\$ 214.000 millones en el mismo tiempo y su capitalización en el mercado se multiplicó 37 veces en ese periodo.

Sin embargo, la aceleración en el crecimiento de las tecnolatinas se dio en los últimos cuatro años. Desde 2017 hasta el presente la cantidad de startup que valen más de US\$ 25 millones se multiplicó por 2.6 veces, sumando 314 empresas.

Otro aspecto que también se vio acelerado es el tiempo que les lleva alcanzar la categoría de unicornio. A las empresas pioneras les llevó una década lograr valer mil millones de dólares, mientras que las últimas han demorado tres años desde su nacimiento.

Entre 2017 y 2021 el número de unicornios en la región pasó de 9 a 28. El crecimiento del valor en conjunto de estas compañías es impactante, en cuatro años pasaron de valer US\$ 23 mil millones a US\$ 175 mil millones, representando el 79% del valor del ecosistema regional.

En ese sentido, Brasil y Argentina suman el 86% del ecosistema de Latinoamérica y Caribe. Brasil es la casa matriz de 513 tecnolatinas, 16 unicornios y el 51% de la actividad de Venture Capital en 2019. Argentina en cambio alberga 78 startup y cinco unicornios, con un ecosistema que llega al 45% del total de la región.

Al indagar en los sectores donde se concentran estos emprendimientos se destacan las fintech y el ecommerce. De las 1.005 startup relevadas, 20% son fintech, mientras que 9% son de ecommerce. Estos sectores se llevan el 40% del total del capital de riesgo invertido: 28% fintech y 22% ecommerce.

Estos dos rubros en conjunto representan el 72% del valor total del ecosistema y pueden crecer aún más. Una de las razones se explica porque la penetración del ecommerce sobre las ventas retail son solo del 6% mientras que en China alcanzan el 25%.

En el caso de las fintech, se calcula que casi la mitad de la población del continente no tiene acceso a servicios financieros tradicionales.

El ecosistema inversor también creció. Durante la última década se multiplicó 68 veces. El informe aclara que todavía es muy pequeño comparado con otros países sobre la base de inversiones per cápita. China invierte siete veces más que América Latina e Israel 117 veces más, sobre la base de la población per cápita.

Según el documento del BID, la siguiente década dará lugar a una consolidación del sector, con el potencial de alcanzar US\$ 2 billones de valor en 2030 y US\$ 30.000 millones en capital de riesgo anual.

Para lograr esos resultados, desde el BID llamaron a que países que tienen poca o nula actividad movilicen áreas que no están siendo aprovechadas (19 países que representan el 21% de la población del territorio han creado menos del 1% del valor del ecosistema, mientras que 12 naciones no contaban con startup que cumplan los requisitos para ser evaluadas en el informe).

Otro factor es el de fortalecer la inversión de riesgo por parte de las corporaciones. En América Latina apenas representan el 10% del total de las inversiones en Venture Capital. En Estados Unidos, por ejemplo, alcanzan el 56% de las inversiones.

Por último, aconseja incrementar la mirada en sostenibilidad ambiental e inclusión y aumentar la presencia femenina en la industria. El informe afirma que “Argentina se destaca por la impresionante creación de valor de sus Tecnolatinas: generaron US\$ 99 mil millones de valor del ecosistema a pesar de tener solo 78 (8%) de las Tecnolatinas”.

Esta cifra se explica en gran parte a Mercado Libre que al 31 de diciembre de 2020, la empresa tenía una valoración superior a los US\$ 80 mil millones, lo que representa el 84% del valor del ecosistema local. La compañía fundada por Marcos Galperín es la más importante de la región.

Argentina tiene, a la fecha, trece empresas más con valoraciones superiores a US\$ 1 mil millones: Mercado Libre, Globant, Despegar, OLX, Auth0, Aleph, Vercel, Mural, Bitfarms, Ualá, Tiendanube, Satellogic y Technisys.

Sin embargo el informe del BID alerta que “desafortunadamente, el futuro parece menos prometedor: el país está ligeramente por encima de la región en términos de startups per cápita (1.8 startups / – millón de cápita versus el promedio de 1.6), los fundadores de las tres Tecnolatinas argentinas más valiosas se mudaron a Uruguay y otros a EE. UU. y, si bien sus empresas emergentes capturaron el 18% del capital de América Latina y el Caribe (ALC), su participación en el capital riesgo ha sido muy baja en los últimos años”.

Buenos Aires es la cuna de las startups argentinas, generando el 85% de ellas. Cuatro sectores representan el 46% de la actividad argentina a la fecha: Fintech (18%), Adtech (11%), E-commerce (9%) y Software as a Service (8%). Además generan más de 37 mil empleos en el país.

b. Competencia

A continuación, se hará un breve análisis de las plataformas de financiamiento más conocidas y sus principales características:

<https://dozeninvestments.com/>

- Acceso a un amplio número de startups en las cuales invertir: buscan las mejores startups a través de contactos directos, y referencias de su red de socios, inversores y emprendedores.

- Información de las startups disponible: cada operación incluye un plan de negocio detallado con toda la información necesaria para la toma de decisión de inversión.
- Seleccionan las oportunidades de inversión con mayor potencial: proceso de selección riguroso basado en los estándares del Venture Capital (sólo se presentan el 2% de las empresas analizadas). En cada inversión se encarga a un tercero una due diligence financiera, legal, fiscal y laboral de la compañía.
- Proceso de inversión simplificado y riguroso: acceso a un análisis detallado de todas las nuevas oportunidades de inversión. El proceso de inversión es 100% online.
- Estructuración profesional de las operaciones de inversión: trabaja con contratos de inversión estandarizados basados en las mejores prácticas del capital riesgo, que facilitan la entrada de futuros inversores.
- Diversificación de la cartera del inversor: operaciones divididas en tickets de 3.000€ para construir una cartera diversificada de inversión ajustada al patrimonio financiero del inversor.
- Seguimiento de las inversiones: acompañamiento a las empresas en su crecimiento, gestión del reporting y la participación de los inversores en futuras rondas.
- Comunicación con el emprendedor y otros inversores: la plataforma permite la comunicación tanto con el equipo emprendedor como con el resto de los inversores.
- Proceso de inversión online y pago seguro: el proceso es 100% online, y el pago se realiza a través de Lemonway, una plataforma regulada por el Banco de España.
- Informes trimestrales de las empresas: la plataforma genera y distribuye informes trimestrales de la evolución financiera y de negocio de las empresas de la cartera del inversor.

<https://platform.finnovating.com/>

- Matching as a service en la industria fintech: permite a los jugadores del ecosistema (50.000+ FinTech, 20.000+ Bancos, 10.000+ Inversores, Reguladores y Proveedor, etc) descubrir, contactar, colaborar, co-crear e invertir de forma ágil, digital y escalable. Para ello cuentan con canales

de búsqueda, comunicación y espacios de innovación especialmente desarrollados para generar oportunidades de colaboración, negocio e inversión.

- Herramientas para campañas de financiación: permite lanzar campañas de inversión o innovación abierta creando el canal global y el marco para la creación conjunta escalable. El gran diferencial es que estas campañas se lanzan a la comunidad de la plataforma y los algoritmos propios buscarán las mejores empresas para el usuario. Además, podrá evaluarlos y seleccionar a los ganadores de forma 100% digital y sencilla.
- Plataforma abierta: Finnovating es la primera plataforma abierta B2B donde están representados todos los jugadores del sector financiero y fintech del mundo. Los usuarios pueden contactar e interactuar entre ellos.
- Emparejamiento: el algoritmo de emparejamiento permite que los usuarios se conecten con perfiles potenciales de clientes, inversores, socios y proveedores de innovación que mejor se adapten a ellos.
- Proveedores de datos: no solo son proveedores de datos con informes de tendencias y la base de datos más grande de fintech (más de 50.000), sino que también analizan el impacto en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de las Naciones Unidas para identificar los mejores modelos de negocios sostenibles.
- Especialización en fintech: además es la única plataforma del mercado especializada en fintech (la verticalización marca la diferencia).

c. Contexto macroeconómico: análisis PESTL

En principio se tiene en cuenta el contexto macroeconómico de Argentina, que es donde se realizará el MVP.

i. Entorno político

- Acuerdo entre el gobierno y el FMI, postergando el ajuste hasta el 2023, con meta de déficit cero para el 2025.
- Se establece el plan industrial con meta hasta el 2030 para potenciar los sectores productivos, industrias y exportaciones.

- Sigue en vigencia la estrategia nacional de consumo y producción sostenible lanzada en el 2021.
- Acuerdo entre ENACOM y Arsat para aumentar el acceso de fibra óptica nacional.

ii. Entorno económico

- El PBI tuvo una baja estimada del 9,9% anual, pero se prevé que aumente entre 2,5% y 4,5% para el sector industrial durante el 2022.
- Argentina tuvo un déficit primario acumulado de \$1.407.641 millones durante el 2021, luego de excluir los DEG.
- La tasa de desempleo estimada fue del 10% en el 2021 y se proyecta que baje al 9,05% en 2026.
- Argentina registró un flujo comercial de exportación menor que el promedio regional en 2021.
- La inflación alcanzó el 55% durante el 2021 incrementando un +8% anualmente; las proyecciones realizadas por diferentes consultoras indican que la inflación para 2022 se consolida en la zona de 60%.
- El intercambio comercial fue de US\$ 141.11 millones durante el 2021, cerrando con un superávit de US\$ 14.750 millones (+17,7% interanual), producto de exportaciones por US\$ 77.934 millones (+42% interanual) e importaciones por US\$ 63.184 millones (+49% interanual).
- El índice de precios de las exportaciones incrementó un 25,8% gracias a los productos primarios y sus derivados. Por otro lado, el índice de precios de las importaciones creció un 14,7% mayormente bienes de capital o piezas y accesorios.
- El consumo privado creció un 2,8% mientras que el consumo público aumentó un 3,4%.
- La prima de riesgo supera los 1.900 puntos.
- Tipos de cambio: existen al menos siete cotizaciones diferentes de la divisa estadounidense, evidencia de la falta de confianza de los ciudadanos en el peso argentino:
 - Dólar mayorista: también conocido como dólar interbancario, es el tipo de cambio que maneja un volumen de operaciones más relevante. Se trata del dólar que se comercializa en el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC), y al que pueden acceder

grandes jugadores para conseguir las divisas necesarias para realizar operaciones de comercio exterior. En este mercado interviene el Banco Central, a través de la compra de divisas para recomponer sus reservas internacionales y a través de la venta en momentos donde la demanda se dispara, jugada que busca evitar que el precio se dispare.

- Dólar minorista: este es el tipo de cambio que se vende en los bancos al público general. Desde que se endureció el cepo esta cotización sólo sirve para usar de referencia, dado que nadie puede acceder a la moneda estadounidense a ese precio sin pagar los impuestos cargados sobre su compra.
- Dólar solidario: este es el tipo de cambio que surge de la cotización minorista más los impuestos que introdujo el Gobierno para quien los compra. Así, al precio que informan las entidades diariamente, el usuario debe sumarle un 30% de impuesto PAIS y otro 35% de retención a cuenta del pago del Impuesto a las Ganancias. Por las restricciones del cepo cambiario, sólo se pueden comprar US \$200 por mes en los bancos. Sin embargo, desde octubre pasado, cuando el BCRA restringió aún más los requisitos para acceder al mercado de cambios, la cantidad de personas que realmente pueden acceder a esta cotización se redujo notablemente.
- Dólar Netflix: este tipo de servicios, como Netflix o Spotify por ejemplo, tienen una alícuota diferenciada del impuesto PAIS, que es del 8%. A ese valor se le debe sumar el 35% de retención a cuenta de Ganancias.
- Dólar soja o agro: este es el tipo de cambio que usan los exportadores del campo, si se tienen en cuenta las retenciones del 33% que realiza el fisco nacional.
- Dólar contado con liqui: se trata de una forma legal de comprar dólares. La operación consiste en la compra y posterior venta de bonos y acciones que coticen tanto en el mercado argentino como en el exterior. Por eso, para acceder a este tipo de cambio, es necesario disponer de una cuenta comitente que habilite a este

tipo de operaciones y tener también una cuenta en el exterior, que a su vez debe estar declarada en la AFIP. En general, la operación se hace con bonos con mucha liquidez en el mercado, como puede ser el Bonar 2030, un bono de la cartera del Banco Central, que interviene vendiéndolos para mantener a raya su precio.

- Dólar MEP o bolsa: este es el término con el que se conoce al tipo de cambio que surge del Mercado Electrónico de Pagos. Se trata de una operación bursátil que surge a partir de la compra de un bono cuya cotización es en pesos pero es convertible al mismo bono que cotiza en dólares, realizando la operación de venta en moneda norteamericana. La operatoria concluye con la transferencia de los dólares a una cuenta bancaria.
- Dólar ADR: este dólar es el contado con liqui, pero en lugar de hacerlo con bonos, se hace con acciones de empresas argentinas.
- Dólar blue: es el tipo de cambio libre. Dadas las nuevas restricciones, muchos ahorristas se vieron imposibilitados de adquirir moneda extranjera y tuvieron que recurrir al mercado de más fácil acceso, que es el dólar blue.
- Dólar Senebi: tanto por las intervenciones oficiales como por las nuevas regulaciones, la demanda de los inversores se trasladará del mercado de Prioridad Precio Tiempo (PPT), el más importante de la plaza local, a una plaza paralela. Se trata del Segmento de Negociación Bilateral (Senebi), una rueda a la que acceden grandes jugadores donde no existen limitaciones oficiales ni por montos ni por cantidades de operaciones.
- Dólar Cedear: actualmente, la expectativa de los jugadores del mercado es que se comience a comercializar con estos Certificados de Depósitos Argentinos, que replican las cotizaciones de empresas del exterior y se compran en pesos, como una alternativa para acceder a la moneda estadounidense. Para tomar estas operaciones como referencia de precio, se deben mirar a las acciones más buscadas por los inversores.

Para calcular el dólar "Cedear" se utiliza la cotización en pesos de los certificados y se la divide por la cotización de las acciones en Nueva York en dólares, siempre teniendo en cuenta el factor de conversión. Ese factor es el ratio que indica cuántos Cedear equivalen a una acción extranjera. Por caso, 30:1 significa que 30 Cedear equivalen a una acción extranjera.

- Dólar Cripto: el auge de las criptomonedas introdujo una nueva forma de dolarizarse. Para esto se elige una criptomoneda estable, que sigue la cotización de la moneda estadounidense, como puede ser DAI, o el Theter (USDT). La operación consiste en vender esta crypto contra dólares y luego vender esos dólares en el mercado paralelo, para poder hacerse de los pesos.

iii. Entorno social

- Se estima que la población en Argentina alcanzará los 52,3 millones de habitantes para 2040.
- El 90% de la población cuenta con acceso a internet, pero es el 85,5% de la población que realmente utiliza el servicio.
- El ingreso promedio fue de \$43.907, -33,9% menor a lo necesitado por la canasta básica (\$23.000 en valores absolutos).
- El número de trabajadores registrados y cubiertos disminuyó, en promedio, un 2,3% respecto del año anterior.

iv. Entorno tecnológico

- Desarrollo de tecnologías que impactan tanto en innovación dentro de los lugares de trabajo como en la industria financiera, el cual se vió acelerado por el contexto de pandemia. Dentro de dichas tendencias se encuentran: automatización y virtualización de procesos de siguiente nivel, el futuro de la conectividad, infraestructura distribuida, computación de última generación, inteligencia artificial aplicada, futuro de la programación (software 2.0), arquitectura de confianza, bio revolución, materiales de última generación y tecnologías limpias.
- En Argentina la industria del ecommerce facturó más de US\$ 5.539,3 MM y tuvo una participación del 57,9%, generando los mayores ingresos digitales en 2020. Dentro de esta industria se aplican las tendencias globales para lograr la personalización de ofertas, sugerencias,

comunicaciones y mensajes entre otros. Además está en auge la incorporación de gamification en la estrategia de fidelización. Otra tendencia en auge es el live shopping que revolucionó China y ahora está creciendo en Latinoamérica, principalmente Brasil. Por otro lado, sigue en vigencia el desarrollo de de self checkout al igual que tiendas automatizadas sin personal o envío automatizado.

v. Entorno legal

- Ley 11.723: Propiedad Intelectual
- Ley 22.802: Lealtad Comercial
- Leyes laborales
- Ley 24.240: Defensa al Consumidor
- Ley 27.349: apoyo al capital emprendedor
- Ley 25.326: protección de datos personales

d. Situación de la industria actual: cinco fuerzas de Porter

Al igual que en el análisis PESTL, el análisis inicial de la situación de la industria actual a través de las cinco fuerzas de Porter se realizará en principio para Argentina, que es donde se realizará el MVP.

i. Rivalidad entre competidores

- En la actualidad, son pocas las plataformas que ofrecen el servicio de conectar a emprendedores con inversores, por lo tanto, el nivel de competencia es alto.
- Además, cada plataforma ofrece servicios diferentes, y apunta a nichos de mercado particulares.
- En los últimos años, las startups de la región alcanzaron récords de inversión, siendo Argentina uno de los mercados más notables. Además, en el 2021 se cerraron cerca del doble de acuerdos de inversión respecto al año anterior, y los datos muestran que la tendencia creciente continuará.
- Las barreras de movilidad son altas, ya que la plataforma pone foco en empresas early stage. Para otra etapa de financiación, existen otras plataformas y/o herramientas que utilizan las startups para financiarse.

- Una vez que se logre generar el efecto de red dentro de la plataforma, hará que el costo de abandonarla sea más alto. Además, uno de los servicios que la plataforma ofrecerá es el seguimiento de la evolución de la startup a financiar.

ii. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Una vez que la plataforma generó una masa crítica en ambos lados (emprendedor e inversor), el efecto de red generado dificulta la entrada de nuevos competidores, generando barreras de entrada.
- La diferenciación de producto permitirá captar y fidelizar la cartera de clientes (especialmente inversores). Esto obligará a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos usuarios.
- Otros motivos: otras situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución.

iii. Poder de los proveedores

- Proveedores de tecnología
 - Hay muchos proveedores de software para el desarrollo de la infraestructura de la plataforma (servicio en la nube, seguridad informática, etc.), por lo tanto, el poder de negociación es bajo.
 - Los costos de cambiar de proveedor son altos, ya que el negocio depende del servicio en la nube, entre otros.
 - Para evitar la concentración de poder de negociación de los proveedores, es recomendable para la plataforma no tener un único proveedor. De esa manera se puede disminuir su capacidad superior.
 - Además, se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores. De esta forma, el proveedor gozará de mayores beneficios, en caso de que a la empresa le vaya bien y genere muchas utilidades.

iv. Amenaza de productos sustitutos

- A la hora de buscar financiación, tanto emprendedores como inversores recurren a diferentes fuentes:
 - Plataformas online

- Familiares y amigos
- Red de contactos (otros fondos de inversión)
- Eventos de networking
- Redes sociales (LinkedIn por ejemplo)
- Es una industria colaborativa, es decir, se trata de un modelo centrado en la colaboración y la ayuda mutua.

v. Poder de los clientes

- Emprendedores
 - Fragmentados, no consultan a una única fuente a la hora de buscar inversores para sus proyectos.
 - No hay ninguna plataforma que reúna a un gran volumen de proyectos que buscan financiación en su early stage.
- Inversores
 - Fragmentados, no consultan a una única fuente a la hora de buscar proyectos en los cuales invertir.
 - No hay una plataforma que sea referente a la hora de buscar proyectos para financiar.
 - Sensibles a la información que reciben por parte de los proyectos; eso impactará en la confianza que el proyecto les genere y su intención de invertir.

vi. Gráfico de la cruz de Porter



vii. Conclusiones

La **rivalidad entre competidores** es **alta**: el mundo de la financiación de startups está dominado por pocas plataformas que abarcan diferentes mercados e industrias. Además, debido al efecto de red que se genera en este tipo de plataformas, el costo de los usuarios de abandonarlas será alto.

A su vez, el mismo efecto de red descrito anteriormente dificulta la entrada de nuevos competidores. Esto, sumado a la diferenciación de la plataforma y la fidelización de sus usuarios, tendrá como consecuencia barreras de entrada altas, haciendo que la **amenaza de entrada de nuevos competidores** sea **baja**.

Para el funcionamiento de la plataforma, es necesario contar con proveedores de tecnología. Hay muchos proveedores de software para el desarrollo de la infraestructura de la plataforma (servicio en la nube, seguridad informática, etc.), por lo tanto, el **poder de los proveedores** es **bajo**.

La **amenaza de productos sustitutos** es **alta**, y esto se debe a que tanto inversores como emprendedores cuentan con diferentes medios y opciones a la hora de buscar fuentes de financiamiento.

Por último, el **poder de los clientes** es **bajo**. El motivo de esto es que tanto los emprendedores como los inversores se encuentran fragmentados, y no suelen consultar a una única fuente a la hora de dar a conocer sus proyectos (emprendedores) o buscarlos para invertir (inversores).

9. Modelo de negocios

a. Modelo para captar la oportunidad de negocios y generar ingresos

La plataforma plantea modelo de negocios híbrido: una suscripción mensual a la misma, junto a uno del tipo transaccional, desarrollados en un marketplace.

i. Marketplace

En el mercado, los modelos de negocio tipo Marketplace o Peer To Peer (p2p) se diferencian por poner en contacto a dos partes que son las que participan en una transacción, ya sea de productos o de servicios. En el caso de la plataforma, las partes involucradas serán los emprendedores y los inversores.

Para asegurar el éxito del sitio, es necesario que ambas partes interactúen, ya que si una no existe, la otra no encuentra valor alguno en la plataforma.

En este modelo, cada una de las partes viene a cubrir necesidades de la otra, y a la misma vez, crean demanda y oferta en ambas direcciones:

- Emprendedores: necesitan de los inversores para el financiamiento de sus proyectos
 - Inversores: necesitan de proyectos atractivas en los cuales invertir su dinero con el fin de obtener una ganancia a cambio
- los negocios están muy atentos a las demandas del mercado.

Ventajas:

- La inversión en activos fijos no la hace el propietario de la plataforma o marketplace, sino que la hace el emprendedor o el owner.
- Es un gran actor en pro de la economía circular ya que, en vez de producir los bienes necesarios para el préstamo del servicio al usuario (proyectos para invertir), se encarga de optimizar los que ya hay en el mercado.
- Permite generar ingresos en forma de inversiones a los owners de los emprendimientos.
- El demandante del servicio (inversor) puede invertir temporalmente en un proyecto y luego vender sus acciones nuevamente en el marketplace.

Desventajas y riesgos:

- Lo más complicado del arranque y puesta en marcha de un marketplace es conseguir un ambiente seguro en el que owners y seekers puedan interactuar de forma segura.
- Es necesario un umbral de owners para que se pueda ofrecer un servicio de calidad, por lo que habrá que cuidar tanto la adquisición y activación de owners como de seekers.

Métricas de éxito:

- Volumen total de inversiones: se trata del volumen total de inversiones realizadas a partir del Marketplace en una unidad de tiempo concreta.
- Beneficio neto: se trata del % del volumen total de inversiones que la empresa se queda como fee por el servicio.
- Retención de usuarios (%): porcentaje de clientes (seekers) que hacen una inversión al menos cada X meses (es una métrica de cohortes).

ii. Suscripción

Consiste en ofrecer un producto o servicio a los clientes por el que han de pagar de forma recurrente (generalmente mensual) para poder acceder al mismo. Si dejan de pagar dejan de tener acceso al producto. Para el caso de la plataforma, tanto emprendedores como inversores deberán pagar una suscripción para acceder a los servicios que el sitio ofrece.

Ventajas:

- Una base de usuarios fijos durante un periodo de tiempo.
- Un flujo continuo de ingresos predecibles ya que los suscriptores pagan por adelantado.
- En términos de planificación de negocios, este sistema proporciona una visión más clara de las necesidades de la empresa.

Métricas de éxito:

- MRR o ingresos recurrentes mensuales: por la naturaleza de las suscripciones, los ingresos llegan de forma recurrente por la activación de los usuarios. Cuanto mayor base de usuarios de pago tengamos, mayores serán los ingresos recurrentes mensuales de nuestro producto.
- ARR o ingresos recurrentes anuales: de forma similar que el caso anterior, puede ser que el producto o servicio se pueda pagar con una

cuota anual (generalmente asociada a un descuento en comparación con la mensual).

- Churn rate (%): se trata del porcentaje de base de clientes que se pierden cada unidad de tiempo (generalmente de base mensual).
- CAC o coste de adquisición de clientes: se trata del precio que pagamos por cada uno de los clientes que llegan a nuestra plataforma.

iii. Transaccional

Una empresa con un modelo de negocio transaccional es aquella que genera ingresos a través de la facturación de comisiones por permitir operar a través de su plataforma. Generalmente suelen ser empresas asociadas a las finanzas o la banca y el modelo es de retener una comisión por cada operación que se realiza. Para el caso de la plataforma, se le dará al usuario la opción de cobrar una comisión optativa por cada inversión realizada dentro del sitio. Dicha comisión le brindará el servicio de seguimiento de la evolución de su inversión (para ambas partes).

Métricas de éxito:

- Volumen total de transacciones o VTT: se trata del total de pagos (para nuestro caso inversiones) procesados a través de la plataforma de la empresa.
- Beneficio neto: el % del VTT o volumen total de transacciones que la compañía se queda por la prestación de los servicios (la comisión de la pasarela de pago).
- CAC o coste de adquisición de clientes: se trata del precio que pagamos por cada uno de los clientes que llegan a nuestra plataforma. Se calcula dividiendo el gasto total de marketing entre el número nuevo de clientes adquiridos (para un determinado periodo de tiempo).

b. Key partners

Para lograr que la plataforma se transforme en un referente de la industria a la hora de consultar por proyectos que buscan financiamiento, primero habrá que generar alianzas estratégicas con asociaciones e instituciones del mundo emprendedor:

- Instituciones educativas (universidades, centros educativos, etc.)

- Cámaras empresariales
- Empresas
- Incubadoras
- Aceleradoras
- Organizaciones gubernamentales de financiación
- Parques industriales/tecnológicos
- Agencias de desarrollo

Dichas alianzas ayudarán a dar a conocer la plataforma, de modo que se genere interés en los potenciales usuarios. De esta manera, se producirá la masa crítica necesaria para el funcionamiento de la plataforma. El trabajo en conjunto por parte de la plataforma y los key partners creará una sinergia en la cual todos se verán beneficiados de la colaboración.

Alguna de los key partners que se contactarán son los siguientes:

- *NXTP LABS (Agtech, Fintech) - CABA*

Fondo de Inversión y Aceleradora de compañías de base tecnológica digital, que gestiona tres fondos de inversión activos entre US\$25 mil y US\$3 millones para startups en distintas etapas de crecimiento.

Además, ofrece una red de contacto de más de 800 emprendedores, distribuidos en toda la región y plataformas de soft-landing en Latinoamérica y Silicon Valley.

El programa tiene una duración de 12 semanas de aceleración, con encuentros presenciales y/o remotos, para que los emprendedores que operan fuera de Capital Federal puedan enfocarse en su empresa, mientras asisten a actividades puntuales con otros emprendedores, mentores, corporaciones e inversores.

www.nxtplabs.com

- *EMBARCA (Fintech, Agrotech, Energytech, Healthtech, Comunidades) - Mendoza*

Embarca es la única aceleradora en Mendoza y ofrece un programa presencial de cinco meses de duración, ya que cree en la importancia de la colaboración y trabajo en equipo para avanzar. Su metodología incluye la participación de mentores expertos, una red de contactos y un lugar de trabajo que reúne a la comunidad emprendedora de la provincia.

www.embarca.tech

- **GLOCAL (Agrifoodtech) - Rosario**

Trabaja con startups del sector agroalimentario para acompañarlas, a través de reuniones presenciales o remotas, en la adopción de la tecnología y la inserción en el mercado. Cuenta con una red de socios estratégicos y aporta inversiones en efectivo de entre US\$25.000 y US\$50.000, más un programa de aceleración por equipo, con etapas y entregables definidos por ambas partes.

www.glocalmanagers.com

- **GLOBANT VENTURES (Startups argentinas apalancados en tecnologías emergentes y/o modelos disruptivos) - CABA**

Sistemas Globales SA ofrece mentoría, capacitación a través de su plataforma online, entrenamiento y espacios de trabajo conjunto en 13 ciudades de Argentina y más de 30 en el resto del mundo, proporcionando acceso a redes, oportunidades y posibles nuevos inversores. Además, los proyectos seleccionados participan en eventos del mundo emprendedor que potencian su exposición y cuentan con capacitaciones y workshops para un mejor soporte integral de su emprendimiento.

info@globantventures.com

- **FOUNDERS LAB (Fintech, Blockchain Technologies)**

Es una aceleradora especializada en blockchain. Su objetivo es preparar startups de base tecnológica para desarrollar acuerdos con empresas que les permitan crecer, a través de alianzas estratégicas con acceso a capacidades propias de corporaciones.

www.founderlabs.org/

- **INCUTEX (Agro & Alimentos, Salud y Bienestar, Educación, Finanzas, Transporte, Juegos, Entretenimiento) - Córdoba**

Busca establecer puentes entre emprendedores y oportunidades de inversión a través de actividades para atraer nuevos y mejores proyectos, generación de alianzas, posicionamiento e involucramiento con otras organizaciones del ecosistema emprendedor argentino, elaboración de nuevas oportunidades que agreguen valor a la organización, y operaciones en general. La aceleradora cuenta con una red de mentores e inversores con amplio conocimiento en el desarrollo de nuevos negocios tecnológicos y con una activa participación en los ecosistemas emprendedores nacionales.

www.incutex.com.ar

- *WAYRA ARGENTINA (IoT, Big Data, CiberSeguridad, SmartCities, Adtech, SaaS, Fintech, Agtech) - CABA*

Son un fondo corporativo del grupo Telefónica que cuenta con un servicio de aceleración personalizado y flexible que aporta valor a las empresas digitales en crecimiento. Nuestro principal foco es conectar a los disruptores tecnológicos con Telefónica para generar oportunidades de negocio conjuntas.

www.openfuture.org/es/space/wayra-buenos-aires

- *YAVU (Marketplace, e-commerce, Fintech, Blockchain, Insurtech, Traveltech, Impact investing) - Buenos Aires*

Busca acompañar e invertir entre US\$50.000 y US\$100.000 en emprendimientos early-stage de cualquier parte del país, que cuenten con proyectos innovadores y potencial de escalabilidad regional y global. Para eso, ofrece un modelo de aceleración “hands on” y cuentan con un equipo de mentores, alianzas y una amplia red de contactos, que ayudan a los emprendedores en todos los aspectos que necesitan para resolver problemas y desarrollar sus negocios (estrategia, marketing online, diseño, desarrollo web, asesoría legal y contable, entre otros).

www.yavusolutions.com

- *CITES (Pharma, AgTech, MedTech, FoodTech, HeathTech, Energy, Telco, Aerospace, Security, FinTech, InsurTech, etc.) - Santa Fe*

Es la primera aceleradora científica de Argentina y cuenta con soporte de gestión proveniente de áreas corporativas del Grupo Sancor Seguros, la principal aseguradora del país y su accionista e inversor ancla. Ofrece 2200 m2 de espacio para incubación y radicación de startups con oficinas, co-workings y laboratorios en tres ciudades distintas: Sunchales, Buenos Aires y Bariloche, y pone a disposición de cada proyecto una extensa red de mentores, asesores, proveedores e inversores corporativos y de Venture Capital a nivel nacional, regional y global.

Además, gestiona el fondo de capital de riesgo de early stage más grande del país, con la posibilidad de invertir más de U\$S 1 M a lo largo de las distintas rondas de inversión.

www.cites-gss.com

- *GRID (Biotecnología) - CABA*

Trabaja en la articulación de ciencia, emprendedores y capital inteligente para crear startups biotecnológicas de impacto. Para ello, trabaja con proyectos de todo el país, ofreciendo su red local de empresas y su red internacional de inversores especializados.

www.gridexponential.com/

- *ACELERADORA DEL LITORAL (Biotecnología, ciencias de la vida, salud humana, salud animal, medio ambiente, agronegocios, dispositivos y equipos médicos, química fina, digital health, nanotecnología e ingenierías) - Santa fe*

Brinda apoyo a empresas basadas en ciencia y tecnología de todo el país para transformar los avances científicos en productos o servicios que puedan ser incorporados al mercado. Su propuesta incluye acceso a grupos de investigación de primer nivel nacionales e internacionales, infraestructura y equipamiento, recursos humanos, capacidades en la gestión de la propiedad intelectual y acceso a redes nacionales e internacionales de especialistas y profesionales en las ramas de negocios.

www.aceleradoralitoral.com.ar/

Por último, será de vital importancia contar con una agencia de comunicación y marketing, cuyo objetivo será posicionar la plataforma de una manera creativa y de impacto en el ecosistema emprendedor. Será necesaria una estrategia disruptiva que coloque a la plataforma como referente de sitio de interacción entre emprendedores e inversores, especialmente para aquellas startups en la etapa early stage como para VC e inversores ángeles o particulares.

c. Key activities

Las principales actividades necesarias para llevar adelante el proyecto son:

- Filtrado de proyectos: esta actividad será llevada a cabo por un equipo de abogados y especialistas en el tema, los cuales se encargarán del análisis del potencial y documentación de los proyectos presentados en la plataforma. El resultado de esta actividad servirá como filtro, de manera que solo aquellos proyectos con potencial de generar retornos

lleguen a los inversores, y generen la confianza necesaria para que inviertan en ellos.

- Captación de usuarios: en una primera fase, se saldrá a buscar startups que quieran registrarse en la plataforma. Para ello, se contactará a los key partners previamente mencionados en el punto anterior.
- Promoción de la plataforma: como se mencionó anteriormente, para esto se contactará a una agencia de marketing digital, quien se ocupará del posicionamiento de la plataforma en el mundo emprendedor como referente.
- Eventos en la comunidad emprendedora: realización de diferentes eventos para dar a conocer la empresa y difundir los servicios que la misma brinda.
- Una vez que se cuente con una masa crítica en la plataforma, se espera que sean las mismas startups quienes se registren en la plataforma por motus proprio.

d. Canales

Los canales por medio de los que llegaremos a nuestros usuarios son:

- Sitio web: el principal canal que permite la interacción entre los grupos de interés. Además, aquí los usuarios podrán consultar todo lo relacionado a las inversiones (proyectos junto a su documentación, cap table de las startups, entre otros). Es el canal de mayor relevancia, ya que todos los demás canales llevan a él.
- KAMs (Key Account Managers): serán quienes estarán en continuo contacto con los emprendedores y los inversores, para mantenerlos al tanto de las novedades.
- Eventos especiales: permite llegar a los emprendedores e inversores con mayor propensión a convertir. La desventaja es que son de menor frecuencia y el alcance es menor al resto de los canales, pero su impacto es mayor.

10. Go to market plan

a. Estrategia de entrada al mercado

El objetivo de la plataforma es crear conexiones entre emprendedores e inversores, facilitando así la difusión de los proyectos que requieren financiamiento. Para ello, es fundamental el desarrollo de una estrategia exitosa para la generación y captación de masa crítica de usuarios. El usuario es un catalizador de nuevos usuarios, ya que las plataformas digitales generan un “efecto de red” en el que cada usuario en la red genera valor al negocio, y ayuda a captar nuevos usuarios.

Dado que se trata de una plataforma de dos lados (emprendedor - inversor), cada uno de los dos grupos depende del otro, es decir, si uno de los grupos crece (emprendedores con proyectos en busca de financiación), entonces el otro (inversores) verá a la plataforma más atractiva y, por lo tanto, crecerá también, lo que a su vez generará crecimiento nuevamente en el primer grupo.

Para lograr el efecto de red, se llevará a cabo la siguiente estrategia:

- Crear valor a los dos lados de la plataforma, de tal forma que puedan crear engagement con el paso del tiempo, el cual al hacerse más fuerte, tendrá un crecimiento cada vez más acelerado. Se debe cumplir con el objetivo de dar valor a los participantes y solucionar un problema.
- Establecer una estrategia de marketing digital: dicha estrategia permitirá posicionar a la plataforma como la solución al problema que encuentran tanto los usuarios como los inversores a la hora de buscar financiamiento e inversiones.
- Foco en la experiencia de usuario en el manejo de la plataforma: el uso de la plataforma debe ser intuitivo, de fácil acceso y estable.
- Contactar asociaciones que estén en contacto con emprendedores (aceleradoras, incubadoras, etc).
- Contactar VC e inversores ángeles que estén interesados en registrarse en la plataforma.

Para identificar a los potenciales usuarios de la plataforma, se contactará a diferentes asociaciones. De esa manera se logrará, lentamente,

generar una masa crítica tanto del lado del emprendedor como del inversor, y además, dar a conocer la plataforma en el ecosistema emprendedor.

b. Estrategia de pricing

Como se describió previamente, el modelo de negocios de la plataforma consistirá de un marketplace unido a un modelo de negocios híbrido: se cobrará una suscripción mensual a los usuarios (tanto emprendedores como inversores), junto a un fee de cada inversión realizada en un proyecto.

A los usuarios que se registren en la plataforma, se les cobrará una suscripción mensual de un valor de USD 50. Dicha suscripción les dará acceso a las siguientes funcionalidades:

- Análisis y filtrado de proyectos: el emprendedor podrá, dado el feedback recibido en el análisis de su proyecto, volver a subirlo en la plataforma. Por otro lado, se asegurará al inversor que los proyectos que le son mostrados han pasado un riguroso análisis previo.
- Emparejamiento de proyectos con inversores: se recomendará a los inversores proyectos basados en su perfil y preferencias.
- Catálogo de proyectos disponibles para invertir: tanto emprendedores como inversores podrán ver diferentes proyectos subidos en la plataforma, y tendrán la posibilidad de contactar al equipo emprendedor para establecer conexiones y networking.

Por otro lado, la plataforma cobrará un fee del 1% sobre el total de cada inversión realizada. Al pagar dicha comisión, los usuarios tendrán acceso a las siguientes funcionalidades:

- Uso de Smart Contracts para el cumplimiento de los acuerdos entre las partes: evita tener que recurrir a un ente legal y reduce costos de transacción asociados a la contratación a la hora de realizar el cumplimiento de acuerdos entre las diferentes partes.
- Centralización de documentación legal de la conformación de la startup: dicha documentación será de libre acceso para los usuarios, de modo que se puede consultar y acceder a ella en todo momento, con el objetivo de generar transparencia y credibilidad en el inversor.

- Seguimiento del Cap Table del proyecto a los inversores y emprendedores: dicha funcionalidad permitirá tanto a los emprendedores como a inversores conocer, de forma clara y transparente, cómo está compuesta la empresa en todo momento, es decir, cómo se ha recaudado el capital y que porcentaje de la misma poseen los diferentes socios.

c. Estrategia de gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas (get keep-grow)

i. Emprendedor

Etapa	Impulsores del crecimiento	Métricas
1. Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncios online - Marketing tradicional - Anuncios por asociaciones y agrupaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Page views - Top of mind %
2. Activación	<ul style="list-style-type: none"> - Registro en la plataforma - Onboarding - Certificación - Presentación de inversores - Match con inversores afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros en la plataforma - Duración de la sesión
3. Retención	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación proactiva - Campañas de lealtad - Push notifications (cada vez que un nuevo inversor se registre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios activos mensuales - Frecuencia de cada visita - Cantidad de clicks
4. Referencia	<ul style="list-style-type: none"> - One click sharing - Rating and reviews - Personalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Share de plataforma %
5. Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Conversión de leads - Participación en comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - CLV (Customer Lifetime Value)

ii. Inversor

Etapa	Impulsores del crecimiento	Métricas
1. Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncios online - Marketing tradicional - Anuncios por asociaciones y agrupaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Page views - Top of mind %
2. Activación	<ul style="list-style-type: none"> - Registro en la plataforma - Onboarding - Descubrimiento de proyectos - Match con proyectos afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros en la plataforma - Duración de la sesión
3. Retención	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación proactiva - Campañas de lealtad - Push notifications (cada vez que un nuevo proyecto se registre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios activos mensuales - Frecuencia de cada visita - Cantidad de clicks
4. Referencia	<ul style="list-style-type: none"> - One click sharing - Rating and reviews - Personalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Share de plataforma %
5. Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Conversión de leads - Participación en comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - CLV (Customer Lifetime Value)

11. Implementación del negocio

a. Herramientas dentro de la propuesta de valor

- Algoritmo de recomendación para emparejar proyectos según el perfil e intereses de los inversores: mediante el uso de inteligencia artificial, se desarrollará un algoritmo que permita analizar los comportamientos y perfil de los inversores (preferencias, montos dispuestos a invertir, etc.), y en función de ello, recomendarle proyectos que mejor se adapten a ellos.
- Pasarela de pago para realizar las transacciones: para las transacciones de capital entre inversores y emprendedores, se integrará una pasarela de pago. Para el caso de la plataforma, se utilizará una desarrollada por terceros, por la cual se pagará por su uso.

b. Roadmap de lanzamiento

El proceso del mínimo producto viable (MVP) comienza con la definición de la plataforma e ideación, donde se definen los objetivos y se planifica el customer journey.

Luego comienza la etapa de modelado de la solución, momento donde se crea la plataforma con un prototipo, y se desarrolla el algoritmo de recomendación al igual que la pasarela de pago para las inversiones. Se identifican los requerimientos así como también se realizan todos los análisis de cada feature (Gap Analysis). En esta etapa ya se encuentran definidos los equipos pilares siendo el equipo de IT & Development el equipo predominante, junto al equipo de Marketing y al equipo de Legales.

Finalizada la etapa anterior, comienza la configuración y desarrollo. IT & Development realiza las pruebas de integración y configuración de interfaces. Marketing comienza a detectar las alianzas con los key partners.

Ya se tiene la primera versión que es utilizada para simular pruebas de UAT con las features de la plataforma. Una vez alineada la organización con la plataforma, se sale al mercado en la búsqueda de usuarios de ambos lados.

A continuación se presenta el diagrama de Go-Live del primer año. Sin embargo hay que entender que esto es un proceso agile donde, por más que parezca lineal, en cada prueba se puede iterar y modificar y mejorar alguna de

las funcionalidades. El objetivo es reducir todos los factores de riesgo y salir al mercado cuánto antes para que los costos no incrementen.

c. Roadmap de expansión regional

Hito	Actividades
Creación de MVP	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la plataforma - Desarrollo del algoritmo de recomendación - Desarrollo de pasarela de pagos - Go Live
Validación de mercado Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de proyectos en Argentina - Captación de usuarios de la plataforma (ambos lados) en Argentina - Alianzas con key partners en Argentina
Expansión Argentina e ingreso a México	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento por toda Argentina - Búsqueda de proyectos en México - Captación de usuarios de la plataforma en México - Alianzas con key partners en México
Expansión por México y análisis de mercado brasileño	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento por México - Análisis de mercado de Brasil (foco San Pablo) - Análisis de alianzas con key partners en Brasil (foco San Pablo)
Posicionamiento de la plataforma como referente de la región	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercado en resto de países de la región - Análisis de alianzas con key partners en resto de países de la región

Luego que se haya creado el MVP, se haya validado el prototipo de la plataforma en el mercado y se haya puesto en marcha el producto, se procederá a la validación de la plataforma en el mercado argentino.

Para ello, se plantearán una serie de métricas a cumplir durante el primer año de funcionamiento de la plataforma, las cuáles son las siguientes:

- Número de proyectos presentados: ~5000

- Número de proyectos aprobados: ~100 (1% de los proyectos presentados)
- Número de inversores registrados: 200
- Números de deals concretados (inversiones realizadas): ~67 (33%)
- Número de alianzas estratégicas con key partners: 10

Una vez finalizado el primer año, habiendo afianzado el producto en Argentina, se procederá a la expansión regional secuencial, eligiendo a México como país para comenzar. El motivo de la elección es que, después de Brasil, es el país con mejores condiciones para el desarrollo de startups y además, el país con mayor valoración en el ecosistema de startups. Asimismo, al no contar con la barrera idiomática como sucede con Brasil y contar con mayor afinidad cultural, se opta por México como país piloto para comenzar la expansión en la región.

Dicho proceso se llevará a cabo siguiendo el modelo de Uppsala. Dicho modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

Las características principales de este modelo son las siguientes:

- Las firmas o compañías ganan experiencia del mercado doméstico antes de involucrarse en mercados extranjeros
- Las firmas o compañías inician sus operaciones en el extranjero en países cercanos con afinidad cultural y geográfica
- Gradualmente las compañías comenzarán a tener operaciones con países cada vez más lejanos y diferentes en materia cultural y geográfico

Durante la expansión por México, se trabajará para establecer alianzas con key partners del país. Para ello, se contactará a entes gubernamentales, universidades, centro educativos, incubadoras, aceleradores, y toda aquella organización de donde puedan surgir proyectos que requieran financiamiento privado. A su vez, se trabajará con el equipo de marketing y comunicaciones para la realización de campañas de posicionamiento de la plataforma en el país, de modo que tanto emprendedores como inversores conozcan el valor de la misma y quieran registrarse.

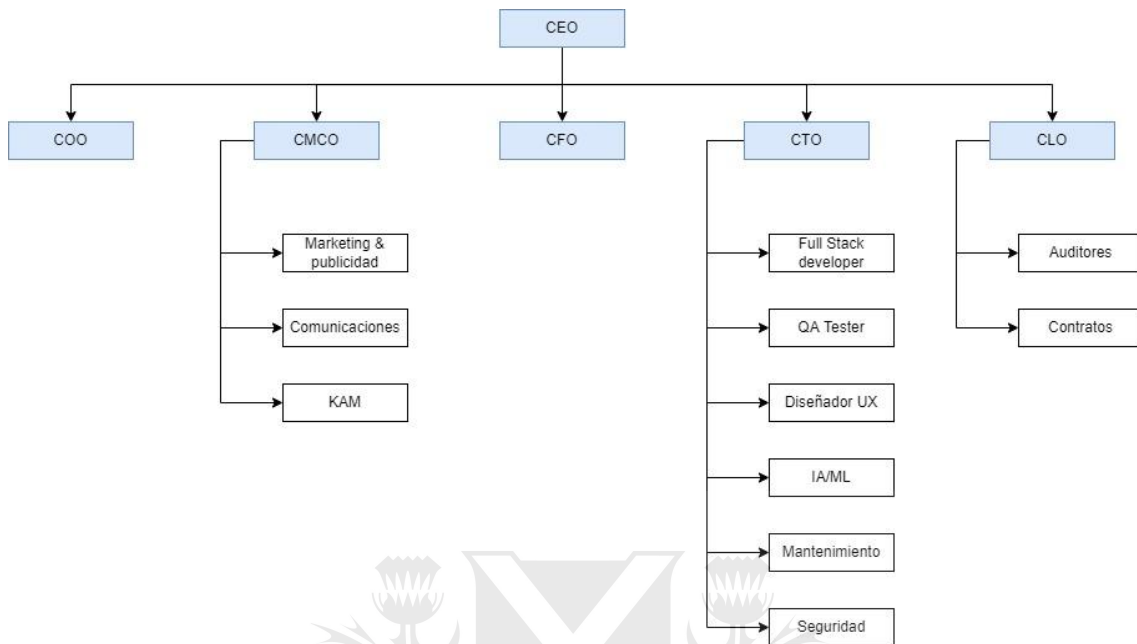
Una vez que se haya posicionado la plataforma en México, se procederá a hacer lo mismo en Brasil, ya que se contará con la experiencia y aprendizaje de haber ingresado en el mercado de otro país. El motivo de seguir la expansión en Brasil se debe a que, dentro de Latinoamérica, es el país donde más inversiones de capital privado se realizaron en los últimos años. Además, San Pablo es la ciudad latinoamericana con mejores condiciones para el desarrollo de startups. Finalmente, Brasil es el país con mayor número de startups y con mayor valoración de su ecosistema emprendedor.

Por último, una vez finalizado el proceso de expansión y posicionamiento de la plataforma en Brasil, se seguirá con el resto de los países de la región. Para eso, al igual que con México y Brasil, se harán investigaciones de mercado y se realizarán alianzas con key partners para finalmente posicionar a la plataforma como referente en la región.



12. Equipo emprendedor

a. Equipo emprendedor (organigrama)



b. Composición del equipo

Dentro de la organización, habrá 5 áreas funcionales, cada una con su respectivo director y equipo:

- **Operaciones:** equipo responsable de las actividades diarias de la corporación y del manejo de operaciones. El equipo estará compuesto por el director de operaciones (COO), quien reportará directamente al director ejecutivo (CEO).
- **Marketing y comunicaciones:**
- **Finanzas:** equipo responsable de la planificación, ejecución e información financieras, así como del mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa, determinación políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa, análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa, y la dirección de las decisiones financieras de la empresa de modo que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa. El equipo estará compuesto por el director de finanzas (CFO), quien reportará directamente al director ejecutivo (CEO).
- **Tecnología y sistemas:** equipo responsable de establecer una estrategia en IT alineada a la estrategia comercial y de negocio de la organización.

Además, se encargará de gestionar el equipo de profesionales IT de la compañía, así como mantener, desarrollar y articular la evolución de la estrategia técnica de la empresa. El equipo estará compuesto por los siguientes perfiles:

- Full stack developer: responsable del desarrollo y arquitectura de la plataforma, garantizando su funcionamiento y estabilidad
- QA tester: verificarán que la plataforma no contenga fallos. De este modo, se asegurará la calidad y el buen funcionamiento del producto final.
- Diseñador UX: responsable de la experiencia de usuario, y su función será la de proyectar una interfaz de usuario que permita tanto a emprendedores como inversores explorar las funcionalidades de la plataforma de manera fácil e intuitiva, desde el principio hasta el final del flujo de usuario.
- IA/ML: encargado del desarrollo del algoritmo de emparejamiento
- Mantenimiento: su tarea será dar soporte tecnológico a la organización, así como de garantizar el funcionamiento de las interfaces dentro de la plataforma.
- Seguridad: experto en informática que se encargará de la seguridad de los datos. Evaluará las medidas de seguridad de la empresa, identificando fallas y vulnerabilidades al igual que un curso de acción para mitigarlas.
- Director de tecnología (CTO): tendrá a cargo a los perfiles mencionados previamente, y reportará directamente al director ejecutivo (CEO).
- Legal: equipo responsable de las actividades jurídicas que se llevan a cabo para velar por el buen desenvolvimiento de los procesos de la organización y asegurar que la empresa se encuentre alineada con todos los marcos normativos correspondientes. Además, se encargará de defender los bienes e intereses de la organización ante conflictos de cualquier tipo y durante las negociaciones con terceras partes. El equipo estará compuesto por los siguientes perfiles:

Plataforma Digital Para El Financiamiento De Startups

- Auditores: encargados del análisis de los proyectos presentados por los emprendedores, verificando sus antecedentes, documentación legal, indicadores económicos, entre otras tareas.
- Contratos: encargados de la redacción y cumplimiento de los contratos entre emprendedores e inversores.
- CLO: tendrá a cargo a los perfiles mencionados previamente, y reportará directamente al director ejecutivo (CEO).



Universidad de
San Andrés

13. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

a. Modelo de generación de beneficios

i. Modelo de ingresos

Como se explicó anteriormente, el modelo de negocios de la plataforma será uno híbrido: se cobrará una suscripción mensual a los usuarios (tanto emprendedores como inversores), junto a un fee de cada inversión realizada en un proyecto.

- A los usuarios que se registren en la plataforma, se les cobrará una suscripción mensual de un valor de USD 50. Para el primer año, se estima que los MAU (Monthly Active Users) sean 200 usuarios para los emprendedores, y 100 para los inversores. Se espera que el valor de dicho indicador vaya duplicándose año tras año, hasta estabilizarse a partir del año 6, cuando se asume que la plataforma ha alcanzado su madurez y se ha posicionado en el mercado como referente.
- Por otro lado, la plataforma cobrará un fee del 1% sobre el total de cada inversión realizada. Según la encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino realizada en 2020 por ARCAP, en promedio los inversores ángeles concretaron 1 inversión anual durante dicho período. Por otro lado, del informe se desprende que el inversor ángel argentino en promedio invierte aproximadamente 70 mil dólares anuales. A partir de estos datos, y la cantidad de inversores registrados en la plataforma año tras año, se estima que solo la mitad concretará una operación.

+ Modelo de generación de beneficios

ii. Estimación de ingresos (en USD)

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Suscripción emprendedor		120.000	240.000	480.000	960.000	1.920.000	1.920.000
Suscripción inversor		60.000	120.000	240.000	480.000	960.000	960.000
SUBTOTAL	0	180.000	360.000	720.000	1.440.000	2.880.000	2.880.000
Comisión por inversión		35.000	70.000	140.000	280.000	560.000	560.000
SUBTOTAL	0	35.000	70.000	140.000	280.000	560.000	560.000
TOTAL	0	215.000	430.000	860.000	1.720.000	3.440.000	3.440.000

iii. Estimación de egresos (en USD)

EGRESOS		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
RRHH	CEO		30.000	30.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	COO		24.000	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	CMCO		24.000	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Marketing & publicidad	2.625	3.150	6.300	12.600	12.600	18.900	18.900
	Comunicaciones		3.000	6.000	6.000	12.000	12.000	12.000
	KAM		5.700	22.800	22.800	34.200	45.600	45.600
	CFO		24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	CTO		24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Full stack developer	7.500	4.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
	QA tester	4.500	2.700	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
	Diseñador UX	2.200	2.640	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280
	IA/ML	6.250	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Mantenimiento & seguridad		9.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
	CLO		24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Auditor		5.400	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
	Contratos		3.600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
SUBTOTAL		23.075	197.190	336.780	421.080	438.480	456.180	456.180

Plataforma Digital Para El Financiamiento De Startups

Software	Almacenamiento en la nube	26.880	26.880	26.880	26.880	26.880	26.880	26.880
	Copia de seguridad online	600	600	600	600	600	600	600
	Protección antivirus	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
SUBTOTAL		87.480	87.480	87.480	87.480	87.480	87.480	87.480
Viáticos	Viajes por reuniones (Argentina) - 1° año		4.320	2.160	1.080	840	840	840
	Viajes por reuniones (México) - 2° año			6.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Viajes por reuniones (Brasil - 3° año)				2.800	1.400	1.400	1.400
	Viajes por reuniones (LatAm - 4° año)					9.600	6.400	1.600
SUBTOTAL		0	4.320	8.160	6.880	14.840	11.640	6.840
Costos fijos	Alquiler oficina		600	600	600	600	600	600
	Agua		30	30	30	30	30	30
	Electricidad		50	50	50	50	50	50
	Internet		37	37	37	37	37	37
SUBTOTAL		0	717	717	717	717	717	717
TOTAL		110.555	289.707	433.137	516.157	541.517	556.017	551.217

iv. Cuadro de resultados (en USD)

	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de fondos	-\$23.855	\$11.993	\$83.563	\$430.543	\$1.265.183	\$2.970.683	\$2.975.483

b. Requerimientos de inversión (en USD)

Para el desarrollo del MVP, la inversión inicial que se requerirá es la siguiente:

- Costos RRHH = 23.075
- Software = 780
- Total = 23.075 + 780 = 23.855



14. Viabilidad del proyecto

a. Proyección a 6 años de los flujos descontados de fondos

	0	1	2	3	4	5	6
FF	-\$23.855	\$11.993	\$83.563	\$430.543	\$1.265.183	\$2.970.683	\$2.975.483
FF actualizado	-\$23.855	\$10.679	\$66.260	\$304.003	\$795.489	\$1.663.250	\$1.483.471
FF actualizado acumulado	-\$23.855	-\$13.176	\$53.085	\$357.087	\$1.152.577	\$2.815.827	\$4.299.297

b. CAPM

Para el cálculo de la tasa de descuento de flujos de fondos se utilizará el CAPM (Capital Asset Pricing Model), modelo desarrollado inicialmente por William Sharp (1964), cuya fórmula es la siguiente:

$$E(icp) = if + [E(im) - if] \cdot \beta$$

Donde:

- if = tasa libre de riesgo (en una determinada economía): se tomó como referencia el rendimiento de los bonos del tesoro de EEUU a 10 años, por tener casi probabilidad nula de ser impagos. El valor es 2,91%.
- $E(im) - if$ = prima de riesgo a largo plazo del mercado: se utilizó la prima de riesgo para inversiones en Argentin calculada por Damodaran, quien compara el valor de una prima de riesgo de un mercado maduro como el de EEUU contra la prima de riesgo de cada país, utilizando el índice Moody's para la moneda local y spread de los Credit Default Swaps promedio por rating, teniendo en cuenta la volatilidad promedio del mercado de acciones y bonos. Al restarle la tasa libre de riesgo, se obtuvo el valor de la prima de mercado de 9,88%.
- β = coeficiente beta: dado que no se tomará deuda financiera, se estima en base a la beta desapalancada de la industria (software/internet = 0,95), calculada por Damodaran.

Se asume que el proyecto es financiado exclusivamente por socios fundadores y programas de capital reembolsables que tienen costo cero de deuda como los de Endeavour, por lo tanto, no contará con financiación externa

que signifique un costo adicional para el cálculo de la tasa CAPM, siendo completamente “equity”.

Por lo tanto:

$$E(\text{icp}) = 2,91\% + [9,88\%] * 0,95 = 12,30\%$$

c. Resumen de indicadores (VAN, TIR, PR)

Tasa de descuento	12,30%
VNA	\$4.323.152,30
VAN	\$4.299.297,30
TIR	298%
PR	1,20



Universidad de
San Andrés

15. Conclusiones

A través de la elaboración del presente plan de negocio, se pudo comprobar que la plataforma es un proyecto rentable, la cual facilitará las operaciones e interacciones entre emprendedores e inversores.

Además, mediante el análisis del tamaño de mercado y la problemática que se enfrentan los emprendedores a la hora de buscar financiamiento para sus proyectos, se verificó que el ecosistema emprendedor, tanto en Argentina como en la región de Latinoamérica, son lo suficientemente grandes y valiosos, pero también se encuentran desatendidos y hay una enorme oportunidad. Debido a esto, la plataforma sería la herramienta que tanto los emprendedores como los inversores necesitan para establecer conexiones a la hora de buscar fuentes de financiamiento. Asimismo, la plataforma ayudará a los pequeños y medianos emprendimientos en su crecimiento y expansión mediante la financiación por parte de los inversores.

Finalmente, a través de las entrevistas realizadas a expertos de la industria, se corroboró que la problemática descrita se encuentra actualmente desatendida. Muchos emprendedores se enfrentan a la problemática de dar visibilidad a sus emprendimientos, y dicha falta de visibilidad y exposición conlleva a no poder alcanzar a potenciales inversores. La plataforma solucionaría esta cuestión, permitiendo crear el lugar donde se genere el encuentro entre startups e inversores, y a su vez, facilitar el networking entre los usuarios de la plataforma.

De esta manera, se ha cumplido con las preguntas y objetivos planteados en el punto 4, siendo la plataforma propuesta la herramienta que tanto los emprendedores como los inversores necesitan para establecer conexiones a la hora de buscar fuentes de financiamiento, así como el instrumento que permitirá solucionar la falta de visibilidad y exposición que tienen los proyectos de algunos emprendedores para alcanzar a potenciales inversores.

16. Fuentes y bibliografía

ARCAP. (2020). *Encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino 2020*. ARCAP.

<https://arcap.org/wp-content/uploads/2020/12/Inversor-Angel-Argentino-2020.pdf>

Bernal, J. (2021, Octubre 2). *Ciclo de Financiación de las Startups – La Turbina*. La Turbina.

<https://laturbina.com.ar/ciclo-de-financiacion-de-las-startups/>

Cremades, A. (2016). *The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know* (1° ed.). Wiley.

datosmacro.com. (n.d.). *Bono de Estados Unidos a 10 años*.

<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Dinatale, M. (2022, Enero 2). Los 10 objetivos que se impuso Alberto Fernández para ejecutar en el 2022. *El Cronista*.

<https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>

El Economista. (2022, Marzo 15). *Inflación: marzo, cerca de 5% y proyecciones para 2022 se consolidan en la zona de 60%*. El Economista.

<https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487>

Endeavor Argentina. (2021, Agosto 25). *Qué es un inversor ángel y cómo puede financiar mi proyecto - Endeavor*. Endeavor Argentina.

<https://www.endeavor.org.ar/academia-financiamiento-inversor-angel-financiar-proyecto/>

- Escobar, B. (2022, Febrero 17). *Startups argentinas levantaron un nivel histórico de capital en 2021, según LAVCA*. Bloomberg Línea.
<https://www.bloomberglinea.com/2022/02/17/capital-privado-las-startups-argentinas-levantaron-un-nivel-historico-en-2021/>
- i2T S.A. (2020, Julio 6). *Argentina: Live streaming eCommerce, el formato que está revolucionando las ventas a nivel mundial – i2T – Ideas e Innovación en Tecnología*. i2T S.A.
<https://www.i2t.com.ar/2020/07/06/argentina-live-streaming-ecommerce-el-formato-que-esta-revolucionando-las-ventas-a-nivel-mundial/>
- INDEC. (2021, Diciembre). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Diciembre 2021*. INDEC.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- INDEC. (2021, Diciembre). *Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de diciembre de 2021*. INDEC.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_01_223173EDC303.pdf
- INDEC. (2021, Diciembre 21). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre de 2021*. INDEC.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf
- INDEC. (2022, Mayo 16). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Información Legislativa. (n.d.). *APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR*.

InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

Información Legislativa. (n.d.). *DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. INFOLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>

Información Legislativa. (n.d.). *Ley 11*. Jus.gob.ar.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

Información Legislativa. (n.d.). *Ley 22802 del 21/04/83*. Jus.gob.ar.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texact.htm>

Información Legislativa. (2000, Noviembre 2). *Información Legislativa*. InfoLeg - Información Legislativa.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=64790>

Johanson, & Wiedersheim-Paul. (1975). Uppsala internationalization process model. *ScienceDirect*.

Koonce, L. (2016, Febrero 23). *Let's Disintermediate All the Lawyers: Smart*

Contracts on the Blockchain (Why Blockchain Matters to the Arts, Part 4). Medium.

https://medium.com/creativeblockchain/lets-disintermediate-all-the-lawyers-smart-contracts-on-the-blockchain-why-blockchain-matters-to-the-cd031e40a75e#id_token=eyJhbGciOiJSUzI1NiIsImtpZCI6Ijc0ODNhMDg4Z

DRmZmMwMDYwOWYwZTlyZjNjMjJkYTVmZTM5MDZjY2MiLCJ0eXAi
Oij

KPMG. (n.d.). *Newsletter: Valuación de Startups*. assets.kpmg.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/2021/newsletter-valoracion-de-startups.pdf>

LAVCA. (n.d.). *The Association for Private Capital Investment in Latin America*.

LAVCA. <https://lavca.org/>

McKinsey. (2022). *The top technology trends*. McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (n.d.). *Perfiles de aceleradoras*.

Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento/perfiles-de-aceleradoras>

Navarro, R., & Nicolás. (2022, Enero 26). /Gobierno y FMI acordaron 2022 y

2023 sin ajuste y déficit cero en 2025: siguen negociando. *El Destape*.

https://www.eldestapeweb.com/economia/deuda-con-el-fmi/el-gobierno-y-a-acuerdo-2022-y-2023-sin-ajuste-y-deficit-cero-en-2025-siguen-negociando-202212618240?gclid=CjwKCAiAvOeQBhBkEiwAxutUVHHe6kiir0po8N912QaHEK2-TecDEri0ehPFZA0fW18QH8ZJXlkbDhoCx8QQA_vD_BwE

O'Neill, A. (2021, Noviembre 17). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista.

<https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

O'Neill, A. (2021, Noviembre 17). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista.

<https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

- Organización Internacional del Trabajo. (2021, Julio). *Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19*. ILO.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814506.pdf
- Pasjalidis, D. (2021, Junio 22). *Ranking mundial de startups: qué puesto ocupan la Argentina y otros países de Latinoamérica*. iProUP.
<https://www.iproup.com/startups/23872-ranking-startups-puesto-de-argentina-y-paises-de-la-region>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Grupo Editorial Patria.
- Puente. (n.d.). *Riesgo País - Argentina, Brasil, Panamá, Perú, Uruguay*. Puente. <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>
- Rojas, E. (2020, Enero 20). *¿Qué son los smart contracts o contratos inteligentes? Guía completa*. Cointelegraph.
<https://es.cointelegraph.com/explained/what-is-a-smart-contract>
- Ser Industria. (2021, Abril 3). *El ecosistema de startups argentino es el de mayor valor en Latinoamérica*. Ser Industria.
<https://www.serindustria.com.ar/el-ecosistema-de-startups-argentinas-es-el-de-mayor-valor-en-latinoamerica/>
- Software DELSOL. (n.d.). *Venture Capital ¿Qué es y cómo funciona?* Software DELSOL. <https://www.sdelisol.com/glosario/venture-capital/>
- StartupBlink. (2022). *Global Startup Ecosystem Index 2022*. StartupBlink.
<https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>

Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (2021, Junio). *Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo.*

Superintendencia de Riesgos del Trabajo - SRT.

<https://www.srt.gob.ar/estadisticas/genero/anual/Informe%20Situaci%C3%B3n%20de%20Gnero%20A%C3%B1o%202020.pdf>

Tapscott, A., & Tapscott, D. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World.* Portfolio.

Télam. (2022, Enero 20). *El intercambio comercial cerró 2021 con un superávit de US\$ 14.750 millones.* Télam.

<https://www.telam.com.ar/notas/202201/581481-intercambio-comercial-2021-superavit-indec.html>

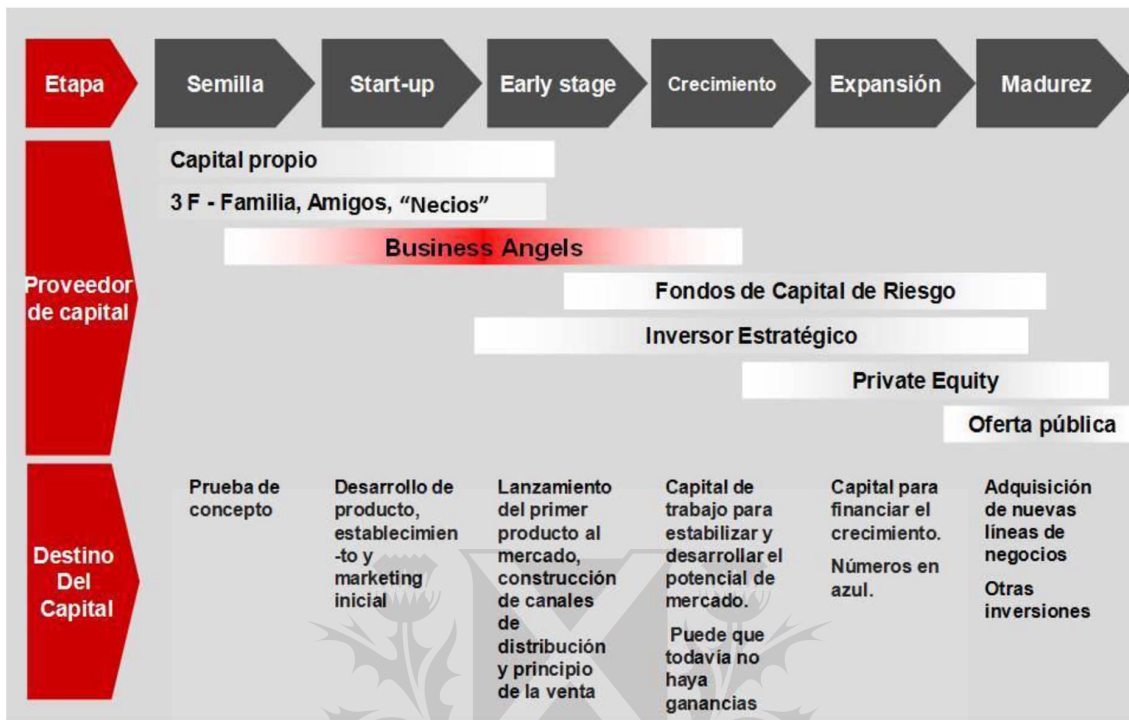
Ualá. (2021, Agosto 6). *¿Qué es el Venture Capital o capital de riesgo?* Aula Ualá - Blog.

<https://blog.uala.com.ar/educacion-financiera/que-es-el-venture-capital-o-capital-de-riesgo/>

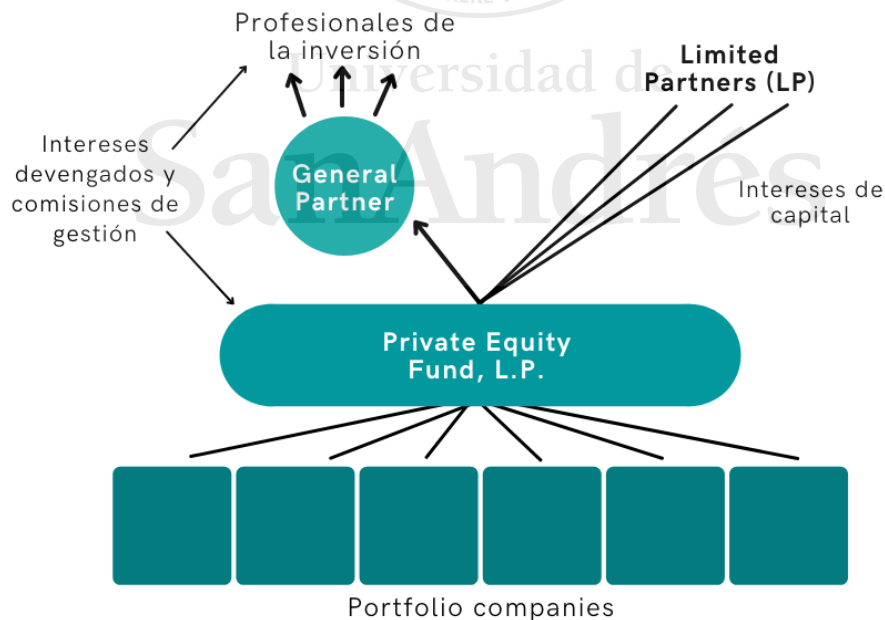
Venture Capital: Qué es, cómo funcionan y todo lo que debes saber. (2021, Diciembre 4). Startupeable. <https://startupeable.com/venture-capital/>

17. Anexos

a. Fases de financiación de una startup



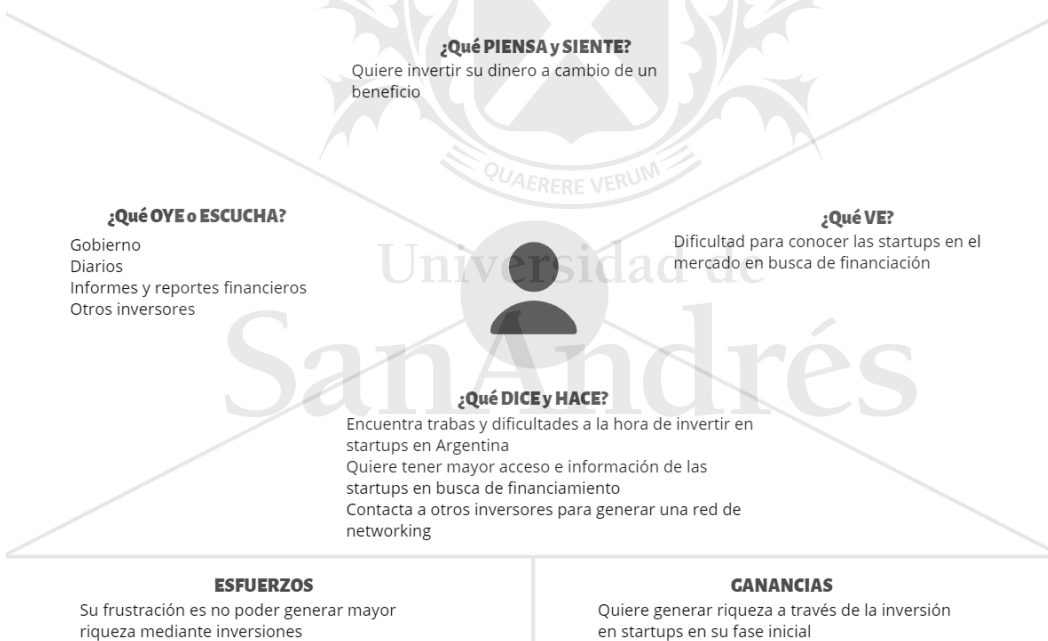
b. Estructura de un fondo de Venture Capital



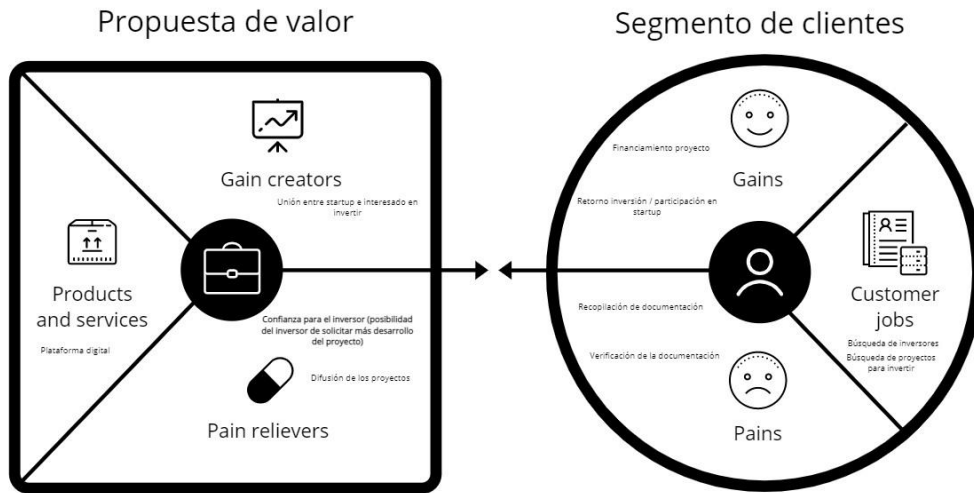
c. Mapa de empatía emprendedor



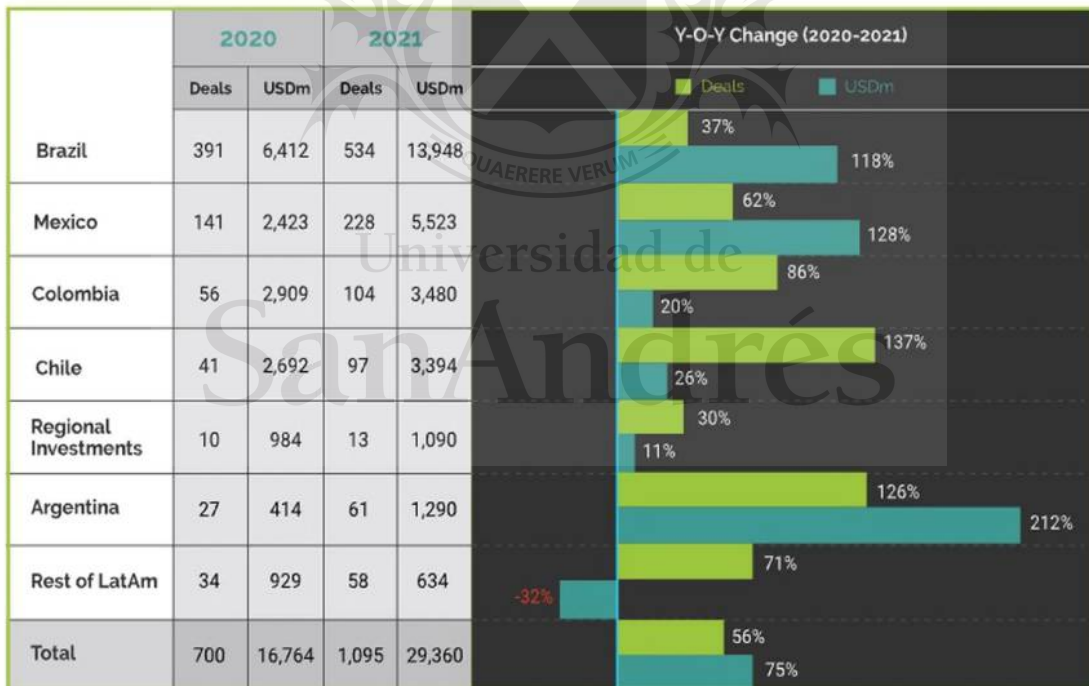
d. Mapa de empatía inversor



e. Canvas de propuesta de valor

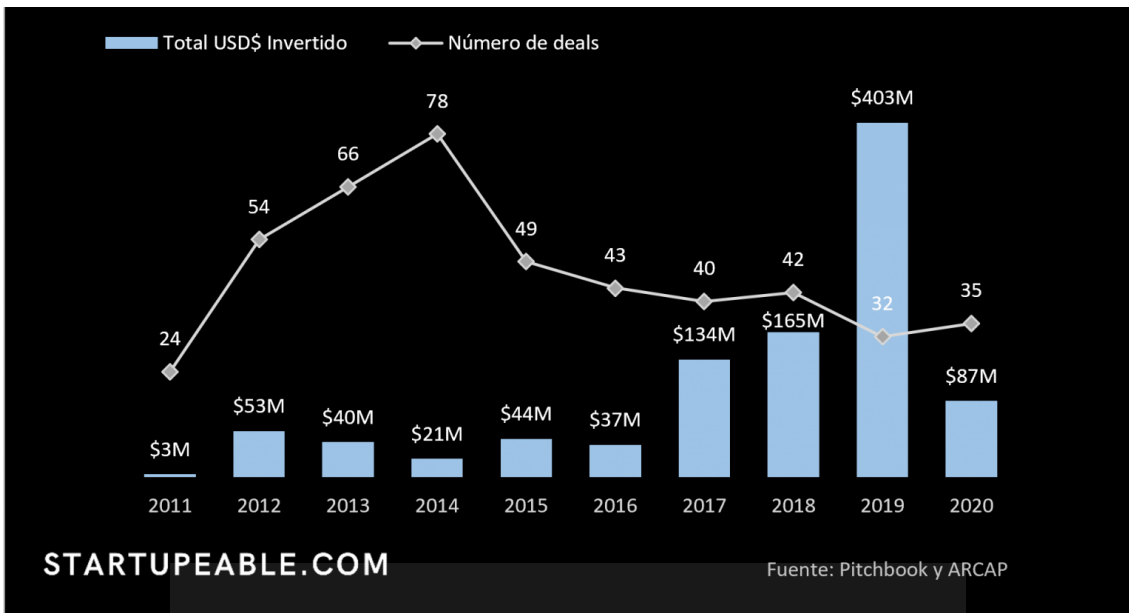


f. Inversiones de capital privado en Latinoamérica por país (2020 - 2021)

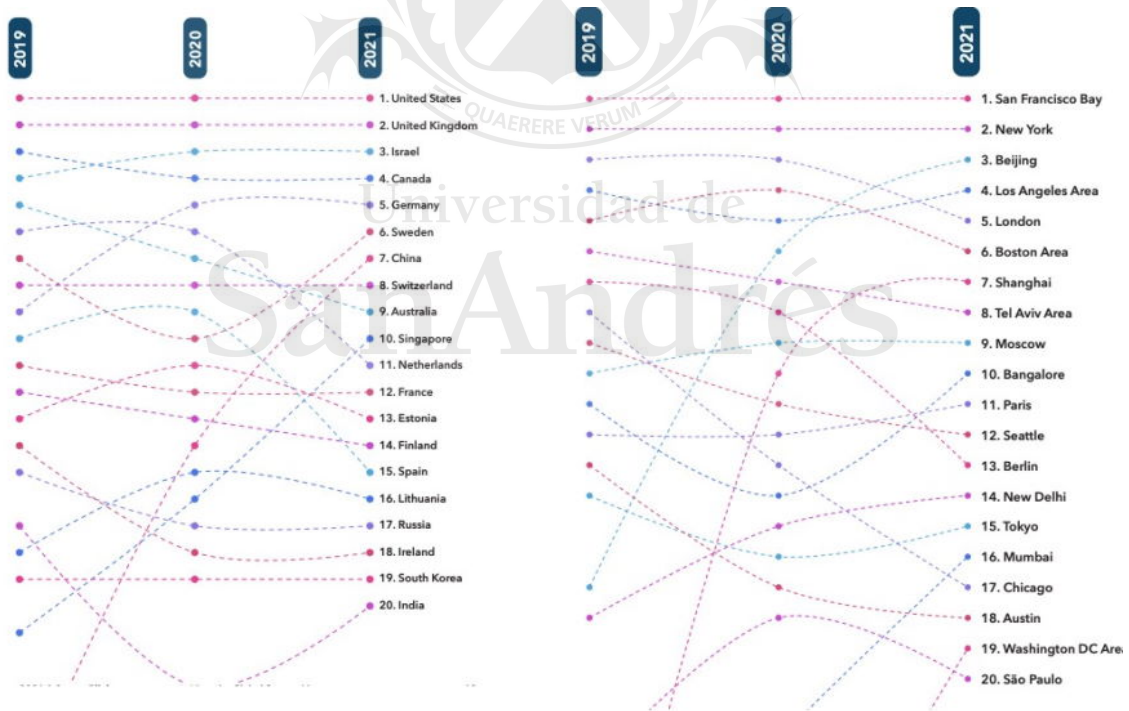


Source: LAVCA. Data as of December 31, 2021.

g. Inversión de Venture Capital en Argentina



h. Ranking de países/ciudades con mejores condiciones para desarrollo de startups



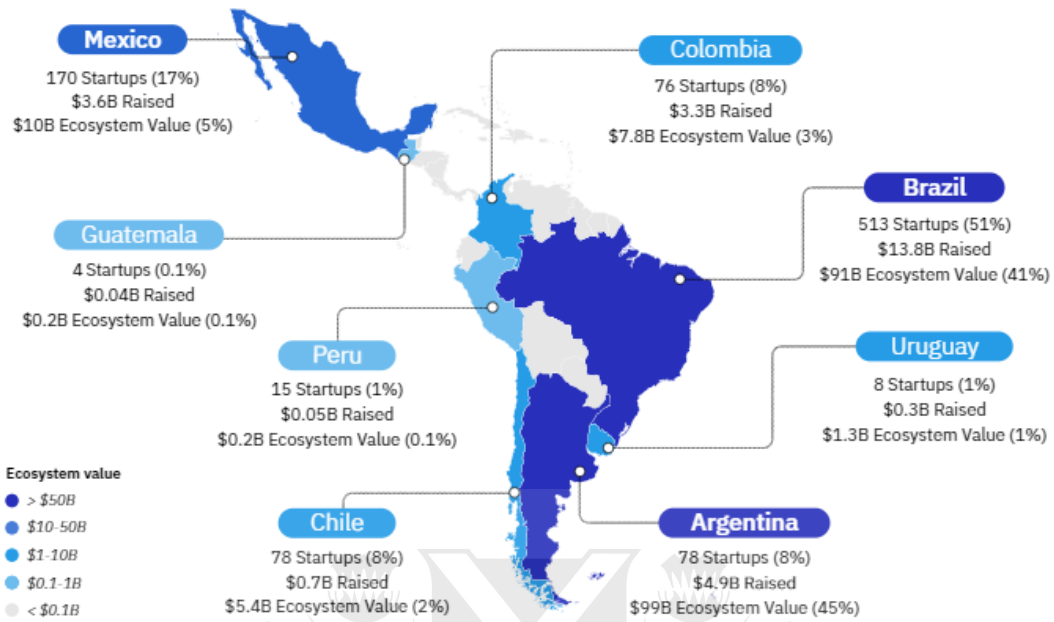
i. Ranking de países latinoamericanos con mejores condiciones para desarrollo de startups

Rank	Country	Number of Ranked Cities	Global Rank	Rank Change (from 2020)	Total Score 2021
1	Brazil	32	24	-4	7.326
2	Chile	4	36	-2	4.976
3	Mexico	17	38	+3	4.800
4	Argentina	5	39	-1	4.613
5	Colombia	4	47	-1	3.547
6	Uruguay	1	51	+15	3.000
7	Peru	1	62	-6	1.540
8	Costa Rica	1	72	new	0.586
9	Jamaica	2	79	-3	0.419
10	Panama	1	83	+4	0.355

j. Ranking de ciudades latinoamericanas con mejores condiciones para desarrollo de startups

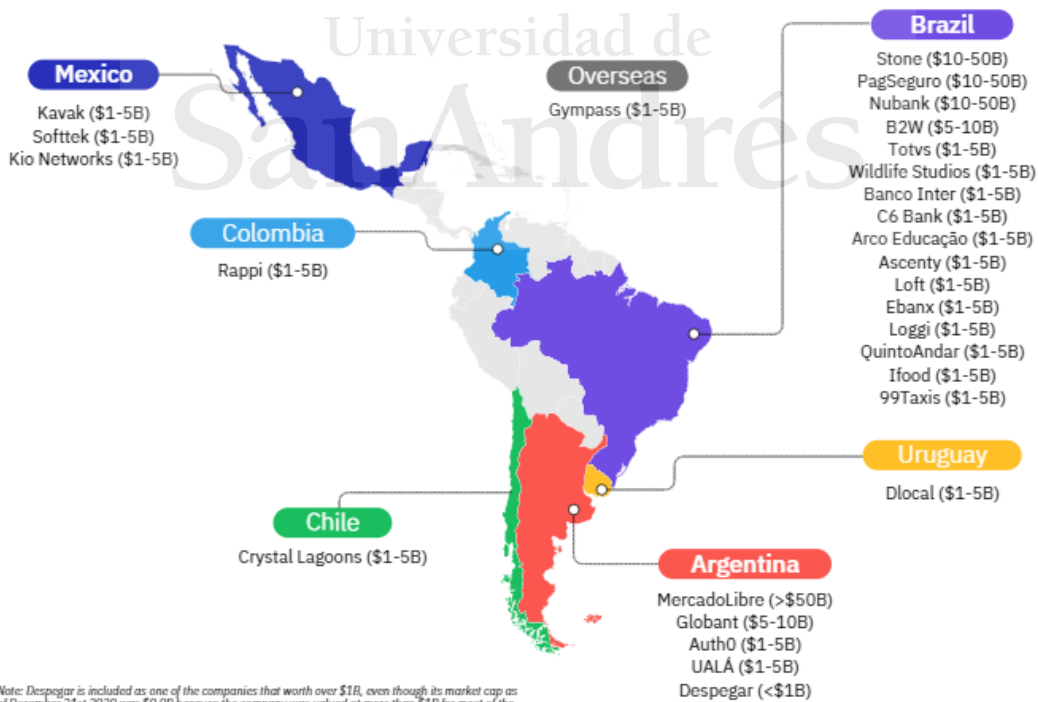
Rank	City	Country	Global Rank	Rank Change (from 2020)	Total Score 2021
1	São Paulo	Brazil	20	-2	17.642
2	Mexico City	Mexico	50	+3	8.385
3	Buenos Aires	Argentina	60	-14	7.152
4	Santiago	Chile	70	-10	6.670
5	Bogota	Colombia	77	-	6.364
6	Lima	Peru	138	-27	4.254
7	Curitiba	Brazil	144	+39	4.053
8	Rio de Janeiro	Brazil	148	-55	4.003
9	Monterrey	Mexico	149	-40	3.997
10	Belo Horizonte	Brazil	154	-53	3.763
11	Guadalajara	Mexico	156	-42	3.682
12	Montevideo	Uruguay	165	+110	3.275
13	Medellin	Colombia	183	-52	2.627
14	Porto Alegre	Brazil	188	+12	2.538
15	Florianopolis	Brazil	270	-43	1.164
16	Cordoba	Argentina	297	+22	0.989
17	Cali	Colombia	298	+32	0.985
18	San José	Costa Rica	333	+154	0.738
19	Brasilia	Brazil	339	-3	0.725
20	San Juan	Puerto Rico	347	+25	0.695

k. Número de startups, capital recaudado y valor del ecosistema por país



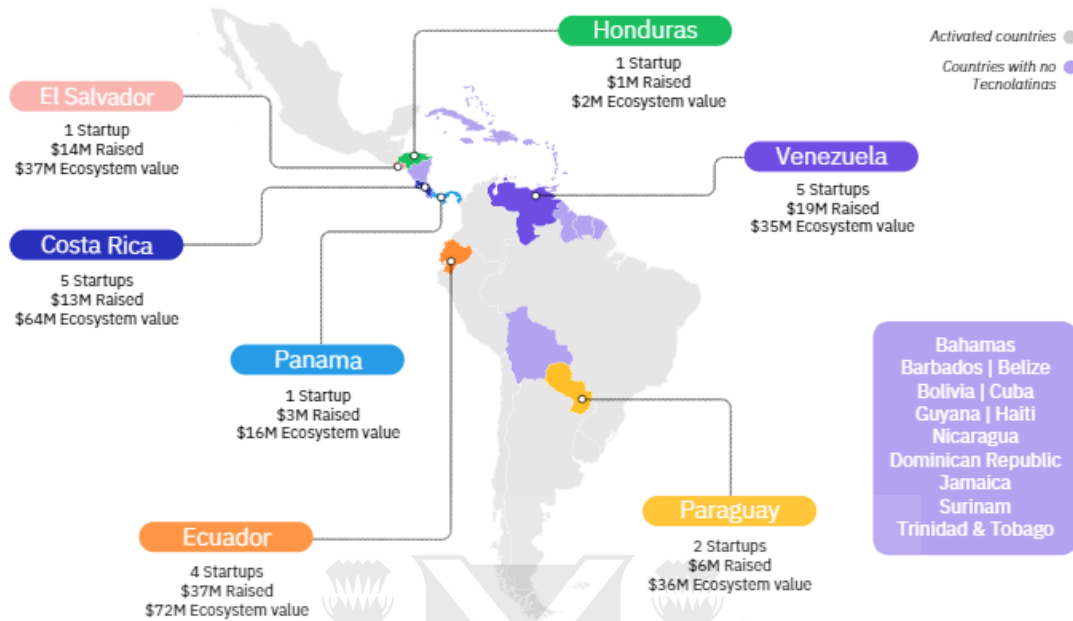
Source: Surfing Tsunamis, Tecnolatinas, LAVCA, Crunchbase, Pitchbook, Techcrunch, Research Reports and Media Reports

l. Distribución de compañías valuadas en más de USD 1B por país



Note: Despegar is included as one of the companies that worth over \$1B, even though its market cap as of December 31st 2020 was \$0.9B because the company was valued at more than \$1B for most of the period between its IPO in 2017 and 2020 when the COVID crisis interrupted international travel
 Source: Surfing Tsunamis, Tecnolatinas, LAVCA, Crunchbase, Pitchbook, Techcrunch, Research Reports and Media Reports

m. Startups, capital recaudado y valor del ecosistema en países no activados



n. Principales unicornios en Argentina

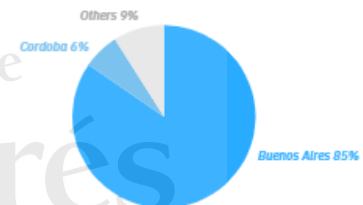
Argentina highlights



78 Tecnolatinas
\$99B Ecosystem value¹
1.8 Tecnolatinas per Minhabitant
>37K Jobs created

8% of IAC Tecnolatinas
45% of IAC ecosystem value¹
18% of capital raised in IAC
E-commerce Main sector by value

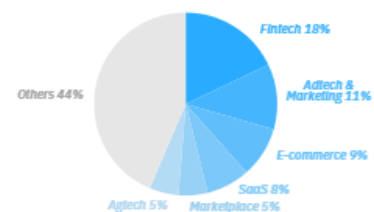
Leading cities by number of Tecnolatinas



Top Tecnolatinas based in Argentina

Company	Sector	Valuation range	City
Mercadolibre	E-commerce	>\$50B	Buenos Aires
Globant	IT/Software Development	\$5-10B	Buenos Aires
Auth0	Cybersecurity	\$1-5B	Buenos Aires
UALÁ	Fintech	\$1-5B	Buenos Aires
Despegar	Travel/Tourism	\$0.5-1B	Buenos Aires

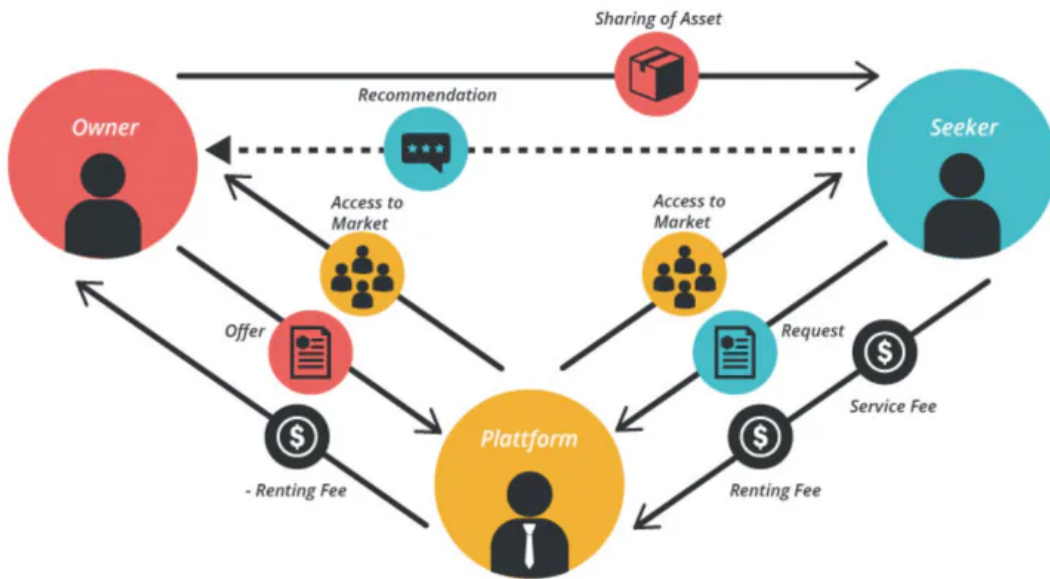
Leading sectors by number of Tecnolatinas



1. Ecosystem value considers the sum of the companies value. To estimate the value of startups without public information we applied a multiple of 6x to the last capital raised which is consistent with the sale of c.17% of the equity in the round.
Source: Surfing Tsunamis, Tecnolatinas, IAVCA, Crunchbase, Pitchbook, Techncrunch, Research Reports and Media Reports, World Economic Forum

o. Diagrama de modelo de negocio marketplace

Plataforma Digital Para El Financiamiento De Startups



Universidad de
San Andrés

p. Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt - PN

Fase	N° de EDT	Título de la tarea	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración
Análisis y definición del proyecto	1.1	Carta del proyecto	Dirección	2/01/2023	11/01/2023	7
	1.2	Revisiones de la carta del proyecto	Dirección	8/01/2023	17/01/2023	7
	1.3	Investigación de mercado	Marketing & comunicaciones	1/01/2023	19/01/2023	14
	1.4	Proyecciones de ingresos	Finanzas	15/01/2023	19/01/2023	4
	1.5	Definición de objetivos	Dirección	8/01/2023	10/01/2023	2
	1.6	Definición de KPIs	Dirección	10/01/2023	12/01/2023	2
	1.7	Plan de comunicación	Marketing & comunicaciones	15/01/2023	23/01/2023	6
	1.8	Planificación de customer journey	Dirección	12/01/2023	16/01/2023	2
	1.9	Definición de equipos	Cada área será autónoma	8/01/2023	17/01/2023	7
Modelado del prototipo	2.1	Definición del alcance y de los objetivos	Producto	23/01/2023	6/02/2023	10
	2.2	Gap analysis (análisis de cada feature)	Producto & tecnología	6/02/2023	20/02/2023	10
	2.2	Desarrollo de algoritmo de recomendación	Tecnología	7/02/2023	27/02/2023	14
	2.4	Desarrollo de pasarela de pago	Tecnología	27/02/2023	20/03/2023	15
	2.5	Diseño de vistas de la plataforma	Producto	27/01/2023	16/02/2023	14
	2.6	Armado de historias de usuario	Producto	16/02/2023	27/02/2023	7
	2.7	Gestión de potenciales riesgos	Producto & tecnología	27/01/2022	3/02/2022	5
Configuración y desarrollo	3.1	Desarrollo de diferentes funcionalidades	Tecnología	20/03/2023	22/05/2023	45
	3.2	Pruebas de QA	Tecnología	20/03/2023	22/05/2023	45
	3.3	Actualizaciones del proyecto (funcionalidades)	Producto	20/03/2023	22/05/2023	45
	3.4	Actualizaciones del diagrama (desvíos)	Producto	20/03/2023	22/05/2023	45

Plataforma Digital Para El Financiamiento De Startups

	3.5	Alianzas con key partners	Marketing & comunicaciones	20/03/2023	10/04/2023	15
	3.6	Previsiones	Producto	20/03/2023	27/03/2023	5
Simulación UAT	4.1	Pruebas en ambiente UAT	Tecnología	22/05/2023	12/06/2023	15
	4.2	Validación final de la plataforma	Producto	5/06/2023	26/06/2023	15
	4.3	Seguimiento de costes y esfuerzos	Finanzas	22/05/2023	26/06/2023	25
	4.4	Rendimiento del proyecto	Dirección	22/05/2023	26/06/2023	25



Universidad de
San Andrés