



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios

**Trabajo Final de Graduación: Level Up, nivelando el
terreno salarial**

Autor: Santiago Delfino

D.N.I: 28.860.429

Mentor: Oscar Jorge Rodríguez

Buenos Aires, Olivos. Marzo del 2023.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Introducción y antecedentes del proyecto de negocio	4
Marcos Conceptuales y herramientas utilizadas	5
I. El cliente	7
I.I El problema	7
I.II Oportunidad de negocio	7
I.III Segmento de cliente	8
II. La propuesta de valor	10
III. Product Market Fit	11
III.I Value Proposition Canvas	11
III.II Proceso de Construcción del MVP	11
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria ..	13
IV.I Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo	13
IV.II Competencia	13
IV.III Contexto	15
IV.IV Industria	17
V. El Modelo de Negocios	19
VI. Go to Market Plan	21
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	23
VIII. Implementación del negocio	26
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	28
X. Resultados Económicos – Financieros y requerimientos de Inversión	29
X.I Contexto Macro y Microeconómico	29
X.II Modelo de generación de beneficios	29
X.III Requerimientos de inversión y financiamiento	33
XI. Impacto Social y Ambiental	37
XII. Condiciones para la viabilidad del negocio	38
XII.I Viabilidad Financiera del negocio	38
XII.II Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	39
XII.III Aspectos legales y regulatorios	41
XIII. Conclusiones	43
XIV. Fuentes y Bibliografía	44
XV. Anexos	47

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a todos los que fueron parte de este viaje.

En primer lugar, a mi compañera de vida, Cuini, gracias por acompañarme en cada paso y especialmente en estos dos años de tanto esfuerzo.

A mis hijos, Ignacio, Bautista y Santos, les agradezco por ser la fuente inagotable de alegría y energía. Gracias por su paciencia.

Gracias a mis padres, ejemplos de generosidad que me enseñaron el valor de la justicia.

No puedo dejar de mencionar a Oscar, mi tutor de tesis, por poner claridad en ideas que salían de lo más profundo.

Quiero expresar mi gratitud al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés por su excelencia académica y cercanía. Les agradezco por haber estimulado mi curiosidad intelectual.

Y para cerrar, a mis compañeros de la cohorte, les dejo un enorme agradecimiento. Me llevo un baúl de recuerdos, 50 amigos y gente con la que voy a jugar el segundo tiempo de mi vida. ¡Gracias a todos!

Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Originado a partir del trabajo final de graduación, Level Up surge como una respuesta innovadora y socialmente impactante a la disparidad informativa en el ámbito laboral. En un contexto donde la motivación económica es un factor crucial para el cambio de empleo, especialmente en el creciente mercado de profesionales tecnológicos en Latinoamérica, Level Up se presenta como una herramienta única. La plataforma destaca por su enfoque en proporcionar información de primera mano, proveniente directamente de los usuarios, como empleados y freelancers. A través de un riguroso proceso de validación, se garantiza la fiabilidad de la información, brindando seguridad y transparencia, con acceso a datos masivos en tiempo real.

La realidad inflacionaria en Argentina y las disparidades salariales entre distintas posiciones y variables como el tamaño de la empresa hacen que la necesidad de contar con información en tiempo real sea imperativa. La plataforma se erige como una solución frente a informes de mercado estáticos y estandarizados, ofreciendo a los empleados una herramienta valiosa para contrastar sus salarios con el mercado de manera transparente. Además de contribuir a la equidad salarial, incluyendo la disparidad entre géneros, Level Up democratiza el acceso a información, proporcionando una herramienta esencial para los empleados y fortaleciendo la transparencia en el ámbito laboral. contribuyendo así al cambio positivo que el mundo laboral contemporáneo necesita.

Introducción y antecedentes del proyecto de negocio

Este trabajo surge a partir de una necesidad personal arraigada en la experiencia profesional del autor. A lo largo de su carrera ha constatado una asimetría de información salarial entre empleadores y empleados en el mercado laboral. Aunque las empresas expresan su compromiso con la equidad, suelen manejar esquemas de bandas salariales que no se divulgan de manera transparente entre los empleados. Esta disparidad motivó al investigador a buscar una evaluación más precisa y clara de su remuneración en relación con los estándares del mercado, identificando así una serie de desafíos significativos en este proceso.

En primer lugar, la problemática surge de la escasez de fuentes de información fiables y actualizadas en el mercado actual. Además, se evidencia la existencia de un secretismo salarial arraigado en la cultura, convirtiéndolo en un tema tabú que dificulta considerablemente la obtención de datos entre pares y colegas.

En Argentina y en los países vecinos, no existe una solución tecnológica que aborde el problema descrito anteriormente. En este contexto, surge la oportunidad de desarrollar la plataforma digital Level Up, destinada a proporcionar información de calidad en tiempo real sobre rangos compensatorios de mercado. El enfoque de este trabajo se centra en el segmento laboral de profesionales en tecnología, dada la alta demanda y la notable rotación de personal. En las secciones siguientes, se presentará contenido y argumentos sobre la complejidad del problema, y se ofrecerá una solución tecnológica enmarcada en un caso de negocio rentable, con posibilidad de expansión sostenible.

Marcos Conceptuales y herramientas utilizadas

En el transcurso de la investigación, se emplearon diversos marcos conceptuales y herramientas metodológicas. Inicialmente, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con actores clave del sector, seguidas de la recopilación de datos cuantitativos mediante encuestas. Con el propósito de comprender las percepciones y experiencias de empleados y freelancers, se implementaron Mapas de Empatía. Asimismo, se utilizó el Value Proposition Canvas para alinear los dolores y necesidades identificados con las oportunidades y beneficios potenciales permitiendo construir una propuesta de valor tangible.

En el análisis de mercado, se aplicaron los conceptos de TAM/SAM/SOM¹ para evaluar el tamaño del mercado objetivo. Además, se empleó el análisis PESTEL² para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían influir en el proyecto. Para entender la dinámica competitiva se utilizaron las 5 fuerzas de Porter.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis FODA³, complementado con la formulación de estrategias FO/FA/DO/DA⁴ para abordar debilidades y aprovechar oportunidades identificadas. Finalmente, se aplicó el Business Model Canvas como herramienta visual e integral para analizar y comprender el modelo de negocio de manera integral. Se ha desarrollado un plan de acción de marketing, abarcando las tres fases fundamentales del embudo de conversión. Para la definición de la valuación del proyecto, se empleó un modelo de flujo de fondos descontados. Este enfoque, basado en la valoración temporal del flujo de ingresos, proporciona una evaluación cuantitativa sólida y objetiva, respaldando el proceso de toma de decisiones financieras. Finalmente, se realizó una identificación detallada de riesgos, destacando los posibles obstáculos y desafíos que podrían surgir en la ejecución del proyecto. Este análisis de riesgos permite una preparación y gestión proactiva para garantizar la viabilidad y la

¹ TAM = Total Addressable Market; SAM = Serviceable Addressable Market; SOM = Serviceable Obtainable Market.

² PESTEL = Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.

³ FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

⁴ FO = Fortalezas, Oportunidades; FA = Fortalezas, Amenazas; DO = Debilidades, Oportunidades; DA = Debilidades, Amenazas.

adaptabilidad del negocio en diversas circunstancias.



Universidad de
San Andrés

I. El cliente

I.I El problema

Perspectiva Empleados

Según datos recopilados por Willis Towers Watson (WTW⁵) en América Latina, se observa que el 45% de los profesionales están activamente buscando nuevas oportunidades laborales, y el factor salarial, incluyendo bonificaciones, figura como la razón principal que motiva la búsqueda de cambio. Este fenómeno refleja una tendencia relevante en el ámbito laboral latinoamericano.

En el contexto específico de Argentina, un estudio realizado por Randstad (ANEXO I) revela que casi el 60% de los trabajadores argentinos tiene previsto cambiar de empleo. Más del 50% de los encuestados manifiesta su intención de hacerlo con el objetivo principal de mejorar su paquete de remuneración. Estos hallazgos destacan la importancia que asignan los profesionales argentinos a las consideraciones salariales al evaluar oportunidades laborales y subrayan la importancia de este aspecto en el entorno laboral del país.

Perspectiva Empleadores

A su vez, el informe de “Escasez de Talento” elaborado por Manpower (ANEXO II) afirma que el 78% de los empleadores argentinos se encuentra con dificultades para encontrar talento, siendo las posiciones de tecnología de la información las más demandadas.

I.II Oportunidad de negocio

Frente a la presencia de dos segmentos laborales con necesidades distintas, se presenta la oportunidad de desarrollar una plataforma que fomente efectos de red, generando una relación simbiótica entre empleadores y empleados. No obstante, debido a la notable influencia de uno de los segmentos (empleados) y

⁵ Fuente: <https://www.wtwco.com/es-ar/insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer>

tomando en consideración la amplia oferta de soluciones que el mercado ofrece a los empleadores, se plantea la creación de una **plataforma exclusiva para empleados** (Level Up). El enfoque se dirige a que los usuarios compartan de manera colaborativa y transparente información salarial, fortaleciendo las conexiones y aprovechando la motivación común de comprender las compensaciones del mercado para lograr avances personales en términos de remuneración. Level Up se orienta a construir un ecosistema centrado en la transparencia, donde el intercambio colaborativo de información salarial sea la llave para atraer y retener usuarios, creando un círculo virtuoso que agregue valor al conjunto.

I.III Segmento de cliente

A lo largo del año 2022, se condujeron una serie de entrevistas como parte del Trabajo Final de Graduación. Estas entrevistas, detalladas en el ANEXO III, abarcaron diversos perfiles con distintos niveles de seniority, incluyendo empleados en roles de IT, consultores en recursos humanos, headhunters, freelancers, empleadores y líderes de capital humano. El objetivo principal fue recopilar información cualitativa de manera exhaustiva para tener una visión panorámica de la problemática.

El **segmento de cliente principal** sobre el cual Level Up pondrá foco está compuesto por **empleados, freelancers** y aquellas personas que buscan oportunidades laborales en roles que demandan habilidades en tecnología de la información.

Asimismo, se implementó una encuesta (ANEXO IV) con la finalidad de captar perspectivas cuantitativas, para poder validar en campo los informes de mercado y añadir un contraste a la información cualitativa reunida. Se destaca que el 60% de los individuos pertenecientes al sector tecnológico expresaron su insatisfacción con la compensación que reciben.

Level Up se presenta como una plataforma B2C que se fundamenta en la transmisión segura de rangos compensatorios entre los profesionales de la industria tecnológica.

En el análisis de Mapas de Empatía (ANEXO V) se resalta que los participantes

perciben que sus salarios son insuficientes para sostener su calidad de vida. Observan inquietudes entre sus colegas relacionadas con la compensación y la cultura en las empresas, evidenciadas en búsquedas activas en LinkedIn y disparidades salariales según el tamaño de la empresa y el sector. Expertos en recursos humanos han señalado que, en algunos casos, el salario puede variar hasta en un 100% para una posición idéntica. Si bien entre empleados comparten información salarial de manera selecta, enfrentan desafíos al confirmar la equidad de sus compensaciones. Su búsqueda de empleo se centra en alcanzar un mayor salario y un bienestar general.

Es esencial destacar la distinción entre dos arquetipos de personas: el **empleado en relación de dependencia en el campo de IT**, que goza de mayor estabilidad, participa en un equipo, recibe formación y beneficios como salud y jubilación; y el **freelancer en IT**, quien enfrenta la constante necesidad de asegurar proyectos, depende completamente de sus habilidades, debe ofrecer servicios de alta calidad, se ve afectado por las fluctuaciones del mercado y disfruta de mayor libertad e independencia en la gestión de su agenda. A su vez, los profesionales independientes manifiestan que la autonomía no les genera un sentido de pertenencia a una comunidad.

Universidad de
San Andrés

II. La propuesta de valor

Level Up busca proporcionar información transparente y precisa sobre salarios en la industria tecnológica para ayudar a empleados y freelancers a negociar salarios justos y así reducir la asimetría de la información.

Level Up se distingue por ser la única plataforma digital en el país que brindará acceso a información fidedigna sobre las remuneraciones del mercado en tiempo real. Este diferencial se traduce en una herramienta esencial para que los profesionales en tecnología cuenten con datos actualizados que les permitan tomar decisiones informadas respecto a su compensación.

La plataforma se enfocará en abordar de forma directa los desafíos específicos enfrentados por los trabajadores y profesionales independientes en el ámbito tecnológico. Al comprender las necesidades únicas de este segmento laboral, Level Up se posicionará como un aliado estratégico para aquellos que buscan optimizar sus condiciones salariales y encontrar equilibrio en su vida profesional. La **protección y la privacidad de la información** de los usuarios son aspectos prioritarios de la plataforma, logrando garantizar un entorno seguro donde los usuarios podrán compartir información sensible de manera anónima, brindando la tranquilidad necesaria para participar activamente en la búsqueda de información y mejorar sus perspectivas salariales.

III. Product Market Fit

III.I Value Proposition Canvas

Level Up emerge como una solución integral que afronta con éxito los desafíos identificados en la sección de dolores del Value Proposition Canvas (ANEXO VI). La reticencia a compartir salarios y la percepción de rigidez en las políticas compensatorias de las empresas se disuelven mediante la funcionalidad de exploración anónima de Level Up, asegurando la confidencialidad y proporcionando datos precisos y actualizados sobre el universo salarial.

La plataforma resuelve la falta de conocimiento sobre bandas salariales al ofrecer insights detallados, fomentando la posibilidad de que las empresas adopten políticas más transparentes. Además, aborda la frustración derivada de la falta de certeza respecto a la competitividad del paquete compensatorio al proporcionar datos inmediatos y facilitar la comparación masiva de compensaciones en el mercado.

En términos de beneficios, Level Up ocupa un espacio inexplorado al no existir aplicaciones similares que permitan corroborar rangos salariales. Acceder a una base de datos masiva y fidedigna se traduce en una medida precisa contra la media, facilitando la toma de decisiones y mejorando la preparación para la búsqueda de empleo. La plataforma agrega beneficios al proporcionar información valiosa para negociar paquetes compensatorios, aumentando las oportunidades de bienestar económico y social. La garantía de confidencialidad y anonimato, junto con el modelo freemium, hacen de Level Up una plataforma única en el mercado, convirtiéndose así en un aliado estratégico para empleados que buscan mejorar su situación salarial y avanzar en sus carreras.

III.II Proceso de Construcción del MVP

Además de recoger comentarios en entrevistas, encuestas y conversaciones con colegas, se llevó a cabo un MVP para validar la propuesta de valor de Level Up. Las interfaces de la plataforma fueron diseñadas utilizando un software

especializado en maquetas (ANEXO VII) y se compartió el enlace a través de WhatsApp con la red de contactos, que incluía a quienes habían participado en las entrevistas. Además, se proporcionó otro enlace que dirigía a un breve formulario (ANEXO VIII) con una serie de preguntas para recopilar feedback sobre la plataforma.

La totalidad de los participantes expresó que: a) Level Up les sería de utilidad para obtener información relevante sobre los rangos salariales de su sector, b) utilizarían la plataforma para acceder en tiempo real a datos sobre los rangos salariales de mercado, c) estarían dispuestos a compartir su información de manera anónima a cambio de poder visualizar información de terceros. Además, un 40% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar una suscripción esporádica.

Con el objetivo de enriquecer el diálogo de ideas con profesionales seleccionados de la industria, se les compartió un enlace que contenía una presentación animada (ANEXO IX) del DECK utilizada durante el DEMO DAY. La intención fue obtener observaciones detalladas y específicas.



IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

IV.I Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo

A continuación, se presenta una descripción de la cantidad de individuos empleados en la industria tecnológica, comúnmente categorizada en informes bajo el acrónimo "ICT" o "TIC" (Tecnologías de la Información y Comunicación). El TAM⁶, que representa la población mundial involucrada en la industria tecnológica, asciende a 55.300.000 personas. Dentro de este panorama global, se está tomando un SAM⁷, mercado que la plataforma podría servir, que se corresponde con el mercado latinoamericano, excluyendo a Brasil (750.000 personas). Dicha cifra alcanza los 1.250.000 individuos. Para el mercado obtenible, que podría utilizar Level Up en el corto plazo (SOM⁸), específicamente en Argentina, la industria del software emplea a aproximadamente a 140.000 personas. Además, cada año, según datos del Departamento de Información Universitaria⁹, el 25,5% de los nuevos inscritos elige carreras relacionadas con la ciencia y tecnología, lo que sugiere que la cifra total de potenciales usuarios podría acercarse a los 180.000.

IV.II Competencia

La competencia podría segmentarse en función a diversas dimensiones como la propuesta de valor, la industria target y el segmento de cliente.

Propuesta de valor

- **Glassdoor** se destaca por ser una plataforma que va más allá de la búsqueda de empleo al ofrecer una perspectiva interna de las empresas.

⁶ Fuente: <https://www.statista.com/statistics/1126677/it-employment-worldwide/>

⁷ "Tech Industry in Latin America: 2023 Market Report", N-iX www.n-ix.com

⁸ Fuente: <https://cessi.org.ar/2023/09/12/la-industria-del-software-creo-35-mil-nuevos-empleos-en-los-ultimos-dos-anos/>

⁹ Fuente: Síntesis de Información Estadísticas Universitarias (2021-2022), Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Argentina.

Su propuesta de valor incluye reseñas de empleados, información salarial, y detalles sobre entrevistas para ayudar a los buscadores de empleo a tomar decisiones informadas. Ofrece a empleadores la oportunidad de construir su marca empleadora al responder a reseñas y proporcionar información detallada sobre la cultura laboral y el proceso de contratación. Cuenta con presencia en 20 países y es una de las comunidades de empleado más grandes del mundo, con 11 millones de empleos disponibles. Glassdoor no hace foco en ninguna industria en específico. Si bien Glassdoor ofrece servicios en Argentina, cuenta con información escasa y desactualizada que hace que no sea un competidor relevante. Tanto Glassdoor como **Indeed**, que es una plataforma global de búsqueda de empleo que conecta empleadores con candidatos, son empresas que forman parte del Holding Japonés **Recruit Holdings Co. Ltd.**

Industria de la Tecnología

- **Levels.fyi.** Es una plataforma centrada en ofrecer información detallada sobre salarios y niveles en el ámbito tecnológico de Estados Unidos. Con una comunidad activa, proporciona datos específicos sobre compensación, niveles de carrera y experiencias en entrevistas para profesionales de tecnología. Buscadores de empleo utilizan la plataforma para tomar decisiones informadas, mientras que empleados comparten reseñas y detalles salariales, y empleadores acceden a insights valiosos para atraer y retener talento. Con una presencia en el sector tecnológico, Levels.fyi se destaca como una fuente clave de información para aquellos que buscan comprender la dinámica salarial en la industria. Si bien Levels.fyi comenzó a publicar rangos de compensaciones en las principales ciudades de Latinoamérica, el grado de adopción es aún lento, la experiencia del usuario aún tiene margen de mejora y su propuesta de valor busca servir también a los intereses de los buscadores de empleo.

Segmento de cliente

- **Salary.com** busca transformar el acceso a los datos de compensación para empleadores y empleados, centrándose en ayudar a las empresas a contratar talento adecuado a precios justos. Con más de 20 años de experiencia, presencia en 140 países, 15,000 clientes y 300 empleados,

se destaca a nivel global.

A diferencia de competidores centrados en Estados Unidos y Europa, Level Up se diferencia al abordar el mercado argentino y promete una experiencia de usuario superior en UX/UI teniendo a empleados y freelancers como segmento prioritario.

IV.III Contexto

Análisis PESTEL

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Político	Políticas gubernamentales en favor de la equidad, diversidad e inclusión potenciarían el uso de Level Up.	Cambios en las políticas de protección de datos.
Económico	A pesar del cambio de gobierno, es probable que los niveles de inflación se mantengan y se reduzcan levemente de forma gradual. Este escenario genera una oportunidad para que a través de Level Up los empleados puedan estar mejor orientados de los salarios de mercado.	Ante un escenario de estanflación, la cantidad de personas que pasan del sector formal al informal aumenta. Disminuyendo la potencial base de usuarios de Level Up.
Sociocultural	En las nuevas generaciones se perciben cambios en las expectativas de los empleados en cuanto a la transparencia salarial, la igualdad de oportunidades y la equidad en el lugar de trabajo.	Escepticismo & velocidad de adopción de parte de empleados y freelancers de confiar en la seguridad y confidencialidad de Level Up para compartir su rango compensatorio.
	Mayor conciencia y preocupación pública sobre la brecha salarial y cómo eso podría impulsar la demanda de una aplicación como Level Up.	

Tecnológico	Avances tecnológicos, como la inteligencia artificial y el análisis de datos podrían utilizarse para recopilar y analizar información salarial de manera más efectiva.	La ciberseguridad se presenta como un área crítica, donde la amenaza de hackers y posibles violaciones de la privacidad de los datos podría comprometer la integridad y confidencialidad de la información.
Ecológico	Desde la perspectiva del ESG ¹⁰ , la aplicación ayudaría a promover prácticas laborales justas y sostenibles.	El uso intensivo de tecnología, servidores y almacenamiento de datos puede contribuir al impacto ambiental negativo. La plataforma debe abordar eficazmente la gestión de sus operaciones tecnológicas para minimizar su huella de carbono.
Legal	Ley 25.326 "Protección de Datos Personales" sancionada en el año 2000 proporciona una estructura legal que protege la privacidad de los individuos obligando a obtener el consentimiento previo de los titulares de los datos previo a la recopilación y procesamiento de los mismos.	Que la legislación se torne tan estricta y compleja haciendo que los costos de <i>compliance</i> terminen encareciendo los precios de suscripción, dejando a la plataforma fuera del mercado.
<u>Fuente:</u> Elaboración propia		

Conclusiones del análisis de contexto

Tras el análisis del contexto externo, se observa que, aunque el marco regulatorio proporciona una base legal sólida para la operación de Level Up, las oportunidades más significativas se derivan de las tendencias y demandas sociales en torno a la transparencia, diversidad y equidad. No se identifican amenazas específicas, a excepción de la posibilidad de ciberataques que podrían comprometer la seguridad y confidencialidad de la plataforma.

¹⁰ ESG = Environmental, Social & Corporate Governance

IV.IV Industria

Level Up se introduce en una industria que se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, caracterizada por la escasez de opciones consolidadas. En la actualidad, no existe un actor dominante en Argentina con una base de usuarios masiva que ofrezca un servicio con funcionalidades similares a las de Level Up. Las empresas existentes en este sector suelen enfocarse en proporcionar soluciones para las empresas en lugar de los empleados. Plataformas como Bumeran y Zonajobs, ahora integradas en JOBINT, ocupan nichos más orientados hacia los clasificados de empleo online.

Al evaluar las 5 fuerzas de Porter (ANEXO X) en el contexto de Level Up, se observa que el poder de negociación de los clientes, representados por empleados y freelancers, es elevado debido a su papel crucial en la plataforma. Sin embargo, la falta de opciones masivas podría disminuir este poder. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores se presenta como bajo, ya que la diversidad de proveedores - empresas de tecnología y seguridad informática - y su disponibilidad reducen su influencia. En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, se percibe como moderada, con la construcción de una base de datos confiable como principal barrera. Aunque la amenaza de productos sustitutos es baja dada la escasez de opciones especializadas en Argentina, la rivalidad entre competidores existentes se proyecta como baja inicialmente debido a la etapa temprana de la industria.

El análisis FODA detallado en el ANEXO XI resalta que la plataforma posee fortalezas distintivas, como la entrega de datos confiables en tiempo real y una experiencia de usuario tecnológicamente sólida. Se identifican oportunidades valiosas, como el vacío en el mercado de remuneraciones y la creciente demanda de transparencia, que podrían posicionar a Level Up como líder en el sector. Sin embargo, se reconocen debilidades, como la necesidad de construir una base de usuarios sólida desde las primeras etapas y la dependencia tecnológica, que podría exponer a la plataforma a vulnerabilidades. Respecto a las amenazas, la entrada futura de competidores significativos y los riesgos tecnológicos, como la ciberseguridad, plantean desafíos potenciales.

En síntesis, al considerar los resultados del análisis FO/FA/DO/DA detallados en el ANEXO XII, se destaca la posición estratégica de Level Up para capitalizar las

tendencias actuales de la sociedad en busca de transparencia y equidad laboral. La empresa se encuentra en una posición propicia para aprovechar el riesgo moderado de nuevos competidores, enfocándose en ofrecer un producto de calidad superior, especialmente en términos de experiencia de usuario (UX/UI¹¹). La estrategia implementada debe abordar eficazmente los riesgos asociados con ciberataques y garantizar la difusión de información precisa y confiable.



¹¹ UX = User Experience. UI = User Interface.

V. El Modelo de Negocios

Se ha llevado a cabo un análisis detallado del modelo de negocio a través de la aplicación de la metodología del Business Model Canvas (ANEXO XIII). Level Up es una plataforma B2C dirigida principalmente a empleados, freelancers y candidatos en búsqueda de oportunidades laborales en el sector tecnológico. Level Up ofrece una propuesta de valor única al proporcionar información transparente sobre salarios, facilitando la comparación de compensaciones y reduciendo la asimetría de información. Utiliza canales diversos, desde plataformas en línea hasta alianzas con universidades, y establece relaciones sólidas con la comunidad tech. El esquema de **generación de ingresos** consta de diversas fuentes, buscando lograr un equilibrio entre la obtención de ingresos y la oferta continua de valor a los usuarios.

- **Modelo Freemium.** En primera instancia se busca atraer a una amplia base de usuarios ofreciendo servicios básicos de forma gratuita. Las funcionalidades que ofrece el modelo de suscripción premium incluyen características avanzadas como:
 - Acceso ilimitado a datos salariales y comparativos, incluyendo tendencias a lo largo del tiempo desglosando habilidades específicas y comparaciones más detalladas según la ubicación geográfica.
 - Acceso a la plataforma sin interrupciones ni anuncios.
 - Herramientas de análisis personalizado que permitan a los usuarios evaluar cómo se sitúan en comparación con otros profesionales del sector en función de diversos criterios.
 - Actualizaciones instantáneas sobre cambios en el mercado laboral, nuevas oportunidades de empleo y actualizaciones salariales específicas para el sector tecnológico.
 - Asesoramiento personalizado para negociaciones salariales, proporcionando insights específicos basados en el perfil del usuario y las condiciones del mercado.

- Generación de informes personalizados sobre datos salariales y tendencias específicas según sus necesidades.
 - Acceso exclusivo a seminarios web, eventos en línea o charlas con expertos en la industria para mantener a los suscriptores premium actualizados sobre las últimas tendencias y oportunidades laborales.
 - Garantizar un servicio de atención al cliente más rápido y eficiente para los suscriptores premium, brindándoles soporte prioritario.
 - Introducir funciones que faciliten la conexión y colaboración entre profesionales del sector tecnológico, como foros exclusivos, grupos de discusión o la posibilidad de establecer contactos directos.
- **Publicidad.** Colaboración con empresas de reclutamiento para mostrar anuncios relevantes como fuente adicional de ingresos.
 - **Suscripciones Esporádicas.** Opción de compras únicas para atraer a usuarios que deseen acceder a características específicas en momentos puntuales.
 - **Alianzas Estratégicas** con instituciones educativas y empresas para servicios personalizados.

De todas formas, se considera necesario realizar análisis continuos sobre la efectividad de la estrategia de ingresos. Es fundamental observar el comportamiento de los usuarios y comprender cómo reaccionan a las funciones premium para ir ajustando según el feedback y las tendencias de mercado. Respecto a los recursos clave, incluyen un equipo técnico de IT, expertos en análisis de datos y profesionales de marketing digital. Las actividades clave abarcan desde el desarrollo de la plataforma hasta estrategias de marketing, mientras que las alianzas clave se centran en colaboraciones educativas y tecnológicas. La estructura de costos incluye gastos en I&D, marketing, mantenimiento de la base de datos y la infraestructura IT, junto con la estructura organizacional necesaria para el crecimiento de la plataforma.

Este modelo busca establecer una red sólida y transparente en la industria, promoviendo la colaboración y la equidad salarial.

VI. Go to Market Plan

Level Up implementará una estrategia de diferenciación de producto, destacándose por proporcionar información transparente y precisa sobre salarios en la industria tecnológica, con un enfoque en la experiencia de usuario a través de un diseño superior (UX/UI). La percepción constante de valor será clave, fortaleciendo el intercambio mediante una participación activa entre las partes.

Funnel de Marketing (Get, Keep, Grow)

Atracción de clientes - GET

La fase de adquisición se centrará en atraer a empleados, freelancers y candidatos a través de diversos canales. Para generar conciencia se plantea invertir en marketing digital - SEO¹², Google Ads - para aumentar la visibilidad en motores de búsqueda, publicidad en redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram, así como anuncios en plataformas de empleo y sitios web de reclutamiento. La oferta freemium servirá como gancho inicial para captar a nuevos usuarios, permitiendo que conozcan la potencialidad de la aplicación. Además, se establecerá un sistema de referidos que premiará a los usuarios con descuentos por referir a nuevos usuarios que se suscriban a la plataforma.

Retención de clientes - KEEP

Entre las estrategias de retención se incluirán el soporte online, contenido educativo sobre compensación y la creación de una comunidad en línea para compartir experiencias. La calidad de la información y la experiencia del usuario serán fundamentales para mantener a los usuarios comprometidos. A su vez, se organizarán webinars y eventos virtuales sobre temas relevantes para la industria IT, como tendencias salariales y desarrollo profesional. Estas actividades permitirán atraer a nuevos usuarios interesados en la aplicación y generar confianza en la marca. Se enviarán notificaciones y alertas

¹² SEO = Search Engine Optimization.

personalizadas sobre actualizaciones relevantes y se pondrá especial foco en recolectar feedback a través de encuestas para comprender mejor las necesidades y expectativas de los usuarios a fin de mejorar la aplicación de manera constante. Acompañado de un servicio al cliente de alta calidad para abordar cualquier problema o pregunta que los usuarios puedan tener.

Crecimiento - GROW

La fase de crecimiento se basará en expandir el alcance y la participación de la comunidad. Colaboraciones continuas con instituciones educativas y grupos tech fortalecerán las alianzas y permitirán el crecimiento de la base de datos salariales. La implementación de características premium, acompañada de estrategias de marketing enfocadas, propiciará un crecimiento sostenido al construir y consolidar una comunidad robusta.



VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Actividades clave

Las actividades clave se dividen en dos áreas fundamentales.

En primer lugar, se concentran en el desarrollo y mantenimiento constante de la plataforma, junto con la recopilación y actualización de datos salariales, haciendo hincapié en la confidencialidad.

En segundo lugar, se implementan estrategias de marketing digital para potenciar la visibilidad y adopción de la plataforma. Paralelamente, se destaca la importancia de establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y otras entidades, con el propósito de expandir el alcance de la marca.

Recursos clave

La realización exitosa de las actividades mencionadas demanda la presencia de un equipo técnico especializado en IT que participe en el desarrollo del software y garantizando un manejo inteligente y seguro de los datos.

Asimismo, para llevar a cabo las actividades de difusión de la plataforma, se requiere la colaboración de un equipo compuesto por especialistas en marketing digital. Estos profesionales tienen la responsabilidad de promover de manera activa la plataforma, incrementar su visibilidad y atraer tanto a empleados como a profesionales independientes. La colaboración sinérgica de estos dos equipos es esencial para el logro de los objetivos estratégicos.

Organigrama

A continuación, se destaca una ilustración conceptual del organigrama.



Fuente: Elaboración propia

Customer Journey



Módulos de la plataforma

Módulo de Autenticación y Perfil de Usuario

Gestionaría el registro de usuarios, perfiles y credenciales. Incluiría la funcionalidad de autenticación para garantizar la seguridad.

Módulo de Datos Salariales

Albergaría la base de datos central con información salarial actualizada. Se encargaría de recopilar, organizar y actualizar los datos de compensación. Los

usuarios podrán acceder filtrando por familia de puesto (ANEXO XIV), posición, tamaño de empresa, grado de seniority y observar rangos salariales (mínimo, promedio, máximo).

Módulo de Comparación y Análisis

Permitiría a los usuarios comparar sus salarios con datos del mercado. Ofrecería herramientas analíticas para evaluar beneficios y negociar salarios.

Módulo de Interacción y Comunidad

Facilitaría la interacción entre usuarios, fomentando la creación de una comunidad. Incluiría funciones de comentarios, valoraciones y un foro.

Módulo de Soporte y Atención al Cliente

Ofrecería soporte en línea para resolver consultas y problemas de los usuarios. Incluiría herramientas de comunicación directa, como chat en vivo o tickets de soporte.

Módulo Administrativo

Proporcionaría herramientas para la administración del sitio por parte de los administradores. Incluiría funciones de moderación y gestión de contenidos.

Módulo de Pago y Suscripciones

Facilitaría la gestión de suscripciones y pagos para usuarios que elijan alguno de los planes de suscripción.

Módulo de Análisis de Datos (para el equipo interno)

Permitiría a los analistas de datos recopilar información y realizar análisis para mejorar el servicio apoyándose en técnicas de machine learning que permitan identificar patrones y elaborar predicciones.

VIII. Implementación del negocio

Despliegue geográfico

El sector informático ha experimentado un notable dinamismo en los últimos años y exhibe un considerable potencial de crecimiento a corto y mediano plazo. Según el informe de "Tecnología: Servicios Basados en Conocimiento" de la AAICI¹³, Buenos Aires y Córdoba destacan como dos polos tecnológicos prominentes en Argentina.

Buenos Aires alberga una fuerte concentración de empresas dedicadas a la tecnología y servicios basados en el conocimiento, respaldada por una amplia presencia de universidades y centros de investigación. Simultáneamente, Córdoba se distingue como un relevante clúster tecnológico y figura entre las principales ciudades del país en desarrollo de software y tecnología.

En este contexto, la estrategia inicial de implementación de Level Up en estas dos ciudades, Buenos Aires y Córdoba, se fundamenta en el sólido ecosistema tecnológico que caracteriza a ambas localidades.

Evolución estructura operativa

Fase inicial (T0)

En la fase inicial, la estructura operativa se limitará a un equipo mínimo compuesto por el CEO y el CTO, centrándose en el desarrollo inicial de la solución.

Fase de experimentación (T+6m)

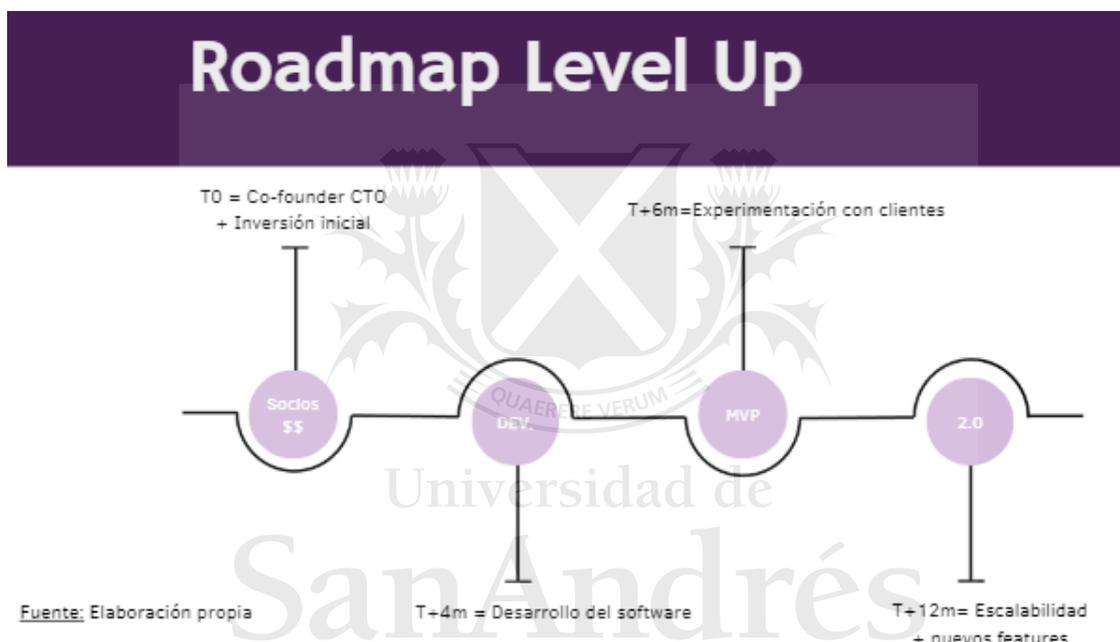
Tras seis meses, una vez que la solución esté desarrollada, se procederá a iterar con usuarios y se incorporará personal de ventas y marketing para impulsar la captación de usuarios vía virtual. Esta etapa se caracterizará por un enfoque experimental y de ajuste basado en la retroalimentación de los usuarios. Esta instancia además implica una interacción presencial con la comunidad

¹³ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2023
https://www.inversionycomercio.ar/pdf/sectores/tecno/AAICI_TecnoSBC.pdf

tecnológica mediante vínculos continuos con instituciones educativas y centros de investigación.

Fase escalabilidad (T+12m)

Al alcanzar una base de usuarios consolidada a los 12 meses, se ampliará la estructura operativa incorporando personal dedicado al soporte en línea (customer service) y analistas de datos. Este paso busca garantizar la satisfacción del usuario y aprovechar los datos recopilados para mejorar continuamente la plataforma.



IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor estará liderado por Santiago Delfino, en rol de fundador y CEO, encargándose de la coordinación general del negocio con un enfoque particular en el crecimiento y la rentabilidad. Durante la etapa inicial, se buscará un co-fundador que asuma el rol de Chief Technology Officer (CTO), responsable del diseño y desarrollo de la plataforma. Después de 6 meses, se contratará a un profesional con experiencia probada en Ventas y Marketing Digital.

Santiago Delfino cuenta con una Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés y es Licenciado en Estudios Internacionales por la Universidad Torcuato Di Tella. Con más de 20 años de experiencia en empresas vinculadas a la logística del comercio internacional, ha ocupado diversas posiciones tanto a nivel nacional como internacional, incluyendo roles en Francia, Brasil y Estados Unidos.

Sistema de incentivos

Se implementa un Employee Stock Option Plan (ESOP) con el propósito de atraer talento de calidad y fomentar un compromiso sólido a largo plazo. Esta política de compensación ofrece participación accionaria a empleados clave, haciendo hincapié especialmente en el CTO.

X. Resultados Económicos – Financieros y requerimientos de Inversión

X.I Contexto Macro y Microeconómico

En el contexto macro y microeconómico, especialmente considerando la elevada tasa de inflación en Argentina, que alcanza un 25% en enero de 2024, se sugiere la adopción de una moneda estable, como el dólar estadounidense, para realizar los cálculos del estado de resultados y la proyección de los flujos de caja. Esta elección se basa en la complejidad asociada a la estimación precisa de ingresos y costos en pesos argentinos debido a las altas tasas de inflación, lo que dificulta la elaboración de un modelo económico-financiero preciso.

X.II Modelo de generación de beneficios

Unit economics

Al realizar un análisis más detallado del SOM, se observa que la cifra potencial de usuarios supera los 140.000 profesionales actualmente empleados en el sector de Tecnología y Sistemas. Se ha tomado en cuenta la cantidad de estudiantes que simultáneamente trabajan, identificando un total de 270.912 personas que podrían beneficiarse de la plataforma Level Up. Para obtener información más detallada consultar el ANEXO XV.

El cuadro 1 presenta la evolución de las variables clave que impulsan el negocio de Level Up, incluyendo el crecimiento del universo de usuarios, el porcentaje de visitas a la plataforma, el porcentaje de usuarios registrados y el porcentaje de usuarios suscriptos, categorizados por tipo de plan.

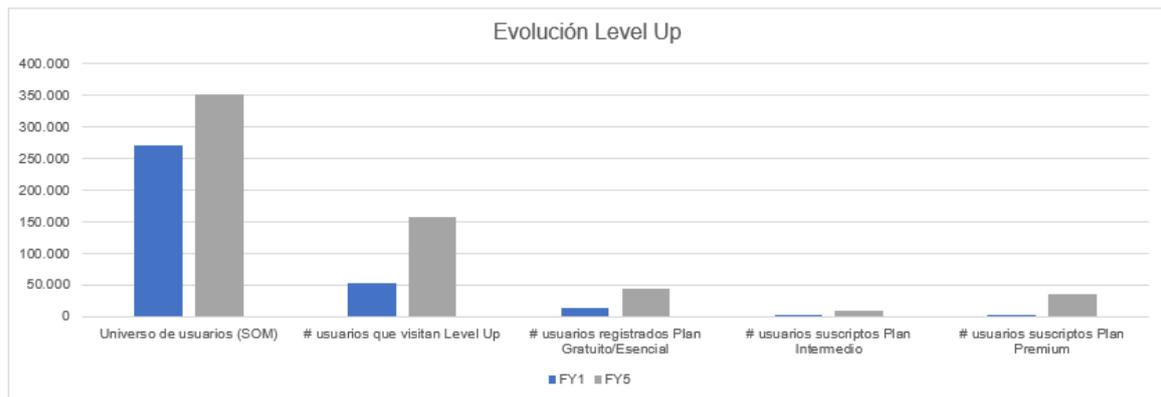
	Año				
	I	II	III	IV	V
SOM - Universo de usuarios	270.912	298.003	318.863	334.807	351.547
Crecimiento %	-	10%	7%	5%	5%
% visitas a la plataforma	20%	30%	35%	40%	45%
# usuarios que recorren Level Up	54.182	89.401	111.602	133.923	158.196
% usuarios que se registran/acceden a un Plan	35%	40%	45%	50%	55%
# usuarios registrados	18.964	35.760	50.221	66.961	87.008
# usuarios que se registran al Plan Gratuito/Esencial	14.223	23.244	30.133	36.829	43.504
% usuarios que se suscriben a Level Up	25%	35%	40%	45%	50%
# usuarios suscriptos	4.741	12.516	20.088	30.133	43.504
Suscriptores Level Up					
% usuarios suscriptos al Plan Intermedio	40%	35%	30%	25%	20%
# usuarios suscriptos al Plan Intermedio	1.896	4.381	6.027	7.533	8.701
% usuarios que suscriptos al Plan Premium	60%	65%	70%	75%	80%
# usuarios suscriptos al Plan Premium	2.845	8.135	14.062	22.599	34.803
Total Suscriptores Level Up	100%	100%	100%	100%	100%
	4.741	12.516	20.088	30.133	43.504

Cuadro 1. Fuente: Creación propia.

Como indica el cuadro 1, se proyecta que aproximadamente el 60% de los suscriptores accederá al Plan Premium durante el primer año, con la expectativa de que esta cifra aumente gradualmente hasta alcanzar el 80% en el quinto año. Este incremento se atribuye al efecto de red, donde la plataforma, enriquecida con datos más sólidos, ofrecerá nuevas funciones que beneficiarán a los usuarios. Además, a través del procesamiento de datos, se prevé el desarrollo de modelos predictivos mediante *machine learning* e inteligencia artificial, los cuales posibilitarán la implementación de características personalizadas para los usuarios.

Se estima que solo un 20% de los suscriptores optará por un plan mensual, atraído por la bonificación de un mes al seleccionar la suscripción anual. Para aquellos que elijan la suscripción mensual, se prevé una duración promedio de tres meses.

Adicionalmente, se implementará un programa de referidos que recompensará con un descuento del 30% en la tarifa a aquellos usuarios del Plan Premium que refieran o consigan un nuevo suscriptor. Este beneficio se otorgará de manera única por cada referido.



Fuente: Elaboración propia.

Modelo de ingresos

Los ingresos de Level Up se nutren de diversas fuentes: a) **ingresos centrales** (core earnings) derivados de los planes de suscripción; b) **ingresos complementarios** generados por publicidad y alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas especializadas en el sector.

La plataforma ofrece tres planes distintos:

- Plan Gratuito o Esencial:
Destinado a atraer usuarios, proporciona acceso limitado a una búsqueda mensual y muestra anuncios publicitarios.
- Plan Intermedio:
Con un precio de USD 35 mensuales, se ofrece un mes de bonificación a quienes optan por la suscripción anual, este plan ofrece hasta 3 búsquedas mensuales y presenta anuncios publicitarios.
- Plan Premium:
Con un costo de USD 50 mensuales, se ofrece un mes de bonificación al seleccionar la suscripción anual, este plan ofrece búsquedas ilimitadas y funciones personalizadas.

La justificación del **modelo de pricing** se fundamenta en la proporcionalidad, considerando la relación porcentual que representa una suscripción en relación con el salario promedio. Tomando en consideración que el salario promedio de un desarrollador en Estados Unidos es de USD 6.875 por mes, y la suscripción a una plataforma similar es de USD 350 (equivalente al 5% del salario), los planes de Level Up resultan aún más accesibles. En el caso del desarrollador promedio en Argentina, con un salario de USD 2.500, el Plan Intermedio y el Plan Premium representan solo el 1,40 % y el 2,00 % de su salario promedio,

respectivamente (ANEXO XVI). Este enfoque busca ofrecer un servicio valioso y accesible en diferentes contextos salariales.

En el cuadro 2 se vuelcan los ingresos para los primeros 5 años. Se estima que el costo de las comisiones de pago ronda el 6% (ANEXO XVII) y un 3,5% de costo por Ingresos Brutos.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
INGRESOS					
- Ventas Brutas	USD 1.960.861	USD 5.264.913	USD 8.591.808	USD 13.100.147	USD 19.220.040
- Plan Intermedio	USD 623.910	USD 1.441.233	USD 1.982.725	USD 2.478.406	USD 2.862.559
- Plan Premium	USD 1.336.951	USD 3.823.680	USD 6.609.083	USD 10.621.741	USD 16.357.481
- Descuentos	-USD 561.589	-USD 1.573.577	-USD 2.671.617	-USD 4.226.462	-USD 6.418.190
- Programa Referidos	-USD 375.484	-USD 1.073.885	-USD 1.856.168	-USD 2.983.127	-USD 4.594.016
- Comisiones de pago (5,99%)	-USD 117.475	-USD 315.421	-USD 514.735	-USD 784.830	-USD 1.151.473
- Ingresos Brutos (3,5%)	-USD 68.630	-USD 184.272	-USD 300.713	-USD 458.505	-USD 672.701
- Ventas Netas	USD 1.399.272	USD 3.691.335	USD 5.920.192	USD 8.873.685	USD 12.801.850

Cuadro 2. Fuente: Creación propia.

Estructura de costos

Se consideran los **costos directos de ventas**, los cuales fluctúan según la actividad del negocio e incluyen gastos como la adquisición de información, soporte al cliente, costos de hosting, marketing digital y otros gastos comerciales. Los detalles se encuentran detallados en el cuadro 3. En el ANEXO XVIII se presenta más información relacionada con los cálculos de costos de soporte, hosting y marketing.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
COSTOS DIRECTOS DE VENTAS					
- Customer Support	-USD 251.461	-USD 696.127	-USD 1.169.078	-USD 1.831.309	-USD 2.756.120
- Desarrollo de Software	-	-	-	-	-
- Costos de la Información	-USD 3.500	-USD 3.500	-USD 3.500	-USD 3.500	-USD 3.500
- Costo de Hosting	-USD 125.161	-USD 236.019	-USD 331.459	-USD 441.945	-USD 574.252
- Costo de Marketing Digital y Gastos	-USD 156.869	-USD 315.895	-USD 515.508	-USD 655.007	-USD 961.002
Total Costo de Ventas (COGS)	-USD 536.991	-USD 1.251.540	-USD 2.019.545	-USD 2.931.761	-USD 4.294.874
UTILIDAD BRUTA (Margen Bruto)	USD 862.281	USD 2.439.795	USD 3.900.647	USD 5.941.924	USD 8.506.977
Margen Bruto/Ventas Netas %	62%	66%	66%	67%	66%

Cuadro 3. Fuente: Creación propia.

En cuanto a los **costos fijos**, estos se componen principalmente de gastos asociados al mantenimiento de la plataforma y a gastos generales y administrativos, como se detalla en el cuadro 4. Los cálculos se encuentran

proporcionados en el ANEXO XIX.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
OTROS GASTOS (Gastos Fijos)					
- Mantenimiento, soporte de software y licencias	-USD 23.000	-USD 23.000	-USD 20.000	-USD 17.000	-USD 17.000
- Otros Gastos Generales & Administrativos	-USD 117.000	-USD 273.000	-USD 429.000	-USD 624.000	-USD 741.000
Gastos Gen. & Admin. (Gastos Fijos)	-USD 140.000	-USD 296.000	-USD 449.000	-USD 641.000	-USD 758.000

Cuadro 4. Fuente: Creación propia.

El cuadro 5 refleja la **proyección del Estado de Resultados** para los próximos 5 años. Se añadió el EBITDA, el ANEXO XX contiene detalles sobre las inversiones y sobre los criterios tomados para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
INGRESOS					
- Ventas Netas	USD 1.399.272	USD 3.691.335	USD 5.920.192	USD 8.873.685	USD 12.801.850
COSTOS DIRECTOS DE VENTAS					
Total Costo de Ventas (COGS)	-USD 536.991	-USD 1.251.540	-USD 2.019.545	-USD 2.931.761	-USD 4.294.874
UTILIDAD BRUTA (Margen Bruto)	USD 862.281	USD 2.439.795	USD 3.900.647	USD 5.941.924	USD 8.506.977
<i>Margen Bruto/Ventas Netas %</i>	62%	66%	66%	67%	66%
OTROS GASTOS (Gastos Fijos)					
Gastos Gen. & Admin. (Gastos Fijos)	-USD 140.000	-USD 296.000	-USD 449.000	-USD 641.000	-USD 758.000
EBITDA	USD 722.281	USD 2.143.795	USD 3.451.647	USD 5.300.924	USD 7.748.977
<i>Margen EBITDA/Ventas Netas %</i>	52%	58%	58%	60%	61%
- Amortizaciones & Depreciaciones	-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 23.333	-USD 23.333
EBIT (Ganancia/Pérdida x la Operación)	USD 688.948	USD 2.110.462	USD 3.418.313	USD 5.277.591	USD 7.725.643
- Intereses	-	-	-	-	-
EBT	USD 688.948	USD 2.110.462	USD 3.418.313	USD 5.277.591	USD 7.725.643
- Impuesto a las Ganancias (35%)	-USD 241.132	-USD 738.662	-USD 1.196.410	-USD 1.847.157	-USD 2.703.975
Resultado Neto	USD 447.816	USD 1.371.800	USD 2.221.904	USD 3.430.434	USD 5.021.668
<i>Margen Resultado Neto/Ventas Netas %</i>	32%	37%	38%	39%	39%

Cuadro 5. Fuente: Creación propia.

X.III Requerimientos de inversión y financiamiento

Para desarrollar el flujo de efectivo del negocio, es fundamental calcular las demandas de capital de trabajo operativo, las exigencias de inversión en activos tangibles e intangibles, y el régimen de depreciaciones.

Necesidad Operativa de Fondos (NOF)

En cuanto a las necesidades operativas de fondos (NOF), se proyecta que sea esencial disponer de una reserva de efectivo equivalente al 15% de las ventas.

Se anticipa un proceso de facturación y cobranza inmediata, mientras se establece un plazo estimado de 30 días para el pago a proveedores.

CALCULO de NOF	Mo	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
ACTIVO CIRCULANTE	USD 0	USD 2.254.991	USD 6.054.650	USD 9.880.580	USD 15.065.169	USD 22.103.046
Caja		USD 294.129	USD 789.737	USD 1.288.771	USD 1.965.022	USD 2.883.006
Deudores x Ventas (Cuentas por Cobrar)		USD 1.960.861	USD 5.264.913	USD 8.591.808	USD 13.100.147	USD 19.220.040
RECURSOS ESPONTANEOS	USD 14.830	USD 1.088.251	USD 2.867.652	USD 4.718.493	USD 7.174.071	USD 10.660.919
Cuentas x Pagar (Proveedores)	USD 14.830	USD 285.530	USD 555.413	USD 850.467	USD 1.100.452	USD 1.538.754
Descuentos (Referidos, Comisiones, IIBB)		USD 561.589	USD 1.573.577	USD 2.671.617	USD 4.226.462	USD 6.418.190
Impuesto a Pagar		USD 241.132	USD 738.662	USD 1.196.410	USD 1.847.157	USD 2.703.975
NOF	-USD 14.830	USD 1.166.739	USD 3.186.997	USD 5.162.086	USD 7.891.098	USD 11.442.127
Δ Capital de Trabajo Operativo (NOF)		USD 1.181.569	USD 2.020.258	USD 1.975.089	USD 2.729.012	USD 3.551.029

Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia.

Inversiones

En la fase inicial, se externaliza el desarrollo de la plataforma con un proveedor de software por USD 100.000. Asimismo, se asignará el 70% de esa inversión para mejoras continuas en el tercer año. Detalles adicionales sobre la asignación de inversiones y el régimen de depreciaciones se encuentran en el ANEXO XX.

Financiamiento

Con el objetivo de financiar la inversión inicial, se tiene previsto lanzar una ronda pre-seed en la que participarán inversores ángeles y fondos de venture capital. En detalle, se especifican los porcentajes de participación, asegurando que tanto los co-fundadores como los empleados clave conserven la mayoría para garantizar la toma de decisiones y la dirección estratégica. Para validar, expandir y escalar el proyecto, se contempla llevar a cabo diversas rondas de levantamiento de capital, que incluyen etapas de Pre-seed, Seed y Serie A.

Ronda	Monto	Valuación/V. Cap	\$/Acc	Acciones a emitir
Pre-Seed	US\$100.000	US\$2.000.000	US\$2,00	50.000
Seed	US\$500.000	US\$4.000.000	US\$4,00	125.000
Serie A	US\$1.000.000	US\$7.000.000	US\$7,00	142.857
Total	US\$1.600.000			317.857
	Acciones	Tipo	%	

CAP TABLE	Conversión (Pre-Seed/Seed/Serie A)	Año 0 (%)	Año Serie A (%)
Santiago Delfino	800.000	Ordinary	80,00%
Unallocated Shares (Equity Pool)	150.000	Ordinary	15,00%
CTO (Co-founder)	50.000	Ordinary	5,00%
Inversores (SAFE I) Ronda Pre-Seed	50.000	Preferred	
Inversores (SAFE II) Ronda Seed	125.000	Preferred	
Inversores (SAFE III) Serie A	142.857	Preferred	
Total	1.317.857		100,00%

Fuente: Elaboración propia

Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

Para determinar el Costo de Adquisición de Clientes (CAC), se realizó una asignación inicial equitativa del presupuesto de marketing digital y gastos comerciales entre los planes Intermedio y Premium. A lo largo de los años, se ha planificado una transición gradual, con una mayor orientación del presupuesto hacia el Plan Premium, llegando al 90% en el quinto año. Este enfoque estratégico busca optimizar la eficiencia en la adquisición de clientes y maximizar el retorno de inversión en marketing a lo largo del tiempo.

El cuadro 8 refleja la evolución del CAC a lo largo de los 5 años tanto para clientes del Plan Intermedio como para clientes del Plan Premium.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
- Costo de Marketing Digital y Gastos Comerciales	-USD 156.869	-USD 315.895	-USD 515.508	-USD 655.007	-USD 961.002
- Porcentaje asignado a Plan Intermedio	50%	40%	30%	20%	10%
- Costo asignado a Plan Intermedio	-USD 78.434	-USD 126.358	-USD 154.653	-USD 131.001	-USD 96.100
- Porcentaje asignado a Plan Premium	50%	60%	70%	80%	90%
- Costo asignado a Plan Premium	-USD 78.434	-USD 189.537	-USD 360.856	-USD 524.006	-USD 864.902
- Ingresos Plan Básico	USD 623.910	USD 1.441.233	USD 1.982.725	USD 2.478.406	USD 2.862.559
- Ingresos Plan Premium	USD 1.336.951	USD 3.823.680	USD 6.609.083	USD 10.621.741	USD 16.357.481
# usuarios suscriptos al Plan Intermedio	1.896	4.381	6.027	7.533	8.701
# usuarios suscriptos al Plan Premium	2.845	8.135	14.062	22.599	34.803
Plan Básico					
- Costo de Marketing Digital y Gastos Comerciales	-USD 78.434	-USD 126.358	-USD 154.653	-USD 131.001	-USD 96.100
- Número de clientes adquiridos (nuevos suscriptores)	1.896	2.484	1.646	1.507	1.168
CAC Plan Básico	-USD 41	-USD 51	-USD 94	-USD 87	-USD 82
Plan Premium					
- Costo de Marketing Digital y Gastos Comerciales	-USD 78.434	-USD 189.537	-USD 360.856	-USD 524.006	-USD 864.902
- Número de clientes adquiridos (nuevos suscriptores)	2.845	5.291	5.926	8.538	12.204
CAC Plan Premium	-USD 28	-USD 36	-USD 61	-USD 61	-USD 71

Cuadro 8. Fuente: Creación propia.

Lifetime Value (LTV)

En el proceso de calcular el Lifetime Value (LTV), se comenzó recopilando datos del ingreso promedio por usuario para cada año y para cada Plan. Se estableció una duración estimada de 1 año para los clientes del Plan Intermedio, mientras que se contempló una evolución en la duración de la relación con el cliente, aumentando gradualmente de 1 a 3 años a lo largo de los 5 años para los clientes del Plan Premium. Esta metodología proporciona una visión detallada de la relación valor-tiempo con los usuarios, permitiendo una evaluación más precisa del rendimiento financiero a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Plan Básico					
- Ingresos promedio por usuario (ARPU)*	USD 329	USD 329	USD 329	USD 329	USD 329
- Duración de la Relación con el Cliente (promedio años)	1	1	1	1	1
LTV Plán Básico	USD 329	USD 329	USD 329	USD 329	USD 329
* Average Revenue Per User					
Plan Premium					
- Ingresos promedio por usuario (ARPU)*	USD 470	USD 470	USD 470	USD 470	USD 470
- Duración de la Relación con el Cliente (promedio años)	1	2	2	3	3
LTV Plán Premium	USD 470	USD 940	USD 940	USD 1.410	USD 1.410
* Average Revenue Per User					
Ratio LTV/CAC Plan Básico	8	6	4	4	4
Ratio LTV/CAC Plan Premium	17	26	15	23	20

Cuadro 9. Fuente: Creación propia.

Punto de Equilibrio

El cuadro 10 presenta los puntos de equilibrio anuales en términos de la cantidad de suscriptores y precio promedio por usuario. Estos datos son esenciales para determinar el umbral mínimo de suscriptores y precio necesario para que la plataforma alcance la rentabilidad y genere ganancias.

	Año				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Total Suscriptores	4.741	12.516	20.088	30.133	43.504
Precio Promedio de Venta x Suscriptor	USD 295	USD 295	USD 295	USD 294	USD 294
Costos Fijos	-USD 140.000	-USD 296.000	-USD 449.000	-USD 641.000	-USD 758.000
Costos Variables	-USD 536.991	-USD 1.251.540	-USD 2.019.545	-USD 2.931.761	-USD 4.294.874
Costos Variables x Suscriptor	-USD 113	-USD 100	-USD 101	-USD 97	-USD 99
Punto de Equilibrio (Suscriptores)	770	1.518	2.312	3.251	3.876
Punto de Equilibrio (USD)	USD 227.186	USD 447.839	USD 681.468	USD 957.271	USD 1.140.688

Cuadro 10. Fuente: Creación propia.

XI. Impacto Social y Ambiental

Level Up tiene el potencial de generar impactos sociales positivos, destacándose en la promoción de la equidad salarial al proporcionar información transparente sobre los salarios en el sector de tecnología. La plataforma podría contribuir a reducir las disparidades salariales de género al ofrecer datos objetivos y fomentar prácticas más equitativas en el mercado laboral. Además, al facilitar la toma de decisiones informada, Level Up podría mejorar la movilidad laboral y ofrecer oportunidades a profesionales subrepresentados.



XII. Condiciones para la viabilidad del negocio

XII.I Viabilidad Financiera del negocio

En el siguiente apartado, se abordará el procedimiento empleado para realizar el cálculo del costo de capital, detallando la metodología utilizada en la evaluación de la viabilidad financiera del negocio.

Cálculo WACC¹⁴

Para el cálculo del WACC se tomó como referencia la beta desapalancada (β_a) de empresas de la industria del software ¹⁵ $\beta_a = 1,24$. Como Level Up no toma deuda, la beta del equity (β_e) es igual a β_a .

Para el cálculo del costo del equity (K_e) se contempló un “Risk Free Rate – rendimiento histórico” (R_F ¹⁶) $R_F = 5\%$, una “Prima de Riesgo de Mercado” (RM ¹⁷) de $RM = 5,70\%$, y un “Risk Free Rate – rendimiento de un T-Bill a 5 años” (r_f) $r_f = 5\%$. $K_e = 5,87\%$.

Finalmente, para calcular el WACC se contempló una tasa de impuestos de 35% y una Prima de Riesgo País de 6%. $WACC = 11,87\%$.

Prima de Riesgo País	6,00%
K_e	5,87%
K_d	0%
T	35,00%
WACC	11,87%

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Fondos Descontado

Se ha desarrollado un análisis de flujo de fondos descontados para examinar la sostenibilidad financiera del proyecto a lo largo del tiempo.

¹⁴ WACC = Costo Promedio Ponderado del Capital por sus siglas en inglés.

¹⁵ Fuente: Damodaran. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹⁶ Fuente: <https://www.macrotrends.net/2016/10-year-treasury-bond-rate-yield-chart>

¹⁷ Fuente: <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

	Año				
	1	2	3	4	5
Mo	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
EBIT	USD 688.948	USD 2.110.462	USD 3.418.313	USD 5.277.591	USD 7.725.643
- Amortizaciones & Depreciaciones	-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 23.333	-USD 23.333
EBITDA	USD 722.281	USD 2.143.795	USD 3.451.647	USD 5.300.924	USD 7.748.977
- Impuesto Operativo (IIGG)	-USD 241.132	-USD 738.662	-USD 1.196.410	-USD 1.847.157	-USD 2.703.975
- Δ Capital de Trabajo Operativo (NOF)	-USD 1.181.569	-USD 2.020.258	-USD 1.975.089	-USD 2.729.012	-USD 3.551.029
- CAPEX/Activos Intangibles	-USD 100.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Free Cash Flow (FCF)	-USD 100.000	-USD 700.420	-USD 615.124	USD 210.148	USD 1.493.973
Valor Residual					USD 15.442.359
FCF + VR	-USD 700.420	-USD 615.124	USD 210.148	USD 724.755	USD 16.936.332
Factor de Descuento	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57
Valor Presente FCF	-USD 626.113	-USD 491.531	USD 150.109	USD 462.773	USD 9.666.961
Cash Flow acumulado	-USD 100.000	-USD 800.420	-USD 1.415.544	-USD 1.205.396	USD 16.455.691
TIR	19%			g	2%
Payback	5 años				
Tasa de Descuento (WACC)	11,87%				
VAN	\$ 9.162.199,59				

Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos presentados en el Cuadro 7, se concluye que Level Up se posiciona como un proyecto viable, exhibiendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 19%, considerablemente superior a la tasa de descuento del 11,87%. Asimismo, se observa un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$9,162,199.59.

XII.II Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Factores críticos

Entre los desafíos principales que enfrenta Level Up se encuentran la **atracción y retención de usuarios**, así como la necesidad imperativa de garantizar la **confiabilidad de la información**, siendo crucial que los usuarios perciban la veracidad de los datos proporcionados.

Con el propósito de mitigar estos riesgos, se implementará una estrategia de marketing personalizado y se priorizará el desarrollo de una experiencia de usuario excepcional para fomentar la fidelización. Para garantizar que la información sea fidedigna, se establecerá un minucioso proceso de validación y verificación de datos. Además, se pondrán en marcha mecanismos de retroalimentación de usuarios para identificar y corregir de manera ágil posibles inexactitudes. La transparencia en la fuente y la actualización constante de la información serán prácticas fundamentales para fortalecer la confianza de los usuarios en la plataforma.

La transparencia de la fuente es un elemento crucial y se asegura mediante las siguientes condiciones:

Atribución Clara: Se plantea que la plataforma brinde detalles explícitos sobre la fuente original de la información, al mismo tiempo que resguarda la identidad de los contribuyentes de datos. Esto se lograría mediante un sistema de atribución que destaque la categoría o tipo de fuente, evitando la revelación de información específica que pueda identificar a los proveedores. Se considera el uso de identificadores genéricos o códigos para referenciar la fuente original sin divulgar detalles personales. Esta estrategia busca alcanzar un equilibrio efectivo entre transparencia y privacidad en el manejo de la información.

Actualización Constante: Es esencial mantener a los usuarios informados acerca de la frecuencia de actualización de los datos, así como cualquier modificación en la fuente, garantizando una visión clara y en tiempo real.

Políticas de Uso Transparentes: Se deben establecer políticas transparentes que delinee de manera explícita cómo se recopila, verifica y presenta la información, brindando confianza y claridad a los usuarios sobre el manejo de los datos.

Se ha planificado que cerca del 60% de la fuerza laboral de Level Up en el quinto año estará asignada a áreas clave como marketing y desarrollo de productos (datos/IT) para garantizar la mitigación efectiva de riesgos y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Riesgos operativos

Las fallas técnicas pueden resultar en interrupciones en el servicio, afectando negativamente la experiencia del usuario y generando pérdida de confianza. Estas fallas pueden surgir por diversos motivos, como problemas de infraestructura, errores de codificación o ataques cibernéticos. Para mitigar este riesgo, se implementarán medidas robustas de monitoreo y mantenimiento preventivo que fueron tomadas en cuenta en el plan de inversión y mantenimiento de la plataforma.

Riesgos económicos

La posible volatilidad en las tasas de cambio y los niveles elevados de inflación propios de Argentina plantean un riesgo económico que podría afectar negativamente la rentabilidad de Level Up. En cuanto a los flujos de ingresos y

gastos, la estrategia de la plataforma se enfoca en el cobro anticipado de pagos por servicios en dólares, ya sea en forma mensual o anual. Dado que los costos (*bottomline*) de Level Up están denominados en pesos y son susceptibles a los saltos inflacionarios, existe el riesgo de que la tasa de inflación supere la tasa de devaluación. Con el fin de mitigar este riesgo, se busca implementar una gestión financiera que contemple un portafolio diversificado capaz de generar rendimientos como cobertura ante posibles aumentos inflacionarios y apreciaciones de la moneda.

Ante los riesgos arriba descriptos, se asume que el tipo de cambio y el nivel de precios tenderán a moverse de manera conjunta (ANEXO XXI). Si comparamos la tasa de inflación de enero 2024 (25,5%) con la estimada para febrero de 2024, que oscilará entre 25% y 10%¹⁸, observamos que la inflación supera considerablemente la tasa de devaluación. Después de que el dólar experimentara un aumento de más del 100% en diciembre 2023, se estabilizó, creciendo a tasas mensuales inferiores al 3%. No obstante, en los próximos meses se anticipa la posibilidad de otro episodio de devaluación. En un escenario a largo plazo, la convergencia del nivel de precios con el tipo de cambio neutraliza el riesgo de que los gastos aumenten a un ritmo más rápido que los ingresos.

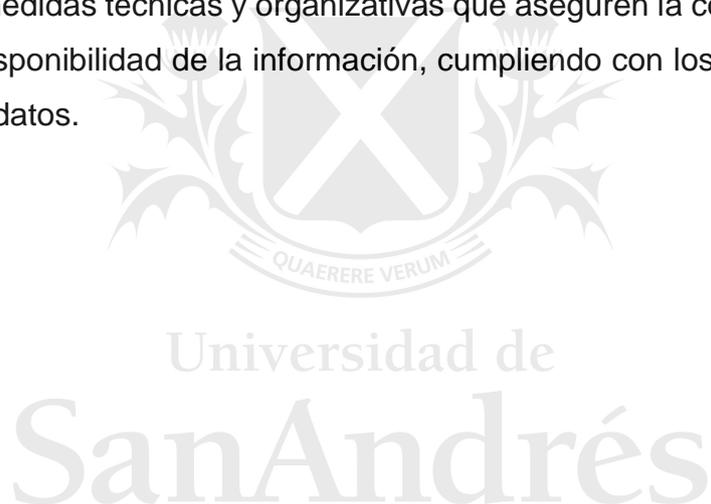
XII.III Aspectos legales y regulatorios

En la fase inicial, se contempla el establecimiento de Level Up como una Sociedad Anónima, aprovechando los beneficios de limitar la responsabilidad de los accionistas al capital suscripto. Se proyecta la realización de trámites de inscripción ante la Inspección General de Justicia (IGJ) y la gestión de altas impositivas a nivel nacional (AFIP), provincial (ARBA) y municipal (AGIP). Para facilitar la entrada de capital por parte de inversores ángeles y de capital emprendedor, se planea registrar una Corporación de Responsabilidad Limitada (LLC) en Delaware.

¹⁸ Fuente: Centro de Investigación de Finanzas de la Di Tella, 27/02/2024, publicado en *Ámbito* <https://www.ambito.com/economia/inflacion-que-numero-esperan-los-argentinos-los-proximos-12-meses-n5954675>

Se estima que la ejecución de estos procedimientos demandará varios meses y conllevará un costo aproximado de USD 5.000, asumido por el fundador como muestra de compromiso para con el proyecto.

A nivel regulatorio lo más importante es cumplir con los requisitos de privacidad de datos y asegurar el cumplimiento normativo en ambas jurisdicciones. En Argentina, la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326, sancionada en el año 2000, establece requisitos rigurosos para el manejo de datos personales. La normativa exige que la recopilación, tratamiento y almacenamiento de datos cuenten con el consentimiento informado de la persona titular, el cual debe ser otorgado de manera libre, específica e inequívoca. Los titulares de datos tienen el derecho fundamental de acceder a la información, con la posibilidad de rectificarla o suprimirla. Como parte de su deber de seguridad, la plataforma debe implementar medidas técnicas y organizativas que aseguren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, cumpliendo con los estándares de protección de datos.



XIII. Conclusiones

Luego de identificar la asimetría de información entre empleadores y empleados como el problema central y realizar un análisis exhaustivo, que incluyó validaciones en el terreno para comprender de manera integral la necesidad real, se reveló una oportunidad destacada para la creación de Level Up. Esta solución tiene como objetivo principal democratizar el acceso a la información salarial. En el año 2024, se reconoce la importancia y casi la obligación de aprovechar la tecnología para construir un mundo más equitativo, donde la transparencia y la visibilidad sean fundamentales. Herramientas como Level Up, al proporcionar información salarial en tiempo real directamente de las fuentes primarias, tienen el potencial de abordar la disparidad de remuneraciones entre empresas, así como la brecha salarial de género, impactando positivamente en la vida de las personas.

Este proyecto se posiciona como una respuesta a la creciente insatisfacción laboral, donde la investigación indica que la remuneración es la principal causa de descontento entre los trabajadores. Las conclusiones señalan que Level Up, al ofrecer una propuesta de valor basada en la transparencia y agilidad para acceder a información directa de los involucrados, representa una oportunidad significativa para agregar valor a las trabajadoras del mundo de la tecnología.

En resumen, Level Up emerge como una solución estratégica para abordar los desafíos actuales en el ámbito laboral, posicionándose como un agente de cambio que promueve la transparencia, la igualdad salarial y la satisfacción laboral en un mundo cada vez más impulsado por la tecnología y la información.

XIV. Fuentes y Bibliografía

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

https://www.inversionycomercio.ar/pdf/sectores/tecno/AAICI_TecnoSBC.pdf

Alcor. [https://alcor-bpo.com/argentina-software-engineer-](https://alcor-bpo.com/argentina-software-engineer-salary/#:~:text=%2D%24170K%2C%20respectively.-)

[salary/#:~:text=%2D%24170K%2C%20respectively.-](https://alcor-bpo.com/argentina-software-engineer-salary/#:~:text=%2D%24170K%2C%20respectively.-)

[,Average%20and%20Median%20Salaries%20of%20Software%20Engineers%20in%20Argentina%20by,Argentina%20amounts%20to%20%2430K](https://alcor-bpo.com/argentina-software-engineer-salary/#:~:text=%2D%24170K%2C%20respectively.-)

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Edited by Tim Clark, John Wiley & Sons, Incorporated, 2010. ProQuest Ebook Central,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/sanandres/detail.action?docID=581476>

Cámara de la Industria Argentina del Software (Cessi).

<https://cessi.org.ar/2023/09/12/la-industria-del-software-creo-35-mil-nuevos-empleos-en-los-ultimos-dos-anos/>

Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA).

https://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/10569/CEA_noviembre-diciembre_2023.pdf?_gl=1*1hdv1xb*_gcl_au*ODk4MDU1MjU2LjE3MDgzNzQwODc.

Centro de Investigación de Finanzas de la Di Tella, publicado el día 27/02/2024 en *Ámbito* <https://www.ambito.com/economia/inflacion-que-numero-esperan-los-argentinos-los-proximos-12-meses-n5954675>

Damodaran. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Diario Ámbito. <https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/el-71-las-personas-que-estudian-y-trabajan-no-ejerce-su-futura-carrera-n5540748>

Diario Clarín. https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-jovenes-universitarios-argentinos-trabaja-estudia_0_yzKDJQi.html

Digital Ya. <https://digitalya.co/blog/how-much-does-it-cost-to-maintain-an-app/>

Introducción a la Economía. Gabriela Ertola, Federico Sturzenegger, agosto 2022.

Levels.fyi. <https://www.levels.fyi/offerings/data/?from=subnav>

Ley 25.326. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

Macrotrends. <https://www.macrotrends.net/2016/10-year-treasury-bond-rate-yield-chart>

Manpower. https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/Escasez_de_talento_2023

Mc Kinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/maximizing-the-value-of-ga>

Mercado Pago. https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/comision-recibir-pagos_220

Ministerio de Educación, Secretaría de Políticas Universitarias. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias (2021-2022).

Randstad. <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/57-los-argentinos-preve-cambiar-trabajo-69-confia->

[encontrarlo/#:~:text=Buenos%20Aires%2C%204%20de%20octubre,en%20los%20pr%C3%B3ximos%206%20meses](#)

Statista. <https://www.statista.com/statistics/1126677/it-employment-worldwide/>
<https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

Tech Industry in Latin America: 2023 Market Report. N-iX, www.n-ix.com

Willis Tower Watson. <https://www.wtwco.com/es-ar/insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer>



Universidad de
San Andrés

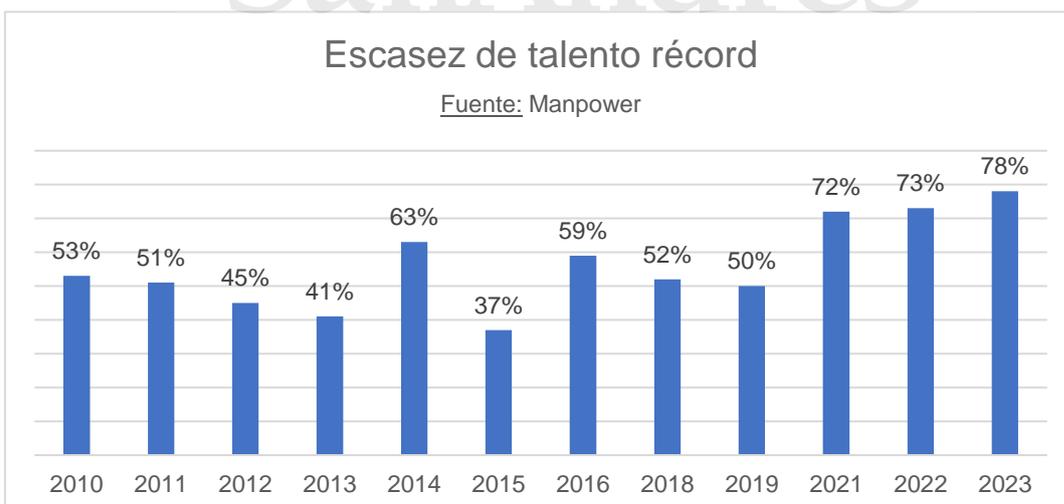
XV. Anexos

Anexo I



Fuente: [Randstad](#)

Anexo II



Fuente: [Manpower 2023](#)

Anexo III

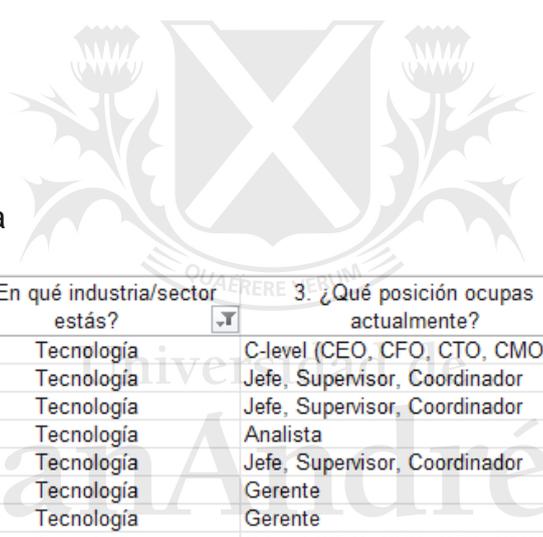
Participantes: Ariel Urcola, Sergio Paz, Andrés Emiliani, Iván Grosny, Ignacio Puigmarti, Graciela Garone, Mercedes Birello, Antonella Rondinone, Marcos Lanza, Dolores Bourdieu, María Goytía, Clara Peluffo, Dolores Rueda.

Roles: Headhunters, Líderes de Proyecto IT, CTO, Analista de Capital Humano, Desarrolladora, Gerente de Capital Humano, Ingeniero en Software, Project Manager

Rango etario: 33% menores de 25 años, 26% entre 25 y 40 años, 41% mayores de 40 años

Anexo IV

Resultados Encuesta



Marca temporal	1. ¿En qué industria/sector estás?	3. ¿Qué posición ocupas actualmente?	6. ¿Estás conforme con tu compensación?
1/18/2023 16:37:16	Tecnología	C-level (CEO, CFO, CTO, CMO, etc	No
1/18/2023 16:43:20	Tecnología	Jefe, Supervisor, Coordinador	No
1/18/2023 16:57:24	Tecnología	Jefe, Supervisor, Coordinador	No
1/18/2023 17:01:01	Tecnología	Analista	Si
1/18/2023 17:10:28	Tecnología	Jefe, Supervisor, Coordinador	No
1/18/2023 17:11:54	Tecnología	Gerente	No
1/18/2023 17:15:08	Tecnología	Gerente	Si
1/18/2023 17:33:20	Tecnología	C-level (CEO, CFO, CTO, CMO, etc	No
1/18/2023 17:49:27	Tecnología	Gerente	Si
1/18/2023 18:12:54	Tecnología	Analista	Si

Anexo V

Tras completar el procedimiento de Mapas de Empatía, se detallan las principales percepciones, pensamientos y acciones de los empleados y freelancers.

¿Qué piensa y siente?

- Siente que su salario no es suficiente para mantener su estilo de vida.

¿Qué escucha?

- Escucha el malestar de sus colegas respecto a la paga y cultura de las empresas.

¿Qué ve?

- Visualiza búsquedas por LinkedIn cuando quiere cambiar de empleo.
- Observa que existe mucha brecha salarial para una misma posición en función a diversas variables como el tamaño de empresa y rubro/actividad.

¿Qué habla y hace?

- Son pocas las veces que comparte su nivel de compensación y suelen hacerlo con sus vínculos más cercanos.
- Están en búsqueda de un empleo nuevo que les permita dar el salto económico y que les permita encontrar un bienestar general.

¿Cuáles son sus dolores?

- No cuenta con capacidad para corroborar si su paquete compensatorio es justo.

¿Cuáles son sus necesidades?

- Necesita trabajar duro para poder cubrir sus gastos corrientes.

Anexo VI

Universidad de
San Andrés

Principales resultados del ejercicio Value Proposition Canvas.

PAINS	PAIN RELIEVERS
Reticencia a compartir el salario, percibiendo rigidez en las políticas compensatorias de las empresas.	Explorar Level Up sin revelar identidad elimina la incomodidad de compartir información salarial, garantizando la confidencialidad y accediendo a datos precisos y actualizados sobre el universo salarial.
Falta de conocimiento sobre las bandas salariales. Preferencia de los empleadores por no divulgarlas.	Level Up ofrece insights sobre las bandas salariales de mercado, fomentando la posibilidad de que las empresas adopten políticas más transparentes.

<p>Limitado acceso a información actualizada sobre remuneración de mercado, generando frustración por la falta de certeza respecto a la competitividad de su paquete compensatorio.</p>	<p>La plataforma proporciona datos inmediatos para entender la brecha de compensación entre la empresa y el mercado, especialmente crucial cuando lo económico motiva el cambio de empleo.</p>
<p>Desafío para establecer una compensación equitativa, agravado por procesos de selección prolongados y la influencia de altos niveles de inflación.</p>	<p>Con Level Up se amplía significativamente el acceso a fuentes, permitiendo una comparación masiva de compensaciones en el mercado y una evaluación precisa del posicionamiento salarial.</p>

GAINS	GAIN CREATORS
<p>Hoy no existen aplicaciones que permitan corroborar rangos salariales. Level Up vendría a llenar un espacio aún no ocupado.</p>	<p>Level Up proporciona información valiosa para negociar paquetes compensatorios, mejorando la preparación para búsqueda de empleo y aumentando las oportunidades de bienestar económico.</p>
<p>Acceder a una base de datos masiva y fidedigna proporcionaría a los usuarios una medida precisa contra la media, facilitando la toma de decisiones.</p>	<p>Al ser el paquete compensatorio la principal motivación para cambiar de empleo, Level Up beneficia a los usuarios al aumentar las posibilidades de mejorar salarios y avanzar en sus carreras.</p>
<p>La seguridad y confidencialidad son fundamentales; los empleados valorarían una plataforma donde la información compartida sea anónima y resguardada.</p>	<p>La garantía de confidencialidad y anonimato de Level Up protege la privacidad de los usuarios.</p>
<p>La disposición de los empleados a pagar por Level Up, incluso de manera temporal mientras buscan empleo, subraya la percepción de utilidad y la falta de opciones similares en el mercado.</p>	<p>Level Up ofrece un modelo freemium, permitiendo a los usuarios comprar servicios de manera esporádica.</p>

JOBS TO BE DONE
<p>Los empleados necesitan asegurarse de utilizar su tiempo de manera eficiente.</p>
<p>Buscan confirmar si su salario refleja justamente su dedicación durante la jornada laboral.</p>

Quieren recursos para negociar mejores paquetes compensatorios y mejorar su bienestar económico-social.

Conscientes de la asimetría de información, buscan acceder a datos valiosos para tomar decisiones informadas sobre sus compensaciones.

PRODUCTS & SERVICES

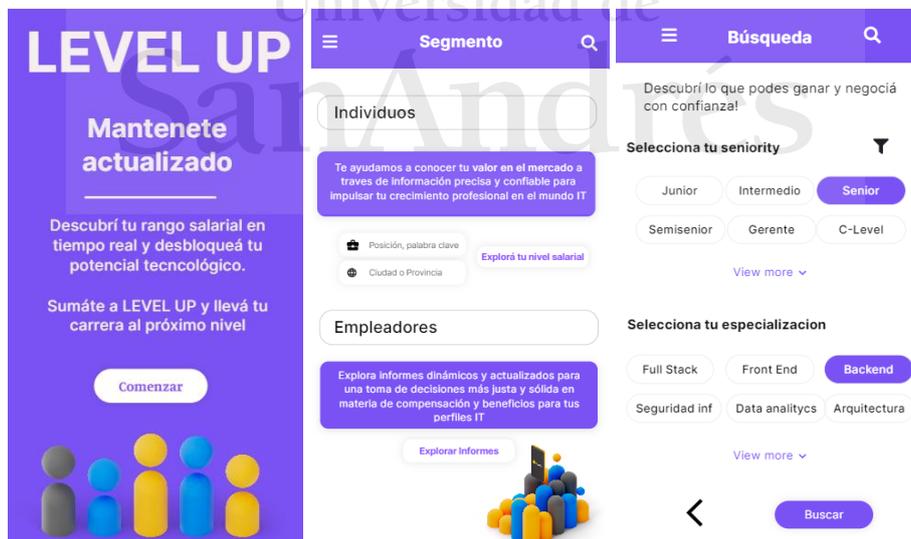
Level Up se erige como una plataforma que proporciona a sus usuarios, de manera instantánea, una comprensión precisa de los rangos compensatorios vigentes en el mercado.

La plataforma brinda seguridad psicológica a los empleados.

Level Up será instrumental para aquellos empleados que actualmente perciben salarios por debajo de la media del mercado. En primer lugar, les otorgará el conocimiento necesario para saber dónde están posicionados. Posteriormente, les facilitará la toma de acciones estratégicas para impulsar su crecimiento económico y social.

Anexo VII

Maquetas Level Up <https://app.uizard.io/p/4dd8ea87>



Búsqueda
Log-in

Full Stack Development >> Senior >> Cordoba

Beneficios

90% Prepaga

80% Horarios Flexibles

50% Bono Anual

Total bonuses

\$34566.23

vs. previous month

Total commission

\$45000.21

vs. previous month

MEDIANA	25th	75th	90th
\$ 650.000	\$ 500.000	\$ 700.000	\$ 900.000

Comparti tu informacion

Subir archivo

Manualmente

Nombre

Compensacion mensual

Ubicacion

Compartir

< Contribui con tu información salarial

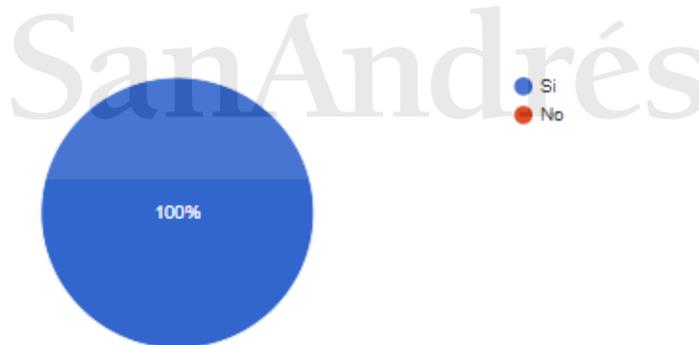
Anexo VIII

Formulario <https://docs.google.com/forms/d/1UmQIZzizTjGrt7Wd-ilkASuu0HJOVNW3qM3mN7WxDaG/edit>

1. ¿Crees que LEVEL UP te ayudaría a encontrar información relevante sobre los rangos salariales de tu sector profesional?

Copiar

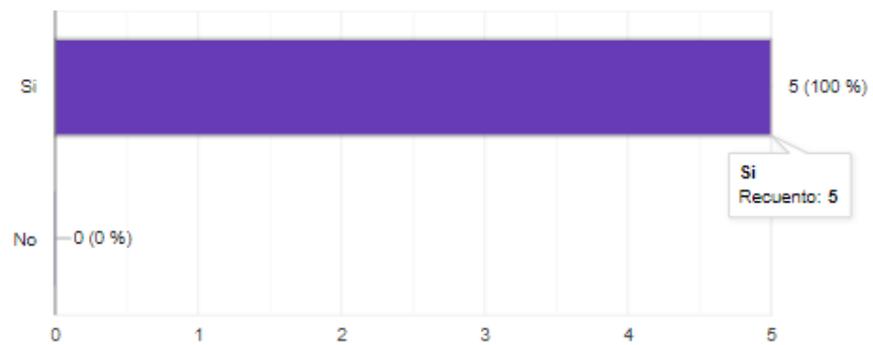
5 respuestas



2. ¿Usarías Level Up para acceder en tiempo real a información sobre rangos salariales de mercado?

[Copiar](#)

5 respuestas



3. ¿Compartirías tu información de forma anónima a cambio de poder visualizar información de terceros?

[Copiar](#)

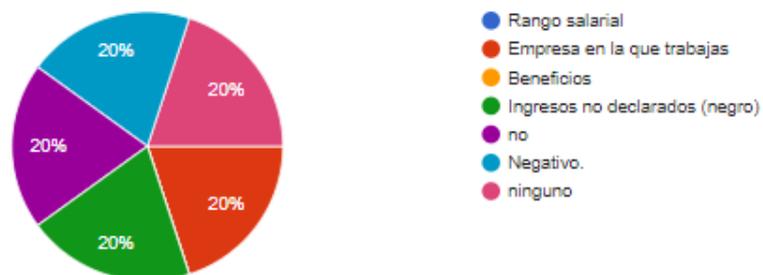
5 respuestas



4. ¿Hay algún tipo de información que no estarías dispuesto a compartir? En caso afirmativo, ¿cual?

[Copiar](#)

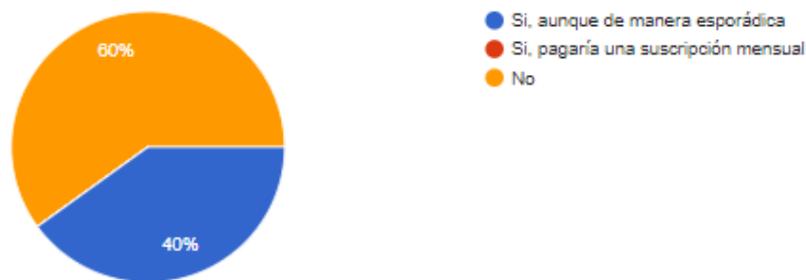
5 respuestas



5. ¿Pagarías para acceder a esta información?

 Copiar

5 respuestas



Anexo IX

Video. https://www.canva.com/design/DAFnEd4Velc/ZRlv2hWOtLPrdDrW_-Qlqg/edit?utm_content=DAFnEd4Velc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Anexo X

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Los empleados y freelancers, tienen un poder significativo, ya que la plataforma depende de su participación y confianza. Sin embargo, la falta de opciones masivas existentes podría reducir su poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Los proveedores clave son empresas de tecnología y de seguridad informática que aseguren la calidad y la exclusividad de los datos. El grado de influencia es bajo debido a la cantidad y diversidad de prestadores de servicios.

Amenaza de nuevos entrantes (MODERADA)

La amenaza de nuevos participantes puede ser moderada. La barrera principal sería construir una base de datos confiable y atraer a un número significativo de

usuarios. Sin embargo, la novedad y la innovación podrían atraer a nuevos entrantes. Jobint, establecida en 7 países de Latinoamérica, podría ser un actor que a futuro quiera apalancarse en sus 10 millones de visitas por mes para entrar en el nicho de remuneraciones de mercado.

Amenaza de productos sustitutos (BAJA)

En el contexto de Argentina, las opciones masivas y especializadas para la comparación de salarios son limitadas, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores existentes (BAJA)

Dado que la industria está en una etapa temprana, la rivalidad directa podría ser baja inicialmente. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores en el futuro podría aumentar la competencia.

Anexo XI

Análisis FODA

Fortalezas

Datos Confiables. Level UP se destaca por ofrecer información de remuneración en tiempo real y precisa, brindando a los usuarios una ventaja competitiva.

Enfoque en Usuarios. La plataforma se centra en resolver los desafíos específicos de empleados y freelancers, proporcionando soluciones adaptadas a sus necesidades.

Diferenciación Tecnológica. La aplicación se posiciona como líder en UX/UI, brindando una experiencia de usuario superior.

Oportunidades

Vacío en el Mercado. Dada la falta de competidores masivos en el nicho de remuneraciones de mercado, Level UP tiene la oportunidad de establecerse como líder en el mercado.

Tendencias de Transparencia. La creciente demanda de transparencia en remuneraciones ofrece oportunidades para atraer usuarios preocupados por obtener información salarial precisa.

Debilidades

Base de Usuarios Inicial. Construir una base de usuarios masiva es crucial, y la falta de usuarios en las etapas iniciales puede ser una debilidad.

Dependencia Tecnológica. La plataforma depende de la tecnología para la recopilación y presentación de datos, lo que puede generar vulnerabilidades.

Amenazas

Posibles Competidores. La entrada de competidores, especialmente aquellos con gran alcance como Jobint o LinkedIn podrían representar una amenaza.

Riesgos Tecnológicos. Posibles amenazas de ciberseguridad y fallos técnicos podrían afectar la confianza de los usuarios en la plataforma.

Anexo XII

Análisis FO/FA/DO/DA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategia FO Maximizar diferenciación tecnológica, capitalizar fortaleza en UX/UI atrayendo usuarios preocupados por la calidad de la información, consolidando posición de liderazgo. Enfocar las campañas de marketing en la fiabilidad de los datos, resaltando la transparencia y generando confianza entre los usuarios como pilar central de la estrategia publicitaria.</p>	<p>Estrategia DO Expansión de la base de usuarios. Adoptar estrategias proactivas para atraer y retener usuarios, mediante ofertas y promociones iniciales que contrarresten las debilidades iniciales. Innovación Continua. Introducir de forma recurrente nuevas características y funcionalidades para mantener el interés de los usuarios y satisfacer sus necesidades cambiantes.</p>

Amenazas	<p>Estrategia FA</p> <p>Reforzar constantemente medidas de ciberseguridad para contrarrestar cualquier amenaza potencial y mantener la confianza del usuario.</p> <p>Explorar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas confiables para garantizar la seguridad y estabilidad de la plataforma.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Monitoreo Proactivo de Competidores. Estar alerta a posibles competidores y ajustar estrategias según sea necesario para mantener la posición en el mercado.</p> <p>Diversificación de Fuentes de Datos. Reducir la dependencia tecnológica diversificando las fuentes de datos y adoptando medidas para mitigar posibles fallas técnicas.</p>
----------	--	---

Anexo XIII

Business Model Canvas



Anexo XIV

Familias de Puestos	Posición	Descripción
Directivos	CTO	Empresa Grande
		Empresa Mediana
Desarrollo de Software	Gerente de Desarrollo de Software	Empresa Grande
	Team Leader Desarrollo	Empresa Mediana
		Junior

		Senior
	Desarrollador Web Full Stack	Junior
		Senior
	Desarrollador .NET	Junior
		Senior
	Desarrollador JAVA	Junior
		Senior
	Desarrollador PHP	Junior
		Senior
	QA Manual	Junior
Senior		
QA Automation	Junior	
	Senior	
Infraestructura	Gerente de Sistemas IT	Empresa Grande
		Empresa Mediana
	Gerente de Infraestructura	Empresa Grande
		Empresa Mediana
	Arquitecto Cloud	Junior
		Senior
	Especialista en Soporte Técnico	Junior
		Senior
	Administrador Sistemas Linux / Windows	Junior
		Senior
Ingeniero de redes / telecomunicaciones	Junior	
	Senior	
DBA	Junior	
	Senior	
DevOps	Junior	
	Senior	
Data & BI	Gerente de Datos	Empresa Grande
		Empresa Mediana
	Líder Business Intelligence	Junior
		Senior
	Analista Business Intelligence	Junior
		Senior
Desarrollador Python	Junior	
	Senior	
Data Scientist / Data Engineer	Junior	
	Senior	
Ciberseguridad	CISO	Empresa Grande
		Empresa Mediana
	DevSecOps	Junior
		Senior
	Pentester	Junior
Senior		

	Analista Seguridad Informática	Junior
		Senior
	Auditor IT	Junior
		Senior
Business Applications	Gerente de Desarrollo E-commerce	Empresa Grande
		Empresa Mediana
	Scrum Master	Junior
		Senior
	Product Owner	Junior
		Senior
	Project Manager	Junior
		Senior
	Analista Funcional	Junior
		Senior
	CRM/ERP Consultant	Junior
		Senior
Diseñador UX/UI	Junior	
	Senior	

Anexo XV

Las 281.219 personas que forman parte del SOM fueron estimadas ponderando los 140.000 empleos en sector informático con el promedio de distintos **escenarios** de la cantidad de estudiantes que estudian y trabajan en Tecnología y Sistemas.

En un **escenario moderado** basado en datos del Departamento de Información Universitaria¹⁹, para el año 2022 se registraron 2.549.789 estudiantes universitarios en total. El incremento constante de nuevos inscriptos en carreras de Ciencia y Tecnología, representando un 25,50% del total, sugiere que aproximadamente 509.958 estudiantes se orientan hacia estos campos. Considerando que más del 50% de estos estudiantes trabajan, según datos del informe de Bumeran²⁰, se estima que alrededor de 263.648 estudiantes de Ciencia y Tecnología estudian y trabajan simultáneamente.

¹⁹ Fuente: Síntesis de Información Estadísticas Universitarias, Ministerios de Educación https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_-_ok.pdf

²⁰ Fuente: Diario El Clarín "El 51,7% de los que estudian trabajan". https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-jovenes-universitarios-argentinos-trabaja-estudia_0_yzKDJQi.html

El **segundo escenario**, se basa en datos proporcionados por el Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano (CEA)²¹, que indica que el 12% de la población se encuentra trabajando y estudiando, lo que equivale a 5.400.000 personas. Al cruzar esta información con otro informe de Bumeran²² que señala que el 10% de quienes estudian y trabajan lo hacen en el sector de Tecnología y Sistemas, se estima que alrededor de 540.000 personas se desempeñan en el ámbito de IT.

Anexo XVI

Según el informe de Alcor²³ de diciembre de 2023, el salario medio de un desarrollador en Argentina se sitúa en USD 30.000 anuales, equivalente a USD 2.500 mensuales. El informe señala que este salario promedio es entre 2,5 y 3 veces menor que el salario promedio de los desarrolladores en Estados Unidos. Extrapolando, con un factor de 2,75, se estima que el salario promedio de los desarrolladores en Estados Unidos alcanza aproximadamente los USD 6.875 mensuales.

Además, se destaca que el precio del plan más básico de Levels.Fyi²⁴ es de USD 350 mensuales, lo que representa alrededor del 5% del salario promedio de un desarrollador estadounidense.

Anexo XVII

Comisiones de pago

Se asume que la mayoría de las operaciones se realizarán con tarjetas de crédito (80%). El resto de las transacciones se efectuarán mediante tarjeta de débito (10%), transferencia (5%) y cheque (5%).

²¹ Fuente: CEA. https://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/10569/CEA_noviembre-diciembre_2023.pdf?_gl=1*1hdv1xb*_gcl_au*ODk4MDU1MjU2LjE3MDgzNzQwODc.

²² Fuente: Diario Ámbito. <https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/el-71-las-personas-que-estudian-y-trabajan-no-ejerce-su-futura-carrera-n5540748>

²³ Fuente: <https://alcor-bpo.com/argentina-software-engineer-salary/#:~:text=%2D%24170K%2C%20respectively.-.Average%20and%20Median%20Salaries%20of%20Software%20Engineers%20in%20Argentina%20by.Argentina%20amounts%20to%20%2430K>

²⁴ Fuente: <https://www.levels.fyi/offerings/data/?from=subnav>

Level Up busca hacerse del dinero con disponibilidad inmediata, por ello consideramos las tasas de Mercado Pago²⁵ para cobro en el momento.

A continuación se detalla el costo promedio ponderado de las comisiones de pago.

Descripción	Tasa	Supuesto
Mercado Pago crédito	6,99%	80%
Mercado Pago débito	3,39%	10%
Transferencia	0,60%	5%
Cheques	0,60%	5%

Tasa Promedio	5,99%
----------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia en función a los costos de cobro de Mercado Pago.

Anexo XVIII

Customer Support

Cada plan/producto que ofrecerá la plataforma necesitará soporte al usuario

Supuestos: Se plantea el siguiente esquema de soporte según para cada plan:

Plan	Soporte	# de Empleados
Gratuito/Esencial	chat bot	0 (se incluye en inv inicial)
Plan Intermedio	chat bot + chat live	1 persona cada 500 clientes
Plan Premium	personal support	1 persona cada 70 clientes

	Support
Sueldo promedio (mes)	-USD 850
Sueldo promedio (año)	-USD 11.050

	Plan Intermedio	Plan Premium
Support	500	150

# de Clientes	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
# de Usuarios Plan Gratuito/Esencial	14.223	23.244	30.133	36.829	43.504
# de Usuarios Plan Intermedio	1.896	4.381	6.027	7.533	8.701
# de Usuarios Plan Premium	2.845	8.135	14.062	22.599	34.803

# de Empleados Support	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
# de Usuarios Plan Gratuito/Intermedio	0	0	0	0	0
# de Empleados Support Plan Básico	4	9	12	15	17
# de Empleados Support Plan Premium	19	54	94	151	232
Total Empleados Support	23	63	106	166	249

Total Costo Support (Anual)	-USD 251.461	-USD 696.127	-USD 1.169.078	-USD 1.831.309	-USD 2.756.120
-----------------------------	--------------	--------------	----------------	----------------	----------------

Costos de Hosting

Amazon Web Services (S3 Intelligent-Tiering) cuenta con precios que van desde USD 0,023 por GB al mes hasta USD 0,021 por GB al mes. Se estima un costo promedio de USD 0,022 por GB. Se asume utilizar 25 GB por cada usuario

²⁵ Fuente: <https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/comision-recibir-pagos> 220

por mes y en el momento inicial se contempla un máximo de 50 usuarios (modo test).

	INDIVIDUOS
USD por GB promedio mensual	USD 0,022
GB promedio x cliente	25
Total USD por cliente (mes)	USD 0,55
Total USD por cliente (año)	-USD 6,60

	M0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
# de usuarios registrados	50	18.964	35.760	50.221	66.961	87.008
Total Costos Hosting	-USD 330	-USD 125.161	-USD 236.019	-USD 331.459	-USD 441.945	-USD 574.252

Costos de Marketing Digital y Gastos Comerciales

Supuestos: Se asume que los costos de marketing digital & gastos comerciales representarán entre un 5% y 10% sobre las ventas.

- En cuanto a canales de comunicación, no se contemplan medios masivos de publicidad como radio y televisión, que son los más caros

- Se contemplan los siguientes medios:

- Inbound Marketing: páginas, foros, ferias, google ads
- Outbound Marketing: mailing, linkedin, call center para contactar clientes prospectores

Finalmente ¿Cómo será la inversión en este caso?

M0, Y1 inversión alta, se podrá contactar clientes a través de redes sociales siendo el principal objetivo lograr "brand awareness". El año 1 el monto es USD 11 K (monto fijo)

Y2 + Y3 + Y4: la inversión se estabiliza para capturar clientes que se integren a la plataforma e impulsar la escalabilidad del producto

	M0	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
% Marketing sobre Ventas	-USD 11.000	-8%	-6%	-6%	-5%	-5%

Anexo XIX

Mantenimiento, Soporte de Software y Licencias

El costo de mantenimiento equivale entre un 15 % y un 20%²⁶ de la inversión en el desarrollo del software, cifra que para Level Up asciende a USD 100.000. Se asume que el porcentaje destinado al mantenimiento será más elevado al inicio para luego distribuirse gradualmente, a medida que se reducen los costos, logrando eficiencias en los procesos y escalabilidad en el producto.

Inversión en Desarrollo de Software **-USD 100.000**

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
% sobre inversión	23%	23%	20%	17%	17%
Costo de Mantenimiento	-USD 23.000	-USD 23.000	-USD 20.000	-USD 17.000	-USD 17.000

Fuente: Elaboración propia.

²⁶ Fuente: <https://digitalya.co/blog/how-much-does-it-cost-to-maintain-an-app/>

Gastos Generales y Administrativos

Conforme a un informe de Mc Kinsey²⁷, los costos relacionados con Gastos Generales y Administrativos en empresas del sector de información tecnológica pueden oscilar entre un 5 % y un 10% sobre los ingresos. A continuación, se presenta una tabla que detalla la estructura necesaria para operar el negocio.

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
# de Clientes (usuarios)	4.741	12.516	20.088	30.133	43.504
Q empleados	3	7	11	16	19
Sueldo Promedio por Empleado (mes)	-USD 3.000				
Sueldo Promedio por Empleado (año)	-USD 39.000				
Total Gastos Gral & Admin	-USD 117.000	-USD 273.000	-USD 429.000	-USD 624.000	-USD 741.000
% sobre ventas	-11%	-10%	-9%	-9%	-7%

CEO	1	1	1	1	1
Operación + IT (Producto)	0	2	3	5	5
Marketing	1	2	3	5	6
Comercial	0	1	2	3	4
Finanzas	1	1	2	2	3

Anexo XX

Inversiones en Desarrollo de Software

En la etapa inicial, se prevé externalizar el desarrollo de la plataforma a un proveedor de software – *software factory* - que suministre cinco perfiles Semisenior: a) Desarrollador Full Stack, b) Diseñador de Interfaces UI/UX, c) Especialista en Pruebas, d) Experto en Seguridad Informática, e) Gestor de Proyectos. Se estima una duración de cuatro meses con un costo promedio por consultor de USD 5.000 por mes. Costo total USD 100.000.

Para la mejora continua del sitio, se contempla una inversión equivalente al 70% de la inversión inicial para el tercer año.

Depreciaciones y Amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones se aplicarán sobre la inversión inicial de USD 100.000 destinada al desarrollo de software, considerándola como un activo intangible, y se amortizará en un periodo de 3 años. Este mismo criterio se aplicará a la inversión del tercer año.

²⁷ Fuente: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/maximizing-the-value-of-ga>

	Montos		FY1	FY2	FY3	FY4	FY5	VT
Inversion Software	-USD 100.000	M0	-USD 33.333					
Inversion Software	-USD 70.000	M1		-USD 33.333		-USD 23.333		
Inversion Software	-USD 70.000	M2			-USD 33.333		-USD 23.333	
Inversion Software	-USD 70.000	M3						-USD 23.333
Amortizaciones			-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 33.333	-USD 23.333	-USD 23.333	-USD 23.333

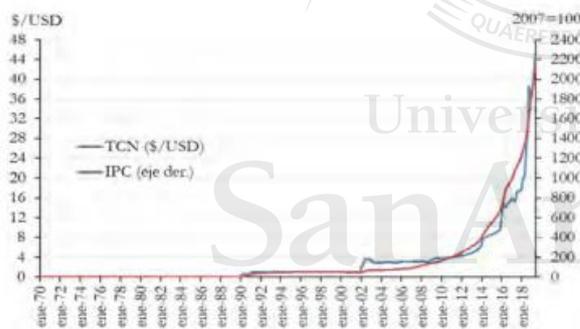
Prima de Riesgo País	6,00%
Ke	5,87%
Kd	0%
T	35,00%
WACC	11,87%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo XXI

Tipo de cambio nominal y nivel de precios

“Podemos observar cómo el tipo de cambio nominal y el índice de precios al consumidor se mueven en forma conjunta a lo largo del tiempo...”²⁸



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, CEI, Reuters, consultoras privadas y Congreso de la Nación.

Figure 45.2: Tipo de cambio nominal (\$/usd) e IPC a lo largo del tiempo

²⁸ Fuente: Página 591, “Introducción a la Economía”, Gabriela Ertola, Federico Sturzenegger, agosto 2022.