



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Negocios Digitales**

***Sherpas***

***La plataforma de vinculación del ecosistema emprendedor***

**Autor: MANCINI, Santiago Julián**

**DNI: 32.613.592**

**Mentor del Trabajo Final de Graduación: DRAULT, Julián**

**Ciudad de Buenos Aires, abril 2024**



## **Maestría en Negocios Digitales**

**Universidad de San Andrés**



**La plataforma de vinculación del ecosistema  
emprendedor**

**Autor: MANCINI, Santiago Julián**

**DNI: 32.613.592**

**Mentor del Trabajo Final de Graduación: DRAULT, Julián**

**Ciudad de Buenos Aires, abril 2024**

## Resumen Ejecutivo

El presente documento es producto de un profundo trabajo de investigación del ecosistema de startups tecnológicas e inversores ángeles. Del mismo se desprende necesidades insatisfechas de ambos segmentos y falta de eficiencia en la generación relaciones productivas.

Sherpas se presenta como una solución B2C para facilitar y favorecer la conexión entre startups de base tecnológica e inversores ángeles, experimentados o novatos, que se presenten de manera individual o como parte de una organización. Esto se hace posible mediante una plataforma digital que invita a los usuarios a perfilarse y definir expectativas, para que a través de la aplicación de un algoritmo de valoración se propongan conexiones que generen valor agregado para las partes.

Los segmentos objetivos son, por un lado, startups tecnológicas en estadio temprano, comprometidos con su proyecto, conscientes de sus fortalezas, pero también de sus debilidades y que entienden que el financiamiento es un hito fundamental para el crecimiento, pero que para llegar a esa instancia deberán validar los fundamentos de su negocio. Por otro lado, los inversores ángeles que buscan conseguir *dealflows* de calidad y para ello esperan que una vez definidas sus expectativas, se le presenten potenciales *matches* que se ajusten a ellas. Este usuario también entiende lo que esperan de él trasciende la inversión financiera, y que será posible que la startup requiera que se involucre en el desarrollo del negocio.

El algoritmo de *matching* resulta una ventaja competitiva sobre otras soluciones de mercado comparables. A su vez, el proceso de verificación y valoración de la información ingresada por los usuarios permite validar la calidad de los mismos. La oferta de herramientas, recursos y *perks* potencia las posibilidades de vinculación. La *startup page*, sobre la cual desarrollaremos a lo largo del trabajo, es una funcionalidad novedosa dentro de potenciales competidores.

Sherpas es una plataforma digital con diseño *responsive*, que entrega una experiencia fluida y segura para los usuarios. El *backend* se encuentra integrado con algoritmos de valoración de tipo *if-then-else* e inteligencia artificial para proporcionar recomendaciones precisas y de alta probabilidad de éxito.

El equipo fundador de Sherpas este compuesto por profesionales con experiencia emprendedora, desarrollo de productos y tecnología.

El esquema de monetización consiste en un modelo de suscripción para ambas categorías de usuarios (startups e inversores). Basados en estimaciones financieras conservadoras, considerando solo los ingresos generados por el mantenimiento de cuenta se espera alcanzar el equilibrio en el segundo semestre del año dos, más específicamente en el mes 23, con una exposición máxima de alrededor de 318 mil dólares.



Universidad de  
**San Andrés**

# INDICE

I.	Agradecimientos, Introducción y antecedentes.....	4
II.	El cliente.....	7
III.	La propuesta de valor.....	10
IV.	El Product Market fit.....	12
V.	El Mercado.....	14
	a. El tamaño de la oportunidad.....	14
	b. Competencia.....	17
	c. Contexto.....	19
	d. Industria.....	21
VI.	El modelo de negocios.....	24
VII.	Go to Market Plan.....	29
VIII.	Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	31
IX.	Implementación del negocio.....	33
X.	Equipo.....	35
XI.	Contexto macroeconómico Argentina y LATAM.....	36
XII.	Modelo económico.....	37
XIII.	Requerimientos de inversión y financiamiento.....	39
XIV.	Condiciones para la viabilidad de negocio.....	40
XV.	Aspectos legales y regulatorios.....	42
XVI.	Fuentes y Bibliografía.....	44
XVII.	Anexos.....	45

# I. Agradecimientos, Introducción y antecedentes

## Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este proceso de dos años lleno de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su ejemplo de esfuerzo, superación y espíritu de lucha han sido fuente de inspiración. Especialmente a mi compañera de vida, quien me alienta a siempre seguir.

A mis compañeros de la maestría, quienes hicieron que el viaje sea inolvidable. Sus aportes y debates han enriquecido enormemente mi experiencia.

A mi Sherpa preferido, Andy Porcel, con quien, desde el primer día y aun sin conocernos, decidimos recorrer este viaje juntos. Su compromiso, colaboración y compañerismo han sido fundamentales para superar los desafíos y alcanzar nuestros objetivos.

A las autoridades, profesores, y personal administrativo de la Universidad de San Andrés. Por ofrecerme un espacio de aprendizaje, vinculación y desarrollo.

A mi mentor, Juli Drault, por su honestidad e invaluable contribución.

Y, por último, pero no menos importante, quiero agradecer al equipo de Sherpas por brindarme la oportunidad de aplicar las herramientas y aprendizajes adquiridos en un proyecto real y emocionante. Ha sido fundamental para fijar los conceptos en una experiencia práctica y significativa para mi desarrollo personal y profesional.

## Introducción y antecedentes

En un mundo cada vez más dinámico, en donde la innovación y las nuevas tecnologías parecieran no tener límite, la contribución que genera el espíritu emprendedor de millones de curiosos entusiastas se vuelve cada vez más relevante. Sherpas nace con la idea de ayudarlos en su crecimiento y desarrollo ofreciendo acceso a vincularse con actores del ecosistema emprendedor.

Sherpas representa una respuesta innovadora a la creciente demanda de herramientas especializadas para el financiamiento y la inversión en etapas tempranas, aprovechando tecnología de vanguardia y un enfoque centrado en la calidad de las conexiones. En esta tesis, exploraremos en detalle la creación, implementación y potencial impacto de Sherpas en el ecosistema emprendedor de América Latina, así como los desafíos y oportunidades que enfrenta en su camino hacia el éxito.



## II. El Cliente

### El Problema

Startups en estadio temprano no cuentan con el acompañamiento para la generación de relaciones de valor con actores del ecosistema. La vinculación efectiva con inversores ángeles que pueden sumar además de recursos económicos, experiencia, relaciones y compromiso con su desarrollo, resulta difícil, costoso y desgastante.

Inversores tradicionales que buscan ingresar a la industria del VC no saben como hacerlo. Es un gran desafío vincularse con startups valiosas, conocer los métodos de instrumentación de las inversiones y conectarse con actores del ecosistema.

Inversores de riesgo con experiencia no tienen una herramienta que les facilite vincularse con el amplio abanico de startups tecnológicas de forma ágil, garantizando una base amplia y en actualización constante.

### Segmentos de clientes

Fundadores<sup>1</sup> de Startups de base tecnológica impulsadas por su propio entusiasmo y centradas en sus propias ideas, tienden a precipitarse en la búsqueda de financiamiento sin haber validado adecuadamente su modelo de negocio, conformado un equipo sólido, establecido una estructura legal adecuada o dominado las habilidades de presentación efectiva. Esto puede llevar a agotar recursos valiosos al tocar las puertas equivocadas y en un momento inoportuno.

Inversores ángeles<sup>2</sup> que carecen de un canal confiable para acceder a un flujo de oportunidades de inversión de calidad. Además, muchos de estos inversores potenciales permanecen invisibles dentro del ecosistema emprendedor, lo que limita su alcance y capacidad para conectarse con startups prometedoras.

---

<sup>1</sup> Arquetipo y mapa de empatía fundador de startup de base tecnológica en Anexo I

<sup>2</sup> Arquetipo y mapa de empatía inversor en Anexo I



Esta falta de visibilidad y conexión efectiva entre startups e inversores ángeles representa una barrera significativa para el crecimiento y la innovación en el mercado de financiamiento inicial.

*Pains:*

- Acceso limitado a financiamiento: La mayoría de las startups luchan por acceder a financiamiento de VC
- Mercado de Venture Capital en LATAM relativamente joven y con poca profundidad.
- Falta de estructuras de agrupación de inversores ángeles en la región.
- Falta de conocimiento y altas barreras de entrada para nuevos inversores.

*Needs:*

- Acceso fácil a oportunidades de financiamiento/inversión: startups y VC's necesitan una plataforma que facilite el acceso a oportunidades de financiamiento de calidad, entre otras herramientas para el desarrollo y crecimiento.
- La región necesita una mayor madurez en el mercado de VC para proporcionar un ambiente estable y confiable para startups en búsqueda de inversión.
- Ampliar redes de inversores ángeles en América Latina para brindar más oportunidades de financiamiento a startups en etapas tempranas.

## **Proceso de validación**

Se llevaron a cabo entrevistas con fundadores de startups de base tecnológicas, inversores, clubes de inversores ángeles y representantes de fondos de *venture capital*. Estos encuentros se organizaron con el propósito de establecer un ambiente de confianza que facilitara la exposición de sus dolores y necesidad, y la validación de los aspectos que Sherpas busca resolver, además de funcionalidades adicionales identificadas en el proceso de exploración.

El objetivo principal de estas entrevistas fue comprender a fondo quiénes eran nuestros posibles usuarios, así como sus motivaciones y necesidades. Nos

enfocamos en obtener una comprensión profunda de sus deseos, comportamientos y desafíos para poder desarrollar una solución relevante.

El proceso<sup>3</sup> concluyó en una serie de *insights*, conclusiones y el desarrollo un mapa de empatía, que resultó en información de enorme valor para el desarrollo de nuestro MVP.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>3</sup> Estructura de entrevistas, *insights*, conclusiones y mapa de empatía en el anexo II

### III. La propuesta de valor

#### Propuesta de valor y beneficios para startups

Plataforma que le permite a nuestros usuarios startups transitar su camino hacia el crecimiento y la expansión, a partir de reconocer la importancia del ecosistema para escalar sus proyectos. Al respecto, desarrollamos una plataforma para la generación de relaciones de valor con inversores ángeles mediante un motor de *matching* que se alimenta de información que ingresan tanto los inversores como las startups.

Adicionalmente se le ofrece a las startups acceso a servicios adicionales (*webinars*, cursos, etc.) que le permiten fortalecer aspectos del negocio y así mejorar las probabilidades de generar *matches*. También se ofrecen beneficios exclusivos en programas de *partners* vinculados a desarrollo de equipo, estructura legal, *cap table*, modelo de negocio y monetización, *funding*, entre otros.

Como funcionalidad adicional, se ofrece una *startup page* que permite unificar toda la información del negocio en una landing dentro de ecosistema Sherpas.la.

Finalmente, Sherpas ofrece acceso a comunidad y *networking* mediante eventos exclusivos.

#### Propuesta de valor y beneficios para inversores

Facilitar el proceso de inversión en startups de manera eficiente y efectiva, brindando acceso a oportunidades de inversión calidad. Algunos de los beneficios que Sherpas ofrece a los inversores son:

- Acceso a *dealflow* de calidad: acceso a startups seleccionadas y validadas.
- Selección y filtrado inteligente: la plataforma utiliza algoritmos y un proceso de selección automatizado para identificar y filtrar las startups que mejor responden a sus criterios de inversión.

- Apoyo en la toma de decisiones: Sherpas proporciona un indicador de *investment rediness*<sup>4</sup> que proporciona información sobre la madurez de los diversos aspectos del negocio.
- Comunidad y *networking*: Sherpas ofrece una comunidad activa de inversores y emprendedores.
- Acceso a soluciones y herramientas exclusivas que te permitirán mejorar tu modelo de negocio: ofrecemos acceso a planes especiales de nuestra red de socios estratégicos. El algoritmo de valuación identifica oportunidades de mejora de las startups y envía de forma reactiva productos para mejorar diferentes aspectos.

PARTNER	VERTICAL	FOCO
FriWi	Producto	Mercado
Cheers	Legal	Usuarios
Paisanos	Producto	Mercado
Acuerdo Sencillo	Legal	Estructura
Relaw	Legal	Estructura
Mardel Valley	Producto	Mercado
CFO Startup	Finanzas	Ronda
De Recruiters	Equipo	Equipo
Golosetti Abogados de Startups	Legal	Estructura
Lazo	Finanzas	Ronda
Regrow	Negocio	Mercado

---

<sup>4</sup> Proceso de valoración de Startups en Anexo III

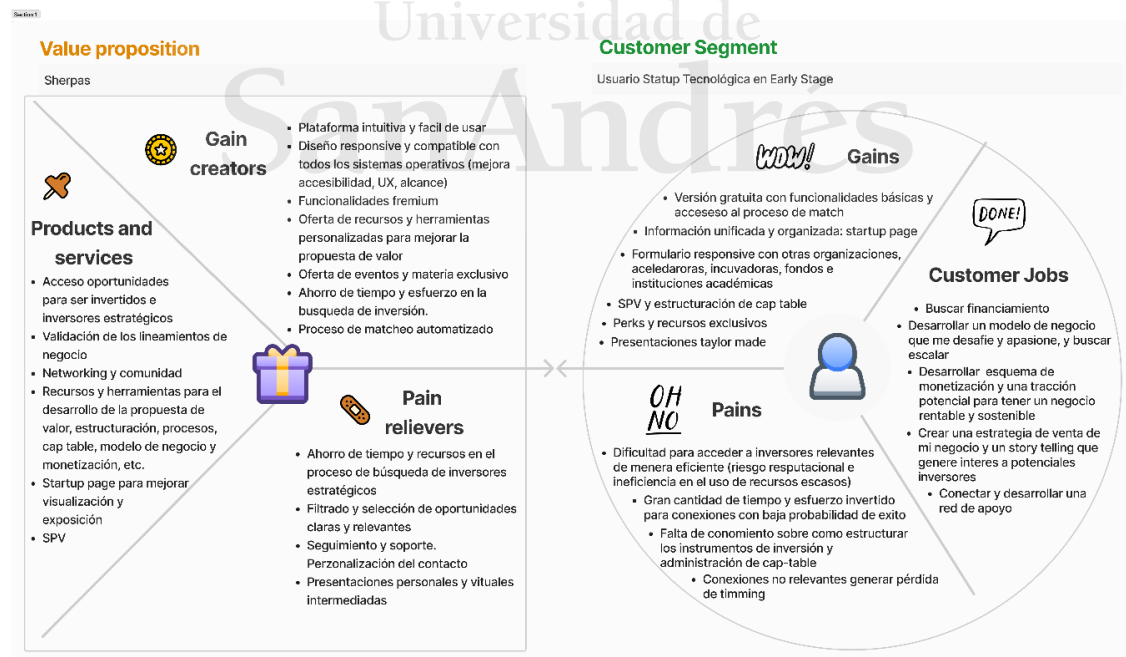
## IV. El *product market fit*

Desde un principio en Sherpas trabajamos para identificar y alcanzar las propuestas de valor que buscábamos ofrecer a nuestros usuarios. Esto lo logramos adaptando nuestra plataforma, y definiendo nuestros servicios y estrategias para crear un ecosistema sólido y beneficioso tanto para startups como para inversores ángeles.

### Value Proposition Canvas (VPC)

El VPV<sup>5</sup> de aquellos usuarios de Sherpas que desarrolla una idea, la transforman en un proyecto, lo validan, lo diseñan, lo implementan, lo prueba, lo evalúan y lo iteran y vuelve a iniciar el ciclo una y otra vez, con pasión, expectativa y empuje. Lo que le da sentido a Sherpas, las startups, representadas por sus fundadores que tarde o temprano se encuentran con la necesidad de ser invertidos para dar el salto.

El VPC se representa en el siguiente diagrama<sup>6</sup>:



<sup>5</sup> <https://www.figma.com/file/AVfTd4CATV1RTBMSlcrFmT/Value-Proposition-Canvas---Sherpas-%5BSantiago-J.-Mancini%5D?type=whiteboard&node-id=0%3A1&t=7HHnVJNTOA7RqHYj-1>

<sup>6</sup> Ver VPC ampliado en Anexo IV

## Proceso de construcción del MVP

Inicialmente se realizó una modelización<sup>7</sup> de la plataforma para entender cuál era el flujo básico del usuario.

Como segundo paso se desarrolló la primera versión de formulario para capturar la información de nuestros usuarios. El formulario fue resultado de un proceso de investigación de comparables, expectativas de usuarios e información del mercado y del ecosistema.

Posteriormente se realizó el diagrama de flujo operativo<sup>8</sup> tanto del usuario startup como del usuario inversor con la definición de infraestructura tecnológica de soporte y los puntos de contacto con los usuarios. Inicialmente se utilizaron las versiones premium de Airtable para *cloude services*, Brevo para mailing y Tally para el desarrollo y gestión de formularios.

Simultáneamente se fue construyendo una landing en Wordpress que nos permita interactuar con nuestros usuarios.

Se solicitó a los dos grupos de usuario completar los formularios. Una vez realizado se agendaron reuniones de *feedback*<sup>9</sup> para recolectar insights e iterar (calidad de preguntas, relevancia, lead time, expectativas, etc.)

Se confeccionó una hoja de cálculo que recibe las bases de Airtable y mediante fórmulas de tipo condicional evalúa las similitudes en las necesidades de las startups y las expectativas de los inversores. Se corrieron los procesos de match de forma automática y se revisaron los resultados para comprender la calidad de las conexiones.

Finalmente, con la información recolectada y procesada, se realizan envíos semanales proactivos a inversores con cinco opciones seleccionadas para generación de *matches* y un *call to action* para entrar en contacto con los fundadores de los proyectos.

---

<sup>7</sup> [https://www.figma.com/proto/jlv589hrpM5L6xtt7RtzDj/SH\\_Diagramas-de-flujo?page-id=112%3A306&node-id=128-306&viewport=180%2C278%2C0.14&scaling=scale-down&starting-point-node-id=128%3A306](https://www.figma.com/proto/jlv589hrpM5L6xtt7RtzDj/SH_Diagramas-de-flujo?page-id=112%3A306&node-id=128-306&viewport=180%2C278%2C0.14&scaling=scale-down&starting-point-node-id=128%3A306)

<sup>8</sup> <https://www.figma.com/file/BPmfnK5ISudCR5OGLxjMMt/Flow-operativo-usuarios?type=design&node-id=0-1&mode=design>

<sup>9</sup> Formulario de *feedback* en Anexo VI

## V. El mercado

### Tamaño de la oportunidad

#### *Usuario Startup*

Resulta un poco difícil establecer la cantidad de startups existentes en América Latina, y esto se debe principalmente a que en muchos casos no se encuentran formalmente registradas porque probablemente la instancia en la que se encuentran aún no lo demanda. Incluso, la estimación puede tender a la baja, dado que es un segmento de la economía que en los últimos años experimenta un gran crecimiento asociado al desarrollo nuevas tecnología que incorporan nuevos negocios y nuevas formas de llevarlos adelante. De todos modos, según informes que se han realizado los últimos años, podemos estimar que en el mundo habría 1.35 millones de startups tech<sup>10</sup>, sobre un total de 100 millones.

De acuerdo con el artículo de Florian Hagenbuch publicado en Startup Genome<sup>11</sup>, en la última década Latinoamérica ha experimentado un crecimiento significativo en el ecosistema de startups en los últimos años, aunque aún representa una parte relativamente pequeña del total mundial. Ciudades latinoamericanas como Sao Paulo, Ciudad de México, Buenos Aires, Bogotá y Santiago han sido identificadas como ecosistemas de startups emergentes, pero aún no alcanzan el tamaño o la madurez de otros ecosistemas. Se estima que Latinoamérica representa aproximadamente del 5% al 10% del total mundial de startups.

En consecuencia, y considerando los datos hasta acá expuestos se puede estimar un stock actual de entre 135 mil y 67 mil startups tech en LATAM.

Para finalizar la estimación del *Serviceable Obtainable Market* (SOM) para este segmento de clientes, podríamos considerar alcanzar el 10% del máximo de *Serviceable Available Market* (SAM), esto sería 13.500 de base con un aumento

---

<sup>10</sup> <https://get2growth.com/how-many-startups/> (Ver Anexo VII)

<sup>11</sup> Florian Hagenbuch, THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2021. "It's Just the Beginning, How Latin America's Startups Are Breaking Records" (<https://startupgenome.com/article/its-just-the-beginning-how-latin-americas-startups-are-breaking-record-after-record-and-why-we-should-get-used-to-it>)

anual aproximado de 10%.

### *Usuario Inversor*

Según un informe de la Asociación de Redes de Inversores Ángeles de América Latina y el Caribe (XCALA), en 2020 se registraron 26 redes de inversores ángeles en la región, que invirtieron en total unos US \$72,4 millones en 270 startups. Estos datos sugieren que hay un número significativo de inversores ángeles activos en la región. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta cifra no incluye a inversores ángeles individuales que no están asociados a una red, por lo que el número real podría ser mayor.

Adicionalmente a las estimaciones de stock relevadas, uno de los objetivos de Sherpas es detectar, captar y formar potenciales nuevos inversores, con lo cual nuestro mercado objetivo de inversores debería ser mayor que el de startups. Si suponemos una participación base de 4 inversores por startups, el número estimado de estos usuarios ascendería a un mínimo de 54.000.

Hasta acá se presenta una estimación indirecta de potenciales inversores, pero ¿Cuál sería la cantidad de inversores que podrían participar de Sherpas? Partimos de 660 millones de habitantes de América Latina, de esta cantidad y proyectando los datos obtenidos en PopulationPyramid.net<sup>12</sup>, aproximadamente el 50% de la población es laboralmente activa. Siguiendo con la proyección, datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la proporción de trabajadores con empleo formal o en blanco en América Latina suele estar en el rango del 30% al 50% de la población económicamente activa. Así llegamos a una masa de trabajadores mayores de edad en blanco en LATAM entre 100 y 150 millones.

Aunque no hay datos precisos sobre el porcentaje de trabajadores en blanco de América Latina que tienen trabajo estable y formal y que tienen capacidad para invertir en activos financieros, podemos afirmar que la capacidad de inversión está relacionada con el nivel de ingresos. Si suponemos entonces que el 10% gana lo suficiente como para tener capacidad de ahorro, y de ellos el 10% tiene la suficiente educación financiera como para hacer inversiones en

---

<sup>12</sup> <https://www.populationpyramid.net/hnp/labor-force-total/2015>



activos de renta variable, y que adicionalmente el 50% estaría en condiciones de realizar una inversión de riesgo, el *Serviceable Available Market (SAM)* rondaría los 625 mil potenciales usuarios inversor.

Para finalizar la estimación podríamos considerar alcanzar el 10% del máximo de *Serviceable Available Market (SAM)*, esto sería 62.500. Si tomamos las proyecciones realizadas mediante los análisis top-down y bottom-up, 54.000 y 62.500 respectivamente, podemos concluir en un promedio de 58.250 potenciales usuarios.

<b>Total Adressable Market (TAM)</b>		
<b>Target</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>
Inversores Ángeles (B2C)	6.250.000	600
Startups (B2C)	1.350.000	600
<b>TOTAL TAM</b>	<b>4.560.000.000</b>	

<b>Serviceable Available Market (SAM)</b>		
<b>Target</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>
Inversores Ángeles (B2C)	625.000	600
Startups (B2C)	135.000	600
<b>TOTAL SAM</b>	<b>456.000.000</b>	

<b>Serviceable Obtainable Market (SOM)</b>		
<b>Target</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>
Inversores Ángeles (B2C)	58.250	600
Startups (B2C)	13.500	600
<b>TOTAL SOM</b>	<b>43.050.000</b>	

Habiendo analizado nuestro mercado relevante, entendemos que el potencial de *revenue* es de aproximadamente USD 43 millones, focalizando nuestros esfuerzos en atraer usuarios individuales monetizables mediante un esquema de suscripción mensual de USD 50. La oferta de productos complementarios como armado y administración de SPV y mercado secundario para el ordenamiento de cap-table se encuentran diferidos a la segunda mitad del año dos y no se considera para el cálculo.

## Competencia<sup>13</sup>

Tras una investigación respecto de soluciones comparables no sesgada geográficamente, hemos constatado que la problemática que identificamos y buscamos resolver ya ha sido abordada en el hemisferio norte, principalmente debido a la madurez y *expertise* de la industria de *venture capital* de la región y el reciente impacto del *quantitative easing* post pandemia que generó un impacto directo sobre la liquidez, impulsando sectores vinculados a innovación y tecnología.

Sin embargo, de nuestro proceso de *discovery*, hemos identificado que actualmente no existen soluciones similares en Argentina ni en LATAM. Por ejemplo, en la región son reconocidos, entre otros, tres clubes de Inversores Ángeles: Dragones, Adventure y IAE. A pesar de ello, ninguno de ellos cuenta con una plataforma similar a la propuesta de Sherpas.

Adicionalmente, hemos relevado que existe una oferta de plataformas de financiamiento comparable respecto a funcionalidades, pero no a mercado foco. Entre ellas se destacan startups como [angellist.com](http://angellist.com), [seedscout.com](http://seedscout.com), [seedinvers.com](http://seedinvers.com), [investor scout.co](http://investor scout.co), [flowlie.com](http://flowlie.com), [angelinvestmentnetwork.us](http://angelinvestmentnetwork.us), [n2.eco](http://n2.eco), [republic.co](http://republic.co) y [connectd.co](http://connectd.co), entre otras, que definimos como plataformas de inversión en activos no se categorizados como crowdfunding, con una temática que va en línea con Sherpas. A su vez, identificamos empresas como Kaiku con soluciones de perfilamiento y valuación (*data-driven startup scouting*) con grandes similitudes a lo que ofrecemos.

Creemos firmemente que podemos posicionarnos como un referente en LATAM, diferenciándonos en términos de producto final, estrategia de precios y valor añadido gracias a nuestro profundo conocimiento del ecosistema y nuestra extensa red de contactos.

Reconocemos que el tiempo es un factor crítico en este momento, dado que hemos detectado el interés de diversos actores del ecosistema local (incubadoras y fondos de VC emergentes) en explorar soluciones similares a la nuestra. Nuestra ventaja competitiva actual radica en nuestra capacidad para

---

<sup>13</sup> Relevamiento según “Startup Fundraising Market Map” fuente: Maximilian Fleitmann, CEO of Base Templates

lanzar el producto de manera oportuna y efectiva, validar nuestras hipótesis de negocio de manera rápida y económica, y adaptarnos ágilmente a las necesidades del mercado. Si logramos cumplir con estos objetivos e iterar según las demandas del mercado, consideramos que tendríamos una ventaja significativa sobre la potencial competencia local, lo que nos situaría en una posición favorable para alcanzar el éxito en este mercado en evolución.

#### *Modelos de monetización*

De la competencia relevada podemos identificar diversos modelos de monetización. N2, InnMind, Angeles Inversionistas, AngelPartners, entre otros, cuentan con un modelo de suscripción mensual/anual que va desde los USD 600 a los USD 1.500 por 12 meses. Algunas plataformas ofrecen productos personalizados con asignación de recursos exclusivos, como es el caso de N2.

Otro de los esquemas que observamos son asociados a resultado, como el caso de Republic o Stonks que cuentan con un Fundraising Fee de entre 5% y 10% del capital levantado.

#### *Fortalezas*

En sherpas tenemos capacidad para adaptar nuestra oferta de manera ágil y en consonancia con un mercado volátil como el latinoamericano. Adicionalmente, el conocimiento de la idiosincrasia de los mercados apuntados y la red de contactos nos permite una comprensión profunda de las necesidades de nuestros usuarios. Sherpas garantiza el entendimiento de leyes, regulaciones, prácticas culturales y dinámicas del mercado.

Adicionalmente, se busca integrar en la plataforma una oferta de productos que trasciende la solución *core* de *matchmaking*. Esto permite que nuestros usuarios tengan una frecuencia de uso alta y así adhieran a nuestros planes de suscripción.

En resumen, Sherpas tiene la capacidad de destacarse en el mercado latinoamericano gracias a su enfoque especializado, adaptabilidad, conocimiento local y flexibilidad en los servicios ofrecidos.

### *Debilidades*

El modelo de suscripción requiere una propuesta de valor adaptable y personalizada que requiere altos niveles de mantenimiento, investigación y desarrollo. En contraposición, los esquemas de *success fee*, quizás el modelo con mayor penetración en soluciones comparables suele tener una mejor aceptación en los usuarios startup.

Si bien el nivel de conocimiento de Sherpas muestra indicadores de crecimiento muy alentadores, aun el reconocimiento de marca es limitado. A su vez, la existencia de competencias locales permite acupuntura en la utilización de esfuerzos comerciales y recursos para la captación de clientes.

## **Contexto**

En Venture Capital en Latinoamérica se presenta en la actualidad un segmento dinámico y en evolución. Durante la última década, hemos sido testigos de un crecimiento significativo en la actividad de inversión de capital de riesgo en la región, impulsado por una combinación de factores como el aumento del interés propio de la industria, pero también por el surgimiento de una nueva generación de emprendedores, la aceleración en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías en sectores tradicionales, la creciente necesidad de transformación digital de negocios incumbentes y el apoyo de instituciones públicas y privadas.

Resulta ineludible considerar el efecto de la pandemia sobre la velocidad y la escala en la innovación. Según un estudio de McKinsey & Co. “Pese a la conmoción causada por la pandemia de COVID-19 – y también gracias a ella –, la innovación y la digitalización avanzan a un ritmo nunca antes visto... En efecto, en los dos últimos años, países de todas las geografías han alcanzado récords de creación de nuevos negocios, solicitud de patentes, inversiones de capital de riesgo y más.”<sup>14</sup>

Sin embargo, debemos considerar que aún enfrentamos desafíos importantes que requieren atención. Aún persisten brechas en la disponibilidad de capital para empresas en etapas tempranas y en sectores menos desarrollados, así

---

<sup>14</sup> McKinsey & Co. La expansión del trabajo virtual acelera la innovación, junio 2022  
(<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-virtual-work-is-accelerating-innovation/es-ES>)

como la falta el ingreso de inversores novatos. De acuerdo a estimaciones presentadas en LatAm Digital Report<sup>15</sup>, en promedio, los porfolios de fondos de VC cayeron un 30% en 2022 respecto de 2021, del mismo modo los volúmenes de financiamiento se derrumbaron en un 51%. El año 2022 podría entonces considerarse un año negativo si es que no se toma en cuenta que en términos relativos aumento un 40% la participación de los inversores ángeles y que se instalaron mas de 150 nuevos fondos VC.

En el año 2023 se experimentaron cambios significativos y desafíos inesperados. Este período se caracterizó por una transformación y una serie de retos para el ecosistema de capital de riesgo. Los cambios macroeconómicos y las incertidumbres a nivel global impactaron las estrategias de inversión y financiamiento. Se registró una disminución del 30% de las transacciones de capital de riesgo en las América Latina. Además, según el informe anual de TTR Data<sup>16</sup>.

Para los fundadores y los inversores, el panorama financiero se volvió más desafiante. Muchas startups se vieron obligadas a cerrar debido a dificultades para recaudar fondos.

En el 2023 se llevaron adelante 899 transacciones de capital de riesgo, esto supone una disminución del 10% en el número de transacciones y un descenso del 26% en su importe, con respecto a 2022.

A pesar de los desafíos, surgieron tendencias prometedoras. Sectores como la AI y ClimaTech atrajeron inversiones, destacándose por su resiliencia en un año turbulento. Por su parte, HealthTech, CyberSecurity y FinTech también generaron interés entre los inversores.

A medida que entramos en el 2024, el panorama del capital de riesgo sigue evolucionando. Se espera que las tendencias observadas en 2023, como la preferencia por la eficiencia en el uso del capital y el enfoque en sectores emergentes, continúen en el nuevo año. Sin embargo, también se anticipan cambios significativos en el horizonte.

---

<sup>15</sup> McKinsey & Co. Startup Study 2023 (4th edition). Fuente: Capital IQ, Valor – Pipeline, SlingHub McKinsey LatAm Startup Study (2023)

<sup>16</sup> "Latin America Venture Capital Report 2023" de Cuantico; TheVentureCity y TEKIOS: Informe anual "TTR Data"

Es probable que el 2024 vea un aumento en la actividad de financiamiento en etapas tempranas, con más fundadores buscando capital para impulsar la innovación. Se espera que los inversores se centren en modelos de negocio sostenibles y en sectores con potencial de crecimiento a largo plazo.

En conclusión y proyectando la historia y datos recientes, podemos inferir que nuestro mercado relevante se encuentra en una etapa de consolidación de un camino con picos y valles para iniciar un camino de crecimiento sostenido.

## **Industria**

La industria de VC en América Latina ha experimentado un crecimiento en los últimos años, aunque aún se encuentra en una fase temprana en comparación con regiones más desarrolladas como Estados Unidos y Europa.

Se observa una marcada fragmentación en la industria de venture capital en Latam, atribuible principalmente a las diferencias significativas en los ecosistemas empresariales y de inversión entre los diversos países de la región. Estas diferencias abarcan desde regulaciones y culturas empresariales hasta condiciones económicas y contextos regionales, lo que contribuye a una falta de cohesión y colaboración entre los actores del ecosistema.

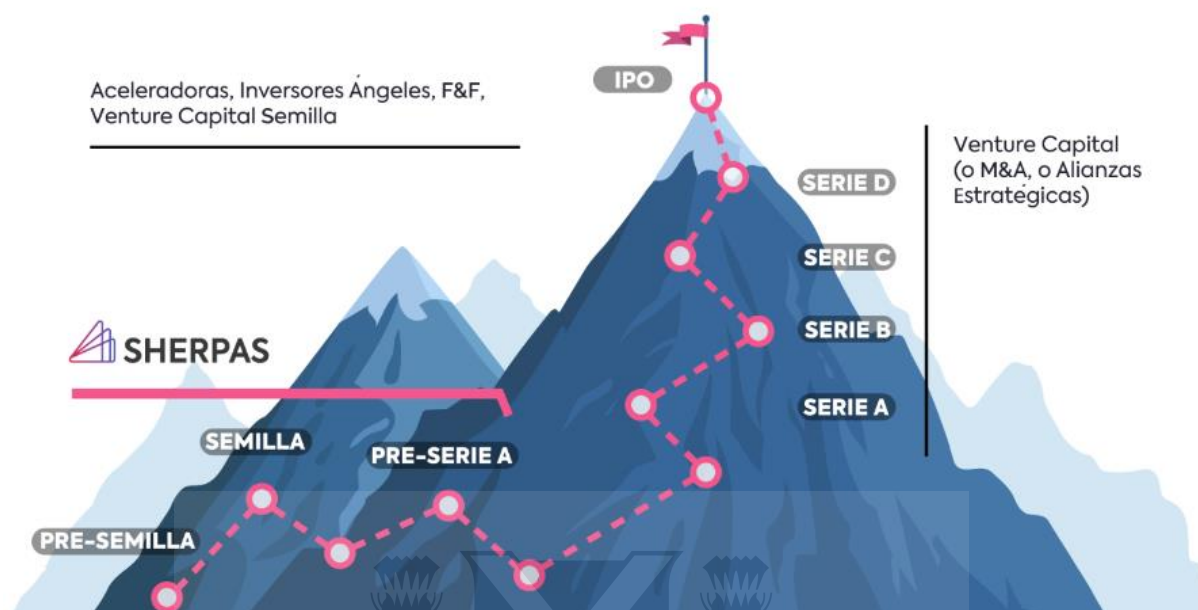
La fragmentación también se hace evidente en la limitada profundidad de las redes y comunidades de inversores, emprendedores y expertos en Latam. Aunque han surgido redes y asociaciones de inversores en varios países de la región, la colaboración entre ellas se ve obstaculizada por las barreras geográficas y la falta de integración.

No obstante, los casos de éxito que emergen del ecosistema emprendedor latinoamericano destacan el potencial de la industria, lo que impulsa a fortalecer la estructuras y actores de financiamiento. A pesar de los desafíos existentes, estos casos de éxito señalan un crecimiento significativo tanto en términos de número como de calidad de oportunidades de inversión en la región.

A pesar de los obstáculos, el potencial de crecimiento para la industria de venture capital en Latam es considerable.

## Segmento Objetivo

Nuestro segmento objetivo se puede observar en la siguiente ilustración:



Respecto a los usuarios startup, focalizaos nuestros esfuerzos en captar emprendimientos de base tecnológica que se encuentren en los siguientes estadios<sup>17</sup>:

### *Pre-Semilla*

Etapa de idea, cuando con una simple presentación o un esquema en una hoja debes convencer a aquellos o aquellas a los que quieres subir al barco.

En este punto no existe un producto mínimo viable ni un modelo de negocio validado. El objetivo este puesto en desarrollar equipo, estructurar la sociedad y explorar cómo materializar la idea.

En esta etapa la opción principal conseguir financiamiento inicial es la de unirse a una aceleradora, que puede brindar apoyo financiero y asesoramiento basado en la experiencia profesional, mientras se busca validar la idea de negocio

### *Semilla*

La fase seed o semilla es fundamental en el ciclo de vida de una startup, marcando el momento en que la idea se materializa y el modelo de negocio se

<sup>17</sup> ABANCA Innova | Abr 19, 2018, "Las 5 fases de una startup"

valida. Durante esta etapa, se emplean metodologías para desarrollar un Producto Mínimo Viable (MVP) y probarlo en el mercado objetivo. La ilusión inicial se combina con la necesidad de iterar y obtener validación del cliente objetivo, a menudo con la ayuda de mentores y programas de aceleración. Una vez validada la idea, se busca financiación a través de inversionistas como FFF, ángeles o fondos especializados en startups en fases tempranas.

### *Early Stage*

Una vez que la startup ha lanzado su MVP al mercado y ha adquirido los primeros clientes y métricas clave, es esencial iniciar un proceso iterativo de mejora basado en el *feedback* de los usuarios. Adaptar el producto convierte al MVP en una solución tangible, allanando el camino para una eventual escalabilidad. Identificar las características más relevantes y establecer relaciones comerciales son prioridades en esta etapa. Además, se debe formular una estrategia de crecimiento integral.

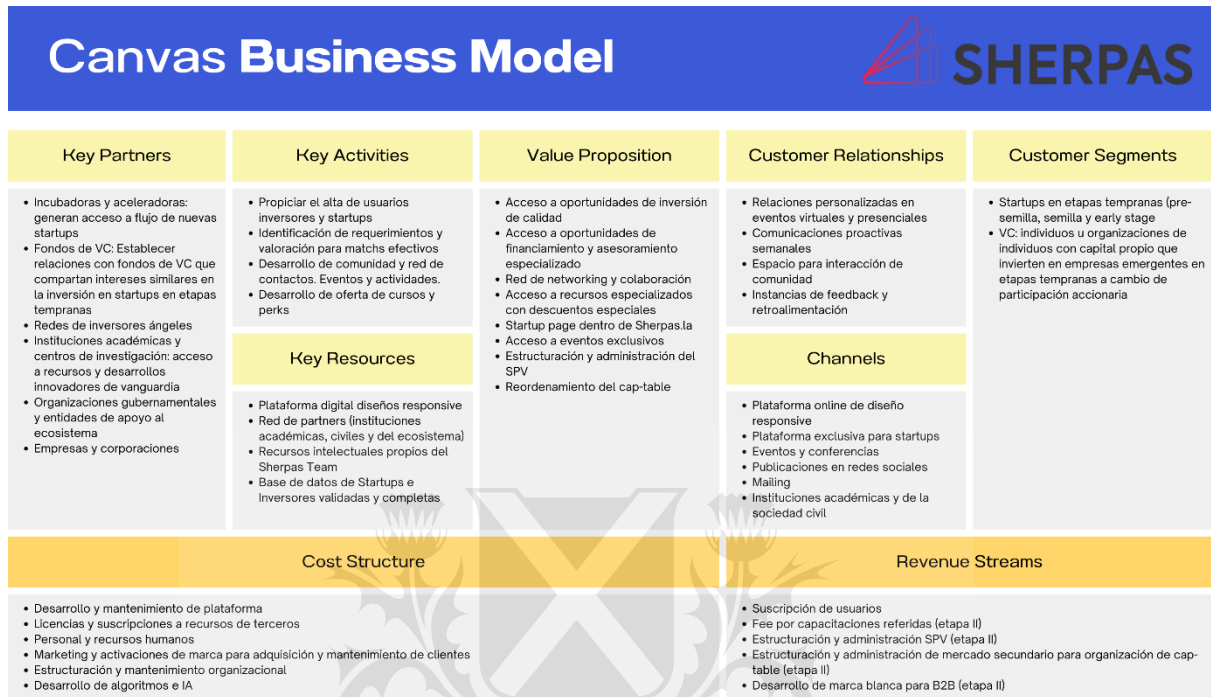
En lo que respecta a los usuarios inversores, los caracterizamos como individuos u organizaciones de individuos con capital propio que invierten en empresas emergentes en etapas tempranas a cambio de participación accionaria. Estos inversores no solo ofrecen financiamiento, también redes de contacto, asesoramiento y orientación, utilizando su experiencia empresarial y red para ayudar al crecimiento de las empresas en las que invierten.

Desempeñan un papel fundamental en el ecosistema emprendedor, ya que proporcionan financiamiento en las primeras etapas de desarrollo de una startup, cuando el acceso a capital puede ser limitado. Además de recursos financieros, a menudo ofrecen asesoramiento estratégico y mentoría a los fundadores, lo que puede ser invaluable para el éxito a largo plazo de la empresa.



## VI. El modelo de negocio

### Canvas Business Model (CBM)<sup>18</sup>



### Hipótesis iniciales del modelo de negocios

La hipótesis inicial del modelo de negocio se basa en nuestros estudios del mercado latinoamericano, evaluando tanto la cantidad de startups activas en busca de financiamiento como el potencial de crecimiento en la creación de nuevos negocios, así como la disponibilidad de inversores actuales y potenciales. Este análisis nos permite evaluar un modelo de suscripción adaptable tanto para startups como para inversores. Para esto, es necesario tener un nivel de automatización que permita procesar grandes volúmenes de información de manera eficiente, para atender un volumen de clientes suficiente como para que este modelo sea sostenible.

La plataforma ofrece distintos planes de suscripción:

- Plan Gratuito: acceso limitado a un número determinado de coincidencias.

<sup>18</sup> Canvas Business Model (CBM) - Anexo V

- Plan Premium: acceso ilimitado a coincidencias, además de la opción de obtener descuentos en los servicios de nuestros socios.

## **Planes de monetización alternativos proyectados para etapa II**

Se evaluaron diversos productos y servicios para complementar la oferta de Sherpas y fortalecer las oportunidades de *match* y las estructuraciones del financiamiento. Se estima un lanzamiento condicionado a la validación y tracción de nuestra solución *core* y del modelo de suscripción.

Oferta etapa II:

- Herramientas de capacitación especializadas, proporcionadas a través de nuestra red de organizaciones asociadas, que abordarán aspectos clave como la propuesta de valor, el análisis de la industria, modelos financieros y más. El modelo de monetización para este caso será el de *deal fee* o *revenue shearing*.
- Servicio de creación de vehículos de inversión (SPV) para financiamiento sindicado.
- Gestión del mercado secundario y reorganización del *cap-table*.

## **Recursos necesarios para diseño, producción y puesta en funcionamiento**

El desarrollo del MVP y las pruebas de usuario se llevo adelante mediante un esquema de *bootstrapping* del equipo fundador que no se encuentra impactado sobre el modelo de negocio.

Ahora bien, una vez definido el lanzamiento de la primer versión, se estiman gastos mensuales en marketing y ventas, servicios de terceros (asesoramiento legal y contable), *set up* tecnológico (licencias, recursos digitales y de tecnología, suscripciones, ambientes de desarrollo y almacenamiento seguro, etc.) y una dotación mínima.

El set up de tecnología tiene una inversión estimada de USD 26.500 distribuido en los primeros 3 meses, los servicios de terceros, incluyendo la celebración del contrato societario y la inscripción de una LLC (mes 2), durante el primer año ronda los USD 25.000, los gastos asociados a esfuerzos comerciales, pauta y

eventos es de USD 30.000 para el primer año. Se suman gastos varios por USD 6.000 anuales.

Las estimaciones de costos impactados al modelo incluyen gastos de equipo afectado a áreas de producto, ventas, administración y tecnología que ascienden a USD 173.000 en el año 1 y USD 270.000 los años siguientes para mantener un equipo de 9 personas, cuatro de las cuales estarán abocadas a desarrollo de producto.

### Modelo de ingresos y el *pricing*

Durante los primeros 3 meses, la plataforma será gratuita, con funcionalidades y servicios limitados. A partir del mes 4 se inicia la oferta de productos pagos de la plataforma para todos los usuarios que pretendan acceder a funcionalidades exclusivas de acuerdo al siguiente esquema:



Se proyecta que el mes de lanzamiento de nuestro producto *Premium* se suscriban 50 usuarios *startup* y 30 usuarios inversores, con un crecimiento neto mensual de 10% y 15% respectivamente, llegando a los 17.500 usuarios pagos total el año 4.

Respecto a los proyectos propuestos para la etapa 2 se define el siguiente esquema de *pricing*:

- I. Creación y gestión de SPV: se establece un cargo del 1% sobre el total del capital levantado (mínimo USD 2.500 netos de gastos) y una tasa de mantenimiento anual del USD 2.500 a partir del año 2.
- II. Mercado secundario: 2% *fee* de transacción
- III. Capacitaciones de terceros: 10% sobre el valor del curso.

### Números básicos del modelo de negocios

Si consideramos únicamente los ingresos por suscripción el negocio alcanzaría el punto de *break-even* el mes 23, con una necesidad financiera máxima de USD 317.500. Una vez estabilizado el negocio, se espera una rentabilidad neta promedio del orden del 57%, con un margen bruto superior al 90%.

### LTV y CAC

<b>Life Time Value (LTV) - 2Y</b>	<b>1.200</b>
-----------------------------------	--------------

*P Suscripción Premium BTC*      1 yr      600

Taget SOM	Q	P	Total
Inversores	58.250	600	34.950.000
Statups	13.500	600	8.100.000
<b>TOTAL</b>			<b>43.050.000</b>

Taget 1Y	INV	1,2%	Total
	STUP	4,9%	
	Q	P	
Inversores	713	600	427.800
Statups	665	600	399.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.378</b>		<b>826.800</b>

El ciclo de vida de un cliente de Sherpas está estimado en 2 años para el cálculo del LTV. Para definir los niveles de adquisición anual de usuarios, se utilizan el promedio de las estimaciones impactadas en el modelo financiero, se anualiza y se le impacta un índice de corrección de 0,8%.

### Customer Adquisition Cost (CAC)

Marketing cost / brand activation	
Marketing campaigns (Social Media)	12.000
Social Events	3.000
<b>TOTAL</b>	<b>15.000</b>

Commercial tools	
Suscripciones	1.500
Pauta & promociones	12.000
<b>TOTAL</b>	<b>13.500</b>

Commercial Salaries	
CRO	30.000
Marketing Staff jr.	9.600
<b>TOTAL</b>	<b>39.600</b>

<b>Adquisition Cost</b>	<b>68.100</b>
<b>CAC</b>	<b>49</b>

En el cuadro se detallan los distintos componentes del CAC de Sherpas:

- Costo de marketing / activación de marca: Estos son los gastos asociados con las campañas de marketing y eventos sociales destinados a aumentar el conocimiento de la marca y atraer nuevos clientes.
- Herramientas comerciales: Aquí se incluyen los costos relacionados con suscripciones y promociones pagadas para atraer nuevos clientes.
- Salarios comerciales: director de Revenue (CRO) y un analista de marketing junior.

Los gastos anuales asociados a la adquisición de clientes alcanzan los USD 68.100. Del resultado del cociente entre este número y el target anual de nuevos clientes obtenemos el CAC, que es USD 49.

### LTV/CAC

Alcanza un valor de 24.28, lo que indica que el valor de por vida esperado de un cliente es aproximadamente 24 veces mayor que el costo de adquirir ese cliente. Esto sugiere que esperamos generar un valor significativo a largo plazo.

## VII. Go to Market Plan

Nuestra hoja de ruta esta definida por cuatro etapas:

### *Etapa 1: “Plantar bandera”*

Los hitos que definen esta etapa son el lanzamiento del MVP, que conlleva el desarrollo de la primer versión de la web, el formulario de carga de usuarios y el algoritmo de match; validación con usuarios (mas de 30 reuniones con emprendedores e inversores para *feedback* del producto); iteración de formularios en base a las reuniones de validación y a las evaluaciones propias del equipo de producto; y generación de los primeros matchs y evaluación personalizada en conjunto con los usuarios para conocer sus *insights* del resultado del algoritmo.

### *Etapa 2: “Ampliar nuestra base de usuarios”*

Los productos y procesos que desarrollamos para esta etapa son la página de usuario, la segunda versión del proceso de *match* y de formularios y la automatización en el envío de correos a los usuarios inversores. Esta etapa se caracteriza por la implementación de la oferta de cursos de educación y desarrollo, la producción y publicación de *webinars* y contenido exclusivo, el cierre de acuerdos con socios estratégicos y la organización de Demo Days presenciales y virtuales.

### *Etapa 3: “Monetización”*

Implementación del modelo de monetización: estructuración e inscripción de la sociedad, apertura de cuenta (Stripe), alta opciones de producto y conexión con la Sherpas.al. Para esta etapa la plataforma tiene que estar con todas las funcionalidades implementadas y estabilizadas.

### *Etapa 4: “Crecer”*

Desarrollo de productos especiales (estructuración del vehículo – SPV, tokenización de *equity*, mercado secundario, entre otros), nuevas

funcionalidades a la plataforma y crecer en reputación en la industria con el objetivo de volvernos referentes.

## ***Get-keep-growth***

### *Atraer*

- Estrategias de marketing digital: Utilización de redes sociales, publicidad en línea y contenido relevante para atraer la atención de startups e inversores.
- Participación en eventos del ecosistema emprendedor: Asistencia y participación en eventos, conferencias y ferias relacionadas con startups y *venture capital* para aumentar la visibilidad de Sherpas.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con incubadoras, aceleradoras, universidades y otras instituciones para llegar a un público más amplio y fortalecer la red de contactos.

### *Mantener*

- Experiencia del usuario: Garantizar una experiencia fluida y satisfactoria en la plataforma.
- Comunicación regular y efectiva: Mantener una comunicación constante con los usuarios a través de nuestras redes y correos electrónicos.
- Generar experiencias exclusivas: Producción, publicación y promoción de contenido exclusivo, encuentros presenciales, *demo days*, *webinars* y cursos para nuestros usuarios.

### *Crecer*

- Expansión de servicios: Aumentar la oferta de servicios y funcionalidades. Esto permite agregar valor a nuestros usuarios actuales y atraer a nuevos segmentos de mercado.
- Mejora continua: Seguir con los procesos de validación e iteración para adaptar el paquete de soluciones a las exigencias de nuestros usuarios y a los cambios que se den en el mercado.
- Estrategias de *upselling* y *cross-selling*: Ofrecer servicios adicionales o actualizaciones de planes a usuarios existentes para aumentar el LTV.
- Evaluar nuevas líneas de ingreso asociado a datos de usuarios.

## VIII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

### Proceso Productivo y/o de Prestación de Servicio

El proceso para la puesta en funcionamiento de la plataforma requiere inicialmente la captación de usuarios (startups e inversores). Esto se realiza mediante estrategias de marketing digital, participación en eventos y vinculación con instituciones de gobierno, empresariales y educativas.

A estos usuarios se los invita a crear un perfil gratuito en nuestra plataforma web mediante un formulario de usuario inversor o startup. Una vez completado, se le otorga un acceso a su cuenta para poder gestionar su información y conocer indicadores de avance de perfil y valoración.

La carga alimenta los algoritmos de *backend* y de manera semanal corre el proceso de *matching* para generar recomendaciones vía mail a los inversores respecto de que startups se ajustan mas a sus requerimientos de negocio. Se evalúan similitudes respecto de 20 campos por usuario, estos están ponderados de acuerdo a la importancia relevada, resultando en un puntaje para cada combinación startup-inversor, entregando finalmente un ranking.

Cada inversor recibe semanalmente un listado de las cinco startups mejor rankeadas según sus requerimientos, con la posibilidad de abrir contacto, reservar para futuras gestiones o descartar. Estas elecciones a su vez alimentan nuestro sistema de valoración y nos permite mejorar las propuestas. De generarse el contacto, la gestión de la relación corre por cuenta de las partes.

### Principales Recursos y Actividades Clave:

Para el desarrollo de la plataforma se utilizan herramientas de como Wordpress (web), Tally (formularios), AirTable (*data warehouse*), Brevo (*mailing*), Figma (diseño de procesos y *UX*) y Canva (diseños de *frameworks*) en su versión gratuita. Adicionalmente se adquiere el dominio Sherpas.la y se hostea en AWS, en este caso servicios son pagos. En la medida que se van sumando funcionalidades, se empieza a dar de alta suscripciones pagas de las herramientas descriptas.



Las actividades claves son el registro de los usuarios a través de un formulario de Tally embebido en la plataforma web. La información recolectada a través del formulario se imprime en la base de datos que se administra en la plataforma AirTable, que, a su vez, está conectado a Webhook. Sobre esta misma solución se desarrollan los algoritmos de *matching* y valoración. Seguidamente se desarrollan *templates* de *mailing* en Brevo y se programan envíos semanales.

Para garantizar estos procesos operativos, se desarrollan en paralelo procesos de gestión de las herramientas y de la información, para poder darle continuidad, transparencia y robustez al producto. La implementación de procesos eficientes de gestión y seguimiento de los usuarios nos permite garantizar la seguridad y la confidencialidad de la información y facilitar la toma de decisiones.



Universidad de  
**San Andrés**

## IX. Implementación del negocio

### Estrategia de Implementación

Inicialmente centrada en capturar la mayor cantidad de usuarios con perfil completo. Durante la primer se etapa se busca generar la mayor fidelización posible a nivel local, para consolidar una masa crítica suficiente para la renovación de las opciones de *match*. Una vez alcanzada esa instancia, buscar proyección sudamericana hispanoparlante. La plataforma de sherpas permite alta escalabilidad con baja inversión de recursos.

Las etapas de planificadas se encuentran definidas en el *Go to Market Plan*:



#### PLANTAR BANDERA

- Lanzar MVP
- Validar con Potenciales Usuarios
- Iterar Formularios
- Generar Primeros Matches
- Networking



#### AMPLIAR BASE

- Cursos de Educación
- Webinars con Partners
- Acuerdos con Partners Estratégicos
- Regionalizar
- Demo Days



#### MONETIZACIÓN

- Estructuración de la Sociedad
- Conexión de Medios de Pago
- Comenzar Suscripción
- Plataforma Full Deployed



#### CRECER

- Servicio de Vehículo (SPV)
- Features Adicionales
- Referentes de la Industria

PRODUCTOS			
Landig Web	User Page	Suscripción	Lives Demos
Formulario Tally	Proceso de Match	Dashboard	Referidos
Match Manual	Formularios V2	Scorecards	SPV
	Mails Match Aut.		Tokenización

TIEMPOS			
6 MESES	12 MESES	18 MESES	30 MESES

*Metas a 2 y 5 años:*

- Aumentar el número de usuarios suscriptos a una tasa nominal anual de 120%, generando un aumento en el volumen de ventas interanual sostenido mayor al 200% a partir del año 3.
- Estructurar 10 SPV en los primeros 12 meses del lanzamiento y crecer en un 50% por año.
- Alcanzar 500 conexiones exitosas al término del año 2.
- Intermediar al menos el 1% del volumen invertido en startup en etapa *early stage* en América Latina en el año 5.



Universidad de  
**SanAndrés**

## X. Equipo

Nuestro equipo tiene un amplio conocimiento del ecosistema emprendedor, de las necesidades de las startups en la región y del negocio del *venture capital*. A su vez, cuenta con experiencia en programas de incubación y acompañamiento de startups. Los integrantes de Sherpas tienen historia emprendedora propia y por ende, el profundo entendimiento del segmento apuntado. Entienden cómo funciona la industria de Venture Capital y cuentan con una gran red de contactos dentro del ecosistema emprendedor en general. Nos une las ganas de hacer, aprender y ayudar. Somos inquietos, comprometidos y aguerridos.

El equipo está compuesto por:

- Juan Martín Aguado, Founder & CEO: Economista, Master en Finanzas, +15 años desarrollando compañías en el Mercado de Capitales, emprendedor, inversor ángel, coach ontológico y mentor en varios programas de incubación.
- Andrés Porcel, Founder & CRO: Periodista y Master en negocios digitales. Ex Coordinador Fondo Semilla (Gob. Nac. Arg.) y miembro del equipo que impulsó la Ley de Emprendedores en Argentina. Emprendedor, Coordinador del Centro de Entrepreneurship UdeSA y Director Operativo de SparkLab.
- Andrés Cufari, Co-Founder & CTO: Desarrollador fullstack y hacker independiente con pasión por la innovación con espíritu empresarial.
- Santiago Mancini, COO: MFIN en UTDT y MND de San Andrés, con mucha experiencia en finanzas y gestión de proyectos tanto en el sector público como en el privado.
- Solana Alassia, CMO: Trabajó en 2 fondos de VC y en área de emprendedurismo del sector público nacional. Adicionalmente, trabaja como freelance con un equipo propio de marketing y comunicaciones.

## **XI. Contexto Macroeconómico Argentina y LATAM<sup>19</sup>**

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto sin precedentes en la economía global, y América Latina, y Argentina, no ha sido una excepción. El 2020 fue un año donde los gobiernos de la región debieron hacerse fuertes y responder con gasto a las necesidades generadas por la crisis sanitaria. Como medida general, los gobiernos han recurrido a la ampliación de la base monetaria, lo que en varias economías de la región resultó en aumento de precios generalizados, caída del producto y una disminución en la actividad económica en general.

Argentina, en particular, se vio afectada por una combinación de factores internos y externos, incluido un alto déficit de la balanza comercial generado en parte por una caída en las agroexportaciones y un aumento de los precios de la energía importada para paliar la crisis energética, sumada a una alta volatilidad en los mercados financieros y una situación económica ya frágil antes de la pandemia.

A medida que el mundo comienza a recuperarse de los impactos inmediatos de la crisis sanitaria, tanto Argentina como América Latina se encuentran en una etapa de recuperación lenta y desigual.

Argentina cierra el 2023 con una caída de la actividad económica del 4,5%, una inflación del 211%, reservas netas negativas por alrededor de USD 20 mil millones, riego país cercano a los 2000 pb y un fuerte control a la movilización de capitales, que atenta contra la proliferación de startups locales con proyección internacional. El 2024 empieza a evidenciar algunos indicadores alentadores asociados a políticas económicas de libre mercado que funda una plataforma para volver a la senda del crecimiento.

LATAM por su cuenta, estima un crecimiento agregado del PBI de alrededor de 2,5%, con una inflación moderada de un dígito y un tipo de cambio convergiendo al índice general de precios. Se destacan Brasil, México, Colombia, Perú y Chile como motores para el crecimiento de la región, y, en consecuencia, los primeros países al la internacionalización de Sherpas.

---

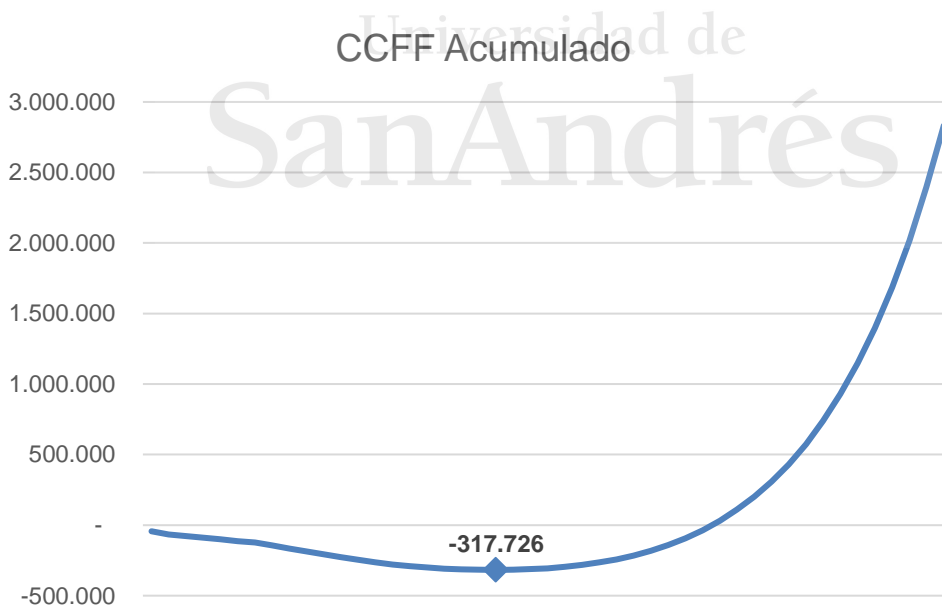
<sup>19</sup> Fuentes consultadas: Banco Central de Argentina, INDEC y el Banco Mundial. Informes económicos de ECLAC y CEPAL.

## XII. Modelo económico

### *Modelo de ingresos*

El modelo de ingresos de Sherpas se centra en la venta del plan Premium mediante una suscripción mensual de USD 50 tanto para los usuarios startup como inversor. Las funcionalidades que ofrece esta versión se encuentran plasmadas a lo largo de documento.

Los supuestos del modelo de ingresos suponen un iniciar el mes 3 con 50 usuarios startups pagos y 30 usuarios inversores ángeles. Se proyecta un incremento de 10% y 15% mensual respectivamente, lo que resulta en 17.677 usuarios totales para el fin del año 4, 3.345 startups y 14.332 inversores. Estas estimaciones respetan la relación de inversores de la hipótesis planteada. Para el ejercicio no se consideran los ingresos de emisión y administración de SPV, *fee* de transacción de *equity* en mercado secundario ni *revenue shearing* por cursos y entrenamientos de terceros. Estas líneas de ingresos resultan marginales para el ejercicio, no siendo críticas para la sustentabilidad económica-financiera del modelo.



Como se puede observar en el gráfico, la necesidad financiera total es de aproximadamente USD 318 mil, lo que permitiría cubrir las erogaciones proyectadas durante los primeros 23 meses, donde se genera el punto de

*break-even.*

El modelo no supone inversiones en bienes de capital y estima un costo variable de 5% de los ingresos adjudicable a requerimientos de servicios de infraestructura tecnológica.

De acuerdo con los supuestos<sup>20</sup> hasta aquí expresados, flujo de fondos proyectado se observa en la siguiente tabla:

Flujo de Fondos Estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Terminal Value
<b>Net Income</b>	<b>(\$198.509)</b>	<b>(\$80.028)</b>	<b>\$538.615</b>	<b>\$3.278.828</b>	<b>\$0</b>
- Delta Working Capital	(\$8.400)	(\$25.480)	(\$116.120)	(\$557.080)	\$0
- CAPEX	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(\$206.909)</b>	<b>(\$105.508)</b>	<b>\$422.495</b>	<b>\$2.721.748</b>	<b>\$14.289.174</b>
<b>Net Free Cash Flow</b>	<b>(\$206.909)</b>	<b>(\$312.417)</b>	<b>\$110.078</b>	<b>\$2.831.825</b>	<b>\$17.121.000</b>

El cuadro de resultados proyectado se observa en la siguiente tabla:

P&L Statement	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$67.650</b>	<b>\$288.000</b>	<b>\$1.237.700</b>	<b>\$5.722.500</b>
Suscripciones Startups	\$38.900	\$129.800	\$401.300	\$1.254.500
Suscripciones Inversores	\$28.750	\$158.200	\$836.400	\$4.468.000
<b>Costo de Venta</b>	<b>(\$3.383)</b>	<b>(\$14.400)</b>	<b>(\$61.885)</b>	<b>(\$286.125)</b>
COGS	(\$3.383)	(\$14.400)	(\$61.885)	(\$286.125)
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$64.268</b>	<b>\$273.600</b>	<b>\$1.175.815</b>	<b>\$5.436.375</b>
<b>Egresos Totales</b>	<b>(\$262.777)</b>	<b>(\$345.680)</b>	<b>(\$347.177)</b>	<b>(\$392.025)</b>
Inversión	(\$26.500)	\$0	\$0	\$0
Costos Directos	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos Indirectos	(\$236.277)	(\$345.680)	(\$347.177)	(\$392.025)
<b>EBIT</b>	<b>(\$198.509)</b>	<b>(\$72.080)</b>	<b>\$828.638</b>	<b>\$5.044.350</b>
IIGG	\$0	(\$7.948)	(\$290.023)	(\$1.765.523)
<b>Net Income</b>	<b>(\$198.509)</b>	<b>(\$80.028)</b>	<b>\$538.615</b>	<b>\$3.278.828</b>

Una vez estabilizado el negocio y con las variables definidas, se espera alcanzar un margen bruto mayor al 90%.

<sup>20</sup> Las variables y supuestos utilizados para el modelo de negocio se encuentran dentro de los rangos esperables de la industria. Entre varias fuentes de consulta, se destaca para este trabajo publicaciones de la plataforma Stripe (<https://stripe.com/es/guides/atlas/business-of-saas>) y TechCrunch (<https://techcrunch.com/2023/02/10/business-model-slide/>)

### **XIII. Requerimientos de inversión y financiamiento**

De acuerdo con las estimaciones, la necesidad de financiamiento alcanza los USD 318 mil, con el fin de cubrir los siguientes requerimientos de inversión:

- Tecnología:
  - o Desarrollo y puesta en marcha de la plataforma: Esto incluye el diseño, desarrollo y lanzamiento de la plataforma
  - o Mantenimiento preventivo y correctivo para mantener y mejorar continuamente la plataforma, resolver problemas técnicos y garantizar rendimiento.
  - o Servicios tecnológicos de administración de sistemas, infraestructura de servidor, ambientes de desarrollo, herramientas de colaboración, seguridad y entre otros.
- Equipo:
  - o Contratación de recursos técnicos: ingenieros de software, diseñadores de UX/UI, analistas de datos, entre otros.
  - o Contratación de recursos comerciales y operativos.
- Estructuración de la sociedad: Contratación de recursos técnicos: Se necesita financiamiento para contratar ingenieros de software, diseñadores de UX/UI, analistas de datos y otros profesionales técnicos necesarios para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Growth: Implementación de estrategias de marketing y ventas: campañas de marketing digital, participación en eventos de la industria, desarrollo de eventos propios, entre otras acciones.



## XIV. Condiciones para la viabilidad del negocio

El modelo de negocios de Sherpas está definido sobre datos empíricos, necesidades relevadas, *feedback* de la industria y experimentos y validaciones que nos permiten minimizar los riesgos de sustentabilidad del negocio. Dicho esto, existen ciertos condicionamientos exógenos que podrían impactar sobre las proyecciones impactadas en nuestros análisis.

Como hemos desarrollado en el trabajo, no hemos identificado una competencia directa en el mercado apuntado, aunque entendemos que actores relevantes identificaron la necesidad insatisfecha. La aparición de competidores podría afectar la capacidad de Sherpas para adquirir y retener clientes. En este caso, la adaptación de soluciones existentes a nuestro mercado objetivo (LATAM), condiciona la viabilidad de nuestro modelo, más cuando el mismo se sustenta en altos volúmenes.

Otro de los condicionantes puede ser los cambios en el entorno regulatorio, más cuando los mercados apuntados suelen presentar inestabilidad política y en algunos casos jurídica. Adicionalmente, la volatilidad económica puede influir en la disposición de las startups y los inversores para participar en el mercado de financiamiento de capital de riesgo. Como hemos observado, es un mercado altamente sensible a las recesiones y aumentos de tasa de política monetaria.

La plataforma de Sherpas depende de la tecnología para su funcionamiento, lo que conlleva riesgos relacionados con la seguridad cibernética y la privacidad de los datos de los usuarios. Es esencial implementar medidas de seguridad robustas y mantenerse al día con las mejores prácticas en materia de protección de datos.

Por último, nuestro modelo de negocio requiere de una gran capacidad de adaptabilidad, calidad y velocidad de respuesta. La sustentabilidad del modelo asume un rápido crecimiento de usuarios y tráfico a nuestra plataforma. Esto puede plantear desafíos en términos de gestión de recursos, escalabilidad de la plataforma y satisfacción del cliente.

## VAN

Cashflow Statement	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	T. Value
<b>Net Income</b>	<b>(\$198.509)</b>	<b>(\$80.028)</b>	<b>\$538.615</b>	<b>\$3.278.828</b>	
- Delta Working Capital	(\$8.400)	(\$25.480)	(\$116.120)	(\$557.080)	
- CAPEX	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(\$206.909)</b>	<b>(\$105.508)</b>	<b>\$422.495</b>	<b>\$2.721.748</b>	<b>\$14.289.174</b>
<b>Net Free Cash Flow</b>	<b>(\$206.909)</b>	<b>(\$312.417)</b>	<b>\$110.078</b>	<b>\$2.831.825</b>	<b>\$17.121.000</b>

Para definir la tasa de descuento que aplicamos a los flujos proyectados realizamos observaciones de casos comparables. En ellos identificamos que la tasa exigible por un VC oscila entre 20% y 30% según el estado de madurez en el que se encuentra.

A su vez, asumimos una tasa de growth para impactar al valor terminal del 5%. Éste finalmente alcanza los USD 14,3  $[FFCC_{t=4} * (1 + g) / (r - g)]$ .

Los factores de descuento son de 0,81; 0,65; 0,52; 0,42 y 0,33, que aplicados a los flujos arrojan un VAN de USD 5.556.634.



## **XV. Aspectos legales y regulatorios**

### *Estructura societaria*

Sherpas se constituirá como una Limited Liability Company (LLC)<sup>21</sup> en el estado de Delaware, Estados Unidos. Esta estructura legal ofrece flexibilidad operativa y protección de responsabilidad limitada para los socios fundadores. A su vez, Delaware como jurisdicción ofrece ventajas fiscales, protección legal sólida y un entorno regulatorio favorable para las empresas de tecnología y startups.

La LLC en Delaware está sujeta al impuesto estatal de Delaware y al impuesto federal de Estados Unidos. Además, es importante considerar la existencia de impuestos sobre los ingresos generados en otros países.

### Patentamiento y Marca

No se considera patentar la propiedad intelectual de Sherpas. Entre los activos patentables se encuentran los algoritmos de matching y de valoración. Para llevar a cabo este proceso habría que dimensionar los costos asociados al proceso (tiempo, tarifas, honorarios y recursos técnicos), que para el caso puede ser excesivos por el nivel de cobertura que generaría. A su vez, se requiere divulgar públicamente el activo patentado, alimentando el riesgo que se busca cubrir. Adicionalmente, el recurso a patentar tendría que ser considerado una novedad, lo que atenta contra la real posibilidad de que la patente se haga efectiva. Finalmente, hay que considerar los costos asociados al mantenimiento y control.

Respecto a la registración de la marca, se consulto sobre su conveniencia a profesionales de la rama. En consecuencia, se procedió a iniciar el proceso en Argentina por resultar un esfuerzo económico poco relevante. Este proceso tiene costos muy heterogéneos (por tipo y categoría) que requieren análisis caso a caso.

### *Aspectos Regulatorios*

Sherpas debe cumplir con las leyes de protección de datos y privacidad tanto de Estados Unidos como de los países latinoamericanos. Asegúrate de tener políticas

---

<sup>21</sup> Para definir la estructura social, se llevo adelante una serie de investigaciones respecto a la locación geográfica y a las características de los tipos de sociedad (Anexo VIII)

claras de privacidad y protección de datos, y cumple con las regulaciones como el RGPD en Europa y leyes de protección de datos locales en Latinoamérica.

Adicionalmente, para operar en los países latinoamericanos, se deberán obtener permisos y habilitaciones comerciales específicas de cada mercado.

Por último, Sherpas deberá considerar el perfeccionamiento de las relaciones con sus socios y usuarios mediante la celebración de contratos y acuerdos comerciales cumpliendo con la normativa vigente.



Universidad de  
**San Andrés**

## XVI. Fuentes y Bibliografía

- Entrevistas con referentes del ecosistema, inversores ángeles, *founders* de startups tecnológicas y actores de instituciones académicas.
- Documentación original Sherpas.la
- Campus virtual UdeSA (presentaciones y recursos de cursos de la Maestría de Negocios Digitales)
- PopulationPyramid.net
- TechCrunch.com
- Econométrica, economic research & forecast (econometrica.com.ar)
- Stripe.com
- ABANCA Innova | Abr 19, 2018, "Las 5 fases de una startup"
- McKinsey & Co. Startup Study 2023 (4th edition). Fuente: Capital IQ, Valor-Pipeline, SlingHub McKinsey LatAm Startup Study (2023)
- "Latin America Venture Capital Report 2023" de Cuántico; TheVentureCity y TEKIOS: Informe anual "TTR Data"
- McKinsey & Co. La expansión del trabajo virtual acelera la innovación, junio 2022
- Florian Hagenbuch, THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2021. "It's Just the Beginning, How Latin America's Startups Are Breaking Records"
- CB|INSIGHTS, 11 Tech Trends To Watch Closely in 2023
- CB|INSIGHTS, State of Venture Global Report
- How do Venture Capitalists Make Decisions? - National Bureau of Economic Research

# XVII. Anexos

## Anexo I

### Arquetipo Founder Startup



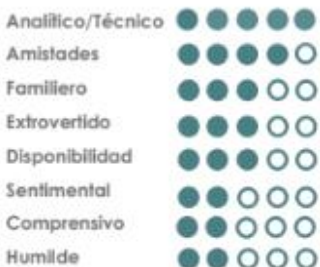
**Maximiliano Bloise**

**"Creo en las crypto mucho más de lo que creo en mi banco."**

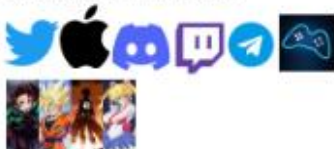
#### Datos Personales

Edad: 30 años  
Ocupación: Desarrollador Back End Sr.  
Estado Civil: De novio, sin hijos.  
Vive en: Nuñez, CABA.  
Trabaja en: Hace años hace Home office.  
Ingresos: Medio-Alto

#### Personalidad



#### Marcas e Intereses



#### Objetivos

- Es un convencido de la visión de Nakamoto y busca hacerla conocida en su círculo íntimo.
- Cree que Argentina es el lugar ideal para el desarrollo crypto, por coyuntura económica (gran inflación) y social (restricciones a la libertad).
- Sueña con ver una oportunidad antes que nadie, y hacer crecer su inversión exponencialmente.

#### Frustraciones

- Si bien sabe que las inversiones en crypto son de alto riesgo, sufre cada vez que ve una pérdida.
- Le frustra la falta de voluntad para aprender de crypto que tienen sus conocidos.
- Es consciente de que hay mucho falso gurúes de crypto/Web3, y le frustra que puedan engañar a sus conocidos.
- Suma varios fracasos por invertir en proyectos de crypto que fueron un fiasco.

#### Motivaciones



#### Canales Preferidos



#### Biografía

Maximiliano empieza su día a las 8.00/8.30 am todos los días. Desayuna y empieza a codear.

Su jornada laboral empieza a las 9.00/9.30 con la daily. Tiene muy en la cabeza los entregables del Sprint, y generalmente pelea con el Scrum Master y PO, porque siente que exigen sin saber la complejidad técnica que piden.

Trabaja en su proyecto actual hace 1 año, pero hace 6 años que codea.

Es fanático de la tecnología, y especialmente de la tecnología de nicho. Es un early-adopter por naturaleza, y se siente orgulloso de ello.

Desde que se metió en el mundo crypto, siente que es un antes y un después. Es un convencido de que es la tecnología que va a cambiar el mundo, por eso trata de empaparse de las nuevas tendencias constantemente.

Le interesan los proyectos en función de cuánto cree que pueden cambiar la vida de las personas, pero no encuentra un lugar confiable para evaluar los proyectos por su cuenta y decidir dónde invertir.

En su tiempo libre, disfruta de jugar a la play y a distintos juegos crypto en general.

También consume animes de sus años de juventud, aunque cada vez le va dedicando menos tiempo.

## Arquetipo Inversor



**Miguel Dentone**

"Quiero acompañar startups para que puedan generar el impacto que desean"

### Datos Personales

Edad: 57 años  
 Ocupación: Ex CM.  
 Actualmente consultor independiente  
 Estado Civil: Casado, 2 hijos.  
 Vive en: Escobar, Bs As.  
 Trabaja: Generalmente en su casa, pero visita clientes en distintos puntos de AMBA.

### Personalidad



### Objetivos

- Transmitir su conocimiento a nuevos emprendedores
- Conocer y seguir en contacto con equipos de trabajo eficientes y motivados.
- Seguir sintiéndose parte de las mesas de negociación, pero a la vez embarrándose en el día a día

### Frustraciones

- Comienza a planificar su vejez y su retiro.
- Siente que deja de estar en las mesas de decisión de las que formó parte por años, y eso lo frustra.

### Motivaciones



### Canales Preferidos



### Biografía

Miguel arranca su día 7.30/8.00 am, ya que sus hijos son grandes y ya no viven con él.

A las 9.00 ya comienza respondiendo mails y teniendo reuniones con sus distintos clientes. En general, puede cortar a las 16.00 hs, donde trata de emprender la vuelta para su casa y así evitar el tráfico de la Panamericana, los días que tiene reuniones presenciales.

Es un perfil muy social, que a lo largo de los años entendió la importancia del equipo, del trabajar a gusto y motivado, y de generar un buen clima de trabajo. Es un motivador natural.

Es muy responsable y le gusta que así lo sean con él. Se toma muy en serio su trabajo de mentoreo, porque le hubiese gustado que así lo hicieran con él años atrás.

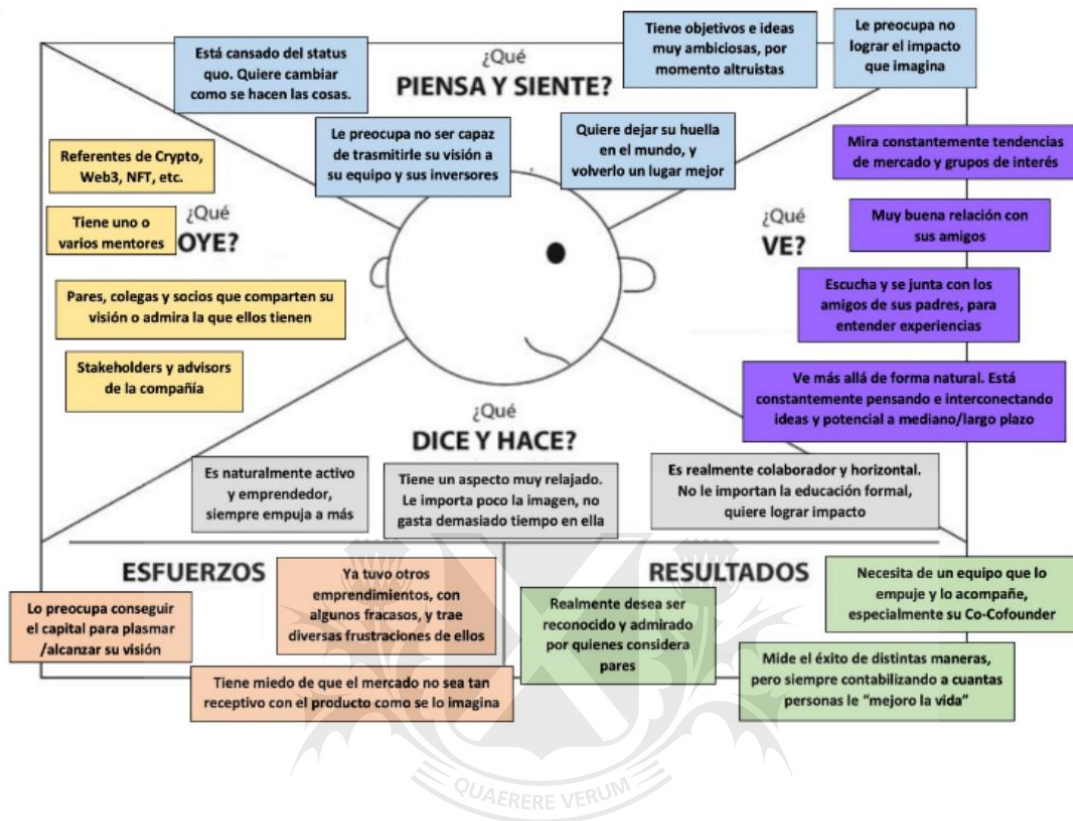
Trató durante muchos años de incorporar actividad física a su rutina, y hace ya unos años consiguió cierta rutina con el spinning, el cual practica 3 veces por semana.

### Marcas e Intereses



# Mapa de Empatía

## Founder Startup



## Inversor





## Anexo II

### Estructura de entrevistas de validación

#### QUE MIRAN LOS FONDOS A LA HORA DE INVERTIR EN UNA STARTUP

Fecha:

Fondo:

Quien:

- 
- Introducción: ¿qué estamos armando?
  - ¿Cuáles son las cosas que te interesan de la startup a la hora de tomar la decisión de inversión?
  - ¿Cuántas propuestas de startups reciben en promedio por mes?
  - ¿Te quedan muchas startups que te interesan pero todavía no están a punto para que vos inviertas?
  - ¿Tienes un modelo de *scoring* que usas a la hora de calificar cada punto?
  - ¿Utilizas algún *framework* para definir los parámetros de selección?
- 

#### QUE NECESIDADES TIENEN LAS STARTUPS PARA PODER ESCALAR

Fecha:

Startup:

Quien:

- 
- Introducción: ¿qué estamos armando?
  - ¿Buscas financiamiento o forma parte de tu *roadmap*?
  - ¿Cómo evalúas si tu proyecto se encuentra listo para ser invertido?
  - ¿Cuáles crees que son los mayores desafíos que enfrentan al buscar financiamiento o inversión para su startup?
  - ¿Cuáles son los factores que consideras importante del proceso? (estructuración, tiempo, tipo de inversión, otra.)
  - ¿Cuál crees que sería la mejor manera de vincularte con inversores potenciales?
-

### ***Insights sobre Startups:***

“Aunque no consigas inversores, vos ganas como usuario. Ganas en *networking*, visibilidad, cursos, etc.”

“Pagaría por tener acceso a una plataforma de vinculación si además me da algo a cambio como descuentos en servicios de terceros en especial legal, para abrir LLC en USA...etc.”

“Lo usaría si se me ayuda a acceder a financiamiento. segmentación de perfiles. Brindar información sobre cómo están las inversiones en startups en la región.”

“Es muy importante la curación de los proyectos para que puedan verse mejor del lado de los inversores.”

“Está bueno curar a los inversores, para también evitar perder el tiempo a las startups. Hay muchos fondos, inversores que son poco honestos.”

### ***Insights sobre Inversores Ángeles:***

“Se destina mucho tiempo y recursos en la búsqueda de startups que se encuentran listas para ser invertidas. Sería de gran utilidad tener una herramienta de recomendación objetiva en base a preferencias definidas.”

“Muchas startups creen equivocadamente que están en instancia de ser invertidas. Ayudaría validar los criterios de *rediness*.”

“Hoy le llegan *dealflows* por LinkedIn, también por WhatsApp, o sea vía referidos y que llegan un poco más curados.”

## Anexo III

### **Título del Proceso:** Valoración de Startups

#### *Objetivo:*

El objetivo de este proceso es la valoración objetiva de la información que se extrae del formulario de 104 preguntas estandarizadas que se realiza a los usuarios Startups al momento de creación de su perfil en nuestra plataforma sherpas.la. El formulario recopila información esencial para conocer al usuario y poder generar recomendaciones de match valiosas para las partes.

El formulario presenta diversos tipos de preguntas que requieren respuestas de tipo binario, de selección múltiple, abierta, cualitativa nominal, cualitativa ordinal y cuantitativa discreta. En esta versión de proceso de valoración, se toman todos los tipos de respuestas listadas, menos las abiertas, hasta tanto se puedan parametrizar los aspectos de la respuesta y pueda conectarse a una herramienta de valoración automática.

El formulario está diseñado para conocer en profundidad los siguientes aspectos:

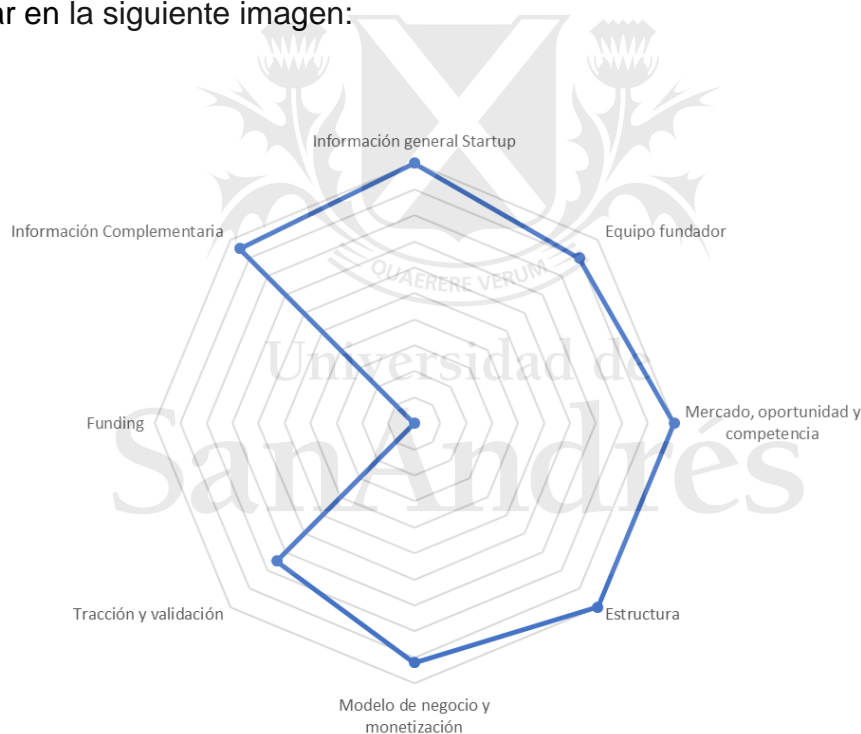
- Información general Startup
- Equipo fundador
- Mercado, oportunidad y competencia
- Estructura
- Modelo de negocio y monetización
- Tracción y validación
- Funding
- Información Complementaria

El formulario actual y el proceso de valoración es el resultado de un proceso iterativo que ha evolucionado a lo largo del tiempo gracias a la retroalimentación y la colaboración con diversas partes interesadas. Este proceso de mejora continua se ha basado en el valioso aporte de la comunidad, asesores, instituciones académicas y colegas de la industria.

### El proceso:

Se evalúan 44 campos de respuesta, a los cuales se le asigna un valor continuo en el rango [0, 1]. Esta valoración surge de analizar del resultado del proceso de exploración de expectativas de los inversores, habiendo evaluado no solo los aspectos que nuestros usuarios identifican como relevantes a la hora de invertir en una startup, sino también informes y publicaciones de la industria de VCs.

Se corre de manera automática un sistema de valuación de respuestas de tipo condicional (*if-then-else*). Este proceso arroja un resultado por cada uno de los grupos de respuesta (Información general Startup; Equipo fundador; Mercado, oportunidad y competencia; Estructura; Modelo de negocio y monetización; Tracción y validación; Funding; Información Complementaria) en el rango [0%, 100%]. Esta valoración puede visualizarse en un gráfico radial, como se puede observar en la siguiente imagen:



El resultado del sistema de valoración permite en una primera instancia, entender cuáles son las necesidades emergentes de nuestros usuarios y así poder recomendar/colaborar, en conjunto con a comunidad, en el desarrollo de aquellos atributos poco desarrollados, y así generar mayor interés inversor.

Para concluir con el proceso, se ponderan los parámetros para generar una valuación única en el rango [0%, 100%]. La misma se realiza de la siguiente manera:

Información general Startup	10%
Equipo fundador	22%
Mercado, oportunidad y competencia	15%
Estructura	15%
Modelo de negocio y monetización	15%
Tracción y validación	10%
Funding	5%
Información Complementaria	8%

Esta valoración nos permite alcanzar un valor único resultado de un promedio ponderado como puede verse en la siguiente tabla ejemplo:

CAMPOS	Ponderación Mapa Startup	
	VALOR	Resultado
Información general Startup	10%	100,0%
Equipo fundador	22%	90,0%
Mercado, oportunidad y competencia	15%	100,0%
Estructura	15%	100,0%
Modelo de negocio y monetización	15%	92,0%
Tracción y validación	10%	75,0%
Funding	5%	0,0%
Información Complementaria	8%	95,0%
<b>VALORACIÓN SHERPAS</b>		<b>88,70%</b>

# Anexo IV

Section 1

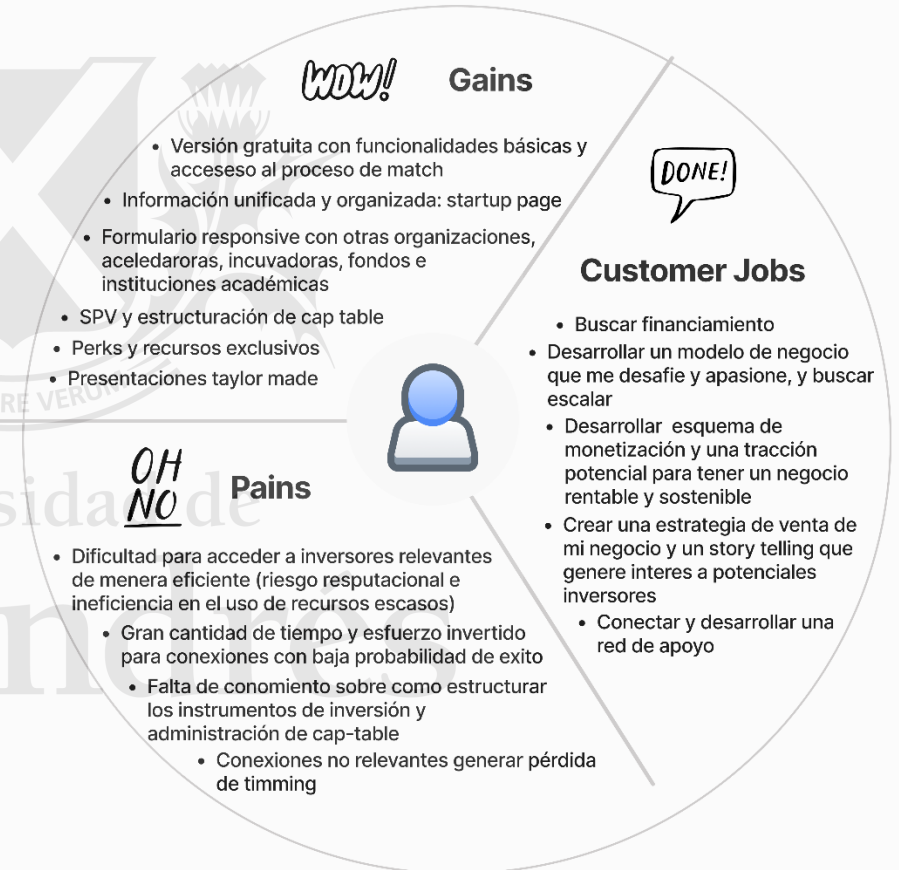
## Value proposition

Sherpas



## Customer Segment

Usuario Statup Tecnológica en Early Stage



## Anexo V

# Canvas Business Model



Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadoras y aceleradoras: generan acceso a flujo de nuevas startups</li> <li>• Fondos de VC: Establecer relaciones con fondos de VC que compartan intereses similares en la inversión en startups en etapas tempranas</li> <li>• Redes de inversores ángeles</li> <li>• Instituciones académicas y centros de investigación: acceso a recursos y desarrollos innovadores de vanguardia</li> <li>• Organizaciones gubernamentales y entidades de apoyo al ecosistema</li> <li>• Empresas y corporaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el alta de usuarios inversores y startups</li> <li>• Identificación de requerimientos y valoración para matchs efectivos</li> <li>• Desarrollo de comunidad y red de contactos. Eventos y actividades.</li> <li>• Desarrollo de oferta de cursos y perks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a oportunidades de inversión de calidad</li> <li>• Acceso a oportunidades de financiamiento y asesoramiento especializado</li> <li>• Red de networking y colaboración</li> <li>• Acceso a recursos especializados con descuentos especiales</li> <li>• Startup page dentro de Sherpas.la</li> <li>• Acceso a eventos exclusivos</li> <li>• Estructuración y administración del SPV</li> <li>• Reordenamiento del cap-table</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personalizadas en eventos virtuales y presenciales</li> <li>• Comunicaciones proactivas semanales</li> <li>• Espacio para interacción de comunidad</li> <li>• Instancias de feedback y retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startups en etapas tempranas (pre-semilla, semilla y early stage)</li> <li>• VC: individuos u organizaciones de individuos con capital propio que invierten en empresas emergentes en etapas tempranas a cambio de participación accionaria</li> </ul>
	<h3>Key Resources</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital diseños responsive</li> <li>• Red de partners (instituciones académicas, civiles y del ecosistema)</li> <li>• Recursos intelectuales propios del Sherpas Team</li> <li>• Base de datos de Startups e Inversores validadas y completas</li> </ul>		<h3>Channels</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma online de diseño responsive</li> <li>• Plataforma exclusiva para startups</li> <li>• Eventos y conferencias</li> <li>• Publicaciones en redes sociales</li> <li>• Mailing</li> <li>• Instituciones académicas y de la sociedad civil</li> </ul>	
	<h3>Cost Structure</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y mantenimiento de plataforma</li> <li>• Licencias y suscripciones a recursos de terceros</li> <li>• Personal y recursos humanos</li> <li>• Marketing y activaciones de marca para adquisición y mantenimiento de clientes</li> <li>• Estructuración y mantenimiento organizacional</li> <li>• Desarrollo de algoritmos e IA</li> </ul>		<h3>Revenue Streams</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción de usuarios</li> <li>• Fee por capacitaciones referidas (etapa II)</li> <li>• Estructuración y administración SPV (etapa II)</li> <li>• Estructuración y administración de mercado secundario para organización de cap-table (etapa II)</li> <li>• Desarrollo de marca blanca para B2B (etapa II)</li> </ul>	

## Anexo VI - Feedback MVP (Estructura del formularios)

¿Cuál es tu opinión general sobre la plataforma y su funcionalidad?	Muy Buena	Buena	Indiferente	Mala	Muy Mala	
¿Cómo fue tu experiencia al completar el formulario de inscripción?	Muy Buena	Buena	Indiferente	Mala	Muy Mala	
¿Encontraste que el formulario era fácil de entender y completar?	Muy Fácil	Fácil	Normal	Difícil	Muy Difícil	
¿La longitud del formulario fue apropiada en términos de tiempo y esfuerzo requerido?	Muy De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo	
¿Cómo evalúas la claridad y la organización del diseño del formulario?	Muy Claro	Claro	Normal	Poco Claro	Muy Confuso	
¿Los campos requeridos en el formulario estaban claramente indicados?	Muy Claro	Claro	Normal	Poco Claro	Muy Confuso	
¿Consideras que el formulario recopiló la información necesaria para tu registro?	Muy De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo	
¿Consideras que hay información relevante que no está incluida en el formulario?	SI	NO				
En caso de si, ¿Cuál?						
¿Hubo alguna pregunta en el formulario que te resultara confusa o innecesaria?	SI	NO				
En caso de si, ¿Cuál?						
¿Te sentiste seguro/a al proporcionar la información requerida en el formulario?	Muy Seguro	Seguro	Normal	Inseguro	Muy Inseguro	
¿Hubo alguna información adicional o instrucciones que te hubiera gustado recibir junto con el formulario?	SI	NO				
¿Qué te motivo a sumarte a Sherpas?	Financiamiento	Comunidad	Feedback	Recursos	Todas las Anteriores	
¿Cuál es tu expectativa una vez que cargaste el formulario?	Muy Alta	Alta	Normal	Poca	Muy Poca	
¿Fue clara la comunicación recibida hasta el momento?	Muy Buena	Buena	Normal	Mala	Muy Mala	
¿Con que frecuencia te gustaría que Sherpas se ponga en contacto?	Todos los días	Día por medio	Una vez por semana	Una vez por mes		
¿Te parece valioso tener una landing dentro del dominio <a href="http://Sherpas.la">Sherpas.la</a> para poder compartir tu perfil con el ecosistema?	SI	NO				
¿Has experimentado algún problema técnico o dificultad al utilizar la plataforma?	SI	NO				
En caso de si, ¿Cuál?						
¿Recomendarías esta plataforma a otras personas? (En una escala del 1 al 5, siendo 1 'muy poco probable' y 5 'muy probable')		5	4	3	2	1
¿Por qué sí o por qué no?						
¿Qué características o funciones adicionales, además de opciones valiosas de contacto, te gustaría?	Feedback	Recursos (perks, cursos, etc)	Prácticas de Pitch	Comunidad	Otras	



## How Many Startups Are There?



**472 Million**  
entrepreneurs worldwide<sup>a</sup>



**305 Million**  
total startups annually<sup>a</sup>



**100 Million**  
startups opening each year<sup>a</sup>



**1.35 Million**  
tech startups<sup>b</sup>



**3,173**  
companies accelerated (ever)  
from 185 accelerator programs<sup>c</sup>



**182**  
exits (of companies accelerated)<sup>c</sup>

Sources

a. *Worldwide Business Start-Ups* by Moya K. Mason

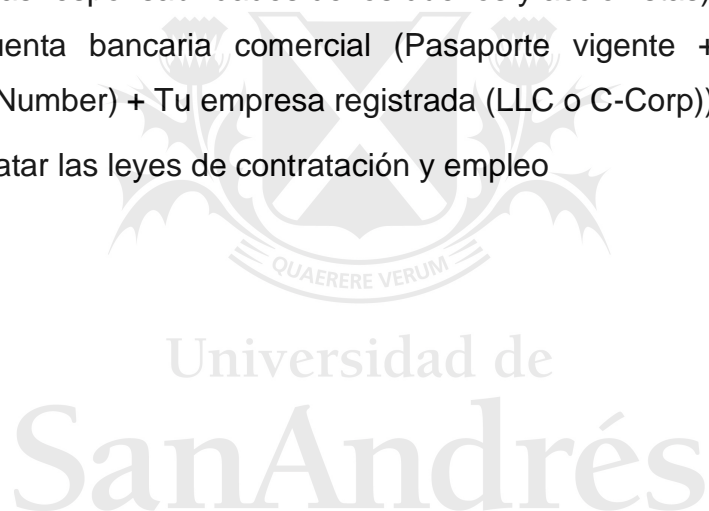
b. Mahesh Bhatia MIT on Quora

c. Seed-DB

## Anexo VIII

### CONSIDERACIONES GENERALES

- Elegir el estado de radicación (<https://firmaway.us/en-que-estado-crear-mi-llc/>) y el nombre de tu empresa
- Conseguir un Agente Registrado (con domicilio en el estado donde decidas crear tu empresa) - [firmaway.us/servicios/](https://firmaway.us/servicios/)
- Presentar artículos de organización ante el estado
- Gestionar el EIN (Employment Identification Number - número de identificación tributaria) - completar el formulario SS4
- Crear un acuerdo operativo (Las reglas principales del funcionamiento de la compañía + Las responsabilidades de los dueños y accionistas)
- Abrir una cuenta bancaria comercial (Pasaporte vigente + EIN (Employer Identification Number) + Tu empresa registrada (LLC o C-Corp))
- Conocer y acatar las leyes de contratación y empleo



TYPE	DESCRIPTION	TAXATION	FORMATION	PROS	CONS	OPENING		ANUAL MAINTAINANCE		
						OPERATOR	COST	RENEWAL	LOCAL FEE	TAX
Limited Liability Company (LLC)	Balances the relative ease and flexibility of a partnership or sole proprietorship structure with the increased risk protection of a corporate structure. Like corporate shareholders, LLC owners (known as "members") enjoy limited liability	"Single layer" / "pass-through" tax structure (members of an LLC pay taxes as a share of personal income)	Articles of organization	Limited Liability	Can't issue shares of stock	Corporate Creations	\$100 - \$550	\$ 200	\$ 300	\$ 490
			Operating agreement (similar to bylaws - how the organization will operate)	Owned by non US individuals	Harder to source investment	Delaware INC				
				Unlimited owners	Retention of earnings is more difficult	LegalZoom				
				Flexibility	Owners pay self-employment tax	Incfile				
				Easy set-up and maintenance		ZenBusiness				
				Pass-through taxation		Northwest Registered Agent				
				Fewer regulations		Globalization Partners				
				Can elect corporation tax status		Stripe Atlas				
				Easy to transform into C-Corp		Corporate Creations				
				No rigid management structure						
C-Corporation (C-Corp)	A corporation must be composed of shareholders, directors and officers. As a legal entity, a corporation is distinct from its shareholders, and shareholders enjoy the same personal liability protection that members of an LLC receive. Corporations are subject to a number of legal requirements and "corporate formalities"	"double taxation" (C-corp pays corporate income tax using IRS Form 1120. Shareholders then pay taxes on personal income for any gains realized from dividends paid by the C-corp or on gains made from sale of C-corp stock.)	Articles of incorporation	Limited Liability	Double taxation	LegalZoom	\$100 - \$300	\$ 300	\$ 0	\$ 0
			Corporate bylaws	Owned by non US individuals	More expensive	Incfile				
			Elect a BoD	Unlimited owners	Stricter rules and regulations	ZenBusiness				
			Hold a BoD meeting yearly	Great for equity financing	More complicated, rigid management	Northwest Registered				
			Hold a Shareholders meeting yearly	Lower maximum tax rate	Easier to raise capital	Globalization Partners				
			Issue stocks and shares			Stripe Atlas				