

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA – ESCUELA DE
NEGOCIOS



MBA Intensivo – 2013

Matias Poggio matias.poggio1@gmail.com

Tesis

Análisis de factibilidad y marketing de una ONG de servicios de
consultoría.

MBA For The Future

Contenido

1. Resumen.....	3
2. La Industria.....	6
2.1. La Industria.....	6
2.2. Competidores.....	8
2.3. Competidores – Análisis Financiero.....	11
3. La Oferta.....	13
3.1. Oferta, VP y PC.....	13
3.2. Oferta – Descripción y Precios.....	16
3.3. Mapa de Diferenciación.....	17
4. El Mercado.....	20
4.1. El Cliente.....	20
4.2. Análisis de la Demanda y Pronóstico de Ventas.....	21
5. Marketing Plan.....	24
5.1. Introducción.....	24
Precio.....	25
Producto (Servicio).....	25
Plaza (Distribución).....	26
Promoción.....	26
5.2. Nombre y logo.....	27
5.3. Gastos de Marketing.....	28
ANEXO I.....	29
ANEXO II.....	31

1. Resumen

Entre las nuevas generaciones de profesionales latinos se detectan dos particularidades sumamente interesantes: 1) cuentan con perfiles mayoritariamente corporativos pero con fuerte interés en desarrollar sus capacidades emprendedoras 2) una creciente tendencia a sentir la necesidad de realizar aportes de valor a la sociedad de la cual forman parte.

Uno de los principales dinamizadores de la economía Latinoamericana son los emprendedores a través de sus iniciativas e innovación. Es sabido que en nuestra región aún existen dificultades para que estos emprendedores lleven adelante sus iniciativas de crecimiento, accedan a financiamiento, a tecnología y/o a conocimiento específico.

MBAFTF ofrece a los Emprendedores con potencial de crecimiento, diversos servicios de consultoría de alto valor agregado con el objetivo de ayudarlos a potenciar sus negocios. Dichos servicios son coordinados por la organización y ejecutados por equipos de MBAs específicamente seleccionados para la problemática específica del emprendedor.

MBAFTF ofrece un servicio de consultoría de alto valor agregado en el marco de una relación “ganar-ganar” entre MBAs y Emprendedores, apuntando a:

- (a) MBAs que se hallen finalizando su cursada;
- (b) Emprendedores con potencial de crecimiento (Pymes en sus primeros años) que requieran asesoramiento de alto nivel para posicionarse en su próxima etapa.

Por otro lado, se ofrece a los MBAs una alternativa a la tesis de maestría o Plan de negocios, en la que podrán aportar y aprender al mismo tiempo, potenciar sus capacidades emprendedoras y aportar a la sociedad mediante el impacto que su trabajo genere en los emprendimientos que apoyen (con su correspondiente generación de empleo posterior). Los MBAs seleccionados serán parte de un equipo de trabajo multicultural e interdisciplinario guiado por un mentor experimentado. Adicionalmente accederán a los beneficios de pertenecer a la Comunidad de MBAs de MBAFTF.

Tanto emprendedores como MBAs satisfacen necesidades específicas de una forma nueva, y al mismo potencian sus capacidades y aportan a la sociedad.

Todo lo anterior hace a que la propuesta de valor de MBAFTF sea prácticamente única y sumamente atractiva para ambos grupos de interés.

Para el primer año se espera lograr el reconocimiento como institución de apoyo a los emprendimientos y establecernos como una alternativa viable y práctica a la tesis de maestría o *plan de negocios* que actualmente deben llevar adelante los MBAs de las mejores escuelas de negocio de la región para graduarse.

La organización sin fines de lucro recibe ingresos económicos para mantener a su personal administrativo y profesional, y devuelve, en el esfuerzo de todos y cada uno de sus participantes, asalariados y no asalariados, un proporcional a sus ingresos incrementados exponencialmente en valor para la sociedad, entendiendo como tal el desarrollo profesional, económico, técnico, en recursos de la región (a priori Mercosur), y en la generación de nuevos puestos de trabajo.

Por lo antedicho se entiende que cada proyecto generará un cierto valor que difícilmente puede ser mensurado solo económicamente, MBAFTF rendirá cuentas a través de un conjunto de indicadores de impacto económico y social. Por ejemplo, se medirá la cantidad de puestos de trabajo generados por los emprendedores apoyados por la organización y la evolución de su facturación luego de ser apoyados.

A futuro se pretende que la relación “ganar-ganar” que la organización promueve lleve a que MBAFTF se posicione como una organización de prestigio y que los alumnos de las mejores escuelas de negocio demanden formar parte de sus programas. También que los emprendedores estén sumamente satisfechos con la calidad del servicio y que recomienden sus servicios. Si esto sucede se buscará que MBAFTF escale a nivel global.

El presente trabajo analiza el ecosistema emprendedor en Latinoamérica desde diferentes perspectivas para determinar los países dónde MBAFTF iniciará operaciones. Asimismo, utilizan reconocidos rankings internacionales para seleccionar las universidades con las que se buscarán generar acuerdos para captar a los MBAs.

Posteriormente se efectúa un análisis de la competencia en la industria, cuya principal conclusión consta de que la oportunidad para la creación de MBAFTF es interesante y real debido a que no existen fuertes competidores directos y la rivalidad competitiva en el mercado no es importante.

A lo anterior también se incorpora el estudio de la sustentabilidad financiera de los competidores. Se pone foco en el análisis del modelo de Endeavor debido a que se entiende que es el más parecido al que MBAFTF pretende desarrollar.

Posteriormente se analiza el mercado y las características internas de MBAFTF mediante herramientas de análisis estratégico (Las cinco fuerza de Porter y matriz FODA). Las conclusiones de ambos análisis sustentan la existencia de una oportunidad para la existencia de MBAFTF.

Para las debilidades y amenazas identificadas se definen iniciativas estratégicas que buscan mitigar su impacto para mejorar las probabilidades de éxito de los objetivos de la organización.

A partir del análisis estratégico se define la propuesta de valor específica para emprendedores y MBAs, se determina la estrategia de precios y el público objetivo específico al que MBAFTF apuntará en cada segmento.

En el caso de los emprendedores, la organización apuntará a una amplia gama de los mismos (de aproximadamente el 77%) lo que indica que no existirán dificultades para el cumplimiento de los objetivos referidos a la cantidad de consultorías anuales efectuadas (40 en dos años¹).

Desde la perspectiva de los MBAs se proyecta la demanda en base a la encuesta realizada y los resultados también resultan alentadores, debido a las buenas capacidades emprendedoras de los MBAs y a la interesante disposición a participar de los programas de MBAFTF.

Finalmente se explica la estrategia de marketing pensada para lograr una amplia difusión de los servicios de MBAFTF para emprendedores y MBAs. Se define la estrategia de precio, servicio, distribución y promoción y se realiza una estimación de los gastos para el rubro.

¹ López D. (2015). Análisis operacional y económico de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

2. La Industria

2.1. La Industria

MBA For The Future es una organización sin fines de lucro que brinda servicios de consultoría a emprendedores nacientes y nuevos con ideas de negocios validadas. Los servicios serán desarrollados por equipos de MBAs y cubrirán las necesidades específicas de cada emprendedor. A modo de ejemplo, se los podrá apoyar en el desarrollo de sus planes de negocio, proyectos de internacionalización, lanzamiento de nuevos productos, conformación de consejo asesor (*Advisory Boards*), planificación estratégica, etc.

Un emprendedor naciente es aquel que está envuelto en el desarrollo de una idea de negocio, etapa que lleva de 0 a 3 meses; y un emprendedor nuevo es aquel que ha desarrollado un negocio de hasta 3,5 años de antigüedad². Para el caso de los emprendedores nacientes, una idea de negocio validada será entendida como aquella que ha superado el proceso de evaluación de alguna institución de apoyo al emprendedorismo (por ejemplo: incubadoras, aceleradoras, clubes de inversores, agencias gubernamentales, etc.).

El mercado de MBAFTF está en pleno auge en la región, donde privados y gobiernos han entendido el aporte de los emprendedores a la productividad de las economías. Esto ha generado que se desarrollen múltiples iniciativas de apoyo a emprendedores con las formas organizacionales antes mencionadas. Esto hace que la industria pueda definirse como en pleno crecimiento desde el punto de vista de su madurez y con una intensidad competitiva que aún se encuentra entre media y baja en la región.

Dichas instituciones están impulsando la actividad emprendedora a través de diversos mecanismos y herramientas, MBAFTF pretende ser una alternativa valiosa para los servicios de apoyo que las mismas ofrecen a sus emprendedores. Aunque también podrá ofrecer sus servicios a emprendedores en forma directa (sin una institución intermediaria).

No existe abundante información estadística acerca de la cantidad de emprendedores a los que MBAFTF podría ofrecer sus servicios. Sin embargo, el informe internacional “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM) de la Universidad de Babson de Estado Unidos, la Universidad del Desarrollo de Chile, la Universiti TUN ABDUL RAZAK de Malasia y el Tecnológico de Monterrey de México provee datos acerca de la facilidad para emprender en cada país.

² Definiciones adoptadas por el Global Entrepreneurship Monitor (<http://www.gemconsortium.org/>).

Entendiendo que a mayor facilidad para emprender, mayor cantidad de emprendedores estarán interesados en acceder a los servicios de MBAFTF, se analizó la facilidad para emprender en los países de origen de los impulsores del proyecto (Argentina y Uruguay) y en el resto América del Sur (particularmente del Mercosur).

Tanto Argentina como Uruguay presentan condiciones favorables para el desarrollo de su actividad emprendedora, en la siguiente tabla se presenta un resumen de los principales indicadores que determinan el ecosistema emprendedor en América Latina:

TABLE 3.2 ENTREPRENEURSHIP FRAMEWORK CONDITIONS MAIN INDICATORS

1 Finance 2a National Policy—General Policy 2b National Policy—Regulation 3 Government Programs 4a Education—Primary & Secondary 4b Education—Post-Secondary 5 R&D Transfer 6 Commercial Infrastructure 7a Internal Market—Dynamics 7b Internal Market—Openness 8 Physical Infrastructure 9 Cultural and Social Norms

	1	2a	2b	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8	9
<i>Latin America & Caribbean</i>												
Argentina	2.03	2.08	1.49	2.70	1.82	3.11	2.49	2.85	3.24	2.53	3.31	3.01
Barbados	2.42	2.42	1.87	2.30	1.71	2.96	1.78	2.72	2.06	2.42	3.75	2.61
Belize	2.14	2.55	2.20	2.45	2.05	2.53	1.77	2.68	2.31	2.54	3.41	2.65
Bolivia	2.25	2.15	1.97	2.34	2.13	3.11	2.33	2.81	2.98	2.65	3.30	2.79
Brazil	2.46	2.40	1.46	2.24	1.48	2.54	2.00	2.50	3.36	2.24	2.93	2.36
Chile	2.35	2.77	2.91	3.06	1.63	2.98	2.20	2.80	2.18	2.57	4.33	3.09
Colombia	2.37	2.75	2.41	2.95	2.14	2.97	2.17	2.79	2.70	2.55	3.38	2.97
Costa Rica	1.90	2.39	2.02	2.80	1.93	3.07	2.12	2.63	2.42	2.58	3.39	2.90
Ecuador	2.19	2.98	2.19	2.66	2.36	3.18	2.35	2.76	2.46	2.72	4.05	2.99
El Salvador	1.88	2.26	1.92	2.50	1.64	2.76	1.88	2.65	2.68	2.46	3.89	2.79
Guatemala	2.04	1.91	2.10	1.87	1.73	3.06	2.09	2.89	2.41	2.53	3.83	2.44
Jamaica	2.24	2.20	1.99	2.34	2.07	3.03	1.97	2.86	2.90	2.22	3.43	2.96
Mexico	2.20	2.27	1.87	2.69	2.00	3.12	2.44	2.64	2.81	2.21	3.29	2.99
Panama	1.99	2.11	2.95	2.52	1.67	2.78	2.35	2.68	2.36	2.53	4.01	2.75
Peru	2.20	2.21	2.14	2.13	1.98	2.87	1.87	2.81	2.43	2.70	3.52	3.09
Puerto Rico	1.96	2.42	1.78	2.56	1.66	3.07	2.28	2.84	2.61	2.30	3.25	2.76
Suriname	2.30	2.69	2.36	2.42	2.11	3.53	2.01	3.15	3.00	2.98	3.01	2.96
Trinidad and Tobago	2.66	1.81	2.38	2.34	1.83	2.51	1.95	2.94	2.29	2.34	3.76	2.85
Uruguay	2.21	2.22	2.78	2.89	1.41	3.43	2.49	3.02	2.09	2.40	3.79	2.11
Average	2.20	2.35	2.15	2.51	1.86	2.98	2.13	2.79	2.59	2.50	3.56	2.79

Se observa que en general ambos países están por sobre la media en la mayoría de los indicadores, lo que indica que no existen impedimentos macro para el desarrollo de la actividad emprendedora. En línea con lo anterior, el desarrollo de entrevistas con representantes de incubadoras y clubes de desarrollo³ emprendedor ha validado la existencia de una oportunidad para el desarrollo de MBAFTF. Esto principalmente se concluye debido a la manifestación expresa de falta de apoyo profesional y particularmente de horas hombre calificadas para el trabajo in-situ con el emprendedor.

El tercer país donde MBAFTF iniciará operaciones es Chile, que fue elegido debido al importante desarrollo de su ecosistema emprendedor logrado en los últimos años. Los indicadores de la figura anterior sustentan esta decisión ya que lo presentan con uno de los mejores promedios de la región. También influyó a esta decisión la cercanía cultural y

³ Se desarrollaron entrevistas para validar la necesidad del servicio con: Endeavor, Incubadora Khem (<http://khem.org.uy/inicio.html>), Incubadora Sinergia (<http://sinergiacowork.com/montevideo/incubadora/>) y Club de inversores Angel Club (<http://www.angelclub.uy/>).

geográfica, y que dicho país tenga una buena cantidad de escuelas de negocios que dictan MBAs de calidad (Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Adolfo Ibañez y ESE Escuela de Negocios⁴; más Universidad de Chile⁵).

Debido a las características particulares del negocio, MBAFTF también debe definir a qué perfil de estudiantes de MBA apuntar. La industria MBA ha crecido particularmente en este último tiempo, lo que hace que la diferenciación de los egresados sea cada vez más difícil. En pos de asegurar la calidad de su servicio y con el objetivo de ofrecer consultoría de alto valor agregado a sus emprendedores, MBAFTF apuntará a reclutar estudiantes de las mejores escuelas de negocio de América Latina.

De acuerdo a lo establecido en el Plan Operacional del presente trabajo se apuntará a generar convenios con al menos diez escuelas de negocio, principalmente con las pertenecientes al top 30 del ranking MBA de América Economía 2014⁶. Los primeros contactos serán realizados en las Universidades pertenecientes a los tres países en los que se iniciará la operación de la organización: N°3 Universidad Adolfo Ibañez (Chile), N° 7 Universidad de Chile (Chile), N°9 PUC-Chile (Chile), N°10 IAE Austral (Argentina), N°11 Universidad Torcuato Di Tella (Argentina), N°13 Universidad de San Andrés (Argentina), N°14 UTFSM (Chile), N°15 UD Portales (Chile) y N°34 ORT (Uruguay).

A través de investigación Web no fue posible acceder a información acerca de la cantidad de alumnos que cursan y se gradúan de estos MBA cada año. Para aproximar dicha cantidad se desarrollaron entrevistas con el Vice Director de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella y con el Director de MBA de la Universidad ORT. En la Di Tella se inscriben entre 220 y 240 alumnos cada año en cinco comisiones, con un ratio de 75% egresados/inscriptos. En la ORT se inscriben entre 60 y 80 alumnos por año. Ambos directores coincidieron que el número de inscriptos se ve incrementado anualmente.

2.2. Competidores

A nivel de Mercosur no existen organizaciones que brinden un servicio exactamente igual al de MBAFTF. Sin embargo, si existen variadas instituciones que brindan servicios comparables pero dentro de un abanico mayor de servicios a emprendedores.

⁴ Según el ranking de BestMasters.com a nivel Latinoamérica, se encuentran en el puesto N°4, 12 y 16, respectivamente.

⁵ Según el ranking de BestMasters.com a nivel Latinoamérica, N° 12 en MBA Full Time.

⁶ <http://rankings.americaeconomia.com/mba2014/ranking-mba-latino-2014/>

Organizaciones globales como Endeavor⁷, brindan un apoyo integral a los emprendedores que ingresan a sus programas, ofreciendo servicios de asesoramiento estratégico y planificación, consultoría, mentoreo, capacitación, red de contactos (*networking*), etc. Una de las particularidades de esta compañía, es que provee consultoría a través de MBAs (principalmente de las mejores escuelas de negocio de EEUU) pero con costo para sus emprendedores (alojamiento, pasajes y viáticos). Compiten con MBAFTF directamente en cuanto al servicio ofrecido, aunque tangencialmente en cuanto al nicho de mercado al que apuntan, ya que sus emprendedores son un selecto nicho que debe cumplir con requisitos muy exigentes (ejemplo de Endeavor Chile):

- 1) Tener un negocio en marcha
- 2) Contar con un mínimo de US\$1.000.000 en ventas anuales
- 3) Tener tasas de crecimiento por sobre el 30% anual

En Uruguay Endeavor apoya a 39 emprendedores, que han generado más de 1700 puestos de trabajo y facturado más de 1800 millones de dólares desde el año 2000. En Argentina, la organización cuenta con oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Salta. Apoya 116 emprendedores de 77 compañías que han creado más de 7155 puestos de trabajo y ha destinado a proyectos más de 355 semanas de consultoría de MBAs nacionales y extranjeros. En el caso de Chile, 126 emprendedores de 79 empresas son apoyados (habiéndose presentado más de 1500 empresas al proceso de selección y búsqueda). A los que se les ofreció en los años 2012 y 2013 138 semanas de trabajo de MBA o consultores internacionales.

Asimismo, existe un variado abanico de incubadoras, aceleradoras y otros programas, que pretenden potenciar a los emprendedores mediante servicios de igual integralidad, que también compiten tangencialmente con MBAFTF a través de mentorías y contratación de consultoría específica.

En menor medida existe un conjunto de empresas, como ser Tecnológica consultores⁸, NXTP Labs⁹ (que está ingresando a la zona mediante Argentina), IT Baf¹⁰, y DrimCOM¹¹, orientadas a dar soporte a emprendedores en negocios puntuales, principalmente en Tecnologías de la Información.

En E.E.U.U. existe una organización con mayores similitudes a MBAFTF, MBA x AMERICA¹² es una organización sin fines de lucro que reúne a equipos de MBA de las mejores escuelas

⁷ <http://www.endeavor.org.ar/>

⁸ <http://www.tecnologicaconsultores.com/>

⁹ <http://www.nxtplabs.com/es/acerca/>

¹⁰ <http://www.itbaf.com/>

¹¹ <http://drimcom.com.ar/>

¹² <http://mbaxamerica.com/>

de negocio del país y los asigna a brindar consultoría a emprendedores de impacto en pequeñas ciudades del país. Esta organización es financiada por donaciones de grandes empresas como Holiday Inn y General Motors y de particulares. Ha apoyado a 50 emprendedores en sus dos años de operación con 32 MBAs distribuidos en 8 equipos.

En la competencia por el tiempo de los MBAs, MBAFTF estará compitiendo directamente con los trabajos finales de tesis o planes de negocios de las maestrías. Aunque para determinadas escuelas de negocio podría acordarse que los programas de MBAFTF suplanten o valgan como un intercambio académico o incluso como la asistencia a alguna materia de emprendedorismo. El diferencial de MBAFTF estará en que se les brindará la posibilidad de ganar experiencia trabajando en un negocio validado, aprendiendo de un emprendedor real y aportando a la generación de empleo de la comunidad.

Del análisis anterior se concluye que desde la perspectiva de la competencia en la industria existe una interesante oportunidad para el desarrollo de MBAFTF dado que en la región no existen competidores directos en los mismos segmentos. En lo relativo a los emprendedores, los principales “competidores” de MBAFTF tendrán la ventaja de poder ofrecer los servicios de la organización dentro de su propia gama de servicios de apoyo emprendedor. Asimismo, se entiende que el ofrecimiento de MBAFTF a los MBA latinos será sumamente atractivo si se compara con las alternativas actuales.

El impacto de una organización sin fines de lucro de apoyo al desarrollo de la actividad emprendedora generalmente se mide a través de indicadores que evalúan el aporte al crecimiento de sus emprendedores y a la comunidad a través de la generación de empleo y fomento de la cultura emprendedora.

Algunos de los principales ratios de evaluación de la industria son:

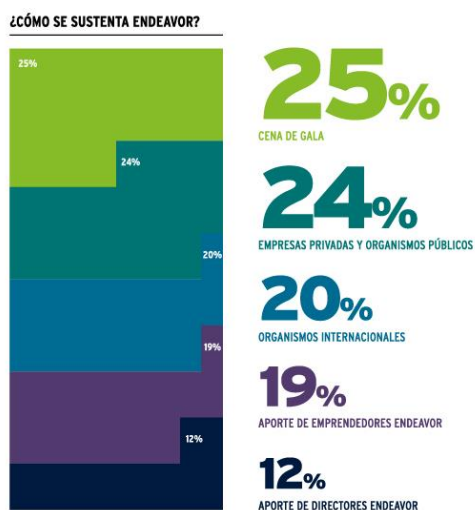
- Número de emprendedores ayudados
- Evolución de la facturación anual de los mismos
- Cantidad de empleos creados
- Crecimiento comparado (emprendedor MBAFTF vs NOT FTF)
- Puestos creados FTF vs not FTF
- Satisfacción de sus empleados
- Interés en emprender de sus empleados
- Dólar generado vs dólar donado
- Horas de consultoría/mentoría consumidas
- % de emprendedores que aportan al desarrollo de la comunidad (luego de ser apoyados)

A nivel de finanzas, un aspecto clave para las organizaciones sin fines de lucro es la sustentabilidad y transparencia. En este sentido, la medición y una adecuada comunicación

de estos indicadores será una de las herramientas fundamentales con las que MBAFTF contará para asegurar sus planes de expansión futura.

2.3. Competidores – Análisis Financiero

Endeavor se sustenta 100% con donaciones, siendo el modelo de sustentabilidad global de la organización el siguiente:



En Uruguay, los ratios e información financiera a la que se pudo acceder es la siguiente:

- Apoyo a 39 emprendedores de 22 empresas
- Facturación total 2000-2013 de sus emprendedores de más de 1.800 millones de U\$D.
- + de 1700 puestos de trabajo en empresas de emprendedores endeavor en 2013
- 70% de los empleados de los emprendedores endeavor están satisfechos en cuanto a la cultura de la empresa, versus 25% de satisfacción con su trabajo anterior
- 48% de los empleados de los emprendedores tienen interés en convertirse en emprendedores

En Endeavor Argentina:

- Apoyo a 116 emprendedores de 77 compañías
- U\$D 756 millones generados por emprendedores endeavor en 2013
- 7155 fuentes de trabajo creadas por emprendedores endeavor
- 96% de las compañías seleccionadas por endeavor continúan en actividad

- 115% de crecimiento anual promedio entre 2008 y 2012 de sus compañías
- 100% de los emprendedores devuelven a endeavor en tiempo/dinero

En Chile:

- Apoyo a 126 emprendedores de 79 compañías
- 13421 empleados en empresas endeavor en 2013.
- U\$D895,3 MM facturado por empresas endeavor en 2013.

MBAFTF apunta a un esquema de financiamiento muy similar al de Endeavor, basado principalmente en donaciones. Sin embargo se pretende que cierto número de las actividades de la organización generen ingresos a raíz del valor que generan.

MBAFTF iniciará actividades en tres países del Mercosur pero en el transcurso del tiempo apunta a convertirse en una organización global como Endeavor. En lo que respecta a costos de personal, Endeavor Uruguay ocupa a 12 personas para brindar la amplia gama de servicios a sus 39 emprendedores.

Los servicios de MBAFTF serán más específicos y principalmente enfocados a la preparación y desarrollo de la consultoría, lo que hará que la estructura de personal de MBAFTF sea sumamente menor (cómo se indica en el Plan Organizacional se prevé 1 persona por oficina).

3. La Oferta

3.1. Oferta, VP y PC

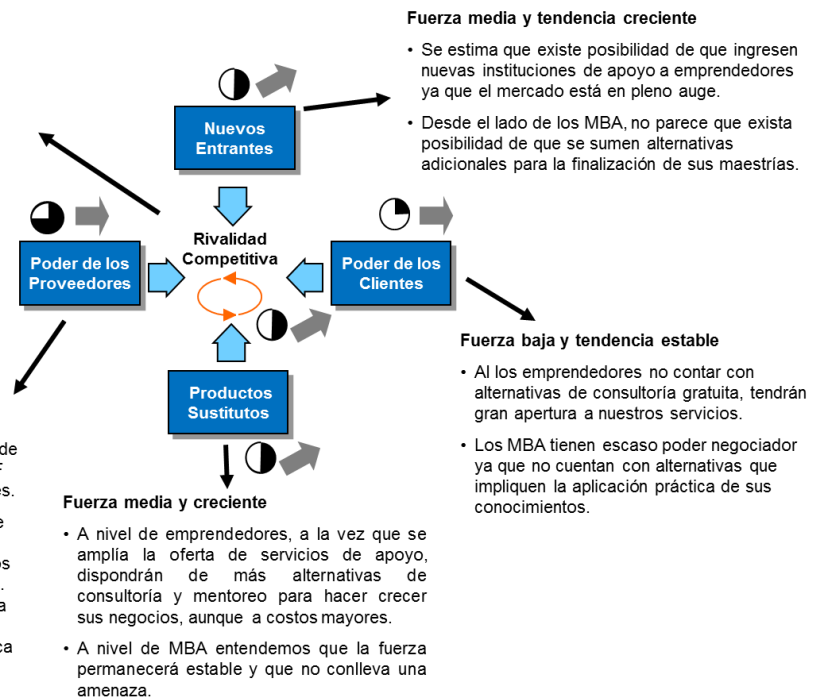
Para determinar la estrategia de posicionamiento a desarrollar es necesario lograr entender cómo interaccionan los diferentes jugadores del mercado. Para esto se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter desarrollado en 1979¹³, al que se incorpora el estudio de la tendencia que está desarrollando cada fuerza.

Fuerza media y creciente

- La rivalidad media y creciente debe ser capitalizada a través de diferenciación y posicionamiento. Se debe aprovechar la ocasión de ser los primeros en “atar” las necesidades de MBAs y Emprendedores en relaciones ganar-ganar.

Fuerza alta y estable

- Universidades: nuestros “proveedores” de MBA tienen la “llave” para que MBAFTF acceda a una buena base de consultores.
- Instituciones: nuestros “proveedores” de emprendedores y emprendimientos determinarán la cantidad y calidad de los emprendedores a los que accederemos. Entendemos que en este punto la fuerza permanecerá estable ya que irán aumentando en cantidad cómo se explica en “Nuevos entrantes”.



Del análisis de Porter se desprende que en el mercado existe una rivalidad competitiva media pero que puede ir en aumento. Esto hace que sea necesario que MBAFTF desarrolle ventajas competitivas a través de la diferenciación.

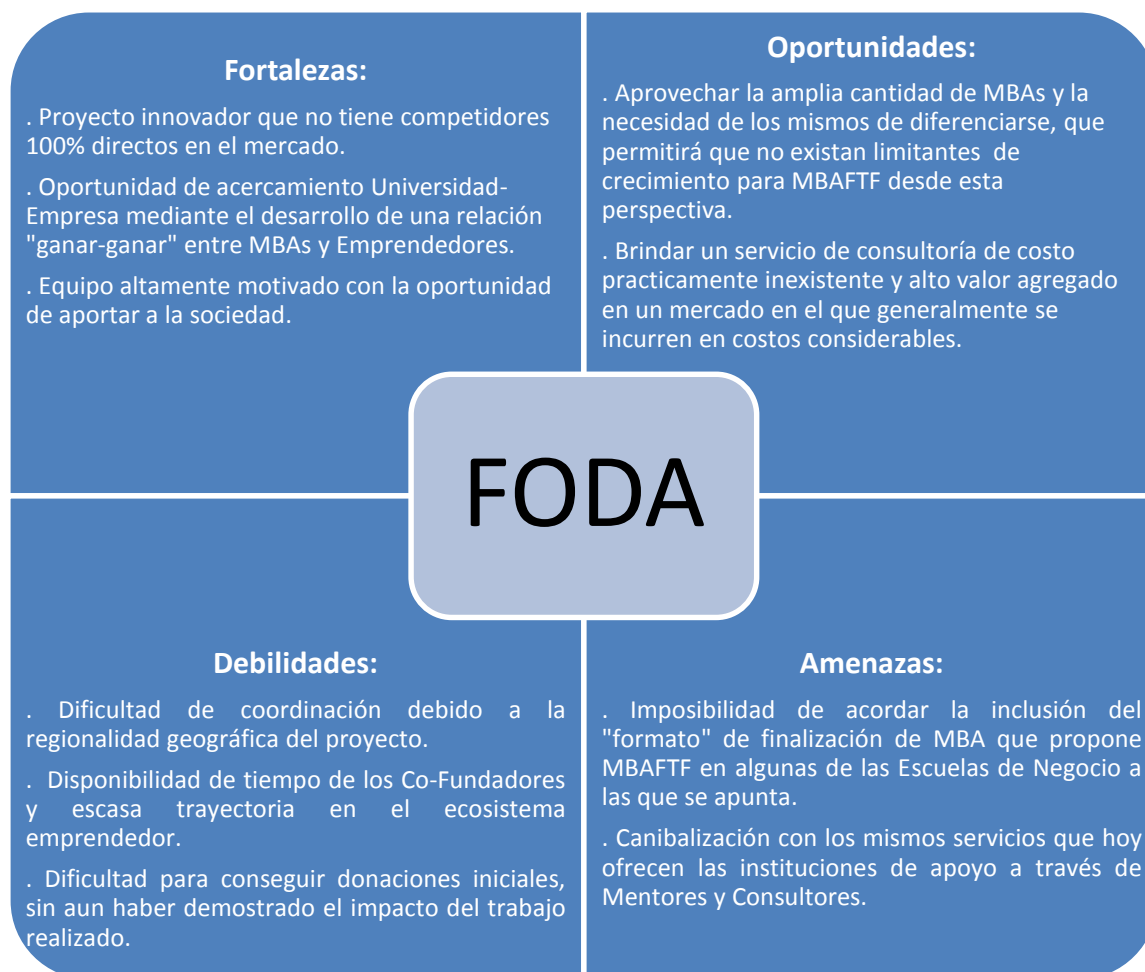
En esta línea, la estrategia de posicionamiento estará fuertemente marcada por el destaque de la relación “ganar-ganar” que se logra entre un grupo de MBAs y un Emprendedor o Emprendimiento cuando se ejecuta un proyecto en el marco de MBAFTF.

Resulta especialmente importante el trabajo sobre los proveedores de la organización, se deberá construir confianza con las mejores escuelas de negocio y con las instituciones de

¹³ Doyle P. y Stern P. (2006). Marketing Management and Strategy. Prentice Hall.

apoyo emprendedor. Será clave el prestigio de las primeras instituciones que se afilien, que por propiedad transitiva colaborará a la calidad de los acuerdos que se logren posteriormente. En este sentido, se entiende que los avances ya realizados con la UTDT de Argentina y la ORT de Uruguay serán de gran ayuda. En el caso de las instituciones de apoyo, será de gran ayuda si se logran primero acuerdos con instituciones regionales y no locales.

Otra herramienta útil para el análisis del entorno competitivo es el análisis FODA¹⁴, que estudia las características internas de una organización (Fortalezas y Debilidades) y las externas (Oportunidades y Amenazas).



Se buscará capitalizar las fortalezas y oportunidades mediante una adecuada selección de la estrategia e implementación de las operaciones de MBAFTF.

¹⁴ Doyle P. y Stern P. (2006). Marketing Management and Strategy. Prentice Hall.

Las debilidades deben ser especialmente atendidas y trabajadas, se coordinará mediante procesos documentados y pre establecidos y a medida que la organización crezca, sus Co-Fundadores deberán empezar a pensar en que al menos uno de ellos se dedique en forma exclusiva al proyecto. Para los procesos de gestión de donaciones¹⁵, se contará con el apoyo de la consultora PHYLIA (especialista en la gestión de donaciones para organizaciones sin fines de lucro).

En línea con las conclusiones del análisis de Porter, una de nuestras principales amenazas viene derivada del alto poder que ejerce en nuestro modelo los proveedores (en este caso particular las Universidades y sus formalidades relativas a los entregables de finalización de la maestría).

Además, es importante que se trabaje sobre los “miedos” que las instituciones de apoyo puedan tener a “tercerizar” sus servicios de apoyo a emprendedores con MBAFTF. Y que también puedan llegar a ver nuestros servicios como una competencia a los que ellos venían brindando.

MBAFTF cuenta con una propuesta de valor específica para cada uno de los segmentos a los que apunta. A los emprendedores, directamente o a través de las organizaciones que los patrocinen:

- Apoyo de alto nivel para el desarrollo de sus proyectos (mediante equipos de MBAs formados con las capacidades y conocimientos específicos para cada necesidad particular, algunos de los principales servicios serán:
 - Desarrollo y perfeccionamiento de planes de negocio.
 - Proyectos de apertura de nuevos mercados.
 - Planificación estratégica.
 - Proyectos “ad-hoc”, a la medida de las necesidades de cada emprendedor.
 - Conformación de consejo asesor (*Advisory Board*)

Para los MBAs que formen parte de sus programas, MBAFTF ofrece:

- una alternativa atractiva y desafiante para la finalización de su MBA, que les permite aplicar los conocimientos adquiridos en un emprendimiento real.
- La posibilidad de mejorar sus capacidades de emprender a través del trabajo con un emprendedor con una idea de negocio validada.

¹⁵ López D. (2015). Análisis operacional y económico de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

- Una oportunidad de colaborar con la comunidad, a través del impacto que generarán los emprendedores a los que apoyen.
- La posibilidad de pertenecer a una comunidad de MBAs global, que les brindará, entre otros, oportunidades profesionales en emprendimientos, actualización en tendencias profesionales, redes de contacto (*Networking*) y proyectos de apoyo a la comunidad.

MBAFTF ofrece una nueva oportunidad a los MBAs Latinos, que contarán con la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos junto a reconocidos emprendedores de la región y al mismo tiempo finalizar su maestría. Además formarán parte de un equipo de MBAs internacional y comprometido que será mentoreado por profesionales de reconocida trayectoria.

Los MBAs recibirán la oferta de MBAFTF a través de actividades a realizar en sus Escuelas de Negocio. Durante el primer año de cursada, recibirán una visita presencial de un representante de MBAFTF, en la que se detallarán los mecanismos de postulación y las ventajas diferenciales para su carrera y desarrollo personal especificadas anteriormente. Posteriormente, se enviarán avisos a efectos de recordar las fechas de postulación al programa.

3.2. Oferta – Descripción y Precios

De cara a los emprendedores, MBAFTF pretende posicionarse como una organización que pueda apoyar a un amplio abanico de emprendedores con un servicio de alto valor agregado para cada negocio específico, siempre que el emprendedor demuestre que tiene una idea de negocio atractiva y viable.

La experiencia no tendrá cargo para los MBAs, aunque es posible que puedan tener que costear parte de los gastos inherentes a la realización de la consultoría. Luego de terminada la consultoría y si deciden pertenecer a la Comunidad MBAFTF, abonarán una membresía anual de U\$D 50 a los efectos de colaborar con la sustentabilidad de la organización pero, que les aportará un conjunto de servicios que valoran especialmente (entre otras: Oportunidades profesionales en emprendimientos, discusión de caso de negocio reales y Eventos para incrementar las redes de contacto (*Networking*)¹⁶).

El principal diferencial para los emprendedores está en el acceso a consultoría especializada a bajo costo. Con esto se apunta a que solamente deberán cubrir un viático diario para el equipo emprendedor en la semana que se realice la visita a su emprendimiento, lo que hará

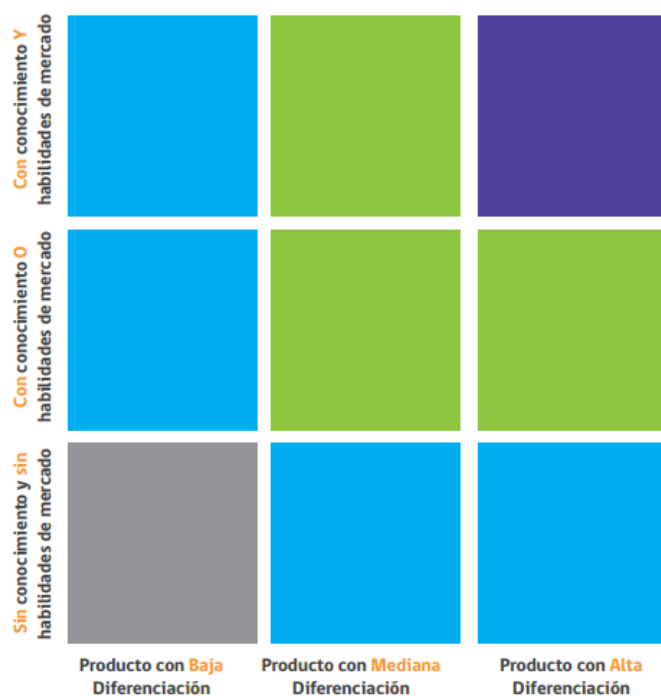
¹⁶ Son los tres aspectos más valorados en la encuesta realizada a más de 100 MBAs que se presenta en el Anexo II.

que tanto emprendedores como organizaciones de apoyo a los mismos generen una gran demanda por los servicios de MBAFTF.

3.3. Mapa de Diferenciación.

Para segmentar la actividad emprendedora e identificar el grupo de emprendedores a los que MBAFTF ofrecerá sus servicios se utiliza el Modelo de Segmentación incluido en el informe Emprendimiento en Chile de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de dicho país¹⁷.

Este informe define a la diferenciación del producto/servicio y al conocimiento/habilidades de mercado del emprendedor como las dos variables principales para realizar una segmentación del nivel de sofisticación de la actividad emprendedora:



La zona gris implica una actividad emprendedora sin complejidad: “Estos emprendedores se involucran en una actividad emprendedora sin conocimiento ni experiencia en el mercado que quieren abordar, y con bienes o servicios con muy poca o ninguna diferenciación. Ellos se basan principalmente en hipótesis o intuiciones no rigurosamente demostradas respecto al mercado y su producto, replicando, por ejemplo, tipos de negocio ya probados, como una peluquería, cafetería o florería, esperando que el transcurso del tiempo les indique cómo ajustar su negocio.”

¹⁷Fuente: <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/01/EMPRENDIMIENTO-EN-CHILE.pdf>

MBAFTF no apunta a trabajar con estos emprendedores debido a que se entiende que no aportarán al desarrollo de las capacidades de los MBAs y por lo tanto no contribuirán al negocio “ganar-ganar” que la organización quiere intermediar.

La zona celeste implica complejidad baja: “Como se puede apreciar, existen varias combinaciones de actividad emprendedora:

- Los emprendedores y/o su equipo tienen conocimiento y habilidades de mercado, pero baja diferenciación de producto.
- Tienen conocimiento o habilidades de mercado y baja diferenciación de producto.
- No tienen conocimiento ni habilidades de mercado, pero su producto es medianamente diferenciado.
- No tienen conocimiento ni habilidades de mercado, pero su producto es altamente diferenciado.”

Estos grupos de emprendedores presentan una debilidad y una fortaleza, lo que los hace un grupo atractivo para MBAFTF y al que los servicios de la organización pueden realizar un aporte de valor importantísimo. Los emprendedores en estos recuadros forman parte del público al que MBAFTF abocará sus esfuerzos. Sin embargo, deberán pasar los procesos de selección de la organización que profundizarán en la determinación del potencial y generación de valor de cada uno de estos emprendedores.

En las zonas verdes están las actividades emprendedoras de mediana complejidad: “Estos casos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Con conocimiento y habilidades de mercado y producto medianamente diferenciado.
- Con conocimiento o habilidades de mercado y producto medianamente diferenciado
- Con conocimiento o habilidades de mercado y producto altamente diferenciado.”

Estos emprendedores son el principal público objetivo de MBAFTF ya que se entiende que se les podrá agregar un valor importante a través de un servicio de consultoría que los apoye a llevar sus negocios al próximo nivel. Además, debido a sus fortalezas podrán ser una fuente de aprendizaje de valor para los MBAs que desarrollen proyectos en sus compañías.

En el área morada están las actividades de ALTA complejidad: “Son actividades donde el emprendedor y/o su equipo poseen conocimiento y habilidades de mercado y además cuentan con una alta diferenciación de su producto y/o servicio. Generalmente se tratan de emprendimientos innovadores, con alto valor agregado y que apuntan al mercado internacional. Este tipo de actividad emprendedora, aunque siempre escasa, se da con mayor probabilidad en economías con capacidades de mercado y transferencia ya instaladas.”

MBAFTF no apunta a trabajar con estos emprendedores ya que se entiende que existe mucho mayor interés de la competencia por apoyarlos, estando organizaciones como Endeavor específicamente abocadas a trabajar con ellos.

El informe de Chile indica que el porcentaje de emprendedores pertenecientes a los recuadros a los que MBAFTF apunta es de aproximadamente el 77%. En el entendido de que estos porcentajes podrían extrapolarse al menos en forma similar a los mercados de Uruguay y Argentina, se llega a la conclusión de que existe un conjunto muy importante de emprendedores a los que MBAFTF puede apoyar.

4. El Mercado

4.1. El Cliente

Desde la perspectiva del emprendedor, los clientes de MBAFTF pertenecerán al conjunto de emprendedores definidos en la segmentación anterior (celestes y verdes). Es importante aclarar que mediante los procesos de selección de emprendedores se apuntará principalmente a los verdes “con negocios de complejidad media” ya que se busca cuenten con el mayor grado de innovación y de diferenciación posible a los efectos de que trabajar en los mismos sea sumamente atractivo para los MBAs.

Se apunta a brindar a los emprendedores los servicios de la organización en el marco de acuerdos de colaboración con las Instituciones de apoyo a los mismos, que serán el principal intermediario para que MBAFTF llegue a sus clientes. Sin perjuicio de esto, se buscará también incrementalmente captar a emprendedores en forma directa, principalmente a través de la página Web y con publicidad específica en medios de comunicación que habitualmente utiliza la industria (revistas y secciones de diarios específicos y eventos).

En base a reputación de mercado y alineado con lo establecido en el Plan Operacional correspondiente¹⁸, las Instituciones a contactar inicialmente en cada país son las regionales, para acceder en una segunda etapa a las locales.

En las entrevistas realizadas con incubadoras y clubes de apoyo emprendedor, se identificó que estas instituciones actualmente contratan consultoría para sus emprendedores, principalmente de expertos en temáticas específicas, que trabajan en forma individual con el emprendedor. Aunque también brindan programas de *mentoreo* recurrentes, en los que el tiempo del que disponen los mentores generalmente no es suficiente para profundizar en la resolución de problemáticas generalizadas del negocio. Aquí es donde el cliente de MBAFTF obtiene una ventaja diferencial con los servicios de la organización ya que contará con un equipo de profesionales multidisciplinario y plenamente capacitado, que le aportará gran valor agregado y en forma gratuita. Lo anterior hará que exista una fuerte demanda de dichos servicios.

La estrategia para el “cliente” emprendedor consiste de empezar de a poco, para poder ir balanceando la demanda de proyectos con la cantidad de equipos de MBAs que se vayan formando. Aunque se entiende que a medida que MBAFTF se desarrolle, habrá más MBAs postulados que la cantidad de proyectos que la organización elija apoyar mediante sus procesos de selección de emprendedores.

En lo que respecta al “cliente” MBA, inicialmente serán los alumnos de los MBA mejor posicionados de Argentina, Uruguay y Chile, que actualmente cuentan con la posibilidad de terminar su maestría con una tesis y/o un plan de negocios. Los análisis realizados al momento marcan que existirá una gran demanda por la oferta de MBAFTF en dichas escuelas debido a que existe un gran perfil

¹⁸ López D. (2015). Análisis operacional y económico de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

emprendedor no desarrollado y un consenso en cuanto al aporte al desarrollo profesional que los servicios de MBA FTF ofrecen (se desarrolla en profundidad en el punto 4.1 Análisis de la Demanda y Pronóstico de Ventas).

4.2. Análisis de la Demanda y Pronóstico de Ventas

Como una primera aproximación, para evaluar la demanda potencial por los servicios de MBAFTF de parte de los alumnos de MBA, se realizó una breve encuesta a los MBAs de la generación 2013 de la UTDT que cursan la modalidad Intensiva.

Con un total de 39 respuestas, los resultados fueron sumamente alentadores (Ver Anexo I – Resultados encuesta preliminar):

- Si bien la mayoría (55%) no se considera emprendedor, más del 90% ansía desarrollar su perfil emprendedor.
- Por otro lado se estudió la diferencia entre los estudiantes que se postularon a un intercambio académico, respecto a la posibilidad de un intercambio como consultores de Emprendimientos (*Start-up*) o pymes en sus primeros pasos. Nuevamente los resultados fueron positivos, pues mientras que menos del 30% de los MBA se postularon a un intercambio académico, más del 60% lo hubiesen hecho si el intercambio hubiera sido para consultoría voluntaria.
- También se consultó sobre el destino del país del Emprendimientos (*Start-up*), con la idea de valorar la intención de realizar una consultoría a nivel local versus realizarla en el exterior. Los resultados evidenciaron una tendencia hacia consultorías en el extranjero. Prácticamente no existe variación entre las preferencias por realizar la consultoría fuera o dentro del Mercosur, pero decae notablemente si la misma se realizase localmente (menos del 42%).
- Finalmente se compararon las respuestas anteriores, que sugerían consultoría en las mismas condiciones de los intercambios académicos, con incentivos que agregan valor a las mismas. Las ventajas adicionales ofrecidas fueron:
 - i. Ser parte de por vida de una comunidad internacional de emprendedores MBA y acceder al contacto directo con cada uno de ellos.
 - ii. Tener un mentor con experiencia y prestigio para el proceso de consultoría.
 - iii. Una certificación por haber formado parte de la experiencia FTF.
 - iv. Acceso a Oportunidades laborales directas en Emprendimientos exitosos.
 - v. Poder elegir entre un listado de *Emprendimientos (Start-up)* o PyMEs la empresa destino de la consultoría.

Los resultados de esta encuesta preliminar fueron realmente alentadores y la principal motivación para seguir adelante con el desarrollo de la idea. Sin embargo, al avanzar en la idea se fueron puliendo detalles del futuro funcionamiento de MBAFTF que llevaron a que la realización de una nueva y más grande encuesta fuera necesaria. Asimismo, en la preparación de esta segunda encuesta, se consultó a profesionales en el tema que sugirieron cambiar algunas de las preguntas de la encuesta inicial debido a que se habían incurrido en algunos errores de formulación que podían llegar a influenciar esas respuestas.

Las diez preguntas de la nueva encuesta se encuentran en el ANEXO II. Estas preguntas fueron diseñadas con los siguientes objetivos:

- Medir la capacidad emprendedora de los MBAs.
- Validar el interés de los MBAs en los conceptos y esquemas de funcionamiento que se fueron desarrollando para MBAFTF en el desarrollo del presente trabajo.
- Identificar ajustes a realizar a raíz de la pregunta anterior.
- Determinar los servicios clave que la Comunidad MBAFTF debe ofrecer.

Con un total de 100 respuestas de alumnos (de segundo año) y exalumnos de diferentes generaciones y comisiones del MBA de la Di Tella, se sacaron las siguientes conclusiones (Ver Anexo II – Encuesta Definitiva MBAs):

- Los MBAs tienen interesantes capacidades emprendedoras. Un 57% planea desarrollar una empresa propia en los próximos años, el 94% tiene experiencia en el sector privado, mientras que un interesante 23% ha trabajado en una empresa propia.
- Existe interés en aplicar las capacidades emprendedoras en la realidad. Un 59% preferiría realizar un *plan de negocios* vs realizar una tesis.
- Un 67% de los encuestados valoró muy positivamente (4 y 5, en una escala del 1 al 5) la posibilidad de finalizar su MBA con un trabajo de consultoría en un emprendimiento con potencial.
- En lo relativo a la dedicación horaria planificada para un proyecto de MBAFTF, un 50% ve posible cumplir con un esquema de trabajo *de tiempo parcial* con dos o tres meses de duración. Mientras que un 40% ve posible cumplir si el esquema fuera *de tiempo completo* durante un solo mes.
- En cuanto a los costos a cubrir en un posible viaje, un 29% estaría dispuesto a cubrir parcialmente sus costos. Mientras que el 59% no estaría dispuesto a cubrir ninguno de los mismos.
- Del 1 al 5, los aspectos más valorados para el desarrollo de la Comunidad MBAFTF fueron: las oportunidades profesionales (4,1), la posibilidad de discutir casos de negocio reales (3,73) y los eventos de redes de contacto (*Networking*) (3,70).

La demanda de los MBAs será aproximada a través de los resultados de las encuestas realizadas y de la cantidad de alumnos inscriptos en las escuelas de negocio que serán el objetivo de MBAFTF. Realizando un promedio simple entre los inscriptos en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella y en el MBA de la Universidad ORT de Uruguay, como extremos en cantidad de inscriptos, se pudo estimar un mercado potencial anual de 150 alumnos por escuela de negocios por año. Con un objetivo de 10 universidades, se puede concluir que la cantidad de alumnos total sería de 1500 por año.

Según la encuesta realizada, se estima que la demanda de MBAs al programa sería del 67%, por lo cual la demanda se encontraría alrededor de 1000 alumnos. Siendo extremadamente conservadores, considerando que en el peor de los casos entre el 50% y 60% de los que demandan el programa no podrían acceder por no disponer del tiempo requerido (2-3 meses *de tiempo parcial*, o 1 mes *de tiempo completo*), se obtendría que la cantidad efectiva de alumnos al programa se reduciría a 400 alumnos anuales.

La necesidad de alumnos para el programa, en los primeros años sería sustancialmente menor a 100, según los pronósticos y objetivos propuestos, por lo tanto se deriva con un amplio margen de seguridad que la demanda de MBAs claramente sobrepasaría la oferta, incluso en los peores escenarios.

Por otro lado, en lo que respecta a la demanda de parte de emprendedores al programa, se pudo deducir la misma en base a entrevistas y análisis de mercados. El Director de Endeavor Uruguay, Joaquin Morixe afirma en una entrevista al diario El Observador de Uruguay¹⁹ que el objetivo al que la organización apunta equivale al 4% de la demanda total de emprendedores que se presentan. Al mismo tiempo en la web de Endeavor se indica que la cantidad de emprendedores atendidos en los países donde operará MBAFTF son:

- **Argentina:** 5 empresas por año desde el inicio de sus actividades en la región hacia el año 1998.
- **Chile:** 5 empresas por año desde el inicio de sus actividades en la región hacia el año 1998.
- **Uruguay:** 2 empresas por año desde el inicio de sus actividades en la región hacia el año 2000.

Considerando solo a los postulantes a Endeavor como el total del mercado de emprendedores (lo cual es una afirmación sumamente conservadora), se pudo fácilmente deducir que el mercado total de emprendedores en cada uno de los países es de:

- **Argentina:** 125 empresas por año.
- **Chile:** 125 empresas por año.
- **Uruguay:** 50 empresas por año.

Habiendo determinado anteriormente que el mercado objetivo para MBAFTF es de aproximadamente el 77% de los emprendedores totales, se concluye que el mercado potencial de emprendedores para MBAFTF es con seguridad mayor a 230 (96 en Argentina y Chile, y 38 en Uruguay).

Considerando que MBAFTF tiene una oferta de aproximadamente entre 15 y 25 emprendimientos por año para los primeros años, es evidente que la demanda de emprendimientos supera ampliamente la oferta, aun en los peores escenarios.

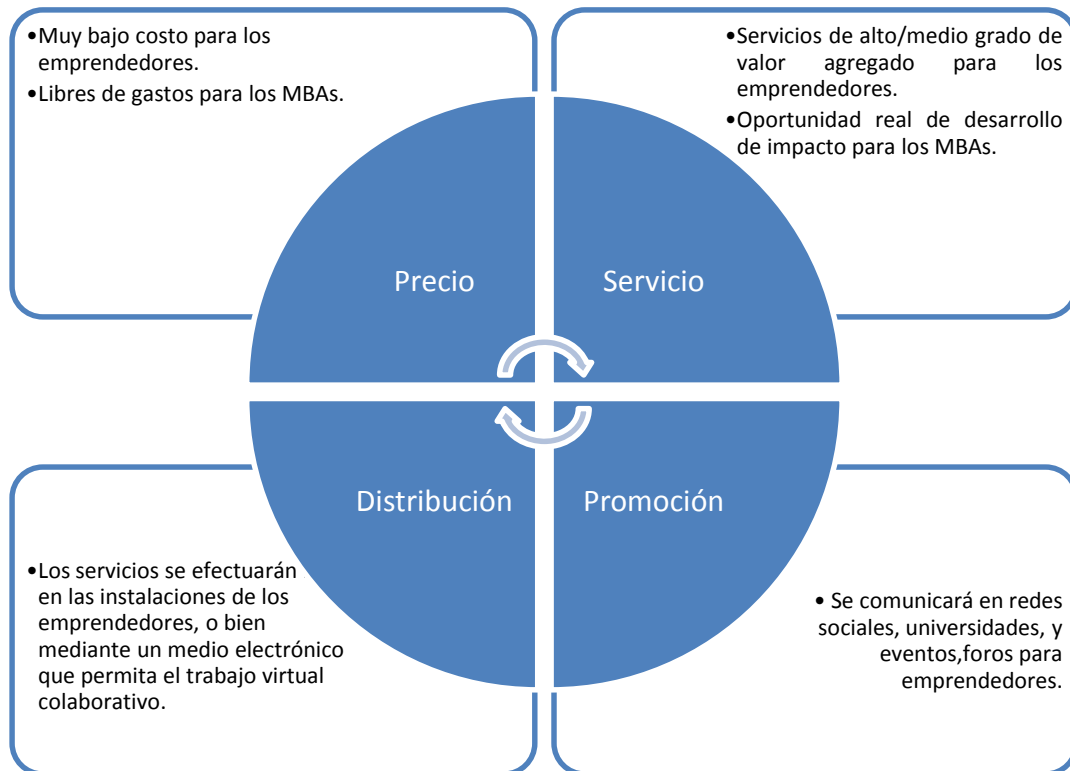
Finalmente por lo indicado en las entrevistas con los directores de las escuelas de negocios, es evidente que la tendencia a elegir un MBA como desarrollo de carrera profesional de las generaciones venideras está en incremento, y al mismo tiempo el nacimiento de nuevos emprendimientos es cada vez más alto, lo cual evidencia que la demanda de proyectos como los ofrecidos por MBAFTF no solo continuara, sino que la misma se verá incrementado en los próximos años.

¹⁹ <http://www.elobservador.com.uy/noticia/302452/34nos-importa-mas-la-persona-que-el-negocio34/>

5. Marketing Plan

5.1. Introducción.

Para introducir los servicios de MBAFTF se analizará el mercado en base a lo establecido por el análisis de las 4 P²⁰, Precio, Producto (servicio en el presente BP), Plaza (Distribución), y Promoción (Comunicación), siguiendo las pautas establecidas Marketing mix.



²⁰ Doyle P. y Stern P. (2006). Marketing Management and Strategy. Prentice Hall.

Precio

Para establecer nuestra oferta y seleccionar la posición en el mercado MBAFTF se posicionará en el margen remarcado en la siguiente matriz:

		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alta	Estrategia Premium ("Caro pero el mejor")	Estrategia de alto valor	Estrategia de Súper valor
	Media	Estrategia de sobre precio	Estrategia promedio	Estrategia de buen valor
	Baja	Estrategia de "engaño"	Estrategia de falso descuento	Estrategia económica

Analizando el precio relativo al mercado en servicios de consultoría, y considerando el nivel de profesionalismo de los MBAs y los mentores, se puede asegurar una estrategia de buen valor en cuanto al precio de nuestra oferta.

Producto (Servicio)

El tipo de servicio que ofrecerá MBAFTF para los MBAs será de suma importancia para captar su interés. Se destacará el efecto de la comunidad MBAFTF remarcando los servicios a ofrecer, a saber:

- Oportunidades profesionales.
- Posibilidad de discutir casos de negocio reales.
- Eventos de redes de contacto (*Networking*).
- Actualización en tendencias y noticias (Newsletter, mailing, etc.).
- Congresos y seminarios de la especialidad.
- Actividades/Proyectos que te posibiliten aportar a la comunidad.

En línea con los resultados de la encuesta realizada, los mayores esfuerzos se realizarán para cubrir los puntos a, b y c del listado anterior, pues son los que mayor interés generan en los MBAs.

En cuanto a los emprendedores, se les ofrecerá un servicio de consultoría de alto nivel y valor agregado para proyectos críticos. Se les ofrecerá un análisis minucioso del proyecto que presentan, y un detalle del proyecto a realizar con objetivos claros y alcanzables y con fechas precisas. Se guiará a los MBAs involucrados para que no se desvíen de los objetivos y se les brindará al término del proyecto a los emprendedores un informe detallado con los avances logrados y las tareas inconclusas (si así quedaran), con el fin de permitirles continuar con el proyecto recurrentemente con MBAFTF, o por su cuenta.

Plaza (Distribución)

Para el análisis de los proyectos, una vez pasado el primer filtro administrativo, el primer contacto será por parte de los directores y consultores Sr. de MBAFTF, de manera presencial en las oficinas de MBAFTF, o bien virtual, siendo en este último caso mediante Skype, Webex, u otra herramienta para tal fin.

Para la realización del servicio de consultoría en sí, MBAFTF prevé 3 opciones:

1. Modalidad in-site:

El Cliente es visitado por los consultores MBAs en sus instalaciones y allí se realiza la tarea de consultoría. Este canal será una opción particularmente válida para los casos de consultoría *de tiempo completo*.

2. Modalidad mixta:











El cliente es visitado para una o más entrevistas de relevamiento y recolección de datos por parte de los MBAs consultores, y luego el resto del proyecto se lleva a cabo en forma particular y coordinando por medios digitales.

3. Modalidad virtual:

Los trabajos y reuniones con el cliente por parte del Mentor y los MBAs se llevaran a cabo de manera virtual en su totalidad.

Promoción

Para orientar el esfuerzo al modo de acercarse a los emprendedores y MBAs, se identificaron una serie de canales en los cuales promocionar los servicios de MBAFTF. En el siguiente cuadro se establece cada canal y se indica para cada caso los esfuerzos a aplicar para conectar con MBAs o emprendedores según corresponda:

Segmento	Foros	Universidades	Brochures, Tarjetas, Eventos promocionales	Herramientas de difusión (redes sociales)	Página web
MBAs					
Emprendedores					

El principal canal de promoción para los MBAs será la universidad (mediante charlas y eventos de difusión dentro de las cursadas), seguido por las redes sociales (se contratarán los servicios de empresas de posicionamiento en redes como ser Social Tools²¹).

En cuanto a los emprendedores el esfuerzo se orientará a las instituciones de apoyo a los mismos. El foco estará en Brochures, eventos promocionales (desayunos, seminarios, presentaciones) y foros temáticos en los que se buscará desarrollar las relaciones con dichas

²¹ www.socialtools.me

instituciones (lo que será clave para que luego estas fomenten los servicios de MBAFTF en sus emprendedores).

Si bien no es el canal de mayor promoción, si será vital contar con una buena página web con acceso especial para la comunidad MBAFTF.

5.2. Nombre y logo

Se trabajó con especialistas en diseño en el desarrollo de un logo para MBAFTF, considerando las siguientes palabras clave:

- MBA
- Emprender
- Comunidad
- Sustentabilidad
- Innovación
- Futuro

Como resultado del trabajo realizado se lograron los siguientes logos, uno de los cuales será el que la organización adopte al momento de salir al mercado:



El devenir de MBAFTF implica una fuerte presencia en redes sociales y una página Web robusta, que de soporte a la operación. Se desarrollará una estrategia de presencia constante en las redes LinkedIn, Facebook y Twitter y se crearán grupos y foros para el intercambio de información de interés.

La página Web contendrá, entre otros:

- Procesos para postulación de proyectos de emprendedores online
- Procesos de Postulación de MBAs online

- Noticias.
- Datos de sustentabilidad y finanzas.
- Proyectos realizados.
- Procesos de soporte a la Comunidad MBAFTF.
- Servicios brindados
- Contacto

5.3. Gastos de Marketing

Además de los gastos inherentes a las visitas a universidades e instituciones de apoyo a emprendedores, MBAFTF deberá invertir en herramientas de apoyo para poder transmitir su propuesta de valor. Estas serán brochures, eventos promocionales y contenidos digitales orientados a redes sociales. A continuación se detallan los costos previstos para los dos primeros años (2016 y 2017)²²:

	2016	2017
Gastos de Marketing	4000	2300
Agencias de comunicación	4000	2300
Brochures, Tarjetas, Eventos promocionales	2800	1100
Herramientas de difusión (Facebook, Twiteer, LinkedIn (www.socialtools.me))	1200	1200

Se prevé iniciar con un plan “Golden” de Social Tools de U\$D100 por mes:
<https://www.socialtools.me/Planes-y-Precios-de-Aplicaciones-en-Facebook>

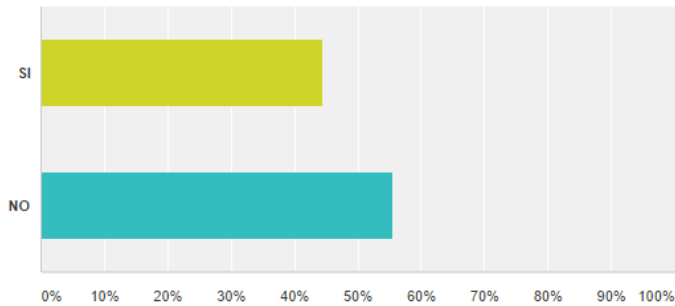
²² López D. (2015). Análisis operacional y económico de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

ANEXO I

Resultado de encuesta preliminar

¿Te considerarás emprendedor?

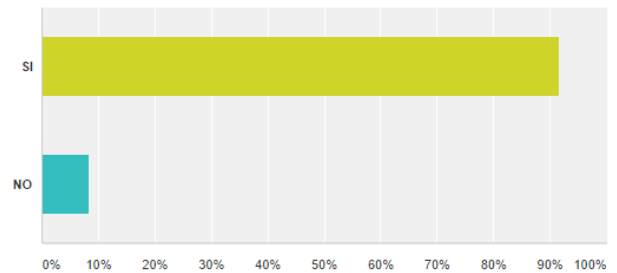
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	44,44% 16
NO	55,56% 20
Total	36

¿Te gustaría desarrollar más tu perfil emprendedor?

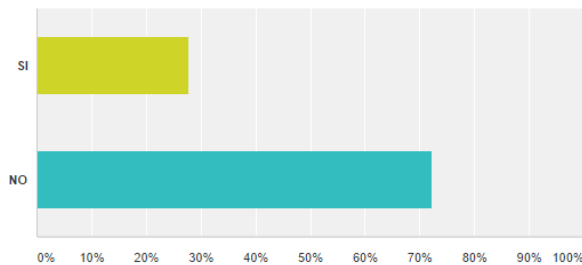
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	91,67% 33
NO	8,33% 3
Total	36

¿Has postulado a un intercambio académico durante tu MBA?

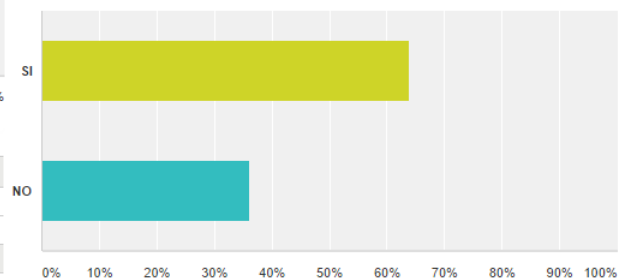
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	27,78% 10
NO	72,22% 26
Total	36

¿Postularías como parte de tu MBA a trabajar un mes en consultoría voluntaria en start-ups o pymes en sus primeros años en el exterior?

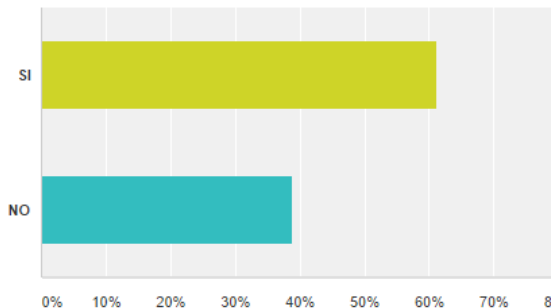
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	63,89% 23
NO	36,11% 13
Total	36

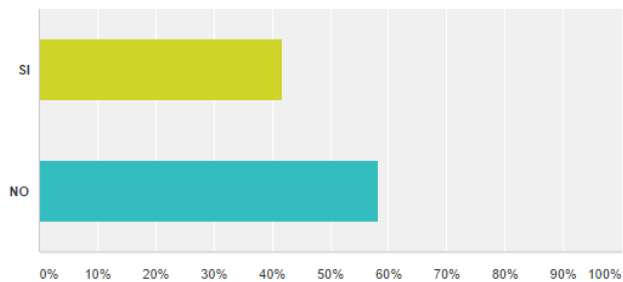
¿Te interesaría si fuese en los países de América Latina?

Respondido: 36 Omitido: 0



¿Te interesaría si fuera local?

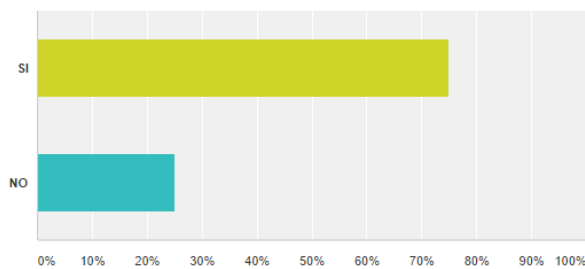
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Total
SI	61,11%	22
NO	38,89%	14
Total		36

¿Te interesaría con estos beneficios si fuese en los países del Mercosur?

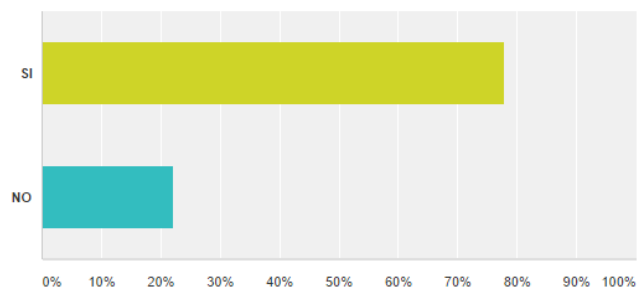
Respondido: 36 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Total
SI	75,00%	27
NO	25,00%	9
Total		36

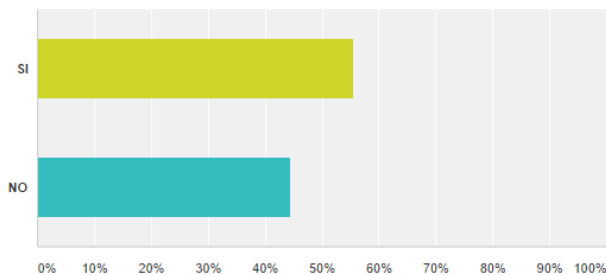
Sabiendo que la posibilidad de la consultoría en el exterior además te ofrece: a. Ser parte de por vida de una comunidad internacional de emprendedores MBA y acceder al contacto directo con cada uno de ellos. b. Tener un mentor con experiencia y prestigio para el proceso de consultoría. c. Una certificación por haber formado parte de la experiencia Entrepreneur. d. Acceso a Oportunidades laborales directas en Emprendimientos exitosos. e. Poder elegir entre un listado de Start-up o PyMEs la empresa destino de la consultoría. ¿Postularías a realizarla?

Respondido: 36 Omitido: 0



¿Y si fuera local?

Respondido: 36 Omitido: 0



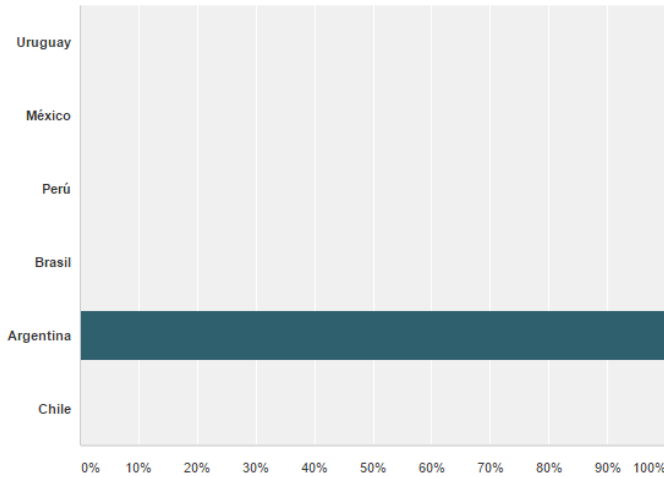
Opciones de respuesta	Respuestas	Total
SI	55,56%	20
NO	44,44%	16
Total		36

ANEXO II

Resultado de encuesta final

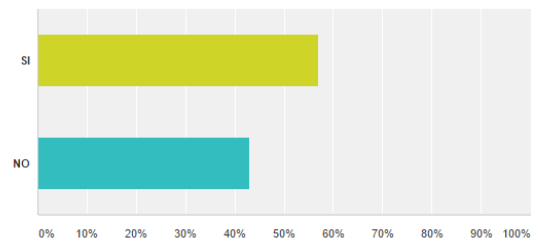
Selecciona el país donde realizaste tu MBA

Respondido: 100 Omitido: 0



¿Tenés en mente el desarrollo de una empresa?

Respondido: 100 Omitido: 0

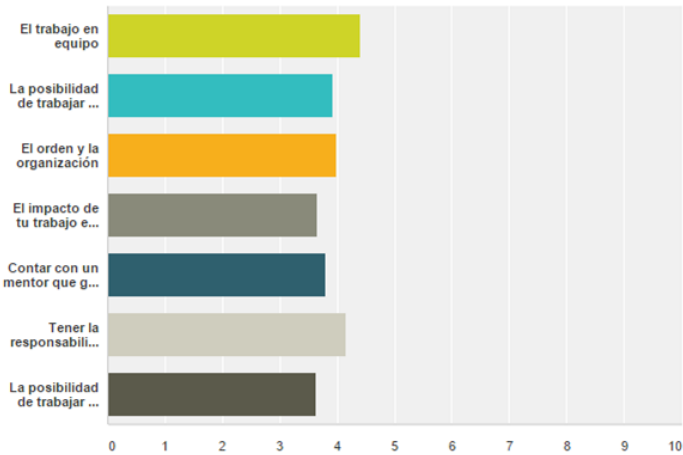
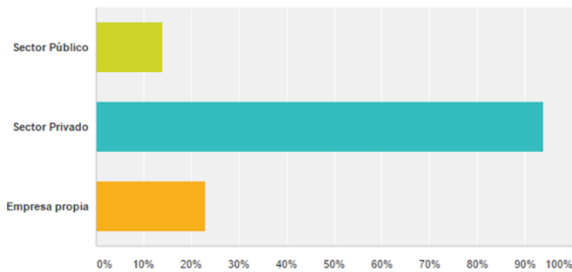


Del 1 al 5, ¿cuánto valoras en tu carrera profesional? (1 menos valoro y 5 más valoro)

Respondido: 100 Omitido: 0

Anteriormente has trabajado en....(marcar todas las que correspondan)

Respondido: 100 Omitido: 0



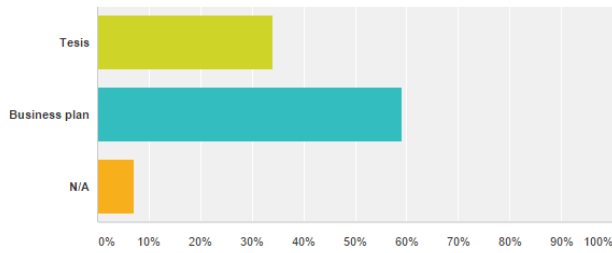
Opciones de respuesta	Respuestas
Sector Público	14,00%
Sector Privado	94,00%
Empresa propia	23,00%

Total de encuestados: 100

	1	2	3	4	5	Total	Promedio ponderado
El trabajo en equipo	0,00% 0	0,00% 0	13,13% 13	32,32% 32	54,55% 54	99	4,41
La posibilidad de trabajar en un equipo internacional y multidisciplinario	3,03% 3	4,04% 4	20,20% 20	42,42% 42	30,30% 30	99	3,93
El orden y la organización	1,01% 1	5,05% 5	21,21% 21	39,39% 39	33,33% 33	99	3,99
El impacto de tu trabajo en la comunidad	1,01% 1	13,13% 13	28,28% 28	35,35% 35	22,22% 22	99	3,65
Contar con un mentor que guíe tu desarrollo profesional	3,03% 3	12,12% 12	17,17% 17	38,38% 38	29,29% 29	99	3,79
Tener la responsabilidad por los resultados (vs responsabilizarse si hace falta, pero preferir que otro sea responsable)	1,02% 1	3,06% 3	10,20% 10	50,00% 49	35,71% 35	98	4,16
La posibilidad de trabajar en el exterior	3,00% 3	15,00% 15	19,00% 19	41,00% 41	22,00% 22	100	3,64

Para terminar tu MBA y en caso de contar con ambas opciones, ¿preferiste o preferirías hacer una tesis o un business plan?

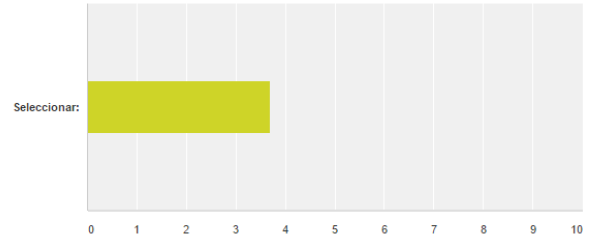
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Tesis	34,00% 34
Business plan	59,00% 59
N/A	7,00% 7
Total	100

Del 1 al 5, ¿cómo valorarías el tener la posibilidad de finalizar tu MBA con un trabajo de consultoría en un emprendimiento con potencial (más entrega de informe final)? (en vez de tesis o business plan) - 1 menos valoro 5 más valoro -

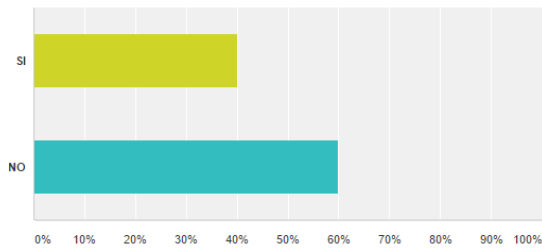
Respondido: 100 Omitido: 0



1	2	3	4	5	Total	Promedio ponderado
10,00% 10	6,00% 6	17,00% 17	39,00% 39	28,00% 28	100	3,69

Si fuese necesario, ¿pensás que podrías arreglar en tu trabajo para dedicar un mes full-time a este trabajo de consultoría?

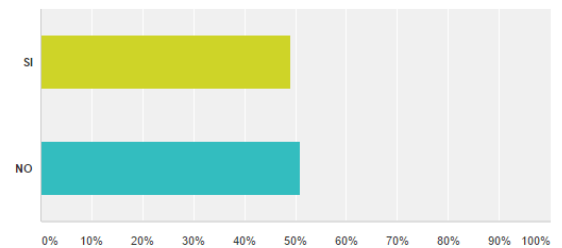
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	40,00% 40
NO	60,00% 60
Total	100

Si en vez de un mes full-time, el trabajo de consultoría requiere 2 a 3 meses pero en forma part-time, ¿podrías contar con esa dedicación horaria?

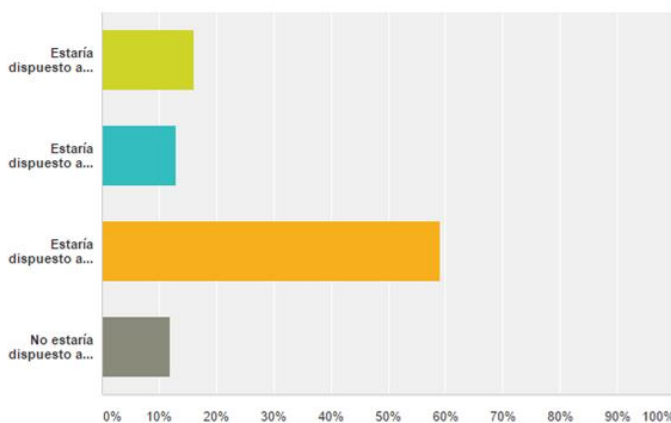
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	49,00% 49
NO	51,00% 51
Total	100

Si el trabajo de consultoría implica realizar un viaje corto (dentro del Mercosur) para entender de primera mano el negocio del emprendedor, elige la condición que mejor te aplique:

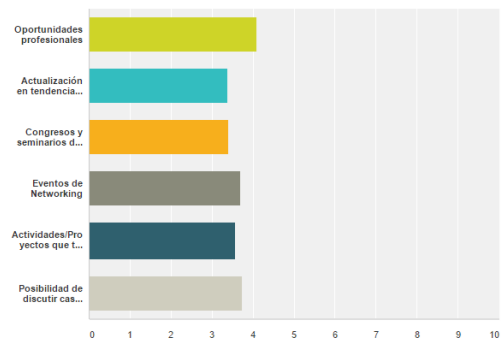
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Estaría dispuesto a viajar y a costearme todos los gastos asociados.	16,00% 16
Estaría dispuesto a viajar y costearme la estadía, pero no el pasaje (o viceversa).	13,00% 13
Estaría dispuesto a viajar solo si se me cubre la totalidad de los gastos.	59,00% 59
No estaría dispuesto a viajar.	12,00% 12
Total	100

¿Qué valorarás más de una comunidad profesional de la que te interesa o pensás que te interesaría ser parte? (Ej: Colegio de contadores, PMI, etc.): - 1 menos valoro 5 más valoro -

Respondido: 100 Omitido: 0



1	2	3	4	5	Total	Promedio ponderado
3,00% 3	4,00% 4	13,00% 13	40,00% 40	40,00% 40	100	4,10
10,10% 10	9,09% 9	27,27% 27	39,39% 39	14,14% 14	99	3,38
5,00% 5	13,00% 13	32,00% 32	37,00% 37	13,00% 13	100	3,40
5,05% 5	7,07% 7	25,25% 25	38,38% 38	24,24% 24	99	3,70
3,00% 3	10,00% 10	35,00% 35	32,00% 32	20,00% 20	100	3,56
4,04% 4	8,08% 8	28,28% 28	30,30% 30	29,29% 29	99	3,73