



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan de Negocios: EDUCATECH**

**Alumno**

Pedro Alejandro Dhers  
17057

**Mentor**

María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina Noviembre 2018

<b>1 Introducción</b> .....	<b>4</b>
1.1 La oportunidad de Negocio.....	4
1.2 Propuesta de Negocio.....	14
1.3 Modelo de Negocio (CANVAS).....	16
1.4 Herramientas para el análisis.....	16
1.5 Metodología.....	17
<b>2 Análisis Estratégico</b> .....	<b>19</b>
2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	19
2.2 Análisis FODA.....	22
<b>3 Investigación de Mercado</b> .....	<b>29</b>
3.1 Sector y Mercado a ingresar.....	29
3.2 Descripción del Mercado a Ingresar.....	30
3.2.1 Análisis de la Competencia.....	30
3.2.2 Análisis del Segmento Potencial de Clientes.....	38
3.2.2.1 Armado de las Encuestas.....	38
3.2.2.2 Análisis de los Resultados.....	39
<b>4 Plan de Marketing</b> .....	<b>47</b>
<b>5 Operaciones del Negocio</b> .....	<b>53</b>
<b>6 Costos, finanzas e Inversión</b> .....	<b>56</b>
<b>7 Equipo</b> .....	<b>64</b>
<b>8 Aspectos Legales</b> .....	<b>66</b>
<b>9 Plan de implementación y Riesgos</b> .....	<b>67</b>
9.1 Plan de implementación.....	67
9.2 Riesgos.....	68
<b>10 Conclusiones</b> .....	<b>70</b>
<b>11 Bibliografía</b> .....	<b>72</b>
<b>12 Anexos</b> .....	<b>75</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto busca generar valor a través del desarrollo de un servicio educativo estructurado en dos ejes: a) guías prácticas digitales sobre las materias troncales de los planes de estudio de la provincia y, b) una biblioteca virtual con videos explicativos para resolver las guías, apoyados en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner.

La idea intenta aprovechar la tendencia creciente del mercado de E-learning a nivel global, así como también a nivel regional y nacional, ofreciendo un servicio complementario al existente en el mercado: una plataforma virtual basada en una modalidad *mooc* con contenido adaptado a los planes de estudio provinciales y a las inteligencias de cada alumno. Esta innovación pretende dar un salto de calidad al permitir nivelar el aprendizaje de una manera interactiva, dinámica y en sintonía con una generación de alumnos nativo-digitales: los millennials.

El equipo de socios del proyecto está formado por docentes en actividad, capacitados en inteligencias múltiples, innovación pedagógica-tecnológica, y con vasta experiencia en escuelas secundarias del segmento al que se apunta con la propuesta.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 271.900, y ofrece un VAN de \$2.326.079,28, con una TIR de 153% y un recupero de inversión establecido en 25 meses.

# 1. Introducción

## 1.1 Oportunidad de Negocio

En el siguiente apartado se desarrollan aquellas variables tentativas que favorecen y dan oportunidad a la creación de una propuesta de valor concreta. Las mismas fueron ordenadas y presentadas desde una perspectiva macro y general, hacia una micro y específica.

### E-learning a nivel global

Un estudio realizado por ReportLinker en el año 2015 refleja que el segmento de e-learning presenta una tasa de crecimiento anual compuesto del 23% desde el año 2012, cuyo valor de mercado era, en ese entonces, de \$ 166 mil millones de dólares. A fines del año 2017, la valuación del mercado se proyectaba en \$ 255 mil millones de dólares.

Otro estudio realizado por Technavio, empresa líder en proyectos de investigación de mercado, en el 2017, brinda información acerca de la distribución actual del mercado según zonas geográficas. América el Norte abarca un 40,03%, mientras que Europa ocupa un 28,57%, APAC (Asia y Oceanía) un 21,36%, dejando para África y Latinoamérica el restante 10,04%.

Ahora bien, más allá del market share actual, lo interesante de este informe radica en las proyecciones y valuaciones de mercado para los próximos 3 años. Se estima que para el 2021, la valuación del mercado de e-learning en América del Norte sea de 53,92 mil millones de dólares, mientras que en el Latinoamérica y África, este monto llegaría a los 20,24 mil millones. Con respecto a Europa (actualmente con una valuación de 21,03 mil millones) y Asia Pacífico, se espera que crezcan a una tasa CAGR del 11,25% y 16,67% respectivamente.

Jhansi Mary, líder del proyecto de investigación, asegura que “el mercado de e-learning e infraestructura tecnológica seguirá creciendo sostenidamente dado el aumento de la demanda de cursos online provista por instituciones educativas. Además, existen diferentes iniciativas desde los gobiernos para promover la digitalización de la educación mediante políticas activas”.

El mercado en Norte América viene creciendo sostenidamente desde el 2016 debido a la penetración, accesibilidad y velocidad de navegación en internet. Las barreras tecnológicas son cada vez menores. La población internaliza el uso diario de las TICs para diferentes actividades, incluida la educación. Cada vez más escuelas basan su estructura en la tecnología, actualizando el software constantemente, digitalizando el contenido, utilizando sistemas de I-Cloud y ICT para el manejo de información principalmente en el segmento denominado k-12, esto es, desde jardín hasta el 12vo año del nivel secundario.

El mercado europeo es potenciado y abastecido por emprendimientos como DigiSchool y Labster, quienes ofrecen una nueva modalidad educativa llamada “blended learning systems”. La traducción al castellano sería sistemas de aprendizaje híbridos, y hace referencia a la combinación de la capacitación presencial (con profesores en el aula) con la educación online mediante cursos en internet o medios digitales.

APAC presenta la tasa de crecimiento compuesto anual más alta del globo, embanderada por China e India, mediante alianzas con empresas multinacionales, pero también mediante una inversión nacional constante e intensiva, al punto de basar sus economías regionales en servicios de IT, volviéndolas sus ventajas comparativas en el mercado internacional.

Finalmente, se estima que Latinoamérica y África alcancen el nivel actual europeo, mediante inversión estatal y privada. Actualmente, existen varios emprendimientos que ofrecen acceso a plataformas virtuales con diferentes contenidos. Brasil es el principal mercado dentro de Latinoamérica, con empresas de renombre como Greekie Labs y Descomplica, pero Argentina también resulta un mercado atractivo

para las empresas que deciden invertir en e-learning. La plataforma de Santillana es un fiel ejemplo de esto.

El mercado nacional de E-learning ha crecido ampliamente en los últimos años. Varias empresas van consolidándose y redituando de la oportunidad de la misma. Ejemplos como Acamica, fundada en 2013 y con una facturación anual de US\$ 1 millón de dólares; Wormhole, fundada en 2007, con una facturación anual de US\$ 1.6 millones de dólares; Cognituz y Blended, ambas fundadas en el año 2015, con facturaciones anuales de 1,3 y 3,6 millones de pesos, muestran día a día que los modelos de negocios efectivos que satisfacen una demanda insatisfecha tienen altas probabilidades de tener éxito.<sup>1</sup> Por otro lado, José Lozano Galera, especialista en el tema y pionero en la educación virtual en España, asegura que Argentina tiene el potencial para abastecer al mercado hispano de E-learning a nivel mundial por sus bajos costos y alta profesionalización. Lo único que falta es un acompañamiento mediante políticas gubernamentales que provea un marco para dicho crecimiento.<sup>2</sup>

### **Contexto educativo nacional**

Los datos brindados sobre el mercado a nivel global nos invitan a pensar en diferentes propuestas de valor para capturar esta oportunidad de negocio relacionada al e-learning en el corto y mediano plazo. Ahora bien, para analizar cuán viable podría ser este tipo de negocios, resulta menester adentrarnos en un análisis nacional y sectorial, haciendo foco no sólo en el mercado actual y potencial al que este tipo de empresas se dirige, sino también en todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto es, docentes y alumnos. Por otra parte, debemos focalizarnos en aquellas empresas que se encuentran actualmente ofreciendo este tipo de servicios. Finalmente, no podemos dejar de analizar los resultados académicos que se han obtenido con métodos tradicionales de enseñanza hasta el momento, presentando también

---

<sup>1</sup> <https://www.infotechnology.com/negocios/Cinco-empresas-explican-el-millonario-negocio-del-e-Learning-en-Argentina-20161103-0002.html>

<sup>2</sup> <https://www.joselozanogalera.com/2017/06/potencial-del-e-learning-argentino/>

índices que revelan la incapacidad del sistema educativo actual de lidiar con ciertas problemáticas como la deserción y la repitencia escolar.

## **Mercado potencial**

### **➤ Cantidad de alumnos**

Un informe presentado por el Observatorio Argentinos por la Educación refleja que la cantidad de alumnos en escuelas secundarias argentinas a nivel nacional, tanto de gestión privada como pública ha ido aumentando progresivamente desde el 2011, con una cifra cercana a los 3.730.030, alcanzando un total de 4.058.960 a finales del 2017.

Ahora bien, si desglosamos esta información a nivel sectorial y nos enfocamos exclusivamente en el segmento que intentaremos cubrir con nuestra propuesta de negocio (escuelas secundarias privadas pertenecientes al nivel socioeconómico ABC1 y ubicadas en la Provincia y la Ciudad de Buenos Aires), nos encontramos con los siguientes números: 1.183.775 a nivel nacional, 524.473 en la Provincia de Buenos Aires y 116.170 en CABA.

Si tomamos en cuenta las tasas netas de matriculación comprendidas entre el 2011 y 2016, para PBA y CABA, encontramos que, para escuelas secundarias, la misma ha aumentado de un 76,3% a un 84% en el primer caso, mientras que en el aumento fue del 105,3% al 106,3%. Los resultados exceden el 100% dada la tasa de sobre edad, es decir, de alumnos que, dada su edad, no deberían estar cursando ese ciclo lectivo escolar.

### **➤ Cantidad de docentes**

Informes elaborados por el Observatorio Argentinos por la Educación muestran la evolución en la cantidad de cargos docentes frente al curso, tanto en escuelas secundarias de gestión estatal como privada, a lo largo del período 2011-2017.

Actualmente, el sistema escolar cuenta con un total de 57.478 docentes a nivel nacional, 3.293 en Provincia de Buenos Aires y 9.972 en CABA.

➤ **Cantidad de alumnos por docente**

La cantidad de alumnos por sección, es decir, por grupo escolar organizado, formado por alumnos que pueden o no cursar el mismo grado o año, en un mismo espacio, al mismo tiempo y con un mismo docente o equipo de docentes es de 25,4 en PBA, mientras que en el caso de CABA, la misma resulta en 24,4 (OAE, 2018). La complejidad al momento de dar clase aumenta proporcionalmente respecto del incremento en la cantidad de alumnos.

➤ **Salarios docentes**

Uno de los grandes inconvenientes de dedicarse a la docencia radica en la paga mensual. Si observamos los salarios para docentes de escuelas de gestión pública en Agosto 2018 presentada por la UTE (Unión de los Trabajadores de la Educación), encontramos que la hora cátedra se paga \$ 817, y que el sueldo de un maestro con jornada simple y 10 años de antigüedad es de \$ 15,644.

Por otro lado, en base a las cifras propuestas por la CGECSE (Coordinación General de Estudios de Costos del Sistema Educativo), que depende del Ministerio de Educación de la Nación, obtenemos **el salario bruto promedio** para el mismo cargo (docente de grado con 10 años de antigüedad y jornada simple) a Marzo del 2018. Se toma esta cifra (refiriéndose a la antigüedad en el cargo) porque de acuerdo con el último Censo Docente realizado, más de la mitad de los docentes tenía entre 10 y 25 años de antigüedad en ese momento. A nivel nacional, el mismo es de \$ 18.524. Tengamos en cuenta que esta cifra no contempla descuentos jubilatorios y otros impuestos, con lo cual el promedio es aún más bajo al llegar al bolsillo.

Existen brechas muy marcadas si desglosamos esta cifra a nivel provincial. El salario promedio de un docente en Santa Cruz es de \$ 23.559 mientras que el de



aquellos ejerciendo en Catamarca es de \$ 14.886. La provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires registran sueldos promedio de \$ 17.969 y \$ 18.082 respectivamente. Si tomamos en cuenta que la inflación interanual a marzo del 2018 fue del 25,8%, y que los incrementos salariales de los docentes bonaerenses fueron del 24,7%, podemos comprender que, en términos reales, el salario decayó. A fechas de marzo, solamente los docentes en Neuquén y Formosa incrementaron sus salarios nominales por encima de la inflación. La incógnita respecto de si el Gobierno podrá indexar los salarios docentes frente a las expectativas de inflación está planteada. Un informe de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) presentado por el BCRA en Septiembre de este año revela una inflación estimada para fin del 2018 del 40,3%. Teniendo en cuenta los antecedentes cercanos respecto de las disputas entre el gobierno y la UTE para fijar los aumentos de paritarias y los resultados obtenidos hasta el momento, consideramos que el panorama es poco esperanzador.

➤ ***Cantidad de Unidades de Servicio***

La OAE define a las unidades de servicio como aquellas sedes y anexos de establecimientos en donde se concreta la oferta de un servicio educativo.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires, esta cantidad pasó de 16.220 en 2011 a 16.444 en 2016, año en el cual este indicador se distribuyó de la siguiente manera: 32% en nivel inicial; 35% en primaria; 28% en secundaria, 3% en superior no universitario. A principios del 2018 contábamos con 16.135, de los cuales 5.180 pertenecen a gestión privada y 10.955 a gestión pública.

En el caso de CABA, la cantidad de unidades de servicio pasó de 2.534 en 2011 a 2.554 en 2016, año en el cual este indicador se distribuyó de la siguiente manera: 35% en nivel inicial; 34% en primaria; 19% en secundaria, 10% en superior no universitario. A comienzo del año lectivo, la cantidad de UE era de 1.794, con la consecuente subdivisión entre escuelas de gestión pública y privada. En el primer caso, dicha cantidad era de 1.080, mientras que en el segundo constaba de 714.

## **Resultados académicos actuales**

Los resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas APRENDER, en la provincia de Buenos Aires, variaron de la siguiente manera entre el año 2013 y el 2016. Por un lado, en lo referente a la asignatura Lengua, en último año del nivel secundario, el porcentaje de estudiantes en el nivel “Por debajo del básico” pasó de 24,1% a 23,8%, mientras que el correspondiente a “Avanzado” pasó de 13,6% a 10,2%. Con respecto a la asignatura Matemática, el porcentaje de estudiantes en el nivel “Por debajo del básico” pasó de 32,9% a 40% mientras que el correspondiente a “Avanzado” pasó de 9,8% a 5,5% (Ministerio de Educación Nacional, 2018).

Con respecto a CABA, el porcentaje de estudiantes en el nivel “Por debajo del básico” pasó de 28,8% a 19,7% en Lengua, mientras que el correspondiente a “Avanzado” pasó de 16,6% a 15,2%; y al tiempo que, en el caso de Matemáticas, el porcentaje de estudiantes en el nivel “Por debajo del básico” pasó de 26,2% a 21,6%, mientras que el correspondiente a “Avanzado” pasó de 16,1% a 14,2%.

La primera deducción respecto de los resultados es obvia: los cuartiles inferiores han aumentado, mientras que los cuartiles superiores han decrecido. Esta misma tendencia se potencia al analizar el panorama a nivel nacional. En lo que respecta a Matemática, la media nacional del nivel “Avanzado” para el último año de la escuela secundaria es de 3,9%, mientras que el porcentaje para aquellos “por debajo del básico” es de 44,1%. Al centrarnos en Lengua, observamos que en el primer caso, la media es de 8%, mientras que en el segundo caso la media llega al 23,4% (Ministerio de Educación Nacional, 2018).

## **Marco pedagógico-institucional a corto plazo**

El panorama actual presenta una creciente tendencia a la digitalización de la educación argentina. Esto puede verse al analizar las diferentes políticas propuestas por el gobierno este último año, como por ejemplo el Plan Escuelas del

Futuro (alineado con en el marco del Plan Nacional Integral de Educación Digital, PLANIED, cuyo fin es integrar la comunidad educativa en la cultura digital y en la sociedad del futuro, y con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible aprobada por la ONU), que busca emplear la tecnología para desarrollar un pensamiento creativo y brindar herramientas que motiven a los alumnos aprender y materializar el conocimiento en la práctica de un contexto cambiante e inverosímil. Este proyecto se basa en la generación de un nuevo sistema educativo basado en desarrollar y rediseñar las prácticas pedagógicas en áreas tradicionales como las matemáticas, idiomas y ciencias; proporcionar y potenciar el acceso de calidad para generar un aprendizaje en áreas emergentes como la robótica y la programación, y garantizar el acceso igualitario a todos los alumnos mediante plataformas virtuales, buscando generar espacios de formación continua y transversal (Escuelas del Futuro, Ministerio de Educación, 2018).

Por otro lado, el Plan Red, lanzado el 8 de Mayo de este año, que prevé alcanzar a unos 500 mil alumnos de diferentes niveles educativos en PBA (quienes obtuvieron las notas más bajas en las evaluaciones del Operativo Aprender) mediante una inversión de \$ 560 millones a lo largo de este año, y \$ 220 millones durante el 2019. Las mismas se materializan en 264 kits tecnológicos, 200.000 e-books, 8.000 celulares con contenido pedagógico y 34 kits de innovación a escuelas agrarias (robótica, energías renovables y drones), además de capacitación a docentes y alumnos. Además, y en convenio con empresas y universidades privadas, se financiarán títulos de gestión educativa para 2.000 directores de dichos establecimientos.

Finalmente, el MOA (Marco de Organización de los Aprendizajes) proporciona un panorama alentador respecto a la combinación del aprendizaje centrado en las inteligencias múltiples y la evaluación por proyectos con la inserción, implementación y articulación de las TIC para generar dicho aprendizaje de manera colaborativa, entre pares y/o con los propios alumnos (haciendo referencia a los Alumnos RED), y de esta manera, buscando generar un aprendizaje activo,

empoderador, real, con sentido y relevancia, donde el alumno sea partícipe y co-creador.

Tanto el Plan Escuelas del Futuro como el MOA se encuentran alineados con una tendencia educativa innovadora y revolucionaria en Europa, la cual ha logrado asombrosos resultados en materia pedagógica. Hablamos del sistema empleado por la orden católica de monjas llamada Las Hijas Misioneras de la Sagrada Familia de Nazaret, lideradas por Montserrat del Pozo. Este sistema se expandió al continente africano, demostrando que su metodología y resultados no solo son efectivos en países del primer mundo.

¿Cuál es la relación entre ambos proyectos políticos en torno a la educación y la metodología recién mencionada? Ésta última se apoya en una serie de pilares, los cuales resultan estructurales en los proyectos argentinos educativos a corto y mediano plazo. Estos son: la implementación de programas de estimulación temprana (en base los descubrimientos de Doctor Glenn Doman); *la Teoría de las inteligencias múltiples* del Doctor Howard Gardner (1983), mediante la cual se amplía la posibilidad de los alumnos de aprender en base según la inteligencia que mejor se adapte para el aprendizaje; *el aprendizaje cooperativo* de Roger y David Johnson, en pos del cual se ampliaron y ambientaron los espacios físicos y virtuales, buscando desarrollar habilidades interpersonales, de liderazgo y división de tareas; *el aprendizaje basado en proyectos* inteligentes, de comprensión, de investigación, métodos de caso, design thinking o PBL; un *aprendizaje experiencial*, que empuja, motiva y promueve a los alumnos a aplicar y materializar el conocimiento en experiencias prácticas y reales que se puedan llegar a encontrar en el mundo real; y fundamentalmente *la personalización de la educación*, basado en la modalidad *blended learning systems*.

### **Conexión a internet**

Hoy en día, más del 50% de la población mundial tiene acceso a internet, sea mediante Smartphones, Laptops o Desktops. El 68% de personas utiliza activamente dispositivos móviles, lo que supone un crecimiento del 4% con

respecto a las cifras presentadas a fines del 2016 (We are social & Hootsuite; 2018).

Por otra parte, el uso de desktops o laptops decreció un 3% con respecto al mismo estudio realizado en el 2017, si bien todavía tiene un peso preponderante en la manera de navegar en internet (43%). El acceso mediante tablets ocupa un 4%, mientras que aquel proveniente de otras plataformas de videojuegos se mantiene bajo, con un 0,14% del total. El restante 52,86% pertenece a los dispositivos móviles (We are social & Hootsuite; 2018).

Respecto de la cantidad de usuarios de internet por región y el grado de penetración de este servicio en la población de cada una de estas regiones, Asia Occidental tiene un 57% de su población conectada, con 947 millones de usuarios activos, mientras que, en Asia Oriental, la suma llega a 673 millones, representando al 38% en capacidad de conexión a internet. Norteamérica presenta un grado de penetración del 88%, con más de 320 millones de usuarios activos. En el caso de Sudamérica, el grado de penetración es del 68%, mediante el cual se brinda internet a más de 290 millones de usuarios activos (We are social & Hootsuite; 2018).

Si profundizamos en lo que sucede en nuestro país, podemos observar que Argentina provee este servicio a un 78% de su población, por encima de la media a nivel mundial del 53%.

Por otro lado, el mismo estudio revela que Argentina es uno de los países en los que más horas suele navegar la gente diariamente. Tailandia lidera este ranking con 9 horas y 38 minutos. Argentina se ubica entre los 25 países con más tiempo dedicado al uso de internet con 8 horas y 12 minutos (We are social & Hootsuite; 2018).

## **Conclusión**

Nos encontramos frente a un mercado estudiantil que demanda un mejor servicio de calidad educativa, y frente a un conjunto de instituciones que no encuentra la manera de satisfacerla. Frente al sistema tradicional, el E-learning comienza a posicionarse y entrometerse rebeldemente, generando cambios en las relaciones pedagógicas, modificando estructuras y aspectos lineales, y permitiendo a las instituciones adaptarse a las características de sus nuevos clientes: los millenials. Con respecto a este ente disruptivo, vemos un mercado en crecimiento, no solamente a nivel global sino también en el sector Latinoamericano, y dentro de la región, con posibilidades de ser partícipes de este boom cibernético., Las condiciones conectivas y estructurales para que el mercado florezca están dadas, sobre todo dentro de las escuelas dentro del nicho al que apuntaremos con la propuesta de negocio. Por otra parte, existen planes y políticas gubernamentales que ya están siendo aplicadas con la finalidad de potenciar este tipo de inserción de propuestas de E-learning en el mercado educativo nacional. Todos estos factores nos invitan a pensar en una propuesta de negocios para aprovechar la oportunidad.

## **1.2 Propuesta de Negocio**

La propuesta de valor surge de la experiencia práctica y cotidiana de todos los días de un docente al frente de un curso. Dada la oportunidad de negocio descrita anteriormente, buscamos abarcar, en primer lugar, las escuelas secundarias tanto de Provincia como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como también a los alumnos que asisten a dichas instituciones. En un principio nos dirigiremos a escuelas de gestión privada pertenecientes al nicho socioeconómico ABC1, dado que se requiere de cierta infraestructura, gestión y capacitación para implementar la propuesta.

La propuesta de valor que ofrecemos se orienta a dos modelos de negocio distintos. Por un lado, buscaremos generar un modelo B2B contactándonos con las 150 unidades de servicio secundarias de gestión privada más prestigiosas








dentro de PBA y CABA respectivamente. La misma consistirá en una plataforma virtual con contenido digital y audiovisual, en donde se resolverán las guías prácticas de las materias y/o unidades que se dictan actualmente según los planes de estudio del Ministerio de Educación de la Provincia y de la Ciudad. Los docentes de dichas instituciones podrán utilizar el contenido que proponemos como única fuente de información, para lo cual estamos preparados, o como una fuente complementaria al contenido que quiera dictar y/o a los recursos didácticos que desee utilizar.

Por otro lado, buscaremos generar un modelo de negocio B2C, para dirigirnos a los 524.473 alumnos pertenecientes a escuelas secundarias privadas en la Provincia de Buenos Aires, y a los 116.170 en CABA. En este caso, podrán obtener acceso a las guías prácticas y a los videos resolutivos ofrecidos en la biblioteca virtual, principalmente como material complementario al que se dicta en las instituciones a las que acuden a diario. Al estar alineados con los planes de estudio de los distintos ministerios, la información obtenida de la biblioteca estará correlacionada al material de estudio visto en clase. Los alumnos podrán acceder a nuestra plataforma virtual en cualquier horario del día, con más de 1.600 videos en una primera etapa, llegando a los 4.600 videos, una vez avanzado el proyecto. Cada ejercicio de la guía práctica estará resuelto con la mayor cantidad de inteligencias múltiples disponibles, de manera que la nivelación del aprendizaje del curso sea posible.

Hablamos de una modalidad de aprendizaje híbrido, combinando el modelo tradicional de enseñanza dentro del aula con la utilización de una plataforma virtual de código abierto con contenido visual y digital, adaptable a las necesidades de cada alumno e institución. Por este medio buscamos obtener no solamente a las instituciones y alumnos, sino también a agentes que también participan activamente del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que no suelen ser tan tenidos en cuenta: familias y docentes. Los beneficios potenciales, tanto para alumnos, docentes, familias e instituciones pueden resumirse al final del trabajo en el Anexo A.



### 1.3 Modelo de Negocios CANVAS

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Openedx.org: Plataforma de código abierto</p> <p>Edunext.co: Proveedor del mantenimiento e implementación de Openedx.org</p> <p>Equipo de Diseño Gráfico</p> <p>Docentes</p> <p>Fuerza de ventas (en un mediano / largo plazo)</p> <p>Universidades (certificadoras de la calidad y aplicabilidad de nuestro contenido)</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Diseño y producción del contenido académico, gráfico y audiovisual</p> <p>Fidelización de las instituciones y/o alumnos</p> <p>Mantenimiento de la plataforma</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Guías prácticas enfocadas en las principales materias ofrecidas por el plan de estudio a nivel provincial.</p> <p>Videos explicativos apoyados en la Teoría de las Inteligencias Múltiples para resolver las guías prácticas.</p> <p>Adaptación de la educación al contexto dinámico y volátil posmoderno.</p> <p>Nivelación del aprendizaje para permitir una mayor innovación dentro del aula.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Co creación: en conjunto con los docentes.</p> <p>Asistencia personalizada: en el caso de modelo B2B.</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Modelo B2b: En principio, escuelas secundarias de gestión privada ubicadas en Provincia y Ciudad de Buenos Aires pertenecientes al nicho socioeconómico ABC1.</p> <p>Modelo B2c: Usuarios finales particulares pertenecientes a escuelas secundarias privadas dentro del segmento ABC1.</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Costos Variables: Comisiones por venta realizada a empleados y servicios de venta online; Unidades entregadas (contenido, digitalización y filmación); Mantenimiento de la Plataforma.</p> <p>Costos Fijos: Salarios.</p> <p>Economías de escala</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Primas por suscripción: Los montos variarán dependiendo del tipo de modelo de negocios (B2B o B2C).</p>		

### 1.4 Herramientas para el análisis

A lo largo del plan de negocio se utilizarán las siguientes herramientas teóricas como marco de análisis.

Respecto de la evaluación de la oportunidad de negocio, se utilizarán como base los contenidos ofrecidos por Andrew Zachrakis en el capítulo 3 de su libro “The Portable MBA” (2011).

En lo que respecta a la investigación de mercado, se utilizarán el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Micheal Porter presentadas en los capítulos 1 y 2 del libro “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (1991), así como también el análisis FODA para entender las variables que afectan endógena y exógenamente al proyecto.



El modelo de negocios CANVAS se realizará exclusivamente en base al libro “Generación de modelos de negocios” de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2013).

El plan de marketing se llevará a cabo en base al modelo de las 4P propuesto por Dolan (1999)

En lo que respecta a las operaciones del negocio, se utilizarán conceptos del libro de Krajewski, L.; Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). “Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor”.

La sección de costos, finanzas e inversión se realizará en base a los libros “Presupuestos y Control” (Lavalpe, 2010) y “Principios de Finanzas Corporativas” por (Brealey, Myers, y Allen; 2010).

Finalmente, en lo que respecta al marco legal que influye en el modelo de negocio, se consultará la legislación vigente según la normativa Argentina en dicho momento.

## **1.5 Metodología**

Durante el desarrollo del proyecto se llevó a cabo un análisis y una investigación que permitió dar cuenta del atractivo del mercado y de las estrategias necesarias para poder desarrollar este emprendimiento con éxito. Para ello, se realizó una investigación exhaustiva consultando fuentes de información primarias y secundarias. Además, dada la novedad de la propuesta en el mercado nacional, se procedió a encuestar a directores, docentes y alumnos con el fin de obtener información relevante respecto de la percepción de la misma.

Al igual que con la oportunidad de negocio, la profundidad del análisis se llevó a cabo desde una perspectiva macro a una micro, comenzando por el mercado y las tendencias con respecto al e-learning a nivel mundial, para luego adentrarnos en

las propuestas de valor existentes a nivel nacional, con la finalidad de encontrar una ventaja comparativa y diferencial con respecto a las mismas. Para ello, tomamos como modelos a aquellas que estén proveyendo un servicio similar atractivo y de calidad en Latinoamérica, e indagamos en lo que respecta a sus actividades, recursos, costos y socios clave, así como las diferentes maneras en las que crean valor. Esto fue de gran utilidad para fortalecer nuestra propuesta de valor, potenciando aquellos aspectos que nos diferencian de nuestros competidores.

Respecto del desarrollo de contenido, se analizaron varios grupos de diseñadores gráficos con la intención de obtener el mejor resultado en términos de precio-calidad. En cuanto al contenido virtual, una vez que hayamos creado material de calidad que sirva de ejemplo para los docentes que quieran participar del proyecto, se realizarán entrevistas a docentes de diferentes modalidades y especializaciones, de manera que el equipo colaborativo e interdisciplinario sea lo suficientemente amplio como para abarcar la mayor cantidad de materias del plan de estudios de la provincia y la ciudad, así como también la mayor cantidad de inteligencias múltiples para garantizar una nivelación e internalización adecuada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Respecto de las diferentes plataformas disponibles para ofrecer el servicio, se realizó un análisis comparativo entre las propuestas más atractivas en cuanto a precio-calidad, así como también en cuanto a la adaptabilidad a nuestra modalidad de propuesta *MOOC (Massive Open Online Course)*.

En base a todos estos costos y a la propuesta diferencial de valor, se determinó la viabilidad del proyecto para el segmento predeterminado inicialmente, planteando el interrogante respecto de la posibilidad de expansión a un servicio más amplio (sea incluyendo escuelas de gestión estatal, así como también universidades y escuelas de gestión privada de otras provincias).

## 2. Análisis Estratégico

En el siguiente apartado desarrollaremos la propuesta de valor ofrecida, y la manera en que la misma se adapta a las circunstancias y requerimientos del mercado. Con esta finalidad, emplearemos diferentes herramientas para comprender y profundizar acerca del mercado al cual apuntamos.

### 2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con el propósito de complementar el análisis realizado con la matriz FODA respecto de las variables endógenas y exógenas que afectan a nuestra propuesta, nos proponemos aplicar las fuerzas de Porter para obtener un escenario más concreto y probable del micro-entorno de Educatech. Comprenderlo nos permite plantear mejor nuestras estrategias al momento de lanzar el proyecto al mercado.

*Rivalidad entre los competidores:* **MODERADA**

- ✚ Grado de saturación del mercado: Dado que todas las escuelas utilizan alguna plataforma, aunque sea por diferentes motivos, la saturación es alta.. Es importante considerar todas las propuestas como competidores ya que, si bien no ofrecen un servicio similar al nuestro, cubren necesidades, y compiten por convertirse en una prioridad para esos colegios.
- ✚ Lealtad del consumidor: Es importante aprovechar que actualmente no hay lealtad del consumidor en este mercado. (Ver 3.2.2.2 – Análisis de los Resultados - *Competencia*). Por estos motivos, consideramos que captar y retener al cliente dependerá de la calidad del producto ofrecido, en combinación al precio de venta y el servicio post-venta. Al no haber competidores similares en la actualidad, creemos que resulta posible fidelizar al cliente.
- ✚ Costos operativos: Los costos operativos para generar el producto son bajos. Lo importante en este caso radica en la selección de los socios clave, no en el costo del contenido creado.

- ✚ Crecimiento del mercado: El auge del E-learning a nivel mundial y Latinoamericano generan, a su vez, una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo. Es probable que esto impulse a nuevos competidores a querer participar del market share futuro.
- ✚ Precios: El precio del producto ofrecido, y de los que ofrece actualmente la competencia, es accesible en términos objetivos, y resulta barato al contemplar la calidad del contenido, considerando su variedad, accesibilidad, adaptabilidad y pertinencia. Sin embargo, el consumidor está dispuesto a pagar precios más elevados en caso de encontrar una buena propuesta. Las clases particulares son un claro ejemplo de ello.

*Amenaza de nuevos competidores: ALTA*

- ✚ Barreras de entrada bajas: No se requieren grandes inversiones de capital, a menos que se decida invertir en la creación de una plataforma propia. En nuestro caso, la inversión consta del alta de la sociedad, la adquisición de equipos de filmación y computadoras, y el diseño de la página web.
- ✚ Barreras de salida bajas: Los activos fijos son fácilmente transferibles dada la multiplicidad de usos que se le puede dar.
- ✚ No hay costos hundidos: Los videos que se generan sirven para todas las escuelas secundarias del segmento ABC1 de CABA o PBA (en un principio), con lo cual una vez generado el contenido es fácilmente replicable para clientes potenciales.
- ✚ Tendencias y modas: Cerca de 80 escuelas de PBA y CABA están capacitándose en una nueva metodología basada en inteligencias múltiples y ABP pero su implementación será gradual en los próximos años. Será cuestión de tiempo hasta que la crítica hacia la escolarización tradicional se manifieste en nuevas propuestas de negocio. Habría que ver qué sucede con estos reclamos a partir de la implementación del MOA.
- ✚ Fácil acceso a los canales de distribución: Los mismos son fácilmente replicables (venta directa, marketing digital en redes sociales).

- ✚ Ausencia de actores ya establecidos en el mercado: Las propuestas vigentes no logran fidelizar a los clientes, quienes manifiestan disconformidad respecto a varias temáticas (Ver Capítulo 3.2.2.2 – Análisis de los Resultados – *Contenido disponible en Internet y Competencia*). Esto resulta atractivo para cualquier propuesta nueva.

#### *Amenaza de sustitutos:* **MODERADA**

- ✚ Costo de cambio para el usuario: Los usuarios finales únicamente deberán cancelar la suscripción si desean optar por otra propuesta. En cambio, las instituciones cuentan con mayores obstáculos. Si la planificación anual se hace en base a nuestra propuesta, cancelar el servicio para implementar una nueva propuesta sería dificultoso, debiendo alterar programas, materias, bibliografía y metodologías de enseñanza.
- ✚ Precio de los bienes sustitutos: La relación precio-calidad resulta competitiva frente a las presentes en el mercado. Si bien algunas ofrecen servicios gratuitos, nuestros atributos compensan y justifican el precio a pagar (Ver Capítulo 4 - Plan de Marketing – *Precio*). A su vez, la propuesta ofrece una mejor opción frente al profesor particular, accediendo a un contenido adaptado y prolongado por 6 meses a un precio similar.
- ✚ Agresividad de los bienes sustitutos: Quedamos a la espera de la reacción de los competidores afectados: a) empresas centradas en el docente; b) youtubers; c) propuestas mooc; d) profesores particulares. Estos últimos podrían sumarse a nuestra plataforma, aprovechando los posibles beneficios en cuanto a tiempo, calidad y escalabilidad de sus servicios.

#### *Poder de negociación de proveedores:* **BAJA**

- ✚ Alta competencia entre nuestros proveedores: El contenido digital está en auge, lo cual impulsa cada vez más productores independientes. Nos encontramos frente a un exceso de oferta. Respecto del contenido académico: a) los bajos sueldos y las demandas agobiantes del sistema

podrían motivar a los docentes a participar en la co-creación, compitiendo entre sí para ofrecer un contenido de mejor calidad; b) la incorporación de las inteligencias múltiples provee oportunidades a docentes que tradicionalmente no cuentan con una cantidad elevada de horas determinadas como música, plástica y teatro.

- ✚ El costo de cambiar de proveedores es inexistente. Dado el exceso de oferta explicado el punto anterior, el costo de cambiar de uno a otro resulta nulo.
- ✚ No hay posibilidades de integración hacia adelante. Ningún proveedor puede por sí solo comprar nuestro proyecto, ni el de competidores similares.

*Poder de negociación de clientes:* **BAJA**

- ✚ Los clientes a los que apuntamos inicialmente son insensibles al precio. Las instituciones cuentan con presupuestos extensos para este tipo de propuestas, buscando diferenciarse de sus competidores constantemente, y algunos usuarios finales llegan a pagar hasta media cuota mensual de colegio en profesores particulares.
- ✚ Por el momento no hayamos casos de integración hacia atrás. Muchas universidades han creado plataformas de gran escalabilidad, pero no se registran casos de instituciones que hayan comprado plataformas existentes.

## **2.1 Análisis FODA**

La relevancia de este análisis es menester para poder profundizar acerca de las variables endógenas y exógenas referentes para nuestra propuesta de valor. Conocer las fortalezas y debilidades permite accionar sobre las mismas, apalancándonos sobre las primeras para intentar contrarrestar las segundas. Así mismo, detectar las oportunidades y amenazas nos ayuda a prepararnos para

aprovechar las fortalezas y sortear de la mejor manera posible las debilidades. Siendo este un proyecto a futuro, este análisis permite esbozar un escenario próximo posible.

### *Fortalezas*

Educattech ofrece una amplia **mejoría en la calidad del servicio** entregado a sus clientes. Como bien describimos anteriormente en la oportunidad de negocio, el contexto educativo argentino actual refleja la dificultad que está teniendo el sistema actual para solventar las demandas del alumnado.

¿En que se basa esta mejora? Con respecto a la relación pedagógica de enseñanza-aprendizaje, nuestra propuesta se focaliza en una nueva tendencia basada en las inteligencias múltiples, buscando que ningún alumno sea descartado en el proceso. Los resultados de las encuestas realizadas por el Ministerio de Educación Argentino a los directores de las unidades de servicio que participaron de las pruebas APRENDER, presentadas en el Anexo B al final del trabajo, revelan que en la mayoría de los casos de abandono, las razones principales suelen estar relacionadas a la incapacidad del sistema actual de adaptarse a las necesidades de aprendizaje que los alumnos requieren.

Como fue descrito al introducir la propuesta de negocio (Ver Capítulo 1.2 – Propuesta de Negocio) buscamos dar un salto de calidad en el aprendizaje de los alumnos, complementando el modo tradicional de dictar clases con una herramienta física y virtual (y por ende remota), didáctica e inclusiva, que permite, a su vez, innovar al docente dentro del espacio áulico, al contar con un aprendizaje nivelado. La variedad de contenido que se encuentra en la plataforma responde a la variedad de necesidades presentes en el alumnado actual. Cada video está directamente pensando y abarcado desde una inteligencia diferente, haciendo uso de una variedad de recursos pedagógicos lo suficientemente interesantes y efectivos como para construir el conocimiento en conjunto. De esta manera, la propuesta fundamenta su mejoría en la calidad frente al sistema actual, no solo por su **accesibilidad**, producto de la ruptura temporal-espacial, sino por la



**variedad de su contenido pedagógico-académico** ofrecido en sus videos en base a la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner.

Al mismo tiempo, nuestra propuesta vuelve a revalorizar al docente en su función educativa, dándole la oportunidad de crear contenido de calidad por única vez (cuando resuelve las guías y graba el contenido de manera audiovisual para luego cargarlo a la plataforma una vez supervisado por nosotros), reduciendo su esfuerzo y preparación para las clases diarias (dado que puede implementar sus propios videos o alternativas pertinentes de otros profesores en la plataforma), aumentando sus ingresos, y potenciando funciones que también son propias de la docencia pero que han quedado a un lado dadas las exigencias del sistema escolar actual en lo referido a duración de la hora cátedra o módulo, cantidad de contenido, de alumnos por sección, de unidades de servicio en las que el docente da clases, etc. El docente puede dar clases con las inteligencias que él ha desarrollado sin perder a aquellos alumnos que no logran internalizar el conocimiento de esa manera, sin tener que volverse un experto en inteligencias múltiples y las tendencias educativas, evitando frustraciones y trabajo personal externo y no pago. Nuestra propuesta de valor complementa el accionar docente diario, aliviando sus tareas fuera de clase, y permitiéndole guiar y acompañar a los alumnos de otra manera, moderando el clima y la organización de las tareas y las clases de una manera mucho más innovadora, interesante y centrada en el “saber-hacer”, al tiempo que también le permite aumentar sus ingresos en caso de ofrecer un buen producto de calidad en nuestra plataforma. Esto claramente repercute en el **clima laboral y en la motivación del cuerpo docente**, lo cual es beneficioso para las instituciones escolares. Todas estas razones hacen de nuestra propuesta un producto competitivo en el mercado. Es por esto que ponderamos esta fortaleza con un nivel muy alto +5.

Actualmente, varios colegios de la zona norte de la Provincia de Buenos Aires han participado de capacitaciones y migraciones de modelos de enseñanza innovadores. Dado que nuestro proyecto contempla y potencia las herramientas fundantes de este modelo educativo migratorio, las características **innovadoras y**



**disruptivas** de nuestra propuesta cobran una mayor preponderancia, sumadas a la **flexibilidad, adaptabilidad y compatibilidad** de la misma con las estrategias didácticas empleadas por cada institución. En este tipo de escuelas, casualmente aquellas con mayores ingresos, esto resulta una fortaleza sobre la cual pretendemos apalancarnos. Por ese motivo, ponderamos la innovación con un nivel alto +4.

Otra fortaleza de Educatech radica en su capacidad de **estandarización**. A diferencia de nuestros competidores digitales más cercanos en Latinoamérica, basamos nuestra propuesta en **MOOCs (Massive Open Online Courses)**. Esto nos permite crear contenido de calidad de manera masiva y digital, adaptada a las necesidades de los alumnos e instituciones, potenciando nuestras ventas exponencialmente. En el caso del modelo de negocios b2c, al ser cargados a la plataforma, la estandarización del producto es inmediata y exponencial. El servicio puede llegar prácticamente a cualquier usuario que tenga acceso a internet. En el caso del modelo de negocios b2b, la propuesta de valor se adapta a los requerimientos particulares de la institución, de manera tal que la estandarización no se vuelve un factor diferencial. Sin embargo, es razón suficiente como para ponderarla con un nivel alto +4.

Una última fortaleza radica en el **valor del equipo** detrás de la propuesta. El mismo estará inicialmente formado por cuatro docentes en actividad (Ver Capítulo 7 – Equipo), especializados en diferentes materias, lo cual brinda un abanico interesante de conocimiento para la creación inicial de contenido, y para la aplicación de las inteligencias múltiples al momento de crear el material audiovisual. Además de ser profesores en escuelas secundarias del segmento ABC1, los mismos cuentan con títulos universitarios de base en las universidades prestigiosas del país, y están capacitándose permanentemente en cursos de innovación pedagógica y tecnológica. Todas estas razones son suficientes para ponderar esta fortaleza con un nivel medio +3.

### *Debilidades*

Una debilidad es la **creación de contenido** de calidad académico y audiovisual frente al exceso de demanda. Este problema sería solucionado en la medida en que el contenido se comience a co-crear con los docentes de manera estandarizada. Para sortear esta amenaza, planificamos comenzar ofreciendo la plataforma y las guías prácticas sobre 8 materias en particular, sobre las cuales estamos más capacitados hoy en día. Por estos motivos, ponderamos la amenaza con un nivel medio bajo -2.

Se podría considerar la **innovación** de nuestra propuesta como una flaqueza. Al enfocarnos en escuelas de vanguardia cuyas formaciones pedagógicas son disruptivas, esperamos que, ya insertados en estas escuelas, las demás instituciones verán nuestra propuesta con mayor apertura e interés. También contamos con la oportunidad exógena emergente de las regulaciones y políticas gubernamentales a mediano plazo, que tienden a respaldar propuestas como la nuestra. Dicho esto, ponderamos la debilidad con un valor medio bajo -2.

Se podría argumentar que el tiempo que requiere la propuesta para ser internalizada por los docentes hasta convertirse en co-creadores del contenido académico y audiovisual podría ser otra debilidad. Reconocemos que deberemos invertir un tiempo en explicar a los docentes y aplicar la propuesta en las escuelas del segmento elegido. Una vez aplicada la expansión del sistema entre docentes de escuelas similares será más fácil. Por este motivo, ponderamos la **internalización** con un nivel medio bajo -2.

### *Oportunidades*

El mercado global de E-Learning viene creciendo de manera sostenida y prevé seguir haciéndolo en los próximos años. Este océano azul se encuentra disponible para que nuestra propuesta se asiente a nivel local, provincial y nacional. Es por esto que valuamos la **sustentabilidad** de nuestra propuesta con un nivel medio +3.

Por otra parte, las políticas gubernamentales a nivel global y nacional están invirtiendo en mejoras educativas a través de las TICs (Plan Redes), y proporcionando un marco pedagógico basado en ABP y el aprendizaje cooperativo (MOA). Nuestra propuesta se complementa con este tipo de aprendizajes, incluso favoreciendo su aplicación cotidiana. Por este motivo, ponderamos el **marco regulatorio nacional** como una oportunidad de nivel medio +3.

Desde un aspecto sociológico, las nuevas generaciones de alumnos, nativo digitales, se adecuan mejor a un estilo de enseñanza aprendizaje basado en la aplicación de las TICs. Como puede observarse a partir de los resultados obtenidos en las encuestas (Ver Capítulo 3.2.2.2 – Análisis de Resultados), el 90% de los alumnos encuestados afirma buscar contenido en internet al momento de preparar alguna materia, y el 16% prefiere hacer uso de este contenido frente a la posibilidad de tomar clases particulares. El **grado de conocimiento** probablemente sea más alto en el caso de los adolescentes que en el de los docentes y directores mayores a 40 años, lo cual repercutirá de manera diferente según el modelo de negocios aplicado (b2b o b2c). Por el momento ponderamos esta oportunidad con un nivel medio +3.

Combinando todas las oportunidades mencionadas anteriormente, creemos que la propuesta podría escalar. El modelo de negocios b2c es replicable a escala nacional una vez correlacionados los contenidos a los planes de estudio provinciales. El modelo de negocios b2b propone un desafío mayor, la posibilidad de alquilar espacios de co-working en las respectivas provincias, desde las cuales poder atender las demandas y necesidades de las escuelas participantes o interesadas en nuestra propuesta, como también realizar eficientemente la logística para la filmación del contenido audiovisual. Otro aspecto a expandir sería adaptar el contenido para la escuela primaria de gestión privada, a nivel de PBA, CABA y nacional, así como para escuelas primarias y secundarias de gestión pública, en la medida en que las condiciones tecnológicas y el alcance y velocidad de conexión de internet lo permitan. Estos planes son a largo plazo. Por estos motivos, ponderamos la **expansión** con un nivel medio alto +3.

## Amenazas

Como amenazas podríamos identificar el surgimiento de **competidores potenciales** producidos por varios factores, los bajos costos de entrada, la tendencia en crecimiento dentro del mercado de E-Learning y la posibilidad de que plataformas internacionales intenten radicarse en el país. Sin embargo, esto último es poco probable en el mediano plazo. Por otro lado, aquellas plataformas que se especializan en proveer servicios administrativos y comunicacionales están inclinándose a complementar sus servicios ofreciendo también espacios para cargar contenido y crear aulas virtuales. Por este motivo ponderamos esta amenaza con un nivel alto -4.

Otra posible amenaza radica en que las políticas educativas propuestas por el gobierno nacional impliquen **modificaciones estructurales** en las instituciones. Dado que los cambios suelen ser lentos, difíciles y a largo plazo, esta realidad podría generar una reticencia a incorporar nuestra propuesta, al menos hasta finalizar el proceso de implementación de dichas transformaciones. Por este motivo, ponderamos la amenaza con un nivel alto -4.

Figura 1: Ponderación de la Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Ponderación	16	6	12	8	42
Porcentaje	38%	14%	29%	19%	100%

Como conclusión, nos encontramos con un escenario que tiende a favorecer la implementación de nuestra propuesta, principalmente apalancándonos sobre nuestras fortalezas para contrarrestar las posibles amenazas, haciéndonos fuertes internamente, en aquellas variables que podemos controlar con mayor ductilidad. Respecto del contexto exógeno, las oportunidades superan a las amenazas, lo cual brinda un marco endebled en un mercado atractivo sobre el cual incursionar con una propuesta de valor fuertemente edificada sobre la innovación, flexibilidad, calidad y eficiencia.

### 3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

#### 3.1 Sector y mercado a ingresar

El sector al que apuntamos ingresar es el de las escuelas secundarias de gestión privada de la Provincia y Ciudad de Buenos Aires. Posicionados en este nicho del mercado, analizaremos la posibilidad de expandir nuestra propuesta a escuelas privadas de la misma zona que no estén participando del programa (modelo de negocios b2b) y a alumnos de otras escuelas, tanto de gestión privada como estatal dentro de la misma área geográfica (modelo de negocios b2c).

Tamborini (2005) dimensiona al mercado por el tipo de producto y el área geográfica. Respecto del tipo de producto, nuestra propuesta ofrece un producto físico y un producto audiovisual. El primero consta de un conjunto de guías prácticas digitales divididas en materias, unidades y temas, con ejercicios variados que abarcan la totalidad de los contenidos solicitados por los planes de estudio del Ministerio de Educación. El segundo se materializa en videos grabados por docentes calificados en los cuales se ofrecen distintas maneras de resolver los ejercicios planteados en las guías prácticas siguiendo la teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner. Las materias a abarcar serán en un principio aquellas en las que nuestro equipo docente se encuentre mejor calificado (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Producto*). Respecto del área geográfica, nos concentraremos en escuelas de gestión privada pertenecientes al segmento ABC1 que operen en Provincia de Buenos Aires, particularmente en GBA Norte (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Plaza*). Los socios tienen experiencia en colegios de la zona, conocen los planes de estudio, poseen los contactos, además estos clientes tienen, no solo el poder adquisitivo sino, también, un estándar académico que permite la valoración de propuestas como la nuestra. Pondremos especial interés en instituciones que estén realizando la capacitación pedagógica con la Fundación Hacer Lazos.

## **3.2 Descripción al mercado a ingresar**

Para indagar sobre el mercado de E-Learning, analizaremos las distintas propuestas ofrecidas por los competidores actuales y potenciales, enfocándonos en el contenido (cantidad y variedad), accesibilidad, modalidad y precio. Será necesario realizar un análisis exhaustivo sobre los clientes apoyados en métodos de recolección de datos primarios y secundarios. Utilizaremos principalmente entrevistas a directores, docentes y alumnos de las escuelas tipo a las que apuntamos y nos apoyaremos en estudios y reportes ofrecidos por entidades pertinentes.

### **3.2.1 Análisis de la competencia**

Nos proponemos a continuación enumerar y describir brevemente nuestros competidores actuales y potenciales, haciendo foco en las actividades en las que se especializan, el tipo de segmento al cual apuntan, y los precios de venta de sus productos/servicios. En este marco, encontramos propuestas nacionales e internacionales operando conjuntamente. Diferenciamos dos grandes grupos de competidores, principalmente en base a la modalidad pedagógica-tecnológica que ofrecen a sus clientes.

#### *Modalidad Centrada en el Docente*

Esta modalidad gira en torno a un espacio virtual administrado por el docente, quién carga contenido visual, digital y/o auditivo respecto de un tema, unidad o materia definidos, e invita a un grupo selecto de alumnos a unirse. Es el docente quién decide el contenido que puede visualizarse en el espacio. Los alumnos pueden realizar comentarios respecto del material seleccionado, pero no pueden cargar contenido por cuenta propia ni seleccionar fuentes alternativas. Esta modalidad sigue centrada en la figura del docente, “monopolizando” el contenido específico y la manera en que ha de ser transmitido a los alumnos.

Por otra parte, existe la modalidad pedagógica-tecnológica llamada “**mooc**”, del inglés: massive open online courses. Ésta ofrece plataformas de contenido abierto y virtual en donde se publica contenido de manera paga o gratuita según: 1) la cantidad de usuarios participantes y, 2) la capacidad de almacenamiento de información que se requiera para llevar a cabo el curso. La mayoría de estas plataformas cobra para grupos iguales o superiores a 50 usuarios.

Respecto de la primera modalidad, encontramos actualmente varias propuestas.

### *Google Classroom*<sup>3</sup>

Es un servicio web gratuito que pueden utilizar centros educativos, organizaciones sin fines de lucro o cualquier usuario que tenga cuenta personal de Google. Ofrece una plataforma sin contenido propio en la cual un docente puede crear una clase e invitar a sus alumnos. Estos tienen acceso al contenido propuesto por el docente. Entre sus ventajas más importantes encontramos el costo (es gratuito), la sincronización con otras herramientas proporcionadas por Google (Drive, Forms, Gmail, Calendar), la organización y claridad con la que se presenta el contenido y/o los avisos, notificaciones y tareas que el docente publique, así como también, el seguimiento que ofrece al docente respecto del cumplimiento de una tarea, con la posibilidad de evaluarla, puntuarla y devolverla al alumno en tiempo real.

### *Edmodo*<sup>4</sup>

Es una herramienta colaborativa gratuita que permite al docente crear una clase y compartirla con sus alumnos. Entre sus ventajas están: su costo; la sincronización con Google Drive y Google One; y la generación de reportes de evaluaciones y trabajos prácticos, reflejado en estadísticas y gráficos de rendimiento.

### *Fígaro Online*<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> <https://support.google.com/edu/classroom/answer/6020279?hl=es>

<sup>4</sup> <https://www.edmodo.com>

<sup>5</sup> <https://www.figaroschools.com/>



Es una herramienta colaborativa que ofrece a la institución la posibilidad de realizar un seguimiento de la trayectoria del alumno respecto de sus calificaciones, inasistencias y conducta a lo largo de su etapa lectiva, compartiéndola de manera simple, rápida y accesible con las familias. Además, permite sincronizar la información académica con informes psicopedagógicos. realizados por personal de la institución, de gran utilidad para labor docente. Ofrece también un servicio de mensajería entre directivos, docentes, alumnos y familias respecto de cierres de trimestre y/o entrega de boletines, sanciones e inasistencias. Brinda también un espacio virtual para la generación de clases. El docente administrador puede subir documentos, tareas y notificaciones habilitando a los estudiantes a responder, editar o leer dicha información. El servicio se ofrece de manera abonada, mediante una suscripción por alumno o una cuota mensual fija. Apunta principalmente a escuelas secundarias y primarias de gestión privada.

#### *GoSchool<sup>6</sup>*

Se trata de una herramienta colaborativa similar a Fígaro Online, operando en Mendoza con más de 100 mil usuarios activos. Ofrece información sobre: a) presentismo, tanto del docente como del alumno; b) el historial académico de los estudiantes. También permite al docente generar un aula virtual, con contenido propio o importado de otras páginas. Este producto es abonado mediante una suscripción por usuario, con la posibilidad de obtener descuentos mediante una compra estandarizada. Apunta a escuelas primarias y secundarias de gestión privada y estatal.

#### *Acadeu<sup>7</sup>*

Hablamos de una herramienta colaborativa que facilita la comunicación entre la comunidad educativa. Ofrece la posibilidad de cargar las notas diariamente, elabora reportes y boletines en base a las mismas, notifica de manera rápida y ágil a las familias acerca de evaluaciones realizadas, pendientes y futuras, eventos o

---

<sup>6</sup> <https://www.goschool.com.ar/>

<sup>7</sup> <https://acadeu.com/>



informes proporcionados por los tutores académicos. No hay una propuesta de aula virtual ni carga de contenido. Apunta al mercado de escuelas primarias y secundarias de gestión privada y/o estatal dentro del segmento socioeconómico de clase media y media-alta.

### *Blended<sup>8</sup>*

Es una plataforma con una interfaz más amigable, intuitiva y sofisticada que permite al docente generar un aula virtual compartiendo contenido con los alumnos, al tiempo que obtiene reportes de desempeño respecto de evaluación y trabajos prácticos. Sirve como puente comunicacional entre los padres y la institución, a través de un calendario donde figuran los eventos escolares, así como inasistencias y sanciones. El servicio se bonifica por usuario activo, con la posibilidad de acceder a descuentos por masividad. Apunta a escuelas primarias y secundarias de gestión privada.

### *Santillana Compartir<sup>9</sup>*

Ofrece un entorno de aprendizaje que permite gestionar la educación de manera sencilla y personalizada. Cuenta con foros asociados a cada clase y con una biblioteca virtual para compartir contenidos y materiales. Emplea el modelo de servicio *llave en mano* (capacitación + aula digital). La plataforma digital que utiliza es 100% Cloud y, actualmente, registra 804.099 usuarios activos y 1.835 escuelas operando en 16 países.

Busca generar un aprendizaje virtual y presencial por medio de diferentes herramientas. Emplean contenido creado por Santillana en inglés y castellano, según la materia, alternando entre versiones impresas y digitales. La modalidad es bonificada según la cantidad de usuarios, con paquetes especiales a mayor número de suscripciones.

---

<sup>8</sup> <https://blended.com.ar/>

<sup>9</sup> <https://santillanacompartir.com.ar/plataforma-educativa/>

Provee acceso a los padres a un calendario donde figuran los eventos escolares y evaluaciones, así como los resultados académicos de sus hijos.

Ofrece un servicio de coaching educativo a los docentes en aspectos estratégicos, pedagógicos e intelectuales, así como también seminarios, cursos y talleres respecto de las competencias relacionadas al manejo e implementación de las TICs. Ambos servicios están enfocados en potenciar las competencias necesarias para implementar mejor la propuesta ofrecida por Santillana.

Respecto de la evaluación integral, Santillana ofrece la posibilidad de evaluar mediante preguntas de respuesta alternativa o múltiple, así como también un modelo ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos), para evaluar habilidades cognitivas o transversales.

Todas estas plataformas tienen algo en común: suplir la ineficacia generalizada en la comunicación entre la institución y los padres. Algunas, ofrecen una propuesta complementaria que busca abordar las dos problemáticas conjuntas: la comunicación interna entre docentes y alumnos, y una mejora en el desempeño académico, la organización y eficiencia en el uso del tiempo.

Sin embargo estas propuestas están centradas en el docente. El alumno no puede elegir la mejor alternativa para comprender un concepto a menos que el profesor capte cuáles son sus necesidades e inteligencias preferentes y encuentre material que sirva a ese propósito. Esta es la mayor desventaja que presenta esta modalidad.

Respecto de la segunda modalidad, un estudio realizado por la consultora FinancesOnline<sup>10</sup> comparó a las principales propuestas que ofrecen un sistema **MOOC** a nivel internacional, entre las cuales encontramos a:

*Moodle*<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> <https://comparisons.financesonline.com/google-classroom-vs-moodle>

<sup>11</sup> <https://moodle.org/>

Es una compañía australiana que ofrece una plataforma de código abierto, lo cual significa que cualquier persona puede generar contenido. Ofrece la posibilidad de crear cursos completos sobre cualquier tema en cuestión, con material didáctico de distinta índole (presentaciones, bibliografía en formato digital, videoconferencias, links con otras páginas o plataformas). Provee distintos paquetes dependiendo de la cantidad de usuarios y el tamaño del contenido del curso.

Figura 2: Paquetes ofrecidos por Moodle

	Freemium	Principiante	Pequeño	Mediano
<b>Cantidad de usuarios</b>	50	50	100	200
<b>Capacidad de almacenamiento</b>	100 Mb	100 Mb	200 Mb	400 Mb
<b>Actualización automática a nuevas versiones</b>	No	Si	Si	Si
<b>Sincronización con aplicación de Moodle</b>	Si	Si	Si	Si
<b>Herramientas de conferencia web</b>	Si	Si	Si	Si
<b>Certificación post curso</b>	No	Si	Si	Si
<b>Publicidades bloqueadas para los usuarios</b>	No	Si	Si	Si
<b>Precio anual</b>	Gratis	US\$ 80	US\$ 250	US\$ 500

Fuente: Elaboración propia a partir de FinanceOnline.

Como podemos observar en el siguiente cuadro elaborado en base a un estudio realizado por la consultora G2crowd<sup>12</sup>, su foco está acentuado en la propuesta de valor a la educación universitaria y corporativa.

Figura 3: Porcentaje de ventas según el tipo de clientes

Tipo de cliente	Ventas
Educación universitaria	41,60%
Educación corporativa	25,60%
Investigación	8%
Educación primaria y secundaria	8%
Other	16,80%

Fuente: Elaboración propia en base a G2crowd.

<sup>12</sup> <https://www.g2crowd.com/compare/khan-academy-vs-moodle>

### *Blackboard*<sup>13</sup>

Es una compañía americana que brinda a sus usuarios una plataforma de código abierto donde los docentes pueden cargar contenido multimedia, armando cursos para sus alumnos. La plataforma está sincronizada para su acceso desde cualquier dispositivo móvil, así como con otras plataformas y herramientas digitales de uso cotidiano en el ambiente educativo. Actualmente se encuentra enfocada en la educación primaria y secundaria en diferentes escuelas de los Estados Unidos. Los precios de sus paquetes son accesibles solo para aquellos que presenten constancia de estar representando a una escuela.

### *Litmos*<sup>14</sup>

Es la plataforma de código abierto más importante en la actualidad, con más de un 95% obtenido en sus encuestas de satisfacción al cliente en el último año. Esta empresa americana, sin embargo, se centra exclusivamente en un entorno corporativo, ofreciendo cursos para empresas a diferentes precios según la cantidad de usuarios y la capacidad de almacenamiento que requiera el curso.

Figura 4: Paquetes Pro ofrecidos por Litmos

	Pro	Pro	Pro
<b>Cantidad de usuarios</b>	151-500	501-1.000	1.001 - 1M
<b>Traducción a diferentes idiomas</b>	5 idiomas	5 idiomas	5 idiomas
<b>Acceso mediante aplicación Litmos</b>	Si	Si	Si
<b>Recomendación de cursos en base a las necesidades del cliente</b>	Si	Si	Si
<b>Capacidad de almacenamiento</b>	Ilimitada	Ilimitada	Ilimitada
<b>Precio anual</b>	US\$ 72	US\$ 48	s/n

Fuente: Elaboración propia a partir de FinanceOnline.

<sup>13</sup> <https://www.blackboard.com/index.html>

<sup>14</sup> <https://www.litmos.com/es-LA/>

Figura 5: Paquetes Pro + Courses ofrecidos por Litmos

	Pro + Courses	Pro + Courses	Pro + Courses
Cantidad de usuarios	50-150	151-500	501-1.000
Traducción a diferentes idiomas	5 idiomas	5 idiomas	5 idiomas
Acceso mediante aplicación Litmos	Si	Si	Si
Recomendación de cursos en base a las necesidades del cliente	Si	Si	Si
Capacidad de almacenamiento	Ilimitada	Ilimitada	Ilimitada
Material complementario para los cursos	Si	Si	Si
Actualización de cursos de manera mensual	Si	Si	Si
Acceso a la librería virtual con la bibliografía sugerida por los cursos	Si	Si	Si
Precio anual	US\$ 180	US\$ 108	US\$ 72

Fuente: Elaboración propia a partir de FinanceOnline.

### *Khan Academy*<sup>15</sup>

Es una plataforma de código abierto que ofrece contenido de manera gratuita. La variedad de materias es muy amplia (más de 20), y alcanza a diferentes niveles educativos. La propuesta se complementa con herramientas de evaluación de opción múltiple al finalizar cada video, de manera que el usuario pueda autoevaluar su aprendizaje. Según estudios realizados por G2rowd, el mercado principal abarcado por esta propuesta es aún el universitario y el corporativo.

Figura 6: Porcentaje de ventas según el tipo de cliente

Tipo de cliente	Ventas
Educación universitaria	37,50%
Educación corporativa	18,50%
Educación primaria y secundaria	12%
Investigación	3,20%
Other	28,80%

Fuente: Elaboración propia en base a G2crowd.

### *Educatina*<sup>16</sup>

Es una de las plataformas más grandes de Latinoamérica y ofrece más de 5.000 videos creados por un equipo de profesores propio, acompañados de guías

<sup>15</sup> <https://es.khanacademy.org/>

<sup>16</sup> <https://www.educatina.com/checkout>

prácticas. El contenido ofrecido abarca más de 15 materias diferentes. La plataforma es intuitiva y la interfaz con el usuario es simple y fácil de usar. Su principal foco está puesto en la educación primaria y secundaria. Sus clientes centrales hoy en día son los países centroamericanos, pero su consumo crece cada vez más en países con Chile, Perú y Argentina.

### **3.2.2 Análisis del segmento potencial de clientes**

#### **3.2.2.1 Armado de las encuestas**

Nos enfocamos en aquellas escuelas de gestión privada pertenecientes al nicho socioeconómico ABC1 que hayan o estén realizando la capacitación sobre innovación pedagógica junto con la Fundación Hacer Lazos y Montserrat del Pozo.

Según la Fundación Hacer Lazos, un grupo de escuelas secundarias de gestión privada viajó a España, precisamente a Barcelona, a principios del 2018. El objetivo del viaje fue poder presenciar y vivenciar en primera persona la implementación de una modalidad educativa basada en ABP, tecnologías diversas y la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. Actualmente, más de 80 escuelas se están capacitando en esta modalidad, pero por las razones explicadas anteriormente (Ver Capítulo 3.1 – Sector y Mercado a Ingresar), haremos foco en aquellas localizadas en GBA Norte y CABA que figuren dentro del listado de EPEA (Establecimientos Privados Educativos Asociados).<sup>17</sup>

Con el objetivo de obtener una muestra que represente de manera fidedigna el segmento de mercado al que nos dirigimos, se tomó una muestra de 20 cargos directivos, 40 docentes, y 120 alumnos de diferentes escuelas secundarias.

---

<sup>17</sup> <http://www.epea.org.ar/institucional/miembros-asociados.html>

### 3.2.2.2 Análisis de los resultados

Los resultados de las encuestas realizadas (Ver Anexo B) nos permitieron captar información relevante sobre el segmento de mercado al que apuntamos, el posicionamiento de la competencia y la oportunidad de negocio para Educatech.

#### *Desempeño escolar*

Existe una gran cantidad de alumnos que reprueban las materias durante el ciclo lectivo. El 60% de los directivos encuestados afirmó que entre un 20% y 40% de los alumnos se lleva materias a Diciembre, mientras que el 15% dijo que este porcentaje es mayor al 40%.

Al analizar las causas del flojo desempeño, el 49% de los alumnos lo relaciona a) con la falta de interés en el contenido académico (26%) y, b) a la dificultad para comprender la explicación del docente (23%). Un 30% se refiere a problemas del docente, un 19% critican el método del profesor y un 11% lo justifican en problemas de relación con el docente. Solamente un 14% aduce no haber hecho el esfuerzo suficiente para sostener su rendimiento académico.

En el caso de los directivos, prácticamente todos concuerdan en que el estudio ha dejado de ser una prioridad para el alumno, colmado de una vida social extensa, con responsabilidades de todo tipo que compiten, y muchas veces, dejan rezagada la necesidad de dedicar tiempo al estudio. El 65% de los directivos opina que el alumno toma sus decisiones en base a expectativas, prefiriendo dedicar el tiempo durante el año a otras actividades, con la certeza de que en diciembre podrán aprobar las materias. En la misma proporción, los directivos afirman que la razón se debe a la falta de interés de los alumnos en el contenido curricular actual. El 40% resalta que se debe a la falta de adecuación del contenido a las necesidades del alumno, así como también a la dificultad que pueda llegar a tener el docente para enfocarse en cada necesidad en particular dada la cantidad de alumnos por clase. Finalmente, un 35% destaca que pueden existir otras razones para explicar la cantidad dada de alumnos en Diciembre.



Nuestra plataforma podría responder al problema del desempeño escolar desde las inteligencias múltiples, generando interés y facilitando la comprensión al producir la combinación adecuada entre profesor – inteligencia. La variedad de opciones para explicar el contenido evitaría que el vínculo alumno-docente condicione el aprendizaje.

El 48% de los alumnos encuestados asegura cursar más de 14 materias al año. Matemática encabeza la lista de materias “filtro” involucrando a un 30% de los alumnos, seguida por Lengua y Literatura (20%), Economía, Historia, Física y Química (10%). En último lugar se encuentran Biología u otra materia con un 5%. En una primera etapa, teniendo en cuenta las especialidades de nuestro equipo docente y considerando las estadísticas citadas, resulta importante planificar y determinar cuáles han de ser las materias troncales del proyecto.

### *Inteligencias múltiples*

El 100% de los directivos y docentes están familiarizados con el concepto de inteligencias múltiples. Existe un consenso generalizado (100%) respecto de que las inteligencias múltiples ayudan a nivelar el aprendizaje, lo cual respalda y vigoriza nuestra propuesta de valor.

Respecto de la frecuencia con la que esta herramienta se aplica, encontramos que el 30% lo hace al menos una vez por semana, otro 35% lo hace con una frecuencia de 15 días, un 30% restante lo aplica una vez al mes, y solamente un 5% lo hace con una frecuencia superior a treinta días. Esto ratifica que los docentes realmente aplican la herramienta, y que la afirmación anterior se materializa, en un 65% de los casos, con una frecuencia menor a los 15 días.

En relación a las problemáticas actuales que enfrentan los docentes al implementar actividades basadas en las inteligencias múltiples, un 50% se siente cómodo y seguro en alguna de las inteligencias pero carece de conocimiento y/o flexibilidad para adaptar el contenido al resto. Si se pretende nivelar el



aprendizaje, es fundamental abarcar la totalidad de las inteligencias. Este resultado es realmente llamativo y presenta una realidad deficitaria que debe ser resuelta. Por otra parte, un 30% de los docentes afirmó que la mayor dificultad para implementar esta herramienta radica en el poco tiempo disponible para planificar las actividades y adaptar el contenido. Finalmente, el 13% de los docentes encuestados encontró un obstáculo en la cantidad de alumnos por sección, y el 7% adujo que las razones son otras. Al realizar la misma pregunta a los directores de las instituciones, encontramos que el 90% de las problemáticas para su implementación radica en la incapacidad de adaptar eficientemente el contenido para todas las inteligencias (65%) y el tiempo disponible para planificar este tipo de actividades (25%). En definitiva, docentes y directores concuerdan respecto a la dificultad de enseñar aplicando las inteligencias y, de alguna manera, revelan un grado de conocimiento deficitario e incompleto sobre las mismas. Esta falencia puede ser abarcada por nuestra propuesta de valor, evitando que cada docente tenga que especializarse en todas las inteligencias múltiples, permitiendo que cada uno se especialice en aquellas en las que le son más innatas, aprovechando así el tiempo disponible para planificar actividades que generen y potencien el aprendizaje.

#### *Contenido disponible en internet*

Respecto del contenido audiovisual disponible actualmente en internet, solamente un 2% de los docentes afirmó no hacer uso del mismo. Siendo un 15% de los encuestados mayor a 50 años, no es extraño encontrarnos con este dato. Del 98% restante, un 30% consideran que el contenido es útil pero señalan la falta de variedad en la manera de presentarlo; un 38% destaca la utilidad del contenido, con la salvedad de que han de realizarse recortes y adaptaciones al momento de aplicarlo en clase. En este aspecto, observamos que un 68% de los docentes demandan un contenido variado y adaptado al contenido curricular.

En cuanto al tiempo empleado para hacerse del contenido audiovisual, un 33% afirma navegar menos de media hora por semana, lo cual tiene correlación con el

hecho de que el 65% de los docentes encuestados son menores a 40 años. El 25% de los docentes invierte entre media y dos horas hasta materializar su búsqueda. Finalmente, un 40% tarda más de dos horas hasta encontrar contenido audiovisual útil y aplicable para sus clases.

Educatech ofrecería una plataforma con contenido audiovisual ordenado y organizado por materias, unidades y temas. Cada video tendría un ranking según la cantidad de visitas y con el promedio de notas obtenidas en las evaluaciones de práctica opcionales al finalizar el mismo. Por otro lado, la plataforma proporcionaría únicamente videos explicativos para el contenido curricular, de manera que no habría necesidad de acotar y/o adaptarlo en la mayoría de los casos. Finalmente, al aplicar la teoría de las inteligencias múltiples, ampliaríamos el abanico en cuanto a la manera de presentar el contenido, ofreciendo variedad y flexibilidad al mismo tiempo.

Respecto del modelo b2c, encontramos que un 90% de los alumnos encuestados utiliza internet para buscar videos y/o tutoriales referidos a algún tema. La plataforma con más visitas frecuentes resultó ser Youtube (45%). En segundo lugar, encontramos un 40% que afirma variar según la materia o el tema. En tercer lugar, se encuentran Educatina y Khan Academy, con un 9% y 8% respectivamente. Solamente un 2% dice utilizar otra plataforma. En conclusión encontramos que un alto porcentaje de alumnos que no está fidelizado a una plataforma en particular. Las plataformas con modalidad *open source* parecen no tener un peso relevante en este nicho de mercado. En cuanto al peso que tiene Youtube entre los encuestados, consideramos que Educatech puede llegar a tener una variedad de contenido escalable en el mediano plazo, ofreciendo un contenido de calidad mucho mayor, adaptado al plan de estudio y aportando el concepto de inteligencias múltiples, logrando un posicionamiento diferencial frente a Youtube, y justificando la bonificación del producto.

Respecto del tiempo de búsqueda destacamos que el 26% de los alumnos encuestados emplea más de una hora, mientras que el 40% tarda entre media y

una hora. Solamente el 34% insume menos de media hora. Es importante destacar que estamos hablando de nativos digitales, y aún así el tiempo de búsqueda es significativamente alto. La magnitud y multiplicidad de contenido en internet dificulta encontrar contenido con precisión y efectividad. Educatech podría ser de gran valor para solventar estos inconvenientes.

Cuando les preguntamos respecto del contenido disponible en internet, un 28% destacó como principal inconveniente el tiempo empleado hasta encontrar el contenido buscado, el 34% manifestó no tener la certeza respecto de la utilidad del contenido. La falta de variedad en las explicaciones apareció en un 17% de los casos. Solamente un 16% se abstuvo de hacer críticas. Nuestro emprendimiento se enfocaría en resolver temas como la variedad y la efectividad al momento de encontrar contenido audiovisual, intentando así captar la atención del restante 84%.

Por último, el 58% de los docentes afirma haber pensado en la posibilidad de crear su propio contenido audiovisual para las clases. Sin embargo, el 20% menciona como principal inconveniente el tiempo invertido en dicha actividad, razón por la cual otro 20% prefiere buscar contenido en internet, y un 18% recalcó la falta de capacitación y/o recursos para poder realizarlo por sus propios medios. Un 42% no ha pensado en esta posibilidad, sin embargo, señalan que estarían dispuestos a hacerlo en los siguientes casos: a) si no tuviera que dedicar tanto tiempo a otras responsabilidades dentro del rol docente (20%), b) si hubiese algún incentivo económico extra (12%) y, c) si tuviese los equipos/conocimientos necesarios (10%). La variedad de contenidos en la plataforma Educatech permitiría a los docentes disponer de más tiempo para la creación del contenido audiovisual. Por otra parte, la remuneración por el servicio que ofrece Educatech podría incentivar a co-crear contenido educativo. Finalmente, la capacitación y/o provisión de equipamiento correría a cuenta nuestra, evitando a los docentes invertir en equipos propios o en cursos relacionados.

*Competencia*

Respecto de nuestra competencia actual en este nicho los docentes encuestados afirmaron utilizar Google Classroom como plataforma principal en un 45% de los casos, y a Figaro Online con un 35%. Blended se posiciona en tercer lugar en un 10% de los casos. El restante 10% a) utiliza una plataforma propia de la escuela, b) elige otra plataforma que no figuraba entre las opciones disponibles, y c) no utiliza plataformas.

En conclusión, un 50% de estos colegios opta por utilizar una plataforma paga. La segunda conclusión es que, al menos un 90% de las escuelas utiliza plataformas *centradas en el docente* para cargar el contenido. Esto plantea un desafío interesante para Educatech en cuanto al modelo de negocios b2b. Nuestra propuesta buscaría sustituir y/o complementar a las plataformas existentes. El contenido en la plataforma permitiría recuperar tiempo para que el docente prepare las clases, y se nivelaría el aprendizaje de los alumnos gracias a la variedad y flexibilidad de la metodología implementada.

En cuanto al grado de fidelidad del cliente a la plataforma elegida, las respuestas arrojaron que un 23% de los docentes no está conforme con la plataforma utilizada, pero la utiliza porque la institución ofrece esa opción. Un 21% manifiesta estar conforme, pero también está dispuesto a cambiarla por una mejor propuesta. Por otro lado, un 25% declara estar conforme, pero un 10% critica el inconveniente de las actualizaciones constantes y, un 15%, aduce escasa formación tecnológica para usar dicha herramienta. Educatech sería una herramienta amigable y sencilla en su utilización sin requerir una capacitación constante a sus usuarios. Un 10% de los docentes se quejó del tiempo que requiere cargar contenido desde sus dispositivos móviles. Nuestra propuesta incluiría ya el contenido evitándole al docente la tarea de cargarlo por sí mismo.

En el caso de los directivos, solamente un 10% afirmó estar conforme con la propuesta actualmente utilizada sin realizar objeciones al respecto. Un 65% se manifestó conforme, sin embargo expusieron quejas del sistema.. La plataforma resulta compleja para aquellos usuarios con escasa capacitación tecnológica

(29%) e, incluso para aquellos con formación tecnológica (10%). El 15% se queja de las constantes actualizaciones, y el 5% afirma tardar demasiado tiempo en cargar el contenido desde sus dispositivos móviles. Finalmente, el 10% de los directivos está conforme, pero se encuentra abierto a escuchar mejores propuestas. Es de destacar que un 25% de los directivos no está conforme con la propuesta vigente, plantean demandas insatisfechas. En conclusión, tanto docentes como directivos coinciden en sus críticas a la plataforma que utilizan. Ya hemos destacado las ventajas que ofrecería nuestra propuesta al respecto.

La competencia actual se reduce entonces a unas pocas propuestas que, aunque vigentes, carecen de una fuerte fidelización del cliente, el cual manifiesta diferentes problemáticas e inconvenientes al momento de utilizarlas.

### *Clases particulares*

Un 44% de los alumnos encuestados suele recurrir a clases particulares para aprobar sus materias en Diciembre. Del restante 56%, un 16% prefiere buscar información en internet, mientras que los demás suelen o, pedir ayuda a amigos y familiares, o estudiar por su cuenta.

Un 14% requiere de entre 1 y 3 horas para preparar una materia, el 29% necesita entre 4 y 6 horas, el 41% entre 7 y 10 y, el 25% más de 10 horas. Los datos publicados en el artículo de Clarín (Ver 1.2 - *Propuesta de Negocio*) demuestran que una gran cantidad de alumnos opta por otras maneras de aprender fuera del aula, y que están dispuestos a pagar grandes sumas de dinero por ello.

Un 15% de los alumnos elige las clases particulares en contraposición a la semana de orientación escolar previa a los exámenes de Diciembre. Los motivos refieren a malas explicaciones del profesor o a temas vinculados con el mismo. Por otra parte, un 11% prefiere la intimidad para concentrarse antes que optar por un ambiente multitudinario. Entre los que prefieren la semana de orientación a las clases particulares, el 26% destaca el hecho de que muchas veces el profesor particular aporta contenido que no fue explícitamente visto en clase,

complejizando la situación del alumno en vez de clarificarla. Por otro lado, un 8% opta por alternativas más baratas frente a los altos precios de las clases particulares.

Un 38% de los docentes brinda servicios de clases particulares en sus tiempos libres. Los montos cobrados por hora de clase son superiores a los 350\$ en el 100% de los casos. El 20% cobra entre \$350 y \$450, mientras que el 80% supera los 450\$. Estos resultados ponen de manifiesto que, aún en colegios del segmento ABC1, varios docentes buscan otros recursos para obtener ingresos extras. Educatech buscaría ofrecer a los docentes una rentabilidad adicional a través de su trabajo docente dentro de nuestra plataforma. Sus clases le permitirían abarcar a un extenso alumnado en el mercado virtual, remplazando así la clásica clase particular. Consideramos que los docentes podrían optar directamente por nuestra opción, pero también complementarla con el servicio actual de clases particulares.

Las encuestas permitieron describir un escenario real y concreto del mercado en el cual buscamos posicionar a Educatech. Analizar la competencia permite buscar estrategias de diferenciación, sea en contenido o precio. Conocer las características de los clientes permite, en una primera instancia, adaptar nuestra propuesta a sus necesidades, y anticiparnos a ciertas limitaciones y/o obstáculos a sortear para lograr el posicionamiento adecuado.

## 4. Plan de Marketing

Ya habiendo definido el segmento de mercado (Ver Capítulo 3.1), procedimos a seleccionar las herramientas del Marketing Mix para posicionar la propuesta de negocio.

Dado el segmento multilateral al que pretendemos ingresar, también hemos de aclarar que buscamos atraer a los docentes de dichas instituciones, no sólo como usuarios de nuestra propuesta, sino también como aliados en la co-creación del contenido académico y audiovisual.

### *Producto*

Nuestra propuesta se diferencia según el modelo de negocios del que hablemos. En el caso de las instituciones, la misma se desglosa en: a) un producto físico, material y tangible y, b) un producto audiovisual.

Las guías prácticas serán elaboradas siguiendo los lineamientos básicos de los planes de estudio del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires<sup>18</sup>, conteniendo 20 ejercicios prácticos para cada una de las unidades presentes en dicho programa. Las mismas se ofrecerán de manera digital y gratuita a las escuelas siguiendo un modelo *Fremium* (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Promoción*). Adaptaremos las guías de estudio dependiendo las necesidades específicas de cada institución.

Ofreceremos acceso a una plataforma virtual en la cual cada usuario podrá acceder a una biblioteca con una multiplicidad de videos realizados, en una primera instancia, por nuestro equipo y, en una segunda, por docentes interesados la co-creación del contenido. Los ejercicios serán variados y estarán basados en las inteligencias múltiples, con el fin de lograr un aprendizaje según las propias

---

<sup>18</sup> <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/secundaria/default.cfm>



necesidades. Al final de cada video los usuarios dispondrán de evaluaciones para constatar el nivel de aprendizaje.

En el caso del modelo b2c, los usuario podrán acceder tanto a la plataforma virtual como a las guías. Ambos modelos tendrían costos distintos. Satisfacer las demandas particulares de cada usuario implicaría un seguimiento más minucioso que el que nos demanda el modelo b2b.

Comenzaremos focalizándonos sobre las siguientes materias por los motivos anteriormente mencionados (Ver Capítulo 2 - Análisis Estratégico - *Fortalezas*), siguiendo los planes de estudio propuestos por el Ministerio de Educación<sup>19</sup>.

Figura 8: Materias estructurales de la propuesta

Año	Materia
1	Matemática
2	Matemática
3	Matemática y Educación Artística
4	Matemática, Marco General de Economía y Administración, Sistemas de Información Contable, Teoría de las Org, Introducción a la Química
5	Matemática, Economía Política, Marco Gral. Economía, Elementos de Micro y Macro, SiC, Gestión Organizacional, Física y Fundamentos de la Química
6	Matemática, Física Clásica y Moderna, Química del Carbono, Marco Gral. De Economía y Admin, Economía Política y Proyectos Organizacionales.

Una vez posicionados en las instituciones, entre los usuarios finales, sumado a la co-creación del contenido de los docentes, analizaremos la posibilidad de expandirnos y profundizar en otras materias. Por el momento, preferimos acotar el contenido, aprovechando que las modalidades en ciencias económicas y exactas se encuentran presentes en un 85% de las escuelas objetivo, y enfocarnos en ofrecer un servicio variado, flexible y de calidad.

### *Precio*

En razón del relevamiento realizado respecto de los productos y servicios de nuestros competidores presentes en el segmento de mercado al que apuntamos, determinamos los precios para nuestros productos (ver Anexo C).

<sup>19</sup> <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/secundaria>

El 90% de las instituciones encuestadas utilizan actualmente plataformas “centradas en el docente” (Ver Capítulo 3.2.2.2 – Análisis de los Resultados - *Competencia*). El impacto de nuestra propuesta de valor se apoya en las siguientes variables: a) la nivelación en el aprendizaje de los alumnos, quienes podrán acceder a una fuente de contenido variado, versátil, flexible y adaptado a cada inteligencia múltiple, desde un acceso remoto mediante cualquier dispositivo móvil, en cualquier horario del día; b) modificación en las competencias docentes, liberando al docente de una carga sustancial en la planificación de las clases y en su rol expositivo, permitiéndole enfocarse en el acompañamiento de los alumnos, implementando ideas creativas ancladas en el aprendizaje basado en proyectos; c) practicidad, eficiencia y mejoras en la organización y búsqueda de contenido de calidad; d) simplificación y accesibilidad al acompañamiento del alumno por medio de sus padres dadas las características del contenido mencionadas anteriormente. Este salto de calidad justificaría el precio estipulado dado que el servicio que tiende a solventar muchas de las críticas señaladas en las encuestas realizadas (Ver capítulo 3.2.2.2 – Análisis de Resultados – *Contenido disponible en Internet*).

En aquellos casos en los que los clientes estén optando por plataformas con una modalidad de “código abierto”, sobre todo en el modelo de negocios b2c, nos focalizaremos en las ventajas que ofrece nuestra propuesta de valor respecto del contenido, la variedad y el tiempo empleado para obtener buenos resultados en comparación a otras plataformas.

Teniendo en cuenta los precios actuales ofrecidos por la competencia y el salto de calidad en el servicio que propondremos, definimos el precio por usuario según el modelo de negocios. Por un lado, las instituciones tendrán acceso al producto antes mencionado (Ver Capítulo 4. Plan de Marketing – *Producto*) a un precio mensual en forma de abono, dependiendo de la cantidad de usuarios que debemos dar de alta en el sistema. Para una cantidad superior a 1.000, el precio será de **\$15.000** mensuales; para una cantidad entre 500 y 1.000, será de **\$12.000** mensuales; mientras que para instituciones con menos de 500 usuarios, el precio será de **\$8.000** mensuales. Por otro lado, los clientes particulares que decidan

acceder a la plataforma por su propia cuenta, obtendrán el producto a un precio que oscilará entre los **\$300 y \$400**, dependiendo la longitud de la unidad (>20 o <20 ejercicios), el cual tendrá vigencia por un período de 6 meses. Teniendo en cuenta que cada materia consta aproximadamente de 10 unidades, el precio por materia se asemeja al monto que los alumnos suelen invertir en clases particulares (Ver Capítulo 1.2 – Propuesta de Negocio), con la excepción de que obtienen un contenido con mayor variedad, disponible a toda hora, prolongado a lo largo de un semestre.

### *Plaza*

La plaza donde comenzará a operar el negocio es San Isidro. El partido se sitúa al norte de la provincia de Buenos Aires, a 20 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abarcando las localidades de Acassuso, Beccar, Boulogne Sur Mer, La Lucila, Martinez y San Isidro. Según datos del último censo realizado en el año 2010, cuenta con una población de 292.878 habitantes.<sup>20</sup>

Una de las razones por las cuales optamos por esta plaza radica en que todos los socios participantes del proyecto son residentes y trabajan actualmente en instituciones ubicadas en este partido. El conocimiento de la zona y la red de contactos local generada son de gran valor para la propuesta.

Dentro de los colegios mencionados anteriormente (Ver 4 – Plan de Marketing – *Producto*), una gran cantidad pertenece al segmento ABC1 y están ubicados dentro del partido<sup>21</sup>. Esta ubicación es muy ventajosa por distintos motivos, permite a) un fácil acercamiento y contacto con las instituciones, b) dar respuesta rápida en caso de asistencia post-venta, c) flexibilidad para trasladarnos a través de las principales avenidas de la zona (Avenida Centenario y Avenida Libertador) utilizando nuestros propios medios de transporte y medios públicos variados y, d) la cercanía con los proveedores.

---

<sup>20</sup> [https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P5-D\\_6\\_756.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P5-D_6_756.pdf)

<sup>21</sup> [http://www.buscocolegios.com.ar/colegios\\_privados\\_San\\_Isidro2.html](http://www.buscocolegios.com.ar/colegios_privados_San_Isidro2.html)

## Promoción

Como hemos mencionado anteriormente, la propuesta se enfoca en clientes diferenciales según el tipo de modelo de negocios. Por un lado, las instituciones escolares secundarias de gestión privada dentro del segmento ACB1 ubicadas principalmente en GBA Norte. Por otro, los adolescentes que asistan a escuelas dentro de PBA y CABA que estén interesados en acceder a un contenido de calidad a un bajo costo.

Respecto del modelo de negocios b2b, buscaremos posicionarnos con nuestro stand en conferencias organizadas por ESSARP en Septiembre de cada año<sup>22</sup> así como también en las conferencias de EPEA, realizadas generalmente en la primera mitad del año. La intención es tener presencia en eventos masivos e innovadores en educación en la primera y segunda mitad del año.

Por otra parte, utilizaremos una estrategia de e-mail marketing contratando a la empresa MailChimp. Se realizarán dos campañas de aproximadamente 1.000 e-mails en formato "*Html*" a colegios, directivos y docentes para informar y generar interés en la propuesta. Este formato permite una flexibilidad y variedad asombrosa en la presentación del contenido según el dispositivo móvil desde el cual se abra, además de redirigir al usuario a nuestra página web o a la plataforma para poder testear el producto con un demo. El servicio de e-mail marketing brinda reportes incluidos sobre la cantidad de usuarios que abrieron el correo, la cantidad que ingresó en la página y la cantidad que testeó el demo, retroalimentando así la inversión realizada con información de utilidad.

Paralelamente, haremos uso del Social Media Marketing, principalmente a través de Facebook e Instagram. Actualmente se estima que en Argentina hay más de 24,3 millones de usuarios activos de Facebook<sup>23</sup>. Además, es la red social que

---

<sup>22</sup> <https://www.essarp.org.ar/category/conferencias-essarp/?lang=es>

<sup>23</sup> <https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-explasion-en-la-Argentina-20180725-0004.html>

más generaciones abarca y de manera más pareja (Ver Anexo D).<sup>24</sup> Las mismas serán empleadas para ambos modelos de negocio, tanto b2b como b2c. La razón es sencilla: el Marketing Digital en estas plataformas permite segmentar la campaña publicitaria según variables determinantes, rango de edad, escuela, nivel socio-económico, y el rol dentro de la institución.

Finalmente, utilizaremos un modelo de negocios *Freemium*, el cual estará basado en proveer las guías prácticas elaboradas (Ver Capítulo 4- Plan de Marketing – *Producto*) de manera gratuita en nuestra página web para incentivar a los clientes a obtener los videos explicativos abonados en nuestra plataforma.



---

<sup>24</sup> <http://www.desdeelsur.com.ar/redes-sociales-mas-utilizadas/>

## 5. Operaciones del Negocio

Las operaciones que requiere el modelo de negocios son realmente sencillas y fácilmente divisibles en prácticas asignadas y especializadas.

### *Elaboración:*

La propuesta se iniciaría con 8 materias con el objetivo de cubrir, a futuro, las 23 mencionadas. (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Producto*). Se procederá a crear el contenido académico en forma de guías prácticas, con una longitud de 20 ejercicios por unidad. Se estima que cada materia estará compuesta por 10 unidades, con lo cual estamos hablando aproximadamente de 200 ejercicios prácticos por materia. La propuesta inicial en ambos modelos de negocios será elaborada por nuestro equipo docente hasta completar las 23 materias. En una segunda instancia, lanzaremos la oportunidad para que los docentes co-creen contenido con nosotros, abarcando así una amplitud y diversidad mayores, y obteniendo un producto más interesante.

Una vez creado el contenido académico, se procederá a digitalizarlo de manera tercerizada con dos empresas de diseño gráfico. Las guías serán generadas en formato PDF y cargadas en nuestra página web. Podrán ser descargadas de manera gratuita, incitando al cliente a probarlas y buscar nuestros videos resolutivos para poder resolver los ejercicios (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Promoción*).

Una vez digitalizadas, se procederá a filmar los videos explicativos para cada ejercicio. Estos deben ser cortos, sencillos y útiles para los alumnos. Nuestro equipo docente supervisará y controlará la calidad del contenido académico, digital y audiovisual. Realizado el control se cargará el contenido en la plataforma ordenados según materia, unidad e inteligencia múltiple utilizada.

### *Proceso de Ventas*

En el caso del modelo de negocios b2c, las ventas serán realizadas de manera virtual, a través de la página web o por algún link publicitario. El usuario podrá seleccionar la unidad o materia a comprar, y registrar el pago electrónico con su tarjeta de crédito a través de MercadoPago. Se dará el alta apenas recibido el pago.

A raíz de las estrategias de marketing empleadas para los modelos de negocios b2b (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Promoción*), se procederá a concretar entrevistas presenciales y formales en la locación de la institución interesada. En caso de concretarse la venta, se procederá a dar el alta de la cantidad de usuarios solicitados, otorgando acceso a las materias seleccionadas.

#### *Abastecimiento*

El abastecimiento a nuestros clientes se realizará de manera virtual. Sin embargo, a medida que los docentes externos comiencen a co-crear contenido el abastecimiento y/o la logística de producción cobrarán mayor importancia. Esto implicaría el traslado de los equipos de filmación, el trabajo de dos técnicos y la supervisión de un socio.

#### *Mantenimiento*

El mantenimiento de la plataforma y la página web será mensual y estará tercerizado a una empresa llamada EduNext.co, especializada en el tipo de plataforma que pretendemos emplear en el negocio (Openedx.org).

#### *Atención al cliente*

Tendremos un servicio post-venta para solucionar problemas que pudiera llegar a tener el cliente con las guías, videos, pago del arancel, o acceso a la plataforma. Según el caudal de ventas se destinará uno o más responsables de este servicio.

En el caso del modelo de negocios b2b, el representante de ventas será el encargado de visitar permanentemente las instituciones que estén utilizando



nuestra propuesta para constatar su correcto funcionamiento y solventar cualquier demanda del cliente. El contacto podrá realizarse mediante una línea telefónica abierta únicamente a instituciones.

En el caso del modelo de negocios b2c, la mesa de ayuda será contactada únicamente por e-mail, plasmando el contacto con el cliente únicamente por este medio.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 6. Costos, Finanzas e Inversión

En el siguiente apartado desarrollaremos detalladamente cómo se compone la inversión inicial necesaria para comenzar e implementar el proyecto, así como también la necesidad financiera y operaria para su funcionamiento diario y expansión futura.

### 6.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para dar comienzo al proyecto es de \$271.900. Este monto incluye el alta de la sociedad, la adquisición de equipos de filmación y computadoras, la estructuración de la página web de la empresa y las primeras inmersiones en publicidad y marketing.

Figura 9: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Equipos de filmación	\$ 160.000
Computadoras	\$ 81.400
Posicionamiento SEO y Email Marketing	\$ 5.500
Alta Sociedad	\$ 10.000
Página Web	\$ 15.000
<b>Total</b>	<b>\$ 271.900</b>

#### *Alta Sociedad*

El capital inicial mínimo solicitado para constituir una Sociedad por Acciones Simplificada es de dos salarios mínimos vitales y móviles, y el trámite es de \$4.430, el cual contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial<sup>25</sup>. Contemplamos invertir hasta \$10.000, cubriendo los gastos necesarios para dar de alta la sociedad en la Inspección General de Justicia frente a un escribano y, posteriormente, en Administración Federal de Ingresos Públicos por motivos tributarios.

<sup>25</sup> <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Sociedad-por-Acciones-Simplificadas-pasos-costos-y-requisitos-para-abrir-una-empresa-en-24-horas-20170928-0004.html>

### *Equipos de Filmación*

La inversión se realizará en tres equipos de filmación Surface Pro III<sup>26</sup>, cada uno de ellos compuesto por una grabadora de video, un lápiz óptico y un micrófono.

### *Computadoras*

Compraremos tres computadoras Lenovo Ideapad 320-151 kb, con procesador Intel Core I7, memoria RAM de 4 GB, almacenamiento de 2 TB, sistema operativo Windows 2010, y dos discos externos portátiles Seagate, modelo Expansion, de 2TB cada uno.

### *Página Web*

La misma será creada de manera tercerizada, por un lado comunicar información institucional al momento de lanzar la propuesta al mercado y, por otro, para compartir las guías prácticas a modo publicitario (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Promoción*).

### *Marketing*

Realizaremos una primera inmersión en el mercado a través de dos campañas publicitarias mediante e-mail marketing, potenciadas por el posicionamiento *SEO* (*Search Engine Optimization*) en los buscadores más utilizados al navegar en internet. Contemplamos únicamente la primera de estas dos campañas dentro de la inversión inicial, puesto que la segunda tendrá lugar una vez comenzadas las operaciones, con el objetivo de reforzar las ventas.

## **6.2 Financiación**

Consideramos las siguientes opciones para dar comienzo al proyecto.

1. Aporte del capital total por parte de los socios en partes iguales.

---

<sup>26</sup> <https://support.microsoft.com/es-mx/help/4023445/surface-surface-pro-3-features>

2. Aporte parcial del capital total por parte de los socios, más la obtención de préstamos por parte de amigos y familiares fijando la tasa de interés correspondiente y el plazo de devolución.
3. Aporte parcial del capital total por parte de los socios, mas búsquedas de inversiones por medio de notas convertibles en fondos semilla<sup>27</sup>.

En el tercer caso, se contemplan las siguientes posibilidades:

- a. Que el inversor no recupere el dinero invertido debido a los malos resultados del emprendimiento, sin obligar a Educatech a desembolsar el dinero utilizado.
- b. Que el inversor decida convertir el desembolso inicial en un préstamo a una tasa pre-pautada al principio del contrato.
- c. Que el inversor decida convertir el desembolso en acciones, para lo cual se ha de pautar la manera en la que se valorará la empresa dentro de la fecha estipulada para la conversión. Por otra parte, existe un límite de la porción accionaria que puede ser adquirida por el inversor.
- d. Que un inversor más grande compre acciones de la empresa. En este caso, el inversor inicial tendrá la oportunidad de convertir el desembolso en acciones a un precio preferencial sobre el nuevo inversor.

Debido al potencial del negocio y al hecho de que los socios cuentan con el dinero suficiente para realizar el desembolso inicial, no se hará uso de las notas convertibles por el momento. Sin embargo, en la medida en que el proyecto crezca, se evaluará la posibilidad de ampliar el capital invertido, recurriendo a esta segunda opción, y analizando el contrato con el inversor para determinar la convertibilidad del capital aportado.

### 6.3 Análisis de Costos

Los **costos operativos** mensuales que afrontará la empresa se componen de la siguiente manera.

---

<sup>27</sup> <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla>

Figura 10: Costos Operativos

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Mesa de Ayuda	\$ 25.000
Implementación	\$ 25.000
Ventas & Comercial	\$ 25.000
Creación de contenido	\$ 25.000
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 100.000</b>
Pauta en Redes Sociales	\$ 6.500
Community Manager	\$ 3.000
<b>Total Marketing</b>	<b>\$ 9.500</b>
Mantenimiento Plataforma	\$ 1.500
Mantenimiento Página Web	\$ 725
<b>Total Mantenimiento</b>	<b>\$ 2.225</b>
<b>Total Costos Operativos</b>	<b>\$ 111.725</b>

### Sueldos

El proyecto comenzará tercerizando aquellas actividades en las que los socios no estén plenamente capacitados. Entre ellas, el área de digitalización y marketing. Las tareas básicas a desarrollar por medios propios son: a) creación del contenido, b) implementación y gestión de la plataforma, c) desarrollo comercial y, d) servicio post-venta.

Respecto de la creación de contenido la persona encargada recibirá un sueldo básico por su tarea, mientras que los demás miembros lo aportarán sus conocimientos de manera simbólica.

Respecto de la implementación y gestión de la plataforma, las tareas implican la gestión del contenido disponible y el estudio analítico y constante de la plataforma.

Una persona se encargará exclusivamente del área comercial, enfocada en potenciar las ventas a instituciones. Consideramos que el modelo b2c crecerá de una manera más independiente, pero el trato con escuelas secundarias y sus directivos requiere de una persona disponible en todo momento para adaptar y satisfacer las necesidades del cliente. En un mercado competitivo, con un

presupuesto escolar limitado para este tipo de servicios, y muchos oferentes, es necesario fidelizar al cliente.

Finalmente, una persona se encargará del servicio post-venta, específicamente en las mesas de ayuda. El contacto será por medio de e-mail o número telefónico, dependiendo del modelo de negocios. En la medida en que el proyecto crezca, la se irán contratando empleados para poder asistir al cliente correctamente.

No está de más aclarar que los salarios incluyen las cargas sociales y que los mismos irán siendo actualizados por inflación en la medida de lo posible.

### *Marketing*

Estos costos comprenden la contratación de un Community Manager, encargado de la comunicación institucional y comercial de Educatech en Facebook e Instagram, y la publicidad digital en dichas redes sociales.

### *Mantenimiento*

El monto destinado al mantenimiento de la pagina web es de \$725 mensuales, el cual será tercerizado a la empresa encargada de su creación. Por otra parte, el mantenimiento de la plataforma en la cual operaremos diariamente es de \$1.500, y será llevado a cabo por la empresa Edunext.co.

Los **costos variables** que la empresa deberá afrontar varían según la etapa en la que se encuentre el proyecto. Por un lado, durante el primer año, el costo de creación académico y audiovisual será fijo, pero en la medida en que el proyecto crezca y se incorporen docentes a la co-creación del material, el mismo se tornará variable según la cantidad de unidades y/o videos elaborados por cada docente. Por otro lado, incluirán también la comisión mensual que exige Edunext.co por usuario activo y la digitalización del contenido.

La totalidad de estos costos y sus respectivos montos mensuales en una primera etapa del proyecto pueden verse a continuación en la Figura 11.

Figura 11: Costos Variables

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Creación Externa Contenido Académico	\$ 2.500 x Unidad
Digitalización Contenido Académico	\$ 500 x Unidad
Creación Externa Contenido Audiovisual	\$ 1.000 x Unidad
Comisión x Usuario Activo	\$ 36 x Usuario

## 6.4 Análisis de Ingresos

Como mencionamos anteriormente, los ingresos de la empresa serán generados por medio de dos modelos de negocio diferentes: a) la venta a instituciones y, b) la venta a usuarios particulares finales.

Los precios establecidos en la Figura 12 se determinaron en base al análisis de la competencia (Ver Capítulo 4 – Plan de Marketing – *Precio*) y los resultados de las encuestas a clientes potenciales (Ver Capítulo 3.2.2.2 – Análisis de los Resultados – *Competencia*).

Figura 12: Precio s/ Modelo de Negocio

PRECIO S/ MODELO DE NEGOCIOS	
Secundaria con > 1.000 alumnos	Abono mensual de \$ 15000
Secundaria con 1.000 > X > 500 alumnos	Abono mensual de \$ 12000
Secundaria con < 500 alumnos	Abono mensual de \$ 8000
Usuario particular	\$ 40 x Unidad

Respecto del análisis inflacionario para los años venideros, tomamos un 10% semestral para todos los años. Iremos ajustando tanto costos como ingresos a esta tasa en los cinco años correspondientes.

Respecto de los volúmenes de ventas estimados para los años venideros, podemos observar ciertos saltos en meses puntuales. En el caso del modelo b2c, esto se debe a que los alumnos suelen llevarse materias a diciembre y/o febrero. En cuanto al modelo b2b, contemplamos un posible aumento de demanda de las



instituciones principalmente entre febrero y marzo, meses en los cuales se da comienzo a las clases. Por otro lado, la demanda se mantendrá estática entre los meses de septiembre y enero, en los cuales ya se comienzan a programar el calendario y las estrategias para el año próximo, sin concretar las mismas hasta el mes de febrero.

Finalmente, estimamos una dotación de empleados teniendo en cuenta los aumentos en las ventas en los próximos años, y la cantidad de tareas que habrán de cumplirse para poder aprovechar tal incremento eficientemente. Tenemos previsto contratar dos empleados finalizado el primer año de vida del negocio; uno dentro del área comercial y otro dentro de mesa de ayuda para el soporte post-venta. A partir del tercer año, se evaluará la posibilidad de contratar a un empleado para el área de implementación en caso de ser necesario.

## 6.5 Cash Flow

Para calcular el cash flow del negocio, proyectaremos la actividad de la empresa durante los primeros 5 años de vida, calculando, a su vez, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo estimado de recuperación del capital inicial (Payback). El detalle mensual correspondiente a cada uno de los años puede encontrarse en el Anexo E.

Figura 13: Cash Flow

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial</b>	-271.900					
<b>Ingresos</b>	\$-	\$ 631.200,00	\$ 3.916.800,00	\$ 7.708.400	\$ 11.991.200	\$ 15.828.800
<b>Egresos</b>	\$-	\$ 1.791.186,83	\$ 2.953.403,50	\$ 3.267.806	\$ 3.828.110	\$ 4.397.270
<b>EBIT</b>	\$-	\$ -1.159.986,83	\$ 963.396,50	\$ 4.440.594	\$ 8.163.090	\$ 11.431.530
<b>Impuestos</b>	\$-	\$ -405.995,39	\$ 337.188,78	\$ 1.554.207,90	\$ 2.857.081,50	\$ 4.001.035,50
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-271.900</b>	<b>\$ -753.991,44</b>	<b>\$ 626.207,73</b>	<b>\$ 2.886.386,10</b>	<b>\$ 5.306.008,50</b>	<b>\$ 7.430.494,50</b>

## **VAN & TIR**

Al momento de calcular el VAN utilizaremos la tasa de descuento del 70% basada en la tasa de interés según datos recientes del BCRA<sup>28</sup>. Como se mencionó anteriormente, los flujos anuales presentados en la Figura 12 ya han sido ajustados por inflación. El proyecto genera un Valor Actual Neto de los flujos futuros de \$2.326.079,28 y una Tasa Interna de Retorno de 153%.

Siendo la TIR ampliamente superior a la tasa de rentabilidad del mercado, con un VAN (70%) de más de dos millones de pesos, consideramos la propuesta lo suficientemente viable como para invertir y desarrollarla.

## **PAYBACK**

El mismo hace referencia al período en el cual el flujo de caja acumulado se torna positivo. Con una inversión y costos operativos relativamente bajos, e ingresos paulatinamente ascendentes, esto ocurre a los 25 meses de iniciado el proyecto.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>28</sup> Francisco Bueno. “Cuando bajaran las tasas de interés, según el plan que le presento el central al FMI.” (27/10/2018). Consultado el 28/10/2019, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/10/27/cuando-bajaran-las-tasas-de-interes-segun-el-plan-que-el-central-le-presento-al-fmi/>

## 7. Equipo

En el caso de Educatech, el equipo estará compuesto por los cuatros socios fundadores, así como por el Community Manager, y los empleados que vayan incorporándose al negocio a medida que aumente el volumen de ventas. La totalidad de los socios fundadores cuenta con experiencia frente al aula en instituciones del segmento al cual Educatech se dirige.

Pedro Dhers es estudiante de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés (adeudando únicamente la tesis de grado), y cuenta además con un título terciario como Counselor en Holos Sanchez Bodas. Además, ha realizado el trayecto pedagógico correspondiente para poder enseñar en la Universidad Abierta Interamericana. A su vez, se encuentra actualmente realizando la capacitación en pedagogías múltiples con la Fundación Hacer Lazos en conjunto a Montserrat del Pozo. Respecto de su experiencia profesional, ha trabajado los últimos 5 años como profesor dentro del área de las ciencias económicas en colegios del segmento ABC1 dentro de GBA Norte, y cuenta con experiencia previa en empresas de gran renombre como Accenture y ExxonMobil. El estará a cargo de las tareas relacionadas a la implementación y el control del stock del contenido académico y audiovisual. A su vez, participará en la creación de las guías prácticas y los videos explicativos de las materias relacionadas a sus conocimientos.

Santiago Donovan se recibió de Ingeniero Industrial en el ITBA en el año 2012 y también cuenta con cursos realizados en 2017/18 en Digital House sobre diversas temáticas tecno-educativas. La experiencia laboral de Santiago es educativa en un 100%. Desde la finalización de su carrera, él ha dado clases de Matemática, Física y Química en colegios del segmento ABC1 en San Isidro. Aunque durante un breve período, ha trabajado también dentro del Ministerio de Educación, en proyectos de formación docente y en planes de innovación tecnológica relacionados a la educación. En cuanto a sus funciones asociadas a nuestra propuesta, el estará a cargo de la creación del contenido académico y audiovisual

en una primera instancia, sobre todo teniendo en cuenta que las materias en las que apoyamos nuestra propuesta son principalmente las exactas.

Fernando Larrubia es Licenciado en Marketing y Profesor de Matemática. Cuenta con una gran trayectoria como Gerente de Ventas en editoriales relacionadas dentro del segmento ABC1. El trato con directivos y su conocimiento respecto de las problemáticas frecuentes en los colegios se complementan con un giro en su carrera hacia la docencia en Matemática y Gestión de las Organizaciones. Respeto del negocio, Fernando se encargará del área de ventas, enfocándose principalmente en el modelo de negocios b2b, así como de la mesa de ayuda relacionada a estos clientes.

Vanina Murphy es profesora en bellas artes, estudia teatro en la escuela Odisea, y ha tomado clases de guitarra, piano y percusión por más de 10 años. Ha trabajado como profesora desde que se recibió, y cuenta actualmente con más de 20 años frente al curso. Ella estará a cargo de la implementación de las inteligencias múltiples relacionadas con sus habilidades, y será responsable de la mesa de ayuda a usuarios finales, siguiendo el modelo de negocios b2c.

Teniendo en cuenta la totalidad de los socios, nos encontramos con un equipo capacitado en todos los aspectos necesarios para abordar este desafío. Desde lo tecnológico, vocacional y pedagógico, hasta lo comercial y administrativo. Su experiencia permite el rápido acceso a clientes potenciales inmediatos, así como una red inmensa de docentes que trabajan en colegios similares, lo cual, al mismo tiempo potencia el ingreso a instituciones similares. Siendo oriundos de San Isidro, la red de contactos personal de cada uno también genera una gama de clientes potenciales. Ambas habilidades son fundamentales para el éxito del negocio, tanto las académicas como las sociales.

## 8. Aspectos Legales

Los principales aspectos legales a tener en cuenta son los siguientes:

***Empleados en blanco.*** Los sueldos contemplarán los aportes y cargas sociales correspondientes.

***Facturación en blanco.*** Se llevará a cabo por Mercado Pago, de manera que los ingresos sean cuantificables y por ende, tributables frente a la AFIP.

***Derechos de propiedad intelectual.*** En tercer lugar, se realizarán contratos con los docentes interesados en co-crear el contenido conjuntamente con Educatech, dejando en claro que la propiedad intelectual del contenido, una vez vendido a la empresa, pertenece exclusivamente a la misma.

***Previsibilidad frente a las modificaciones en los programas de estudio ministeriales.*** Finalmente, quedará por sentado al momento de realizar los contratos con las instituciones escolares que, en caso de realizarse modificaciones en los planes de estudio una vez iniciado el ciclo lectivo, Educatech no podrá ser sujeto de reclamo de actualización del contenido instantáneo en base a dichas modificaciones. Si bien nuestra intención será favorable a la actualización del contenido en la medida de lo posible, pretendemos evitar cualquier tipo de demanda por no querer/tener el tiempo y/o los recursos disponibles para hacerlo en ese preciso instante.

## 9. Plan de Implementación y Riesgos

### 9.1 Plan de Implementación

Como muestra la Figura 14, los meses previos al comienzo del año escolar son fundamentales para la puesta a punto de los aspectos formales y estructurales de la empresa. El objetivo es poner a afrontar el año entrante con un servicio de calidad.

Figura 14: Cronograma de Implementación

	2018												2019																
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
<b>Creación de la sociedad y permisos correspondientes</b>																													
Escritura IGJ																													
Alta AFIP																													
<b>Inversión en equipos</b>																													
Filmación																													
Computación																													
<b>Creación del Contenido Inicial (23 materias)</b>																													
Académico																													
Audiovisual																													
<b>Selección de Proveedores</b>																													
Open Edx																													
Edu Next																													
Marketing																													
Diseño gráfico																													
<b>Capacitación del Personal y Proveedores orientada a Educatech</b>																													
Marketing																													
Diseño gráfico																													
<b>Puesta en Marcha</b>																													
Modelo B2b																													
Modelo B2c																													

Siendo una Sociedad por Acciones Simplificada, el trámite para darla de alta puede realizarse de manera virtual e inmediata, teniendo en cuenta los requisitos básicos requeridos por la AFIP y la IGJ<sup>29</sup>. Contemplamos un mes para realizar ambos trámites.

La compra de los equipos se realizará a nombre de la sociedad con el capital aportado por los socios fundadores.

Los proveedores firmarán los contratos correspondientes según los términos ya pautados. Tanto el personal como los proveedores deberán someterse a una

<sup>29</sup> <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Sociedad-por-Acciones-Simplificadas-pasos-costos-y-requisitos-para-abrir-una-empresa-en-24-horas-20170928-0004.html>

capacitación previa acerca del funcionamiento de la plataforma y los equipos de filmación. Por otro lado, las empresas encargadas de la agenda publicitaria y digital deberán reunirse con nuestro equipo para poder comunicar y comprender que es lo que necesitamos de ellos, para así lograr el producto de calidad pretendido.

La puesta en marcha de ambos modelos de negocios está pautada para el comienzo del siguiente año lectivo, en marzo del 2019, habiendo ya presentado demostraciones a las instituciones, y creado el contenido académico y audiovisual de las 23 materias base. Ésta última tarea será la más ardua de todas, pero contamos con la ventaja de tener gran parte del material académico creado, el cual habrá de adaptarse y mejorarse en determinadas circunstancias. Esto sin dudas facilita la primera fase, dejando suficiente tiempo como para elaborar videos explicativos de calidad basados en inteligencias múltiples.

## **9.2 Riesgos**

El principal riesgo relacionado a nuestra propuesta radica en el cambio que implica una educación tecnológica, sin un vínculo directo con un profesor. Es una cuestión puramente cultural y generacional. Para mitigar estos miedos haremos una demostración de las utilidades de la plataforma para las familias en las instituciones. La utilización de la tecnología para generar un aprendizaje continuo y nivelado debe terminar de impregnar en la sociedad argentina.

Otro riesgo es la estacionalidad del servicio. El mercado educativo funciona de marzo a febrero, en enero no hay movimiento por las vacaciones. Dicho esto, la estacionalidad plantea dos riesgos.

El primero implica obtener ganancias durante el año lectivo para poder solventar el mes de enero, en el cual no van a incorporarse nuevos clientes. El riesgo es mitigable principalmente porque las instituciones seguirán pagando su abono mensual aunque el modelo b2c no tendrá movimiento ese mes. Por otro lado, el



aumento de demanda en los meses de diciembre y febrero probablemente compensen la disminución de enero.

Por otro lado, dada la rigidez de la agenda escolar, resulta menester consolidar contratos en los meses de planificación puesto que, de lo contrario, una vez que el año escolar comienza es realmente difícil ingresar con una propuesta, considerando la implementación, capacitación y las modificaciones al estilo de enseñanza-aprendizaje propios del personal y del cliente. Para esto serán fundamentales las campañas de marketing, el contacto personal con las instituciones a través de reuniones con demostraciones reales y la presencia en los congresos de ESSARP y EPEA, donde suelen asistir la gran mayoría de nuestros clientes potenciales.

Un último riesgo podría ser que la cantidad de docentes que quieran co-crear el contenido conjuntamente con Educatech aumente drásticamente o resulte prácticamente nula. En el primer caso, el inconveniente impactaría la logística de los equipos de filmación para crear el contenido audiovisual. Esto podría ser mitigado con una inversión extra en equipos y dos empleados que trabajen en esta área, en conjunto con uno de los socios. En el segundo caso, la propuesta seguiría basándose en las materias en las que somos especialistas, analizando la posibilidad de incorporar a docentes con conocimiento en las áreas faltantes que quieran sumarse a la propuesta de manera full-time en el área de creación de contenido académico.

## 10. Conclusiones

El plan de negocios realizado a lo largo de este trabajo surge principalmente a raíz de la experiencia cotidiana de los socios en el aula. En base al elemento fundamental en toda enseñanza, *el método de prueba y error*, se fue analizando la una posible manera de mitigar y solventar las falencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones escolares sin tener que cambiar la esencia misma del sistema.

La primera conclusión es que las instituciones escolares están repletas de nuevas generaciones de alumnos con demandas y una concepción diferente del proceso y la utilidad de la educación, y frente a estas, deben intentar responder, ofreciendo un servicio de calidad con un sistema inadaptado. Los resultados de los distintos exámenes nacionales e internacionales reflejan esta falencia del sistema. Esto plantea un marco permeable a nuevas propuestas que busquen solucionar estos problemas.

La segunda conclusión es que no somos los únicos oferentes que buscan tratar estas problemáticas, aunque sí lo hacemos de una manera única y diferencial al resto de nuestros competidores. El trabajo permitió ampliar la base de competidores actuales y potenciales, permitiéndonos prevenir, anticipar y modificar nuestra propuesta para un mejor posicionamiento en el mercado. Esto realmente útil si consideramos los límites frecuentes en el presupuesto escolar anual para este tipo de propuestas. En un mercado competitivo, con plataformas orientadas a la modalidad *centrada en el docente*, el desafío será sustituir y/o complementar los servicios que éstas ofrecen actualmente a nuestros clientes teniendo en cuenta las variables definidas en la propuesta de valor: calidad, variedad, precio, flexibilidad e innovación.

Teniendo en cuenta lo antes dicho, existe un segmento actual y potencial insatisfecho y/o parcialmente satisfecho con las propuestas actuales. Las encuestas realizadas a directivos, docentes y alumnos dan cuenta de ello,

evidenciando el hecho de que la propuesta podría ser de interés en caso de satisfacer esas demandas. Las barreras de entrada al mercado son bajas, al igual que las de salida. Si bien esto atrae nuevos competidores, provee también un escenario particularmente asequible dado nuestra experiencia y la baja inversión que se necesita para dar comienzo al proyecto. Con 2 meses por delante, la propuesta podría ser planificada y edificada para la concreción de entrevistas en febrero, mes crítico para la toma de decisiones en la agenda escolar.

Para diversificar riesgos y ampliar la cantidad de clientes al mismo tiempo, se plantearon dos modelos de negocios basados en las instituciones y los usuarios particulares. Lo interesante es que el modelo B2b potencia el modelo B2c, independientemente si el primero es perdurable en el tiempo. Al implementar una plataforma en una escuela, la propuesta se difunde entre potenciales clientes particulares dentro de la misma escuela y en otras escuelas aledañas. Uno provee el marco para que el otro florezca y se expanda.

Finalmente, hemos de considerar los riesgos mencionados anteriormente, así como también los aspectos financieros sustraídos del análisis del cash flow. A pesar de contar con algunos riesgos, los cuales son mitigables en el corto y mediano plazo, el VAN de los flujos de fondo futuros y la TIR del proyecto son realmente alentadores. En combinación con lo establecido en las conclusiones anteriores, el plan de negocios realizado incita a los socios a considerar la posibilidad de implementar la propuesta.

## 11. Bibliografía

APRENDER 2017 INFORME DE RESULTADOS SECUNDARIA. (2018). Buenos Aires: Ministerio de Educación. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_2017\\_secundaria\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reporte_nacional_2017_secundaria_2.pdf). [Último acceso: 18 de Octubre del 2018].

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. 2da ed. Estados Unidos, pp.49-123.

Centro de Estudios de la Educación Argentino. Universidad de Belgrano. (2018). Es bajo el nivel de conocimiento de los alumnos de la Ciudad de Buenos Aires. Disponible en: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8687/cea\\_julio\\_2018.pdf](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8687/cea_julio_2018.pdf) [Último acceso: 20 de Octubre del 2018].

Centro de Estudios de la Educación Argentino. Universidad de Belgrano. (2018). Los salarios docentes en Argentina y en el mundo. Disponible en: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8655/cea\\_mayo\\_2018.pdf](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8655/cea_mayo_2018.pdf) [Último acceso: 20 de Octubre del 2018].

Centro de Estudios de la Educación Argentino. Universidad de Belgrano. (2018). Horas de clase, cargos docentes y nivel de conocimiento de los alumnos argentinos. Disponible en: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8644/CEA\\_ABRIL\\_2018.pdf](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8644/CEA_ABRIL_2018.pdf) [Último acceso: 10 de Octubre del 2018].

Centro de Estudios de la Educación Argentino. Universidad de Belgrano. (2018). El mapa provincial de nuestra escuela secundaria. Disponible en: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8611/cea\\_numero\\_64.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8611/cea_numero_64.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Último acceso: 14 de Octubre del 2018].

Docebo. (2018). E-Learning Trends for 2018. Disponible en: <https://bloomlearningtechnologies.co.nz/file/whitepapers/Docebo-eLearning-Trends-for-2018.pdf> [Ultimo Acceso 21 de Octubre del 2018].

Krajewski,L; Ritzman,L & Malhotra, M. (2008). Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor. San Pablo: Pearson Educación.

Ministerio de Educación. (2018). Red Escuela. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/escuela-red-59666f0d0bdb1.pdf> [Ultimo acceso: 18 de Octubre del 2018]

Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Ed. Temas, Buenos Aires.

Observatorio Argentinos por la Educación (2018). Uno de cada tres docentes trabaja en más de una escuela. Disponible en: <http://argentinosporlaeducacion.org/media/uno-de-cada-3-docentes-trabaja-en-mas-de-una-escuela/> [Ultimo Acceso 21 de Octubre del 2018].

Observatorio Argentinos por la Educación (2018). Análisis sectorial de la Educación en la Provincia de Buenos Aires Disponible en: <http://argentinosporlaeducacion.org/ficha/Buenos%20Aires> [Ultimo Acceso 21 de Octubre del 2018].

Observatorio Argentinos por la Educación (2018). Análisis sectorial de la Educación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: <http://argentinosporlaeducacion.org/ficha/Ciudad%20de%20Buenos%20Aires> [Ultimo Acceso 21 de Octubre del 2018].

Osterwalde, A & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Porter, M. E. (1979). *"How competitive forces shape strategy"*. Harvard Business Review. Estados Unidos.

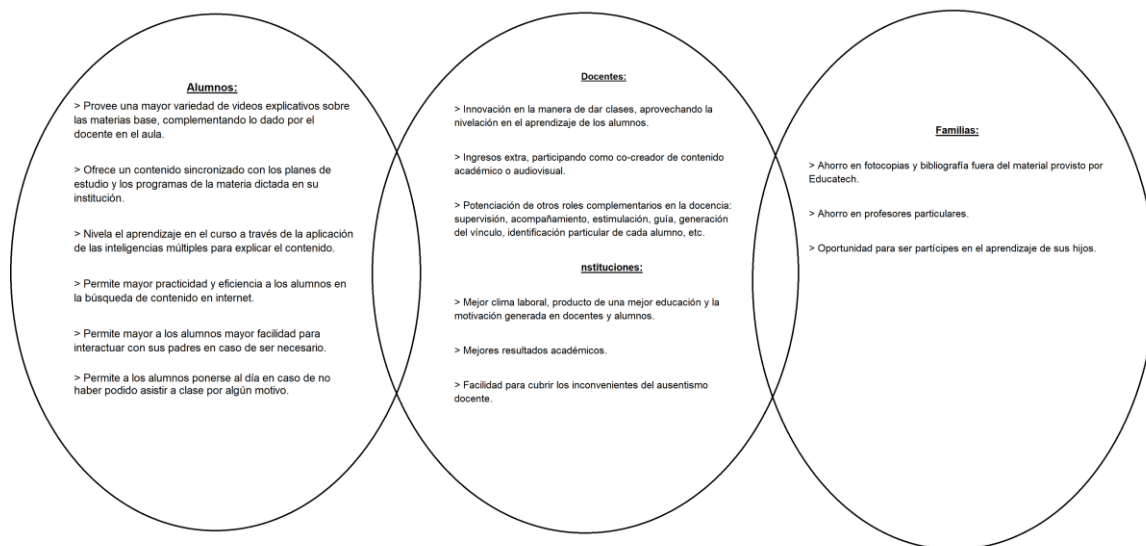
Rigby, C. (2016). How software that learns as it teaches is upgrading Brazilian education. The Guardian. Disponible en: <https://www.theguardian.com/technology/2016/jan/10/geekie-educationalsoftware-brazil-machine-learning>. [Ultimo acceso: 16 de Octubre del 2018].

Tellez, O. (2018). Why Ed Tech Is Taking Off In Latin America. [online] TechCrunch. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/07/11/why-ed-tech-is-taking-off-inlatin-america/>. [Ultimo Acceso 16 de Octubre del 2018].

## 12. Anexos

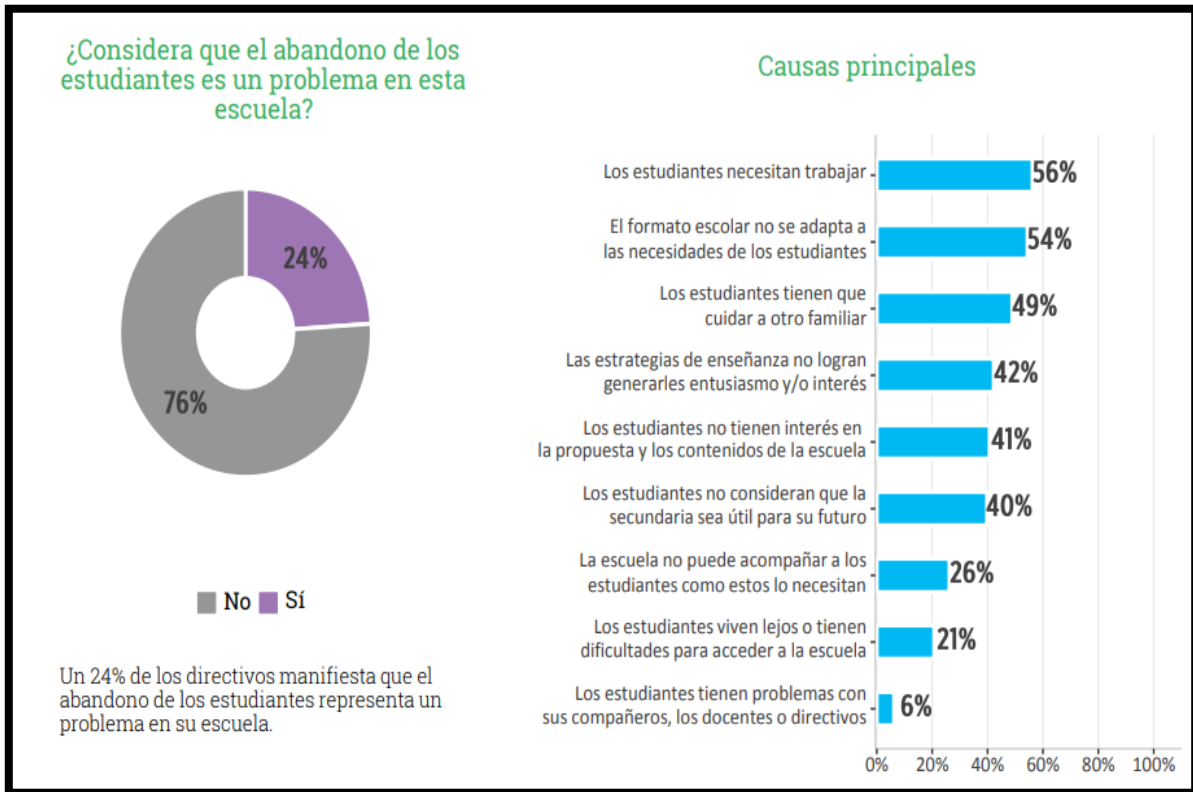
### Anexo A

**Figura 1: Beneficios y Beneficiarios de la propuesta**



## Anexo B

### Encuestas a los Directivos Post Evaluación APRENDER: Causas principales de abandono escolar





## Anexo C

### Análisis del segmento potencial de clientes

#### **Encuesta a docentes:**

- 1) ¿Edad?
  - a. Menos de 30 años.
  - b. Entre 30 y 40 años.
  - c. Entre 40 y 50 años.
  - d. Más de 50 años.
- 2) ¿Está usted familiarizado/a con el concepto de inteligencias múltiples?
  - a. Sí.
  - b. No.
- 3) En caso de estar familiarizado/a, ¿aplica esta herramienta de alguna manera en sus clases de manera cotidiana?
  - a. 1 vez por semana.
  - b. 1 vez cada dos semanas.
  - c. 1 vez por mes.
  - d. Menos de una 1 vez por mes.
- 4) ¿Considera usted que esta herramienta ayuda a nivelar el aprendizaje en un aula?
  - a. Sí.
  - b. No.
- 5) ¿Cuáles son sus mayores dificultades al momento de aplicar esta herramienta en sus clases?
  - a. La disposición del aula.
  - b. La cantidad de alumnos en el aula.
  - c. La falta de conocimiento respecto de inteligencias que no suelo usar diariamente.
  - d. La falta de creatividad para adaptar el contenido a otras inteligencias.
  - e. El tiempo disponible para planificar las clases y actividades.
  - f. Otra.

6) ¿Utiliza alguna plataforma actualmente para cargar contenido y compartirlo con sus alumnos? En caso de hacerlo, ¿podría nombrarla? *(Puede elegir más de una opción en caso de ser necesario)*

a. Sí.

- i. Google Classroom.
- ii. Fígaro Online.
- iii. Edmodo.
- iv. GoSchool.
- v. Blended.
- vi. Alguna plataforma diseñada por la propia escuela.
- vii. Otra.

b. No.

7) En caso de usarla, ¿está usted conforme con dicha plataforma?

a. Sí, pero...

- i. Me molesta tener que estar pendiente de las actualizaciones constantes.
- ii. Tardo mucho cuando cargo el contenido desde mi celular o algún otro dispositivo móvil.
- iii. No es del todo amigable para docentes sin mucha formación en tecnología.
- iv. No es del todo amigable, a pesar de que esté actualizado en plataformas tecnológicas educativas.
- v. Estaría dispuesto a cambiarla por una mejor propuesta.
- vi. Otra razón.
- vii. No tengo ningún "pero".

b. No, pero...

- i. La uso porque el colegio la utiliza y no tengo otra opción.
- ii. Reconozco que no soy una persona muy práctica, ni estoy suficientemente capacitada / informada sobre este tipo de herramientas.

- iii. Reconozco que es útil y práctico al momento de interactuar con los alumnos.
  - iv. Otra razón.
  - v. No tengo ningún “pero”.
- 8) En caso de no estarlo, ¿cuáles suelen ser las causas de dicha disconformidad?
- a. No termino de entender cómo funciona.
  - b. Pierdo mucho tiempo cargando el contenido.
  - c. Me molesta que me lleguen notificaciones al mail constantemente.
  - d. Usarlas implica una actualización y capacitación constantes respecto de cambios en las plataformas.
  - e. Otras.
- 9) ¿Cuánto tiempo invierte en buscar contenido audiovisual en internet para sus clases?
- a. No busco contenido audiovisual en internet.
  - b. Menos de media hora por semana.
  - c. Entre media hora y dos horas semanales.
  - d. Más de dos horas por semana.
- 10) ¿Considera que el contenido disponible en internet es útil para preparar sus clases?
- a. Sí, pero...
    - i. Muchas veces tengo que hacer recortes y/o adaptaciones para poder usarlos.
    - ii. Los ejemplos que dan no son del todo útiles para mis alumnos.
    - iii. No hay muchos videos hechos por profesores argentinos para alumnos argentinos, lo cual sería útil al momento de enseñar.
    - iv. Me gustaría que haya más variedad en las maneras de presentar los temas (hay cantidad pero no variedad).
    - v. Otras razones.
    - vi. No tengo un “pero”.

- b. No, pero...
  - i. Reconozco que no busco lo suficiente.
  - ii. Reconozco que no soy muy dado/a con la tecnología.
  - iii. Los usaría si la calidad / variedad mejorara.
  - iv. Los usaría si los contenidos se adaptasen a nuestros planes de estudio.
  - v. Otras razones.
  - vi. No tengo un “pero”.

11) ¿Ha pensado en la posibilidad de crear sus propios videos explicativos?

- a. Sí, pero...
  - i. Tengo demasiadas horas como para ponerme a hacer los videos.
  - ii. Me lleva menos tiempo buscar en internet algún video que me sirva.
  - iii. No sabría cómo hacerlo / no tengo los equipos necesarios / la calidad del video con mis accesorios no es suficiente.
  - iv. Pero es un esfuerzo demasiado grande para hacerlo de manera gratuita.
  - v. Otra razón.
  - vi. No tengo un “pero”.
- b. No, pero...
  - i. Lo haría si no tuviera que dedicar tanto tiempo a otras tareas como la corrección, preparación, etc.
  - ii. Lo haría si tuviese algún beneficio económico extra.
  - iii. Conozco otros docentes que lo harían.
  - iv. Lo haría si tuviese los conocimientos / equipos necesarios.
  - v. Otra razón.
  - vi. No tengo un “pero”.

12) ¿Da usted clases particulares en sus tiempos libres?

- a. Sí.
- b. No.

13) ¿Podría decirnos cuánto cobra por sus servicios por hora?

- a. Menos de \$ 250.
- b. Entre \$ 250 y \$ 350.
- c. Entre \$ 350 y \$ 450.
- d. Más de \$ 450.

**Encuesta a directores:**

1) ¿Edad?

- a. Menos de 30 años.
- b. Entre 30 y 40 años.
- c. Entre 40 y 50 años.
- d. Más de 50 años.

2) ¿Cuántos alumnos de secundaria suelen llevarse materias a diciembre?

- a. Menos de un 5%.
- b. Entre un 6% y un 10%.
- c. Entre un 11% y un 20%.
- d. Entre un 21% y un 40%.
- e. Más de un 40%.

3) ¿Cuál suele ser la materia con mayor cantidad de alumnos en la instancia de Diciembre?

- a. Matemática
- b. Lengua / Literatura
- c. Física
- d. Química
- e. Historia
- f. Economía
- g. Biología
- h. Otra

4) ¿Cuál considera que sea la causa de dicho porcentaje en la mayoría de los casos? *(Puede elegir más de una opción)*

- a. Falta de interés por parte de los alumnos.

- b. Falta de trabajo en sus hogares.
  - c. La cantidad de alumnos en el aula dificulta la atención en quienes tienen más necesidades.
  - d. La falta de adaptación de los contenidos por parte de los docentes frente a las necesidades de cada alumno.
  - e. La falta de contención por parte del colegio y/o padres.
  - f. El trade-off entre “pasarla bien” o estudiar; sumado a la “certeza” de que en Diciembre/Febrero uno puede aprobar con poco esfuerzo.
  - g. Otra.
- 5) ¿Utiliza actualmente alguna plataforma para que sus docentes puedan generar sus propios cursos?
- a. Sí.
  - b. No.
- 6) En caso de utilizarla, ¿está usted conforme con dicha plataforma?
- a. Sí, pero...
    - i. Me molesta tener que estar pendiente de las actualizaciones constantemente.
    - ii. Tardo mucho cuando cargo el contenido desde mi celular o algún otro dispositivo móvil.
    - iii. No es del todo amigable para docentes y directivos sin mucha formación en tecnología.
    - iv. No es del todo amigable, a pesar de que esté los docentes y directivos estén actualizados en plataformas tecnológicas educativas.
    - v. Estaría dispuesto a cambiarla por una mejor propuesta.
    - vi. Otra razón.
    - vii. No tengo ningún “pero”.
  - b. No, pero...
    - i. Reconozco que no soy una persona muy práctica / no estoy suficientemente capacitada / informada sobre este tipo de herramientas.

- ii. Reconozco que es útil y práctico al momento de interactuar con los alumnos.
  - iii. Lo estaría si no estuviera que estar pendiente de tantas actualizaciones de la plataforma, resultando en capacitaciones frecuentes al personal docente.
  - iv. Otra razón.
  - v. No tengo ningún “pero”.
- 7) ¿Está usted familiarizado/a con el concepto de inteligencias múltiples?
- a. Sí.
  - b. No.
- 8) ¿Considera usted que esta herramienta ayuda a nivelar el aprendizaje en un aula?
- a. Sí.
  - b. No.
- 9) ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades para sus docentes al momento de aplicar esta herramienta en sus clases?
- a. La disposición del aula.
  - b. La cantidad de alumnos en el aula.
  - c. La falta de conocimiento respecto de inteligencias que no suele usar diariamente.
  - d. La falta de creatividad para adaptar el contenido a otras inteligencias.
  - e. El tiempo disponible para planificar las clases y actividades.
  - f. Otra.

**Encuesta a alumnos:**

1. ¿Edad?
  - a. Entre 12 y 13
  - b. Entre 14 y 15
  - c. Entre 16 y 18
2. ¿Cuántas materias tenés actualmente en el año que estas cursando?
  - a. Menos de 10.

- b. Entre 11 y 14.
  - c. Más de 14.
- 3. ¿Soles tener todo el material de estudio (tanto en papel como en formato digital) organizado en una carpeta?
  - a. Sí.
  - b. Sí, pero...
    - i. Suelo desorganizarme a medida que pasa el año.
    - ii. Me cuesta organizarme con las fotocopias que me dan en clase y los archivos que suben en las plataformas.
    - iii. Me gustaría que el material estuviese compactado en un cuadernillo de fotocopias.
    - iv. Me gustaría que el material estuviese compactado en una carpeta en la plataforma o en la nube.
  - c. No.
- 4. ¿Cuántas materias soles llevarte a Diciembre cada año?
  - a. Ninguna.
  - b. Entre 1 y 3.
  - c. Entre 4 y 6.
  - d. Más de 6.
- 5. En caso de que suelas llevarte materias, ¿cuáles son las razones por las que crees que te llevas esa o esas materias?
  - a. Por no hacer nada durante el año.
  - b. Por falta de interés en lo que te enseñan en clase.
  - c. Por no poder entender lo que te enseñan en clase.
  - d. Porque no te gusta como enseña ese profesor.
  - e. Porque te llevas mal con ese profesor.
  - f. Otras razones.
- 6. Respecto de esas materias, ¿soles tomar clases particulares?
  - a. Sí.
  - b. No, porque...
    - i. Busco en internet.



- ii. Estudio por mi propia cuenta con los materiales que tengo o con carpetas de compañeros.
  - iii. Le pido ayuda a mis amigos y/o familiares para que me expliquen.
  - iv. Sale muy caro.
  - v. Otras razones.
7. ¿Preferís tomar clases particulares antes que ir en la semana de orientación a que el profesor te explique?
- a. Sí, porque...
    - i. No me sirve la manera en que explica mi profesor en el colegio.
    - ii. No me siento juzgado por el profesor particular (puedo preguntarle cualquier cosa sin sentirme incómodo/a).
    - iii. Cuando estoy mano a mano con el profesor aprendo más que en la clase.
    - iv. No tengo que moverme de mi casa para que me expliquen.
    - v. En la hora de orientación se pierde mucho tiempo con las preguntas de todos los demás y no puedo sacarme todas las dudas.
    - vi. Otras razones.
  - b. No, porque...
    - i. Muchas veces el profesor particular me enseña cosas que no vi o que vi de otra forma en el colegio.
    - ii. Aprendo de las preguntas que hacen los demás en clase.
    - iii. Sale muy caro ir a profesor particular, y la consulta en el colegio está incluida en la cuota.
    - iv. Otra razón.
8. ¿Cuántas horas de clase particular necesitas para preparar una materia?
- a. Entre 1 y 3 horas.
  - b. Entre 4 y 6 horas.

- c. Entre 7 y 10 horas.
  - d. Más de 10 horas.
9. ¿Soles buscar videos o tutoriales para entender algún tema en internet?
- a. Sí.
  - b. No.
10. En caso de usar internet, ¿soles usar alguna plataforma en particular?
- a. Sí, uso...
    - i. Khan Academy.
    - ii. Edmodo.
    - iii. Educatina.
    - iv. Youtube.
    - v. Otra.
  - b. No uso ninguna en particular, voy variando según el día, tema o materia.
11. ¿Cuánto tiempo tardas hasta que encuentras alguno que realmente te sirva?
- a. Menos de 30 minutos.
  - b. Entre 31 minutos y 1 hora.
  - c. Más de 1 hora.
12. Si tuvieras que hacer alguna crítica a los videos que encuentras en internet, ¿cuál sería?
- a. Los ejemplos que usan no me sirven, no son actuales, o son de otros países.
  - b. El contenido no se adapta específicamente a lo que estoy viendo en esa materia en el colegio.
  - c. No tengo certeza de que eso que estoy aprendiendo me va a servir para pasar la materia en diciembre.
  - d. Hay demasiados videos en internet y tardo mucho tiempo hasta encontrar uno que me sirva.
  - e. Hay muy poca variedad en la manera de explicar los temas (todos son muy parecidos entre sí).

f. No tengo críticas para hacer.

## Anexo D

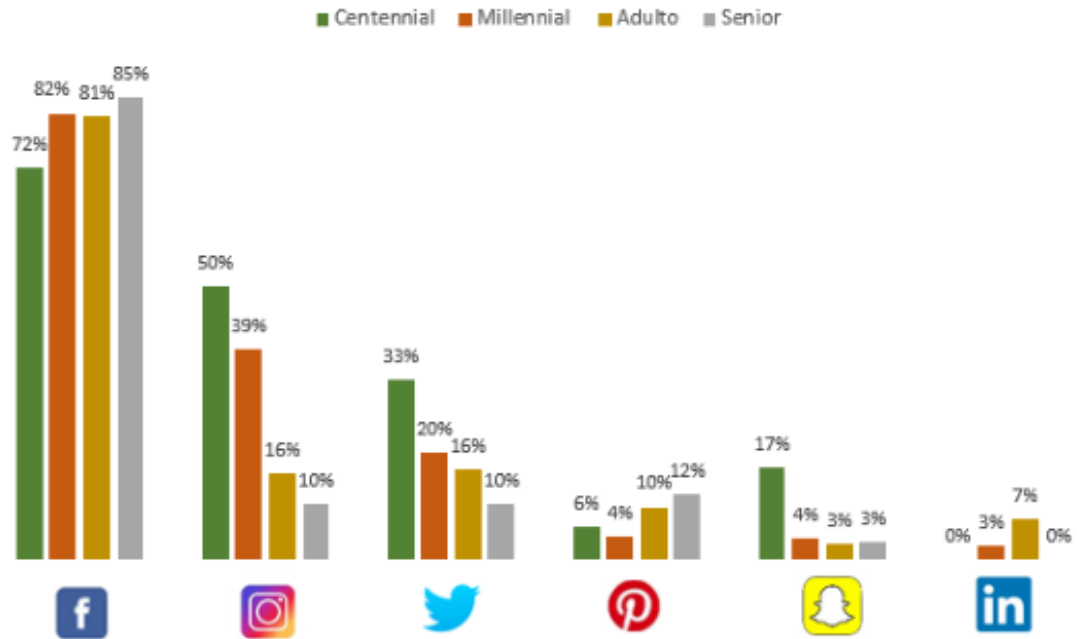
Figura 7: Relevamiento de Precios

<b>Competidores con modalidad "Centrada en el Docente"</b>	<b>Precio</b>
<b>FigaroOnline</b>	
Más de 1.000 alumnos en secundaria	\$ 30.000
Entre 500 y 1.000 alumnos en secundaria	\$ 16.600
Menos de 500 alumnos en secundaria	\$ 8.300
<b>Google Classroom</b>	Gratis
<b>Blended</b>	
Más de 1.000 alumnos en secundaria	\$ 35.000
Entre 500 y 1.000 alumnos en secundaria	\$ 19.750
Menos de 500 alumnos en secundaria	\$ 7.900
<b>Santillana Compartir</b>	
Más de 1.000 alumnos en secundaria	\$ -
Entre 500 y 1.000 alumnos en secundaria	\$ 17.000
Menos de 500 alumnos en secundaria	\$ 8.600
<b>Edmodo</b>	Gratis
<b>Competidores con modalidad "Open Source"</b>	<b>Precio</b>
<b>Educatina</b>	
Bonificación mensual	\$ 120
Bonificación mensual + 1 Clase Particular en Aulaya	\$ 250
Bonificación anual	\$ 750
<b>Khan Academy</b>	Gratis

## Anexo E

### Utilización generacional de las redes sociales

#### Uso cotidiano de redes sociales



## Anexo F

### Flujo de fondos mensuales

#### Año 1

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Inversión Inicial</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	\$ 400	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 17.600	\$ 57.200	\$ 96.800	\$ 70.400	\$ 105.600	\$ 35.200	\$ 220.000
<b>Egresos</b>	\$ 117.085	\$ 177.085	\$ 117.445	\$ 151.138,33	\$ 118.165	\$ 132.731,50	\$ 203.373,50	\$ 131.565,50	\$ 133.149,50	\$ 184.981,50	\$ 136.317,50	\$ 188.149,50
<b>EBIT</b>	\$ -116.685	\$ -173.085	\$ -113.445	\$ -143.138,33	\$ -106.165	\$ -115.131,50	\$ -146.173,50	\$ -34.765,50	\$ -62.749,50	\$ -79.381,50	\$ -101.117,50	\$ 31.850,50
<b>Impuestos</b>	\$ -40.839,75	\$ -60.579,75	\$ -39.705,75	\$ -50.098,42	\$ -37.157,75	\$ -40.296,03	\$ -51.160,73	\$ -12.167,93	\$ -21.962,33	\$ -27.783,53	\$ -35.391,13	\$ 11.147,68
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -75.845,25	\$ -112.505,25	\$ -73.739,25	\$ -93.039,92	\$ -69.007,25	\$ -74.835,48	\$ -95.012,78	\$ -22.597,58	\$ -40.787,18	\$ -51.597,98	\$ -65.726,38	\$ 20.702,83

#### Año 2

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Inversión Inicial</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	\$ 187.200	\$ 187.200	\$ 235.200	\$ 244.800	\$ 254.400	\$ 286.000	\$ 312.000	\$ 338.000	\$ 364.000	\$ 572.000	\$ 364.000	\$ 572.000
<b>Egresos</b>	\$ 203.526	\$ 281.958	\$ 205.158	\$ 295.158,00	\$ 205.590	\$ 222.722,50	\$ 308.522,50	\$ 222.722,50	\$ 232.082,50	\$ 320.222,50	\$ 232.082,50	\$ 223.658,50
<b>EBIT</b>	\$ -16.326	\$ -94.758	\$ 30.042	\$ -50.358,00	\$ 48.810	\$ 63.277,50	\$ 3.477,50	\$ 115.277,50	\$ 131.917,50	\$ 251.777,50	\$ 131.917,50	\$ 348.341,50
<b>Impuestos</b>	\$ -5.714,10	\$ -33.165,30	\$ 10.514,70	\$ -17.625,30	\$ 17.083,50	\$ 22.147,13	\$ 1.217,13	\$ 40.347,13	\$ 46.171,13	\$ 88.122,13	\$ 46.171,13	\$ 121.919,53
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -10.611,90	\$ -61.592,70	\$ 19.527,30	\$ -32.732,70	\$ 31.726,50	\$ 41.130,38	\$ 2.260,38	\$ 74.930,38	\$ 85.746,38	\$ 163.655,38	\$ 85.746,38	\$ 226.421,98

#### Año 3

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Inversión Inicial</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	\$ 457.600	\$ 478.400	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 561.600	\$ 583.200	\$ 604.800	\$ 637.200	\$ 723.600	\$ 853.200	\$ 583.200	\$ 1.164.800
<b>Egresos</b>	\$ 224.595	\$ 303.531	\$ 226.467	\$ 324.902,50	\$ 227.403	\$ 244.895,00	\$ 337.295,00	\$ 248.927,00	\$ 254.975,00	\$ 347.375,00	\$ 265.055,00	\$ 262.387,50
<b>EBIT</b>	\$ 233.006	\$ 174.870	\$ 293.534	\$ 215.897,50	\$ 334.198	\$ 338.305,00	\$ 267.505,00	\$ 388.273,00	\$ 468.625,00	\$ 505.825,00	\$ 318.145,00	\$ 902.412,50
<b>Impuestos</b>	\$ 81.551,93	\$ 61.204,33	\$ 102.736,73	\$ 75.564,13	\$ 116.969,13	\$ 118.406,75	\$ 93.626,75	\$ 135.895,55	\$ 164.018,75	\$ 177.038,75	\$ 111.350,75	\$ 315.844,38
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ 151.453,58	\$ 113.665,18	\$ 190.796,78	\$ 140.333,38	\$ 217.228,38	\$ 219.898,25	\$ 173.878,25	\$ 252.377,45	\$ 304.606,25	\$ 328.786,25	\$ 206.794,25	\$ 586.568,13

#### Año 4

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Inversión Inicial</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	\$ 772.800	\$ 851.200	\$ 851.200	\$ 851.200	\$ 907.200	\$ 939.600	\$ 939.600	\$ 939.600	\$ 1.055.600	\$ 1.287.600	\$ 939.600	\$ 1.656.000
<b>Egresos</b>	\$ 285.088	\$ 355.088	\$ 285.088	\$ 380.287,50	\$ 267.788	\$ 285.640,00	\$ 391.240,00	\$ 291.400,00	\$ 302.920,00	\$ 405.640,00	\$ 314.440,00	\$ 303.492,50
<b>EBIT</b>	\$ 507.713	\$ 496.113	\$ 566.113	\$ 470.912,50	\$ 639.413	\$ 653.960,00	\$ 548.360,00	\$ 648.200,00	\$ 752.680,00	\$ 881.960,00	\$ 625.160,00	\$ 1.352.507,50
<b>Impuestos</b>	\$ 177.699,38	\$ 173.639,38	\$ 205.139,38	\$ 164.819,38	\$ 223.794,38	\$ 228.886,00	\$ 191.926,00	\$ 226.870,00	\$ 263.438,00	\$ 308.686,00	\$ 218.806,00	\$ 473.377,63
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ 330.013,13	\$ 322.473,13	\$ 380.973,13	\$ 306.093,13	\$ 415.618,13	\$ 425.074,00	\$ 356.434,00	\$ 421.330,00	\$ 489.242,00	\$ 573.274,00	\$ 406.354,00	\$ 879.129,88

#### Año 5

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Inversión Inicial</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	\$ 1.056.000	\$ 1.056.000	\$ 1.116.000	\$ 1.116.000	\$ 1.116.000	\$ 1.153.200	\$ 1.153.200	\$ 1.302.000	\$ 1.364.000	\$ 1.798.000	\$ 1.140.800	\$ 2.457.600
<b>Egresos</b>	\$ 303.493	\$ 408.553	\$ 306.553	\$ 434.052,50	\$ 306.553	\$ 324.585,00	\$ 446.625,00	\$ 331.065,00	\$ 353.745,00	\$ 456.345,00	\$ 379.665,00	\$ 346.037,50
<b>EBIT</b>	\$ 752.508	\$ 647.448	\$ 809.448	\$ 681.947,50	\$ 809.448	\$ 828.615,00	\$ 706.575,00	\$ 970.935,00	\$ 1.010.255,00	\$ 1.341.655,00	\$ 761.135,00	\$ 2.111.562,50
<b>Impuestos</b>	\$ 263.377,63	\$ 226.606,63	\$ 283.306,63	\$ 238.681,63	\$ 283.306,63	\$ 290.015,25	\$ 247.301,25	\$ 339.827,25	\$ 353.589,25	\$ 469.579,25	\$ 286.397,25	\$ 739.046,88
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ 489.129,88	\$ 420.840,88	\$ 526.140,88	\$ 443.265,88	\$ 526.140,88	\$ 538.599,75	\$ 459.273,75	\$ 631.107,75	\$ 656.665,75	\$ 872.075,75	\$ 494.737,75	\$ 1.372.515,63