



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de negocios: “Etut”***

**Autor: Alfonso Burgwardt**

**Legajo: 25089**

**Mentor de Tesis: Fernando M. Zerboni**

**Victoria, Buenos Aires, 2018**



# Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Trabajo de Graduación

Plan de negocios: "Etut"

Alumno:

Alfonso Burgwardt  
No. De legajo: 25089

Mentor:

Fernando M. Zerboni

## Índice

1. Resumen ejecutivo.....	3
2. Evaluación de oportunidad de negocio.....	5
3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	8
4. Análisis del sector e investigación del mercado.....	9
5. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS) .....	17
5.1 Proposición de valor.....	17
5.2 Segmento de mercado.....	17
5.3 Canales.....	18
5.4 Relaciones con los clientes.....	19
5.5 Fuentes de ingreso.....	19
5.6 Recursos clave.....	20
5.7 Actividades clave.....	21
5.8 Socios clave.....	22
5.9 Estructura de costos.....	23
6. Plan de marketing.....	24
7. Operaciones del negocio.....	33
8. Costos, inversión y finanzas.....	41
9. Equipo.....	53
10. Aspectos legales.....	56
11. Plan de implementación y riesgos.....	57
12. Conclusión.....	61
13. Bibliografía.....	62
14. Anexos.....	67

# 1. Resumen ejecutivo

El negocio propuesto persigue satisfacer la voluntad de los argentinos de aprender a realizar diferentes actividades a la que se dedicarán como distracción en los momentos de tiempo libre. Dichas actividades son tales como deportes, cocina, moda, actuación, música, entre otras. Para lograr este objetivo, nuestra organización, bajo el nombre de ETUT, ofrece cursos online de alta calidad, para el aprendizaje de las actividades nombradas previamente, pregrabados en formato de video tutorial y, principalmente, enseñados por celebridades o personas famosas para el común de la gente, que resulta ser reconocida en su actividad. Este último aspecto es lo que distingue por excelencia nuestro producto. En definitiva, nuestros cursos ofrecen las mismas características que los de la competencia, como calidad de material, información y video; más el plus de la presencia de una figura disruptiva de un famoso, como protagonista del curso, que es el gran diferencial que le dará a nuestra empresa una ventaja comparativa frente a la competencia.

En su parte inicial, el proyecto apunta al mercado argentino, con la utilización de celebridades de dicha nacionalidad para lograr una sensación patriótica, como así también, la identificación del público con quien dicta el curso. Dependiendo del éxito del proyecto, se expandirán las fronteras a las regiones latinas, y posiblemente, a la región española. Dentro de toda la población argentina, este proyecto apunta a los segmentos ABC1 y C2, con suficientes recursos económicos para consumir nuestros productos, entre las edades de 15 y 55 años, y que además, cuenten con acceso a internet.

Para poder llevar a cabo este proyecto, se necesitará una inversión inicial de 8 millones de pesos, para cubrir las operaciones de los primeros 6 meses. Entre estas, se encuentra la campaña de marketing, la plataforma y los cursos. Para atraer la mayor cantidad de clientes, se lanzará una campaña de marketing agresiva cada vez que se inaugure una serie de cursos nuevos. Será necesario un equipo cinco (5) personas: cuatro (4) empleados y un (1) emprendedor.

La perspectiva de Etut se encuentra en un estado favorable. Existe una clara oportunidad de negocio, siendo que la inversión inicial no es elevada y que los beneficios para los socios de la empresa son cuantiosos, como se desprende del análisis económico-financiero que proyecta un VAN de \$ 231,992,729.17 y una TIR de 264%.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. Evaluación de oportunidad de negocios

Dada la evolución que se ha registrado en la tecnología e internet en los últimos tiempos, ha irrumpido, a gran escala, un nuevo método de enseñanza/aprendizaje, con características muy diferentes respecto de la educación tradicional, conocido como el eLearning.

Este concepto busca brindar a los que lo adoptan una formación académica, ya sea un curso, programa o una licenciatura, a través de clases a las que se accede de manera virtual mediante la plataforma web. Se trata de una interacción mutua entre alumno y profesor (en vivo o no), donde las clases se suelen dictar en un formato de video (eLearningNC, 2018).

Según datos de la página [elaeraningindustry.com](http://elaeraningindustry.com), la industria del eLearning se encuentra en un constante crecimiento, estimado en el 5% anual. En el año 2017, los ingresos generados por esta industria fueron de U\$S 182 miles de millones, y se estima que, en el 2023, se incrementarán a U\$S 240 miles de millones. Asimismo, se estima que, para el año 2019, los videos serán responsables del 80% del tráfico total de internet. Aún más, se pronostica que, para este mismo año, el 50% de todas las clases serán dictadas en forma online.

Quedan así en evidencia dos aspectos. Por un lado, que el eLearning está tomando un auge, tanto en crecimiento como en envergadura, que lo convierte en el candidato ideal para desarrollar nuevos emprendimientos. Y por el otro, que los consumidores tienen ansias de aprender.

No es coincidencia que, en los últimos años, el eLearning haya ganado tanta popularidad en el mundo. Ello se debe a que este método brinda altas ventajas sobre los métodos tradicionales de aprendizaje. Una de ellas resulta ser que las clases se pueden seguir desde el lugar donde uno se encuentre, a la hora que uno desee y, además, se pueden ver repetidas veces. Otra de las ventajas a señalar es que el proceso de aprendizaje

suele ser más entretenido que las clases tradicionales. Esto se debe a que las clases suelen estar mejor acomodadas a las necesidades de los consumidores ya que hay una extensa variedad de material en la web y el consumidor puede elegir el más adecuado a sus gustos. Sin perjuicio de ello, las clases suelen ser más reducidas en tiempo, variando desde un 25% a 60% más cortas que las clases tradicionales. Por último, se destaca que otra gran ventaja del eLearning es que se reducen ciertos costos como, por ejemplo, el costo de transporte (del alumno). (eLearning Industry, 2017)

Por lo tanto, en el eLearning, hoy en día se vislumbra una gran oportunidad de negocio. Pues los altos ingresos, el crecimiento constante y la popularización de este método de aprendizaje fuera de lo tradicional hacen que esta una industria goce de alta rentabilidad alentando así penetrar en el mercado. Más importante aún es que, al observar el interés de la sociedad en aprender, es esperable que este crecimiento, volumen y rentabilidad se mantengan a lo largo del tiempo.

Para un mejor desarrollo de la oportunidad de negocio que se presenta en el hecho de que la sociedad tiene una gran vocación por aprender - a través el eLearning - se debe analizar cuál de las metodologías utilizadas en esta industria puede brindar el mejor resultado. De estas últimas, una de las más atractivas para los consumidores es lo que hoy se conoce como “video tutorial”, también conocido como videos “how to”.

Se entiende por “video tutorial” al sistema de auto-aprendizaje que pretende simular al instructor desarrollando algún procedimiento o los pasos para realizar determinada actividad (ClassOn Live, 2016). En otras palabras, es un video a través del cual se explica cómo realizar cierta actividad.

En los últimos años, los videos tutoriales han tenido gran relevancia en el mundo del aprendizaje. Es un método de enseñanza que se utiliza con frecuencia en el eLearning. Hoy en día, los videos tutoriales son el segundo estilo de videos más consumidos en YouTube (MediaKix, 2017). Las ventajas que ofrecen dichos videos - frente a otras metodologías del eLearning (como por ejemplo gaming) - son que se consume mejor que el texto, el contenido es reciclable y es más económico de implementar.

Es así que la oportunidad de negocio que se observa aquí es que, en el mundo actual, la sociedad prefiere aprender mediante el eLearning antes que con métodos tradicionales, como instrucciones o libros; y dentro del eLearning, el video tutorial puede ser una de las metodologías más aptas para captar el valor que presenta este mercado.

Esta tendencia sigue siendo interesante cuando analizamos el consumo de video tutoriales en Argentina. Según la página web Minuto Uno, los argentinos cada día consumen más internet y, frecuentemente, suelen recurrir a videos tutoriales. Un 47% de los “millenials” (18-34 años) conectados prefieren ver un tutorial antes que leer instrucciones. En el caso de Argentina, se deberá desarrollar esta oportunidad de negocio observando que los videos tutoriales más consumidos por el público en general se dividen en cuatro áreas: moda, deporte, videojuegos y cocina.



Universidad de  
**San Andrés**



### **3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad**

El negocio que se propone es una adaptación de la empresa MasterClass, al idioma e idiosincrasia latinoamericanos o hispanoamericanos. Se trata de una página web donde se venden cursos online. Estos cursos son enseñados por celebridades o personas destacadas y reconocidas en la actividad de que se trata que, además, son apreciados y queridos por el público. En otras palabras, alguien venerado y de culto. No se requiere conocimiento previo para realizar los cursos. Están prediseñados para que cualquier persona tenga la posibilidad de aprender. A medida que avanza el curso, el nivel de dificultad incrementa, llegando a niveles intermedios y avanzados.

Al mismo tiempo, para que los clientes puedan acceder a dichos cursos a través de su teléfono celular, se proporcionará una aplicación móvil, la cual cumplirá con los mismos requisitos que la página web, adaptados a la pantalla del celular. La aplicación y la página web estarán sincronizados para el fácil manejo del usuario, en cualquiera de las dos plataformas.

Las actividades principales que se desarrollarán en los cursos van de la mano con la demanda argentina. Serán de mayor importancia los cursos ligados con el deporte, la cocina, la moda y los videojuegos. También se desarrollarán otras actividades como la composición de música, actuación y escritura, entre otros.

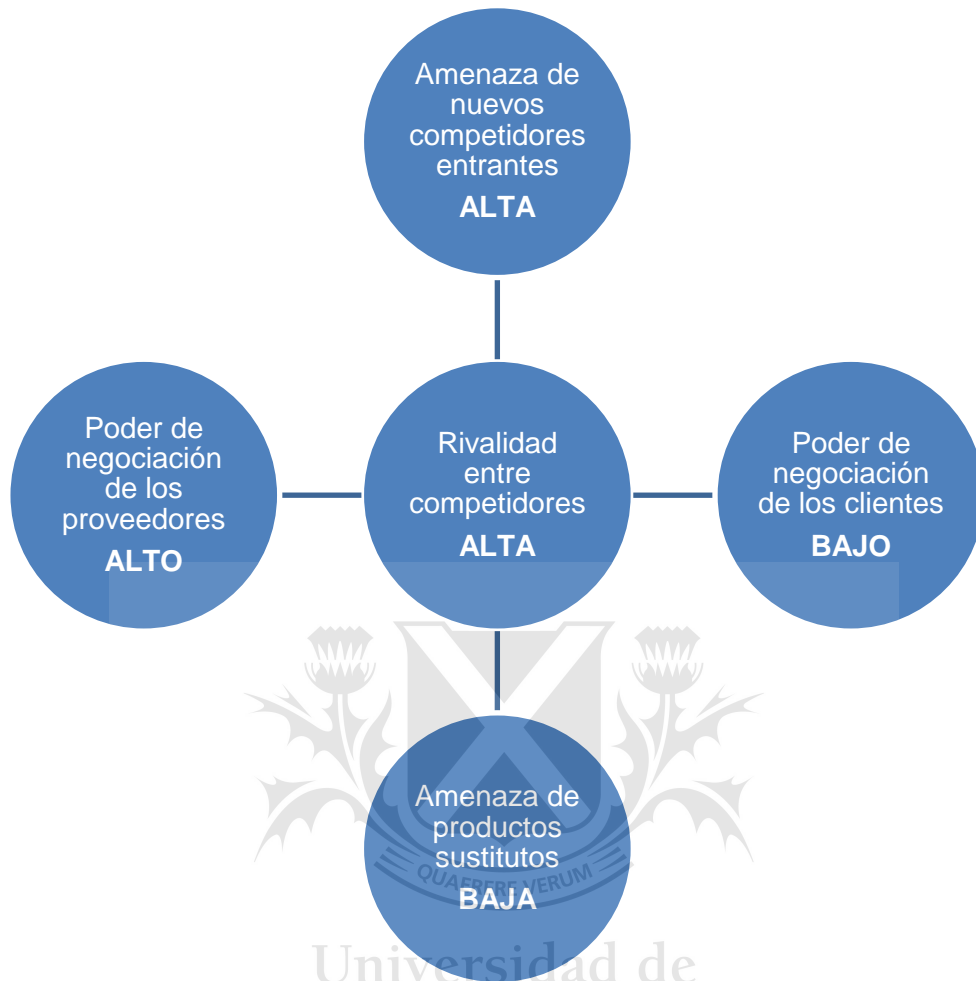
Cada curso estará compuesto por un total de entre 15-25 videos tutoriales, con un promedio de 2 a 4 horas de video en total. Se creará un tráiler atractivo para cada curso, con el fin de promocionarlo. Con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de clientes posibles, el tráiler mostrará algunos aspectos sobre la actividad, pero se enfocará prioritariamente en la celebridad o persona destacada y en la experiencia que el curso brinda en acompañarlo mientras enseña lo que mejor sabe hacer. Es de vital importancia que los cursos sigan un orden predeterminado. Se requiere de una introducción, un cuerpo y una conclusión. Este orden permitirá que el curso tenga atracción visual y, además, mantenga un patrón común con el resto de los cursos que se ofrecen.

## 4. Análisis del sector e investigación del mercado

### Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un análisis creado en 1979 por Michael Porter, que se utiliza para analizar el nivel de competitividad dentro de una industria, para luego poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis consiste en cinco fuerzas existentes conocidas como: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. En el caso de Etut, estas fuerzas determinan la intensidad de competencia y rivalidad en la industria del e-learning, por lo tanto, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.





Universidad de  
**San Andrés**

### **Amenaza de productos sustitutos**

Se consideran productos que compiten en forma con el nuestro, a todos aquellos cursos que enseñan nuestras mismas actividades, tanto de manera online como offline. Tutoriales en YouTube acerca de estas actividades, y productos del estilo, también son considerados como competencia, dada la naturaleza de nuestros cursos, cuyo formato es el de “video tutorial”.

De esta manera, solo se puede considerar como productos sustitutos a los libros y al aprendizaje autónomo mediante investigación que, en comparación con el crecimiento del eLearning y el mercado de videos tutoriales, no presenta mayor amenaza. De esta manera, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Al haber pocas barreras de entrada al mercado, la amenaza de nuevos entrantes es alta. Con la globalización de internet, hoy en día, cualquier persona puede enseñar, y cualquier persona puede aprender.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que Etut apunta a una cartera grande de clientes. Los cursos están abiertos al público para que cualquier persona interesada en ellos tenga la posibilidad de comprarlos. De esta manera, la pérdida de un posible cliente no afecta a nuestra empresa ya que significa una pérdida muy pequeña que, además, eventualmente será reemplazada por otro cliente.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores más importantes de Etut, son las personas destacadas o celebridades o personajes famosos. Con respecto a ellos, el poder de negociación es moderado/alto. En cada rubro, hay distintos argentinos que han triunfado a lo largo de sus carreras, y hoy, son considerados “estrellas”, pero no todos cumplen con el fit indicado para nuestra empresa. Son pocos los que poseen todas las características que Etut considerará al momento de elegir la persona correcta.

## **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es alta. Ello se debe a que existen varias empresas que brindan productos similares al que ofrece Etut. Tanto locales como internacionales, venden cursos online o presenciales, y nuestra empresa tiene que competir con ellas.

En conclusión, dado el análisis hecho de las cinco fuerzas de Porter, se puede decir que Etut se encuentra en una industria promisoras y tendrá la ardua tarea de lograr posicionarse en la misma. Dada la alta competencia en la industria, la amenaza de nuevos competidores y el alto poder de negociación de los proveedores, se puede aseverar que el mercado al que apuntamos es complejo, competitivo y difícil de penetrar.

Por el otro lado, dado el potencial del eLearning y los ingresos altos que se pronostican para los años siguientes, podría decirse que es una industria atractiva donde se podrá invertir, pero para que sea rentable, tiene que desarrollarse un buen plan de negocio, que nos permita penetrar en el mercado y generar ingresos positivos.

Para ello, será necesario hacer uso de nuestra gran herramienta de valor, la celebridad como protagonista del curso, que es lo que nos proporcionará la característica diferencial frente a la competencia.

## **Análisis FODA**

Para la consideración las variables endógenas y exógenas a la organización, haremos uso de la matriz FODA. Este análisis nos ayudará a entender tanto las fortalezas y debilidades (variables endógenas) de una empresa, como también las oportunidades y amenazas (variables exógenas), para luego poder determinar la estrategia de corto, mediano y largo plazo de la empresa.



## Fortalezas

La primera fortaleza de nuestra organización es que requiere escasa logística y almacenamiento del producto. Al contar con un producto digital, sólo es necesario tener una unidad de almacenamiento por curso; ello a diferencia de los productos físicos, que requieren lugar de guardado y almacenamiento. Además, la distribución de cada producto es simple y de bajo costo. Esto se logra mediante el software de streaming Vimeo, cuyo valor es de tan sólo U\$S 50.- mensuales. La poca logística y almacenamiento del producto conlleva a que los costos marginales sean muy bajos. Vender 100 unidades o 10.000 unidades representan una diferencia de ingresos muy

importante, y una diferencia de costos bastante baja. De cualquier modo, esto no significa que los costos marginales sean inexistentes, ya que por cada venta que se genere hay que pagarle un porcentaje a la personalidad destacada que lo brinda y a MercadoPago (software de pago online). Pero que se requiera de poca logística y almacenamiento, genera que estos costos se reduzcan drásticamente. Finalmente, la última fortaleza es que todos los servicios que ocurren dentro de la organización son tercerizados. Esto incluye la producción de videos, la campaña de marketing y los temas legales. Esto nos brinda la ventaja de que, a corto plazo, los costos son más bajos y además no es necesario contar con un equipo muy grande de empleados.

## **Oportunidades**

Tal como fue expresado anteriormente, el crecimiento del eLearning y el hambre y la vocación por aprender, por adquirir y retener conocimientos, son oportunidades claras y las razones principales por las cuales se formó este proyecto.

Es sabido que la industria del eLearning tiene un crecimiento anual de un 5% y genera ingresos de U\$S 180 mil millones de dólares. Y por el otro lado, nuestro país ha demostrado enorme interés por aprender mediante videos tutoriales en plataformas como YouTube.

La última oportunidad es la alta variedad de actividades que pueden ser enseñadas y aprendidas. No debemos limitarnos a las cuatro más importantes en nuestro país, que son: deporte, cocina, videojuegos y moda; sino que debemos expandir nuestros horizontes y enseñar nuevas actividades que le interesen a la población que consume, por ejemplo, arte, música y otras tendencias que constituyen los intereses actuales del mundo globalizado. Si tomamos en consideración lo señalado previamente, se amplía la cantidad de actividades para enseñar.

## **Debilidades**

Ahora bien, depender de la persona destacada que dictará el curso tiene un alto riesgo. Cualquier acción de dicha celebridad, sea dentro o fuera del ámbito del curso, puede repercutir en el éxito o fracaso del mismo. Los resultados podrían variar considerablemente, a favor o en contra. Dicho riesgo se irá diluyendo en la medida que nuestra plataforma incorpore nuevos cursos.

## **Amenazas**

En un contexto poco estable como el de nuestro país, llevar a cabo un proyecto como el nuestro cuenta con una serie de riesgos. Lo que hoy en día podría considerarse barato o de bajo costo, mañana puede ser considerado caro. Debido a la inflación constante de nuestra economía, existe la posibilidad de que, en el futuro, nuestro producto sea considerado como costoso y, por ende, que no valga más la pena adquirirlo. Esta circunstancia nos posicionaría en una situación de riesgo a nivel empresarial.

Además, dentro del mercado al que Etut apunta existe una alta competencia. No solo de empresas nacionales, sino también internacionales, que brindan productos similares, algunas con precios inferiores y, en otros casos, de forma gratuita.

Consideramos que la última amenaza es la posibilidad de que se genere algún problema con el famoso debido al contrato que se le presenta. Esto puede ocurrir por varias razones, por ejemplo: la participación del famoso en nuestra empresa pueda modificar su imagen, que no esté de acuerdo con el porcentaje sobre los ingresos que le ofrecemos, o que directamente prefiera un monto fijo como pago.

En conclusión, las variables positivas o negativas, endógenas y exógenas, siempre estarán presentes en el desarrollo de nuestra empresa. Estas nos brindarán información



que servirá en un futuro para crear la estrategia que nos permita crecer como empresa. En nuestro caso, al observar nuestras debilidades, veremos que Etut depende – en gran medida – de la persona destacada que dicta el curso; y esto presenta un riesgo, ya que cualquier acto suyo negativo puede repercutir dañando nuestro prestigio.

Una buena estrategia para resolver lo anterior es lanzar productos al mercado de manera constante, para que la dependencia con el personaje famoso vaya diluyéndose gradualmente.

Otra forma complementaria, es utilizar las cláusulas contractuales que obligan y limitan el proceder de la celebridad respecto de Etut.

Otro ejemplo de cómo nos ayuda el análisis FODA en la futura estrategia de la empresa es utilizar las oportunidades que nos acerca el mercado. Dado que la demanda crece día a día y existe voluntad de aprender, se debe lanzar la mayor cantidad de cursos posibles, con alta variedad de actividades. Además, se debe aprovechar el extremo de que al no existir costos marginales, los ingresos se incrementan potencialmente con el lanzamiento de cada nuevo curso.



Universidad de  
San Andrés

## 5. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)

### 5.1 Proposición de valor

La información teórica y la metodología para dictar los cursos son semejantes a la mayoría de los cursos ya existentes, tanto online como offline. La gran diferencia que se ofrece en este negocio es el profesor. No se trata de una persona común, quien tiene una noción amplia sobre el tema, sino que se trata de una celebridad o persona destacada o personaje famoso que se encuentra posicionado entre los mejores de su rubro. Además, cumple con características como la de ser querida y respetada por el común de la gente, una característica que le proporciona un valor agregado inmenso a dichos cursos, ya que muchos consumidores aceptarían abonar los videos, en gran parte, por el orador del curso, y no tanto por el contenido teórico del curso en sí.

### 5.2 Segmento de mercado

El segmento de la sociedad al que se apunta cumple con las siguientes características: tener acceso a internet, pertenecer a las clases sociales ABC1 o C2, tener entre 15 y 55 años y tener interés en las actividades que se dictarán en nuestros cursos.

La edad no resulta ser el criterio más relevante. Pues se valorará más la voluntad del consumidor, sus ganas de aprender y el afecto que le tiene a la celebridad. De cualquier modo, dado que existen ciertos patrones en el uso de internet, ya que no todas las edades consumen de la misma manera su tiempo frente a la computadora, se debe segmentar según las edades cuyo uso de internet es más extenso. Las estadísticas muestran que, en Estados Unidos, el mayor consumo de internet se da entre los 18 y los 49 años de edad (Pew Research Center, 2018). Las estadísticas argentinas sostienen que el mayor consumo de internet varía entre los 15 y 44 años de edad (Infobae, 2013)(Ver anexo 1). De esta manera, se puede encontrar el segmento perfecto donde se combina, por un lado, la gente con voluntad de aprender, y por el otro, las estadísticas

de uso de internet según edades, concluyendo en que el segmento adecuado ronda desde los 15 a los 50 años de edad.

Con respecto a la clase social, nuestra organización apunta a los segmentos ABC1 y C2 (ver anexo 2) ya que, dados los precios de nuestros productos, son las clases con recursos suficientes para adquirirlos.

Según el diario Popular, el porcentaje de población argentina que goza de acceso a internet es el 70%. Esto significa que más de 30 millones de habitantes tienen acceso a internet.

Los porcentajes de las personas interesadas en cada actividad son distintos ya que dependen de la popularidad de las mismas en el país. De este modo, no es posible analizar este concepto como un conjunto, sino que deberá dividírsele en las distintas actividades. En otras palabras, este concepto se utiliza para segmentar cada producto ofrecido, de manera independiente al resto. Esto se diferencia los elementos utilizados anteriormente para segmentar, donde eran todos iguales para todos los productos.

### **5.3 Canales**

Dada la propia naturaleza de Etut, el canal directo de venta por internet es lo que lo diferencia de los cursos tradicionales que, por su naturaleza, son de asistencia presencial a la tienda propia de la institución que los dicta. Este canal tiene varias ventajas sobre el canal tradicional. Una de las grandes ventajas de la venta por internet (e-commerce) sobre la tienda propia es la geografía. No existen límites geográficos cuando se trata de ventas online, lo que significa que cualquier persona, en el país, con acceso a internet, puede comprar el producto; y en la tienda propia, hay un límite reducido de clientela. Otra ventaja para el cliente, es que el acceso al producto es instantáneo, eliminándose así el tiempo y costo de transporte. (The Balance, 2017).

Existen dos tipos de plataformas a las cuales los clientes podrán acceder. Para el acceso en computadora o pc, se utilizará una plataforma web. Para los clientes que prefieren acceder desde su teléfono celular, contarán con la posibilidad de entrar mediante el sitio web, pero la opción preferente será una aplicación (app) que cumpla con las mismas funciones que la plataforma web pero que esté adaptada a una pantalla más pequeña y al sistema operativo de la telefonía móvil.

El marketing es uno de los focos centrales para la organización, ya que es de vital importancia promover la marca. Se buscará lograr acceso mediante el uso del marketing en las distintas redes sociales. Preferentemente, se utilizará Instagram, Facebook y Twitter, ya que según un estudio hecho por el diario La Nación en 2017, éstas son las redes de mayor uso en el país.

#### **5.4 Relaciones con los clientes**

Es de vital importancia para la organización adquirir clientes. Para ello, no sólo resulta necesario ofrecer un buen producto, sino que además resulta vital vender un buen servicio. Para ofrecer el mejor servicio posible, esta organización debe mantener una relación con los clientes de autoservicio, la cual resulta ser una relación indirecta, donde no existe contacto entre la empresa y el cliente. Aquí, los clientes cuentan con todos los medios necesarios para ayudarse a sí mismos. Para ello, se pondrá especial énfasis en que la página debe ser “user friendly” y que la experiencia del usuario con la misma sea lo más interactiva e intuitiva posible.

#### **5.5 Fuentes de ingreso**

Las fuentes principales de ingreso para Etut consisten en: 1) la compra del producto (curso) y 2) la suscripción anual. En el primer caso, el cliente tiene la opción de pagar el curso en su totalidad, y lo adquiere para su uso ilimitado por el resto de su vida. En el segundo caso, el cliente tiene la opción de suscribirse de manera anual, cuyo precio es

más alto que la primera opción pero, de esta manera, tiene acceso ilimitado a todos los cursos, por la duración de un año.

Otra fuente de ingreso a considerar son los patrocinadores. Estos serían las organizaciones que pagan a algún personaje destacado de la sociedad el total o un parte parcial del contrato suscrito, obteniendo a cambio que los productos que vende dicho patrocinador sean utilizados en los cursos.

## **5.6 Recursos clave**

Uno de los recursos más importante para esta organización es, sin duda, el ser humano. Es de vital importancia contratar a un profesional culto en la materia a dictarse. No basta con contratar a un famoso y hacer un curso. Debe existir respaldo, gente que se encargue de elegir al personaje famoso más adecuado para cada curso, que mantenga cada clase entretenida y dinámica, y que conserve el sitio web funcionando de forma constante. Esto mismo ocurre en MasterClass, donde se proporciona gran importancia al personal, dividiéndolos en distintas áreas y actividades. Cuentan con 5 áreas, a saber: contenido visual, marketing, operaciones y estrategia, productos y finanzas.

En Etut, otro de los recursos clave es la de Plataforma/Web. La página de internet y la aplicación en el teléfono celular deben funcionar a la perfección. De esta manera, se logrará mantener la calidad del servicio. No hay margen de error. Además, debemos contar con una plataforma fácil de usar, dinámica y susceptible de ser entendida para todos los clientes.

Diseñar una página web como Etut tiene costo. Con la investigación realizada el sitio <http://howmuchdoesawebsiteco.st/> creado por un grupo conocido como Crew, se estima que el costo de diseñar esta página web ronda la suma de \$1.369.000.-. Asimismo, Crew cuenta con un sitio web para calcular costos para crear “apps”, conocido como [howmuchtomakeanapp.com](http://howmuchtomakeanapp.com), y el cual nos asegura que el costo de creación de nuestra plataforma “app” rondará la suma de \$ 2.600.000.-.

## 5.7 Actividades clave

Las actividades core de nuestra organización se dividen en: la producción de video, la selección de la persona destacada en cada rubro o área, el proceso de enseñanza y el área de marketing.

Respecto de la producción del video, se consideran todos los aspectos audiovisuales de nuestros cursos. La calidad de video, su sonido, la vestimenta de los profesores, el set de filmación, entre otros. Este aspecto resulta ser clave en nuestra empresa, ya que forma una parte importante del producto final.

Respecto de la selección del personaje famoso que dictará el curso, siendo que, seguramente existan varios en su rubro, y siendo que no todos serán el “ideal” para Etut, se deberá cumplir con un proceso delicado y minucioso de selección para dar con la persona indicada para nuestro curso, que represente nuestras ideas y valores a la perfección.

Respecto del proceso de enseñanza, el mismo resulta ser clave para nuestra empresa. Es parte integrante de nuestro producto, junto con la producción del video y la celebridad elegida. En esta actividad, se pretende comunicar, mediante técnicas de enseñanza, conocimientos, ideas, experiencias, habilidades o hábitos de los famosos, para que los consumidores puedan absorberlo de la mejor manera posible.

Respecto del área de marketing, se requiere, con los fines de atraer la mayor cantidad de clientes posibles, llevar a cabo una campaña de marketing efectiva. Esto será a través de técnicas de marketing digital. Es vital, ya que cuanto mayor efectividad, mayor será la audiencia cautivada, y mayor el porcentaje de ventas.

También existen otras actividades importantes como finanzas y operación y estrategia, que serán llevadas a cabo en la empresa, pero que no consideramos tan relevantes como las nombradas anteriormente.

## 5.8 Socios clave

Los socios de la organización serán mayoritariamente los inversores del proyecto, desde personas individuales considerados en el rango de “friends, fools and family”, hasta un inversor ángel. Lo más importante, sostiene el CEO de MasterClass, David Rogier, es elegir bien a los socios que se involucrarán en la organización.

La página Crunchbase muestra información acerca de las inversiones que se han hecho en el transcurso de los años en MasterClass. La primera inversión fue de U\$S 1.4 millones y la última fue de U\$S 35 millones. Es importante destacar como fue modificándose la lista de inversores con el transcurso del tiempo. En los primeros tiempos de MasterClass, solo había seis (6) inversores, dentro de los cuales, la inversión más alta fue realizada por una pequeña empresa llamada Harrison Metals, dedicada a invertir dinero en gente excepcional (según sus propios dichos). En la última inversión, hubo doce (12) participantes, donde el mayor inversor fue IVP (Institutional Venture Partners), dedicada a invertir en empresas de tecnología y media, en su etapa más madura.

Analizar los datos acerca de una empresa tan similar a la nuestra, y que además ha triunfado en el mundo de los negocios, nos brinda una gran ventaja, pues nos permite descifrar cuales aspectos deberíamos emular, y cuales, por el contrario, deberíamos evadir.

En este último aspecto, Etut no pretende contar con un número grande de socios. Sólo se persiguen los aportes de FFF y de un inversor ángel. Se deberá tener en consideración que los costos de nuestro país son más bajos que los de los Estados Unidos. Por esta razón, podemos contar con menos inversores para llevar adelante el proyecto. Además de la razón provista recientemente, nuestros costos internos serán menores por otras dos razones: los pagos a las celebridades serán porcentuales de los ingresos (a diferencia de MasterClass, que se estima que les pagan una suma fija de dinero), y todos los servicios serán tercerizados (a diferencia de MasterClass que lleva a cabo todos los procesos por su propia cuenta).

## 5.9 Estructura de costos

Un gran desafío para la organización es reducir la mayor cantidad de costos posibles. No resulta ser una tarea sencilla porque, al mismo tiempo, debemos mantener el alto nivel de calidad de nuestros productos. Existen distintas categorías de costos:

### Costos Hundidos

- Costo de constitución de la sociedad
- Desarrollo de página web y app celular
- Registro de marca
- Campaña de marketing

### Costos fijos

- Sueldos
- Mantenimiento de plataforma
- Software
- Estudio de abogados
- Producción de videos

### Costos Variables

- MercadoPago
- Pago a famosos



Universidad de  
**San Andrés**



## 6. Plan de Marketing

A fin de que la empresa penetre en el mercado y logre mantener su nivel de competitividad, resulta necesario desarrollar un eficaz y rotundo plan de marketing. Ahora bien, el plan de marketing es una herramienta, utilizada por la mayoría de las organizaciones, donde se tienen en cuenta los objetivos a cumplir en el futuro, y se lleva a cabo un exhaustivo análisis de cómo alcanzar los mismos a través de una visión “marketinera”.

Según 2spacios, el desarrollo de un interesante plan de marketing es clave en este proceso, ya que *"permite vender productos y servicios y llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales con éxito"* (2spacios, 2015) y además *"minimiza el riesgo de frustración y el agotamiento de recursos"* (2spacios, 2015).

Con el objetivo de lograr un plan de marketing completo para la empresa, se debe tener en cuenta los siguientes análisis: las 4p del marketing mix, el ciclo de vida de un producto y el embudo de conversión (ver anexo 3).

### Producto

El producto que vende nuestra empresa consiste en una serie de cursos digitales, cada uno dictado por un personaje famoso, quien resulta ser reconocido como una fuente confiable del tema y/o actividad que desarrollará en dicho curso. La composición de cada producto puede dividirse en 3 partes: el protagonista, la educación y la filmación. De esta manera, se entiende que quien lo dicte no resulta ser lo más trascendente, sino que también resulta fundamental la manera en la que se transmita la información (educación) y la atracción visual y el entretenimiento del video (filmación).

Cada curso está compuesto por un promedio de 24 lecciones. Las lecciones serán dictadas en un formato de video tutorial y tienen una duración de alrededor de 12 minutos cada una (datos recuperados de MasterClass.com). El método de transmisión utilizado para las lecciones es el streaming. Por lo que resulta de vital importancia que no es

necesario descargar archivos pesados, lo que conlleva a evitar además cualquier posible conflicto de pirateo. Cada curso contará con actividades opcionales para resolver luego de cada lección, y también, con un foro para que los alumnos puedan debatir sobre lo aprendido. Esto genera que los consumidores se mantengan constantemente activos dentro de la página, ya sea participando o simplemente compartiendo sus experiencias. La idea de agregar actividades y foros proviene de observar a Coursera, empresa que se dedica a comercializar este tipo de cursos, quien utiliza estos métodos de larga data con resultados altamente positivos.

Todos los productos que brinda la empresa son estrictamente B2C. Los clientes pueden acceder a los cursos mediante la plataforma web o pueden descargar la aplicación en su teléfono móvil. Es importante resaltar que los contenidos de los cursos fueron minuciosamente pensados y diseñados para que puedan ser utilizado por consumidores de diferentes edades, y no se requiere de conocimientos previos en la materia. Por otra parte, para el caso de clientes más experimentados sobre el tema, se ha incluido información valiosa e interesantes “tips” aportados por cada una de las personalidades que dicte cada curso.

En la primera etapa de la empresa, se lanzarán al mercado tres cursos. Cada curso pertenece a un área distinta, intentando así apuntar a distintos segmentos. Los cursos son los siguientes:

- Cocina (con Maru Botana)
- Actuación (con Karol Sevilla)
- Fútbol (con Carlos Tevez)

## **Promoción**

La promoción es uno de los pilares fundamentales de esta organización, ya que de ella dependerá que la empresa genere ingresos o sufra pérdidas. Existe una relación directa entre la promoción y la cantidad de visitas en la página web. Por lo tanto, es de vital importancia invertir dinero y tiempo en esta área. Ello requiere de un análisis exhaustivo

de los aspectos del mercado, y de los distintos métodos de promoción que generen mayor atracción de los posibles consumidores.

A los fines de promocionar la marca, se utilizará solamente la herramienta del marketing digital, pues brinda mayores ventajas respecto del marketing tradicional. Dichas ventajas son: costos más bajos, y la posibilidad de elegir quien recibe el contenido y de acceder a mayor cantidad de potenciales clientes que resultan ser usuarios de internet. (Digital Doughnut, 2016).

Según Ascend2 (Antevenio, 2017) (ver anexo 4), dentro de las tácticas más utilizadas para penetrar en el mercado que se pretende conquistar, se encuentran: marketing de email, marketing de contenido y marketing en redes sociales.

Marketing de email: este método no sólo es efectivo, sino que además es económico. Por esta razón, resulta clave invertir en una campaña de correo electrónico. La empresa utilizará los emails para mantener a sus clientes actualizados, brindando información sobre nuevos cursos, actualizaciones en la página web, entre otros.

Marketing de contenido: en esta área, la empresa invertirá la mayor cantidad de dinero posible. Cada curso debe contener un tráiler, que sea corto, atractivo y que brinde información sustancial. Esta es la mejor manera de transmitir el producto de Etut al público, y no en vano es el método utilizado por MasterClass para promocionar sus productos. Este tráiler será luego promocionado en distintas redes sociales.

Marketing de redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube no sólo son las redes sociales más conocidas e influyentes, sino que además se encuentran dentro de las cinco páginas web o aplicaciones de telefonía celular más utilizadas en los últimos años (información de Business Insider y Lifewire). No caben dudas de que la promoción de Etut se llevará a cabo a través de estas plataformas, ya que resultan ser el canal de comunicación actual por excelencia.

Para lograr captar a los seguidores de Facebook e Instagram, se utilizarán los tráileres con el fin de promocionar cada producto. Para ello, se utilizará Facebook Ads, donde se puede abonar un canon a fin de que la plataforma promocióne el producto y así aumentar

la cantidad de visualizaciones. Además, es posible elegir el segmento al que se quiere dirigir el producto, logrando así una promoción más eficiente.

Otro modo de utilizar Instagram como medio de promoción del producto que se pretende vender, es a través de los “influencers” quienes, debido a que cuentan con un gran número de seguidores en las redes sociales, a través de sus posteos, logran inclinar o influir sobre la decisión de compra de los mismos. Es el método de promoción por excelencia en tiempos modernos. Para lograr un lanzamiento efectivo, resulta menester contratar “influencers” cuyos seguidores formen parte del mercado al cual apunta nuestra empresa. Por ello, las personas conocidas como “influencers” considerados para promocionar nuestros cursos son:

- Oriana Sabatini - 3.5M de seguidores en Instagram (#1 influencer mujer de Argentina según Rank.Social) (Ver anexo 5)
- Julián Serrano – 3.1M de seguidores en Instagram (#1 influencer masculino de Argentina según Rank.Social) (Ver anexo 6)
- Jimena Barón – 4.7M de seguidores en Instagram (#1 influencer en Música según Rank.Social) (Ver anexo 7)

Otros métodos: según Ascend2, otra táctica de marketing digital importante es la optimización de posicionamiento en buscadores (search engine optimization). Esto se puede lograr mediante Google Ads, donde se mejora la visibilidad del sitio web en los resultados del buscador Google. El objetivo resulta ser que al buscar palabras clave como "curso" en Google, Etut aparezca en primera posición.

El ultimo método para promocionar nuestros productos será la posibilidad de los clientes de utilizar un “free trial” antes de consumir el producto seleccionado. Un “free trial” resulta ser un acceso limitado, en contenido y tiempo, donde los potenciales clientes pueden familiarizarse con el producto elegido, antes de consumirlo.

La empresa seleccionada para llevar a cabo dicha tarea, en forma integral, es Ambush. Asimismo, se designará una persona dentro de nuestra organización, la cual se encargará de la interacción con dicho proveedor.

## Plaza

Tres aspectos clave vienen a la mente cuando se habla de plaza: almacenamiento, logística y canales de venta. En todas las empresas de ventas de productos, los mismos son vitales, ya que manejarlos en forma eficaz conlleva la reducción de costos. A diferencia de otras empresas que invierten elevadas sumas de dinero en este aspecto y, constantemente, persiguen reducir gastos, Etut se encuentra ubicada en un plano favorable. Ello se debe a internet y la digitalización de los procesos.

El almacenamiento de los productos no representa un desembolso considerable y además, no ocupa lugar. Es decir, aunque se vendan diez mil cursos de Karol Sevilla, o tan solo 5, la capacidad necesaria de almacenamiento para este producto es la misma, pues sólo se necesita almacenar una única vez el producto, para luego distribuirlo las veces que se requiera.

Es destacable que la logística de los productos resulta rápida y económica. Es decir, para que los consumidores obtengan el producto que se comercializa, sólo es necesario contar con conexión a internet. Así, no se requieren procesos complicados de entrega de productos online como ser el “delivery” en otras empresas, sino que la entrega de cada producto es instantánea y libre de costo para el cliente. De todas formas, siempre hay que tener en consideración que, al mismo tiempo que se incrementen las ventas y que la empresa comience a ganar tracción, la logística tendrá que ser expandida, con los costos que ello implique.

Ahora bien, los canales de venta son dos. Por un lado, la plataforma web, a la que se puede acceder mediante cualquier dispositivo que cuente con conexión a internet; y por el otro, la plataforma app, a la que se puede acceder con dispositivos celulares o tablets. Pero lo más importante es que, con independencia de donde haya sido procesada la compra, el cliente siempre tendrá la opción de intercambiar de plataformas, y continuar disfrutando el producto que adquirió.

El proceso de compra del producto es simple y directo. Para el caso que el cliente no cuente con una cuenta registrada, deberá seguir los siguientes pasos: acceder a la

página, crear una cuenta, añadir el producto al carrito de compras y abonar con tarjeta de crédito. Ahora bien, si el cliente ya posee una cuenta a su nombre, simplemente deberá añadir el producto al carrito de compras y continuar con el proceso de pago correspondiente. Para agilizar dicho proceso, contamos con la opción de registrar la tarjeta de crédito deseada, guardando los datos personales del portador, evitando así completar el último paso cada vez que se lleve a cabo una compra.

## **Precio**

A la hora de fijar el precio del producto, distintas variables deberán ser tenidas en cuenta; a saber: los precios de los competidores y los beneficios por venta. La empresa MasterClass tiene una política de precios estricta. Sin importar la longitud de cada uno de los cursos, todos valen U\$S 90.-. Existe también la posibilidad de adquirir una suscripción anual y gozar de libre acceso a la totalidad de los cursos vigentes por la suma de U\$S 200.-.

Política de precios de Etut:

Opción	2019
Por curso	\$ 1,000.00
Por suscripción anual	\$ 2,000.00

Estos precios deberían ser accesibles para las clases sociales ABC1 y C2, que se encuentran en la cima de la escala salarial de nuestro país.

## **Ciclo de vida**

Conocer el ciclo de vida del producto resulta de vital importancia para Etut. Entender la evolución de las ventas de cada producto en el mercado, nos permitirá descifrar qué acciones deben ser tomadas por la empresa en cada etapa, para mejorar la toma de decisiones en el futuro.

La primera etapa es conocida como la introducción. Se introduce el producto dentro del mercado, con altos costos y bajos volúmenes de venta. En esta instancia, Etut debe invertir la mayor cantidad de dinero en la promoción de sus productos. Pues una buena estrategia de marketing marca la diferencia entre un próspero crecimiento de ventas o un declive, especialmente, en las primeras etapas de la organización.

La segunda etapa es el crecimiento, donde suele aumentar el interés del público al que se apunta. Aquí, crecen las ventas y los beneficios. La promoción sigue siendo de vital importancia para Etut, ya que es el punto de quiebre donde se comienzan a forjar los clientes, y resulta clave atraer la mayor cantidad de consumidores.

En la etapa de madurez, las ventas suelen ralentizarse y el mercado se estabiliza. A esta altura del proceso, el producto debería encontrarse consolidado dentro del mercado. Los beneficios que se esperan son altos. Aquí, se vislumbra si la promoción del producto fue exitosa, y se traslada al resto de los productos; o si por el contrario, fue un fracaso y amerita modificar el plan de marketing.

La última etapa es conocida como el declive, donde las ventas suelen decrecer significativamente. Esto ocurre a raíz de que el mercado se encuentra saturado. Usualmente, las empresas optan por retirar el producto del mercado o prolongar su vida con un relanzamiento. En este caso, no es necesario ninguna de las dos acciones, ya que el producto que vende Etut; una vez terminado, no implica costo alguno como ser almacenamiento o traslado; por lo tanto, puede ser dejado en el mercado por tiempo indefinido.

### **Embudo de conversión**

El embudo de conversión representa las acciones que ejerce una persona a la hora de comprar un producto determinado. Su análisis permite entender qué decisiones tomar a fin de que el cliente elija comprar nuestro producto, y no el de la competencia.

La primera etapa es la del conocimiento. En ella, el cliente descubre la marca o el producto, gracias al marketing digital, a través de las redes sociales, emails, seo (search engine optimization), etc. Esta resulta ser una etapa de gran relevancia, y aún lo es más en las primeras instancias de la empresa.

Mediante la conversión, donde el potencial cliente analiza las distintas opciones, resulta clave resaltar por sobre la competencia. Para ello, resulta menester estudiar y analizar las empresas competidoras, buscando distinguirse mediante la promoción de la marca y lograr que el consumidor escoja nuestro producto, y no el de la competencia (conversión).

La última etapa es conocida como la de la referencia. Su objetivo principal es que los clientes leales se sientan satisfechos, opten por volver a adquirir nuestros productos y, a su vez, nos recomienden a terceros potenciales clientes (InboundCycle). Ser capaces de retener clientes es trascendental, pero no es una tarea sencilla. A los fines de que el cliente se sienta completamente satisfecho, no alcanza sólo con proporcionarle el producto elegido en la etapa anterior del embudo. Es mucho más que eso. El cliente debe sentirse complacido con la totalidad de lo que brinda la empresa. Esto significa que la interfaz web debe funcionar rigurosamente; la entrega del producto debe ser rauda y sencilla; tiene que haber un sistema de “atención al cliente” para resolver cualquier duda o inconveniente que se suscite. Si dicho proceso funciona, el cliente se sentirá conforme y, en el futuro, volverá a comprar un producto o recomendará nuestra página dentro de su círculo social. Este extremo resulta estratégico para una empresa como la nuestra, ya que genera mayor tracción una vez insertada en el mercado, se hará conocida por todo el país y altamente recomendada.

Al analizar las 4p, concluimos que será necesario llevar a cabo una campaña de marketing ofensiva. Este dinero será invertido sin vacilar, ya que el análisis presenta un escenario que promete resultados positivos. Se llevará adelante una campaña de marketing cada vez que se lance un nuevo producto al mercado. Dado que se lanzarán tres (3) productos por semestre, será necesario una campaña cada seis (6) meses, donde se promocionen los tres (3) productos.



Con respecto al ciclo de vida, se puede concluir que, mientras el producto se inserta en el mercado de manera ascendente, mediante las etapas de introducción, crecimiento y madurez; el énfasis en marketing se deberá realizar de manera contraria, es decir, de manera descendente, para así acentuar los primeros momentos del producto, donde no existe mucho conocimiento del público acerca del mismo.

Asimismo, dicho extremo guarda relación con el análisis de embudo de conversión, en la etapa de conversión, donde resulta necesario invertir en materia de marketing, y hacer énfasis en nuestras ventajas, para lograr cautivar al cliente a fin de que elija nuestro producto, y no el que le ofrece la competencia.

Finalmente, cuando se arriba a la etapa de declive, en el ciclo de vida del producto, no es necesario discontinuar el producto, como se hace en muchos casos pues nuestro producto no representa mayores costos cuando se mantiene en el mercado, aún sin ser adquirido. De esta manera, creemos que el ciclo de vida de nuestros productos tendrá una duración indefinida, ya que no serán discontinuados del mercado. De cualquier modo, sostenemos que las primeras tres etapas de crecimiento tendrán lugar a lo largo del primer año del producto, y que luego, se mantendrá en la etapa del declive, de manera indefinida.

## 7. Operaciones del negocio

Según Shopify, se denomina “operaciones del negocio” a aquellas tareas, actividades, procedimientos o ejecuciones que se llevan a cabo dentro de una compañía con la finalidad de lograr su desarrollo y crecimiento, y que a su vez, ello se traduzca en un beneficio económico. En la mayoría de las organizaciones, las operaciones comúnmente consideradas son las siguientes: ubicación, procesos, equipo, tecnología y personal.

Sin perjuicio de ello, dichos criterios no siempre son totalmente necesarios, pues pueden parecer insignificantes dependiendo de la industria en la que se encuentren. Por ejemplo, en el caso de nuestra empresa, la ubicación no es de mayor importancia. Al tratarse de una empresa desarrollada en su totalidad en forma “online”, y a su vez, tercerizada en varios aspectos, la “ubicación” que podría considerarse solo son las oficinas de trabajo. En consecuencia, este criterio no será tenido en cuenta.

Ahora bien, los procesos core, que se llevan a cabo en la empresa, son aquellos que se relacionan directamente con las partes que conforman al producto. Dichas partes son: el protagonista, el aprendizaje y la filmación.

Como ya se ha dicho anteriormente, la selección del protagonista tiene gran relevancia. El camino correcto para no errar en dicha elección sería escoger a la persona más capacitada para protagonizar el curso de que se trata; pues no surtiría el mismo efecto, elegir el rubro y *a posteriori* seleccionar cualquier artista o celebridad al azar. Ambas decisiones requieren de cierta estrategia y razonabilidad. Asimismo, se deberá tener en cuenta las características de la persona elegida. A saber, el público al cual apunta y elige seguirlo, sus logros personales, su prestigio, etc. En relación al público, debe tenerse en cuenta – entre otros – la cantidad de seguidores, su sexo, su edad y sus gustos. Estos aspectos pueden ser consultados a través de las redes sociales. Sin embargo, existen otros aspectos a tener en cuenta para elegir a la celebridad; como ser, sus cualidades personales que la distinguen y la definen, sus intereses, etc.; cuya apreciación es subjetiva y no es susceptible de medir a través de las redes sociales. Pese a ello, estos extremos son aún más importantes que los restantes aspectos. Podemos traer a colación

una nota periodística recuperada de la página web SmashingHits.com, donde se expone que el reconocido mundialmente jugador de golf - Tiger Woods - carece de la capacidad del habla y del poder de la comunicación con sus pares:

"Nothing much though has been noticed about him much but how is he considered a bad speaker? The answer is that he is a no speaker. And a "no Speaker" is a bad speaker. When you are a celebrity, you must stay in touch with your fans and people. No interviews, no clips, no serious statements were from his side."

Dicha nota data de varios años, incluso resulta ser anterior a los escándalos por infidelidad, pero en la época exacta de apogeo profesional, donde se destaca por ser considerado el mejor jugador de golf en el mundo, aún más, considerado - por muchos - como el mejor de la historia, con innumerables logros. Y probablemente, contaba con una base muy estable de seguidores y fans. Este ejemplo no hace más que resaltar lo expuesto anteriormente. Pues si sólo tenemos en cuenta los logros profesionales y/o la cantidad de seguidores en sus redes sociales; Tiger Woods – probablemente – sería un gran candidato para dictar los cursos de que se trata. Sin embargo, si se consideran, además, sus competencias comunicativas con el fin de que pueda participar con eficiencia en las esferas de comunicación, se podría concluir que existen otros jugadores con un mejor fit para nuestra empresa. Ser considerado como el "mejor del mundo" en cierto aspecto no significa ser el más adecuado para explicar, enseñar y comunicar, cualquier sea la materia.

Además de lo anterior, sucede algo similar con otro aspecto fundamental del cual no puede carecer la celebridad. Y es que el elegido debe ser "coacheable". Melina Furman (profesora en la Universidad de San Andrés, PhD en Educación con especialización en Ciencias) hace énfasis en esta cualidad, ejemplificando con sus experiencias de trabajo para las renombradas charlas TED. Detalla cómo, en varias ocasiones, los protagonistas de estas charlas no tienen sentido de colaboración y, por ende, no permiten ser "coacheados" por expertos en Comunicación y Enseñanza. Ello genera que cualquier charla TED tenga, desafortunadamente, un destino horroroso, y en algunos casos, embarazoso. Muchas veces, las charlas de los artistas o celebridades, más renombrados y queridos por el público, son las peores; y por el contrario, las de oradores desconocidos

alcanzan gran cantidad de seguidores. Ello se debe - simplemente – al hecho de que ciertas personas se dejan “coachear” y otras no.

El segundo proceso core es el aprendizaje, que (como quedó explícito en la explicación del proceso anterior respecto al protagonista) resulta más importante de lo que pensamos. No se trata sólo de que el protagonista desarrolle y explique su actividad y/o profesión, contando alguna anécdota o experiencia personal: el aprendizaje que el consumidor encontrará en cada uno de los cursos, se funda en un proceso de enseñanza predeterminado, especialmente diagramado por profesionales en el área de educación.

El método de enseñanza a utilizarse consiste en tener, como punto de partida, la parte práctica para luego finalizar con el aspecto teórico de la cuestión. Ahora bien, podríamos preguntarnos si es correcto enseñar en primer lugar la teoría y luego la práctica, o al revés ... y concluiríamos en que no existe una única respuesta a dicha pregunta. Para responder a esta pregunta es pertinente identificar *a priori* qué es lo que se pretende aprender, para luego, definir de qué modo eso que se pretende aprender, debería ser enseñado. Por ejemplo, en las ciencias exactas, se suele enseñar primero lo teórico y luego se practica lo aprendido en la teoría. En cambio, en el *hobbie* de tocar la guitarra, se suele comenzar con actividades prácticas y luego se aprende la teoría.

Todos los cursos que se dictan en Etut, pertenecen a los del “estilo” de tocar la guitarra, y por eso, es que en Etut, se enseñará desde el punto de partida de lo práctico para arribar *a posteriori* a aprender lo teórico. En cada curso, el profesor ofrecerá, de manera constante, pequeñas actividades o dilemas divertidos para que el estudiante resuelva después de hora, en su tiempo libre. Dicha enseñanza práctica/teórica y dichas actividades y dilemas son, además de métodos efectivos de aprendizaje, y por supuesto, una forma muy efectiva de mantener a la persona motivada.

Dentro de los procesos relacionados con el aprendizaje, provocar la motivación en el cliente es fundamental y tan importante como lo son los métodos y técnicas de enseñanza. Lo ideal sería encontrar el sano equilibrio entre lo que el estudiante aprenda y, al mismo tiempo, que se sienta estimulado a seguir adelante. Aquí surge la expresión conocida como “motivación intrínseca”. Según un artículo recuperado de Wikipedia, la

motivación intrínseca resulta ser la *"realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas, sin necesidad de ningún incentivo externo. Un hobby."* Todos conocemos a los incentivos externos, como ser el dinero o el hecho de sentir seguridad. Estos suelen ser los disparadores más comunes de la "motivación extrínseca". Podemos concluir así que uno está basado en el disfrute (intrínseca) y el otro en la obligación (extrínseca)(Wikipedia).

No se requiere de la visión de un experto para arribar a la conclusión de que la motivación de los clientes de Etut será – en la mayoría de los aspectos - intrínseca. Es que frente a determinadas actividades, como las que se enseñan en nuestra página, los consumidores suelen estar incentivados por el simple hecho de aprender. Esta circunstancia le genera a Etut un gran desafío, pues un curso poco interesante o carente de dinamismo podría provocar, en el receptor, la pérdida de interés y, eventualmente, la pérdida de motivación, ya que no habría una razón externa que lo mantenga estimulado. Por esta razón, resulta fundamental lograr mantener cada curso activo, dinámico y fluido y, mediante los procesos de aprendizaje de la empresa, lograr captar al cliente para que se sienta entusiasmado.

Existe otra manera complementaria de lograr lo anterior. Según Melina Furman, es a través de la meta-cognición, la cual se refiere a la persona que es consciente de lo que aprende. Para ello, el curso debe tener metas claras y el orador debe resaltar constantemente lo que se aprendió en la clase. Así, se generará una sensación de logro personal en los estudiantes, la sensación de haber alcanzado la meta, y la motivación por aprender se mantendrá siempre intacta.

Mas allá de lo expuesto precedentemente, cabe aclarar que, a diferencia de la mayoría, puede haber alguna porción de nuestros potenciales clientes que estarían motivados de manera extrínseca al realizar los cursos que ofrece Etut. Por ejemplo, alguien que busca obtener mayor conocimiento en cierta área para luego, utilizar lo aprendido para generar dinero.

El tercer proceso core es la filmación de los videos. La producción los cursos se llevará a cabo por Horacio Savalza, Productor General del canal de televisión "El Garage", con

la ayuda de Miguel El Haiek, Productor de Sonido y Grabación en la misma empresa. Dicha persona se encargará de todo lo relativo al aspecto visual y auditivo de los videos. El objetivo aquí es lograr que el video resulte interesante, esté plagado de dinamismo y logre atrapar al consumidor rápidamente. El proceso de filmación debe rozar la perfección, pues el producto final podría peligrar y ser catalogado como aburrido o poco dinámico, provocando así el declive en el potencial de ventas. Ello independientemente de cuanto énfasis se haya puesto en la selección del protagonista o en la educación impartida (los otros dos procesos core). Para crear un video cautivante, el mismo debe ser filmado como si fuera una película de cine, manteniendo aspectos audiovisuales atrapantes y plagados de suspenso, generando interés real en ver que es lo sucederá después.

Primero, se tomarán en cuenta los detalles relacionados con la celebridad, como ser, el vestuario, su maquillaje, y su lenguaje no verbal transmitido. En el curso de cocina, protagonizado por Maru Botana, no resulta ser lo mismo que se encuentre vestida como “chef” o simplemente, con ropa casual. Claramente, la mejor opción es que lleve puesto su atuendo de cocinera. Así, su imagen estará plagada de profesionalismo y calidad, atrapando cálidamente a la audiencia.

El maquillaje estará a cargo de la firma “Maggie G Mkp & Hair”, siendo esto un servicio profesional de maquillaje y estilismo para eventos. El lenguaje no verbal es la información que se transmite mediante gestos, posturas, movimientos de las partes del cuerpo y del rostro (Christian Leis, Aula CM, 2008). “Nonverbal behaviours comprise approximately 60 to 65 percent of all interpersonal communication” (Joe Navarro, What Every BODY is saying, 2009).

Asimismo, se tendrán en consideración distintos aspectos no relacionados con el protagonista, como ser, la musicalización, el diseño de gráficas e imágenes, y el fondo de pantalla. Estos aspectos audiovisuales son parte fundamental del curso, ya que, si son utilizados correctamente, lograrán atrapar a la audiencia, por su calidad y profesionalismo. El fondo de pantalla resulta ser el set de filmación, el cual reviste vital importancia pues, según Kyle Cassidy en su nota de la página Videomaker.com, en muchas ocasiones, los fondos de pantalla están repletos de elementos que distraen

confundiendo a la audiencia. Así, a modo de ejemplo. El curso de fútbol a cargo de Carlos Tévez, será desarrollado en una cancha de fútbol. Pues, carece de coherencia que “Carlitos” despliegue sus conocimientos deportivos en un set de filmación.

Además de los procesos, en las Operaciones del Negocio, otros aspectos deberán ser considerados, pues resultan fundamentales en pos de la viabilidad del proyecto, como ser, la tecnología.

Con respecto al software, el core de la empresa resulta ser la misma plataforma. Corresponderá que sea desarrollada “a medida” para que pueda cumplir con las funciones necesarias para la correcta vehiculización de los videos, el cobro por la utilización de los mismos, y la solución de inconvenientes y dudas que pudieran surgir eventualmente.

Sin perjuicio de ello, con el objetivo de visualizar los cursos, la página debe contar con un sistema de streaming de video. Y a fin de que los clientes puedan realizar pagos sin necesidad de trasladarse, se utilizará un software de pago online con tarjeta de crédito. Además, siendo que Etut contará con varios clientes, resultará práctico contar con un software de CRM. Este último puede ser enlatado y adaptado a nuestra plataforma, o puede ser un desarrollo propio/específico, como parte de nuestra plataforma.

La distribución de los cursos en la página web y en la app, se llevará a cabo mediante un software de streaming. La opción más viable es Vimeo, una empresa reconocida mundialmente por su calidad, que además cuenta con precios bajos. En punto a la relación precio/calidad, Vimeo es resultado ser la mejor opción. Dentro de las especificaciones más importantes, permite hacer streaming en HD y 4k, sin anuncios y sin límite de ancho de banda en el reproductor. También, permite insertar el reproductor de video en cualquier página, de manera personalizada, con distintos colores, componentes y diseños. El resto de las especificaciones se pueden encontrar en la página web de Vimeo. Otra ventaja con la que cuenta Vimeo es que permite utilizar el software gratuitamente durante 30 días, momento en el cual se puede probar que todo funcione correctamente y continuar con su uso, o por el contrario, otra por cambiar de proveedor.

Los procesos de cobranza serán llevados a cabo mediante MercadoPago. Esta aplicación permite al cliente pagar el producto instantáneamente. De esta manera, no sólo resulta ser un método de pago eficaz y rápido, sino que además permite que nuestra empresa extraiga fondos de manera segura y eficiente. (Ver anexo 8)

Existen otros softwares en nuestro negocio, fuera de la plataforma, que deben ser tomados en consideración. En principio, un software de contabilidad, probablemente enlatado, como SAP o Tango. También es necesario un software de liquidación de personal que, en la primera etapa de la empresa, se tratará de un servicio tercerizado. Para el servicio de correo electrónico dentro de la empresa, se requerirá un servicio tercerizado con Gmail.

El software va a correr en servidores tercerizados, brindados por Digital Ocean. De esta manera, no será necesario contar con ningún tipo de Hardware como computadoras o discos rígidos, ya que se encontrará todo subido en la nube. Cabe aclarar que, en el caso de los servicios de email y liquidación de personal, se utilizará el software de sus propias empresas.

Finalmente, el personal resulta ser otro de los pilares fundamentales en los que se apoyan las Operaciones de Negocio de la compañía. Se deja constancia que, dentro de las primeras instancias de la organización de Etut, la cantidad de personal será la mínima y necesaria para llevar a cabo los tres cursos iniciales. Para ello, se requerirán los servicios de cuatro empleados, además del emprendedor.

Para la creación de los cursos, será necesario contar con un profesional en el área de Educación, un profesional eximio en el área de Filmación y, por supuesto, el mismo emprendedor.

Para llevar a cabo el exitoso lanzamiento de nuestros productos, se contratará a un responsable y erudito en el área de marketing.

Si bien es posible optar por tercerizar dichos profesionales (en educación, filmación y marketing), Etut entiende que, al ser parte de los procesos core de la empresa, resultará



beneficioso que los mismos participen desde el inicio del proceso y se desarrollen a medida que la misma crezca.

Asimismo, un experto en IT será requerido para que se haga cargo del desarrollo de la plataforma. Y, una vez que la página web esté diseñada e implementada, este personal de IT, se encargará de mantenerla funcionando eficientemente.

Más adelante, cuando la empresa genere mayor tracción, se evaluará la posibilidad de sumar más personal de trabajo a la misma.



## 8. Costos, inversión y finanzas

En esta sección, se realizará un exhaustivo análisis sobre los ingresos y los costos de nuestro negocio. También, se llevará a cabo un análisis sobre los flujos de fondo, que nos permiten visualizar la eventual necesidad de financiación, y la rentabilidad del proyecto.

### Análisis de ingresos

Como todos los cursos tienen el mismo precio, los ingresos no dependen del curso más vendido, sino que depende del total de los cursos vendidos. De cualquier modo, es importante dividir la demanda estimada por curso ya que, aunque no se tome en cuenta para analizar los ingresos, sí se utilizará para el análisis de costos, sobre el cual nos expediremos más adelante.

#### **Demanda estimada**

Actividad	% de gente que consume	Total
Futbol	1%	15,920
Cocina	3%	10,854
Actuación	3%	3,256
<b>Total</b>		<b>30,030</b>

Del mercado al cual apuntamos con nuestra campaña de marketing, el total que decide adquirir un producto serán quienes conformen nuestra demanda estimada. Se estima que, en cada serie de tres (3) cursos lanzados, se venderá un total de treinta mil (30.000) productos. Asimismo, se lanzará una serie de tres (3) cursos por semestre. Para simplificar las actividades contables, se asume que el ciclo de vida de cada producto tiene una duración de 12 meses y, que en este tiempo, se venderá la cantidad estimada. Luego de este período y, una vez que la marca genere tracción, algunos cursos probablemente continúen generando pequeños ingresos. Se aclara, que dichas estimaciones no han sido contabilizadas.

Aunque no resulte necesario saber cuál es el curso más vendido, sí corresponde diferenciar entre el tipo de producto vendido: por curso o por suscripción anual. Se estima que cada diez (10) productos vendidos, siete (7) serán cursos individuales y tres (3) serán suscripciones anuales.

**Ingreso anual de tres 3 cursos**

Por curso	
Demanda estimada	21,021
Precio	\$ 1,000.00
Por suscripción anual	
Demanda estimada	9,009
Precio	\$ 2,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 39,039,469</b>

Si la demanda estimada resulta correcta, se alcanzará un ingreso total de \$ 39.039.469.- en un año. En los siguientes años, la demanda estimada se incrementará en virtud del crecimiento anual del 5% del eLearning.

Para comprender los ingresos y costos anuales, se debe – en primer lugar – visualizar de qué forma se llevarán a cabo los lanzamientos de los cursos.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión						
	3 Cursos		3 Cursos	3 Cursos		3 Cursos
		3 Cursos	3 Cursos	3 Cursos	3 Cursos	3 Cur
			3 Cursos	3 Cursos	3 Cursos	

Puesta en marcha

Durante el primer semestre del 2019, se llevará a cabo la inversión inicial. Los primeros tres (3) cursos se lanzarán junto con la puesta en marcha del proyecto a principios del segundo semestre del 2019. A partir de la puesta en marcha, en cada semestre, se lanzará una serie de tres (3) cursos nuevos. Se reitera que el ciclo de vida de cada

producto es de un año en total. Por lo tanto, algunos cursos generan ingresos en dos (2) años calendario distintos, pero sólo durante un semestre por cada año. Ello se debe al lanzamiento semestral de los cursos.

De esta manera, en cada año, se generan ingresos que provienen de tres fuentes diferentes: 1 semestre de una serie de 3 cursos, 2 semestres de una serie de 3 cursos y 1 semestre de una serie de 3 cursos. En conclusión, se generan ingresos similares durante todos los años, menos en el año 2019, donde se generará un cuarto de los ingresos que en los otros años. De esta manera, se logra entender porqué los ingresos y costos que serán analizados más adelante, en algunos casos, se cuadruplicarán desde el año 2019 al 2020.

## Análisis de costos

Los costos de nuestra empresa pueden dividirse en: costos fijos y costos variables.

### Costos fijos anuales

	2019	2020
<b>Empleados</b>		
Total sueldos	\$ 6,768,000.00	\$ 8,067,456.00
<b>Mantenimiento de plataforma</b>		
Web	\$ 100,000.00	\$ 238,400.00
App	\$ 200,000.00	\$ 476,800.00
<b>Softwares</b>		
Google Analytics	\$ -	\$ -
Hubspot CRM	\$ -	\$ 17,818.02
Gmail mails	\$ 6,995.66	\$ 11,118.44
Tango	\$ 64,523.25	\$ 102,548.95
Vimeo	\$ 16,816.50	\$ 26,727.02
Digital Ocean	\$ 26,906.40	\$ 42,763.24
<b>Estudio de abogados</b>		
Gastos varios	\$ 358,752.00	\$ 855,264.77
<b>Producción de video</b>		
3 cursos	\$ 520,000.00	\$ 619,840.00
<b>Total</b>	<b>\$ 8,061,993.81</b>	<b>\$ 10,458,736.44</b>

Los costos fijos son aquellos costos que no varían dependiendo de la cantidad de productos vendidos. Están compuestos por los sueldos de los empleados, el mantenimiento de la plataforma, el uso de distintos software, el estudio de abogados y la producción de videos. Al tercerizar la mayoría de los servicios, dichos costos son factibles de calcular, ya que dependerán de los presupuestos presentados por las empresas tercerizadas. Algunos costos son anuales, como el mantenimiento de la página web y la app. El resto son mensuales. Dentro de estos costos, hay uno específico que es necesario entrar en detalle para una mejor comprensión. Este es la producción de video.

#### Costo de producción de video

2019	
Costo por día	
	\$ 50,000.00
Maquillaje	
	\$ 2,000.00
Costo por curso	
Cantidad de días	
1	\$ 52,000.00
2	\$ 104,000.00
3	\$ 156,000.00
4	\$ 208,000.00

Producción de video	Costo
Curso 1	\$ 52,000.00
Curso 2	\$ 104,000.00
Curso 3	\$ 104,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 260,000.00</b>

A primera vista, parece que los costos de producción de video están incompletos. Parece que faltan otros costos como el set y la incorporación de útiles. Pero en realidad, éstos no son necesarios. Con respecto al set, se puede encontrar el espacio ideal para filmar, de manera gratuita. Por ejemplo, para el curso de fútbol, se puede utilizar las canchas de fútbol del Country Club Newman; para el curso de cocina, se puede utilizar la propia cocina de Maru Botana (y ésta resulta ser una gran ventaja pues no tiene que trasladarse

para la filmación); y para actuación, el Colegio Cardenal Newman nos brinda sus instalaciones, como ser el salón de actos. Por otro lado, tampoco resulta necesario comprar los útiles. En el caso del fútbol y el teatro, son casi inexistentes. Para la cocina, se utilizarán los utensilios de Maru Botana. Esto probablemente aplique también para los próximos cursos.

Más adelante. cuando la empresa genere tracción, probablemente algunas empresas busquen “sponsorearnos”, brindándonos útiles y libre acceso a distintos sets. Como ser: las canchas de fútbol de Marangoni, o la marca Kitchen Aid para electrodomésticos y utensilios de cocina.

Por el otro lado, se encuentran los costos variables. Dichos costos son todos aquellos que varían dependiendo de la cantidad de productos vendidos.

<b>Costos variables anuales</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
MercadoPago	\$ 801,152.36	\$ 4,010,889.17
Pago a famosos	\$ 3,962,741.24	\$ 19,839,067.74
<b>Total</b>	<b>\$ 4,763,893.60</b>	<b>\$ 23,849,956.91</b>

En nuestra empresa solo existen estos dos costos variables: el contrato con la celebridad destacada y los costos de MercadoPago. Hoy, debida al crecimiento de internet, y a la venta de productos digitales, los costos variables unitarios están prácticamente desapareciendo.

En el primer año, se estima que el total de los costos variables es de alrededor de 4.8 millones de pesos. Al año siguiente, estos costos se cuadruplican, y existe una razón para esto. En el 2019, el primer semestre no contará con costos variables, ya que los productos todavía no están disponibles para su venta. Además, en el 2020, se estima que se van a producir el doble de productos que en el 2019 (6 cursos). Es por esta razón que los costos se cuadruplican de uno año al otro. (ver: análisis de ingresos).

<b>Pago a los famosos</b>	<b>Total</b>
Carlos Tevez	\$ 5,824,782.78
Maru Botana	\$ 2,382,865.68
Karol Sevilla	\$ 714,859.71
<b>Total</b>	<b>\$ 8,922,508.17</b>

Los contratos de pago a los personajes famosos son todos diferentes. Ellos recibirán un porcentaje sobre el ingreso del total de ventas de dicho producto. Pero el porcentaje varía según la celebridad que nos ocupe. Pues el contrato con Carlos Tévez es del 50% de los ingresos generados por la compra de sus cursos, mientras que los contratos de Maru Botana y Karol Sevilla son del 30%. El primero es visiblemente mayor pues forma parte de lo que nuestra empresa considera el producto “anchor”, aquel producto que llama más la atención del público y que le da visibilidad o promoción a los demás productos ofrecidos. Se estima que los próximos cursos cumplirán con las mismas características.

### **Gastos comerciales**

Los gastos comerciales de nuestra empresa se componen básicamente de los gastos en marketing.

<b>Gastos comerciales</b>	<b>Serie de 3 cursos</b>
Campaña de MKT	\$ 755,000.00
Mantenimiento de MKT	\$ 200,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 955,000.00</b>

Por cada conjunto de tres (3) cursos, que serán lanzados semestralmente, se llevará a cabo una campaña de marketing agresiva para lograr atraer a la mayor cantidad de público posible. Se invertirá también un monto extra constante en marketing como seguimiento de la campaña.

## Inversión inicial

Para poder llevar a cabo nuestro emprendimiento se necesitarán aproximadamente 8 millones de pesos. Este resulta ser un monto accesible, y la empresa se financiará mediante distintos inversores.

Inversión inicial	Total
Marketing	\$ 755,000.00
Estudio de abogados	\$ 179,376.00
Sueldos (6 meses)	\$ 2,976,000.00
Softwares (3 meses)	\$ 38,413.94
Producción de video	\$ 260,000.00
Plataforma	\$ 4,024,562.15
Registro de marca	\$ 6,750.00
Constitución de sociedad	\$ 35,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 8,275,102.09</b>

Los cuatro pilares de Etut se dividen en: plataforma, empleados, producto y marketing. No es casualidad que la mayoría de éstos conformen los costos más elevados de la organización. El único pilar que parece tener un costo bajo es el producto en sí mismo, y para esto, hay una explicación. Como se ha dicho anteriormente, nuestro producto puede dividirse en tres (3) partes: el famoso, el video y la enseñanza. El monto que se abonará a la celebridad no será tenido en cuenta en la inversión inicial, ya que el contrato especifica que se le pagará un porcentaje de los ingresos que provienen del curso, y recién se generarán ingresos, una vez que se lance el proyecto.

Por otro lado, los costos de enseñanza están cubiertos con el sueldo del profesional en Educación contratado a tales fines. Por lo tanto, en la inversión inicial, sólo podrá observarse una parte del producto, que es la producción de video; el resto estará contemplado en el salario del profesional en Educación y en el pago de la celebridad que sólo se llevará a cabo cuando se comercialice el producto.

La financiación del proyecto se realizará en dos etapas, empleando las primeras dos instancias de financiamiento de un start up: FFF e inversor ángel. Mediante los “friends, fools and family” se necesita recolectar un monto de aproximadamente \$2.300.000.-.



Dicho monto resulta accesible en primera instancia. Así será posible crear la sociedad, pagar los sueldos de los primeros seis meses, filmar y producir un curso y armar la plataforma web (sólo la web, no la app). Una vez logrado dicho objetivo, se le presentará este proyecto reducido al inversor ángel. Será necesario recolectar cerca de \$ 6.000.000.-, suma que aparece bastante accesible, ya que según el website Pymes y autónomos, un inversor ángel suele invertir entre mil (1.000.-) euros y un millón (1.000.000.-) de euros. Nuestra inversión entra dentro de este rango.

FFF y el inversor ángel serán recompensados por su inversión con acciones de Etut en la que resulta ser esperable un costo de capital de 10% por encima de la inflación estimada.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estado de resultados

E.E.R.R.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 19,519,734.29	\$ 97,723,597.76	\$ 120,053,439.85	\$ 141,182,845.26	\$ 163,066,186.28	\$ 184,917,055.24
CMV	\$ (5,283,893.60)	\$ (24,469,796.91)	\$ (30,024,884.86)	\$ (35,268,652.68)	\$ (40,690,620.73)	\$ (46,094,916.96)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 14,235,840.70</b>	<b>\$ 73,253,800.86</b>	<b>\$ 90,028,554.99</b>	<b>\$ 105,914,192.59</b>	<b>\$ 122,375,565.55</b>	<b>\$ 138,822,138.29</b>
G. comerciales	\$ (1,710,000.00)	\$ (2,276,720.00)	\$ (2,663,762.40)	\$ (2,983,413.89)	\$ (3,281,755.28)	\$ (3,544,295.70)
G. generales	\$ (7,541,993.81)	\$ (9,838,896.44)	\$ (11,532,355.91)	\$ (12,916,238.62)	\$ (14,207,862.49)	\$ (15,344,491.48)
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 4,983,846.88</b>	<b>\$ 61,138,184.42</b>	<b>\$ 75,832,436.68</b>	<b>\$ 90,014,540.08</b>	<b>\$ 104,885,947.78</b>	<b>\$ 119,933,351.10</b>
Depreciaciones	\$ (407,306.22)	\$ (407,306.22)	\$ (407,306.22)	\$ (407,306.22)	\$ (407,306.22)	\$ (407,306.22)
<b>EBIT</b>	<b>\$ 4,576,540.67</b>	<b>\$ 60,730,878.20</b>	<b>\$ 75,425,130.46</b>	<b>\$ 89,607,233.86</b>	<b>\$ 104,478,641.57</b>	<b>\$ 119,526,044.89</b>
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBT</b>	<b>\$ 4,576,540.67</b>	<b>\$ 60,730,878.20</b>	<b>\$ 75,425,130.46</b>	<b>\$ 89,607,233.86</b>	<b>\$ 104,478,641.57</b>	<b>\$ 119,526,044.89</b>
IIIG	\$ (3,288,944.30)	\$ (21,255,807.37)	\$ (26,398,795.66)	\$ (31,362,531.85)	\$ (36,567,524.55)	\$ (41,834,115.71)
Aporte de los inversores	\$ (8,275,102.09)					
<b>Utilidad neta despues de impuestos</b>	<b>\$ 1,287,596.37</b>	<b>\$ 39,475,070.83</b>	<b>\$ 49,026,334.80</b>	<b>\$ 58,244,702.01</b>	<b>\$ 67,911,117.02</b>	<b>\$ 77,691,929.18</b>

## Flujo de fondos

Calcular los flujos de fondo es clave ya que nos ayuda a analizar la rentabilidad del proyecto. Un indicador que se suele utilizar es el VAN. El VAN proviene de la suma de los flujos actualizados. El monto final representa el valor del proyecto. Para que el mismo tenga valor, el VAN tiene que ser superior a 0. Cuanto mayor es el VAN, más valor tiene el proyecto y mejor es para la empresa. Por el otro lado, también se hace uso de la TIR, cálculo que permite analizar los rendimientos futuros de nuestra inversión inicial. Para que el proyecto sea rentable, la TIR debe ser mayor al costo de capital.

	Flujo	Cash flow	Valor actualizado
2019	0	\$ (8,275,102.09)	\$ (8,275,102.09)
2019	1	\$ 4,983,846.88	\$ 4,983,846.88
2020	2	\$ 61,138,184.42	\$ 49,609,042.86
2021	3	\$ 75,832,436.68	\$ 49,928,857.90
2022	4	\$ 90,014,540.08	\$ 48,090,312.35
2023	5	\$ 104,885,947.78	\$ 45,468,491.76
2024	6	\$ 119,933,351.10	\$ 42,187,279.52

VAN \$ 231,992,729.17

TIR 264%

En este caso como el VAN es \$ 231.992.729,17.- con una tasa de descuento del 23%, el costo de capital que se lo ofrece a los inversores es la tasa de descuento, que proviene de sumar 10 puntos sobre la inflación estimada (13% de promedio en el período estudiado). Y por el otro lado, la TIR es de un 264%, indicador que se encuentra por encima del costo de capital que es de 23%. En conclusión, según nuestro análisis, el proyecto Etut es rentable y tiene un alto valor, siendo altamente aconsejable invertir en él.

## Análisis de sensibilidad

En un análisis de sensibilidad, se consideran distintos escenarios donde algunos pronósticos hechos en el proyecto, luego de su lanzamiento, terminan siendo erróneos, afectando los resultados de la organización. Realizar un análisis de esta clase resulta fundamental, ya que permite observar cuan rentable es el proyecto, en el peor y en el mejor de los casos.

El primer escenario consiste en que la demanda termina siendo la mitad de lo esperado. En vez de que 30.000 personas adquieran nuestros productos, tan solo 15.000 lo hacen. De ser así, los resultados del año 2019 pasarían a ser negativos en un total de \$ 3.508.051,86.-. El resto de los años, generarán resultados positivos, por encima de los 15 millones de pesos. En este caso, la TIR y el VAN dan lo siguiente:

VAN	\$ 84,953,132.05
TIR	131%

El valor de la empresa sigue siendo positivo y la TIR sigue estando por encima del costo de capital. Razón por la cual, en el peor de los casos, el proyecto sigue siendo rentable y vale la pena invertir en él.

El segundo escenario es un escenario optimista, donde la demanda se duplica. En este caso, se venden alrededor de 60.000 productos. Si esto ocurre, es esperable que todos los años se generen resultados positivos. En el primer año, se estima generar alrededor de 11 millones de pesos, y en los siguientes, se esperan resultados que oscilan entre 80 y 170 millones de pesos. En este caso, la TIR y el VAN dan lo siguiente:

VAN	\$ 526,071,923.42
TIR	488%

El VAN y la TIR pasan a ser el doble de lo que se había estimado previamente. Claramente, son cifras muy atractivas. Pues el valor del proyecto es alto y la inversión termina siendo rentable.

El tercer y último escenario es pesimista. No existe ningún cambio en la demanda, sino que lo que ocurre es que, dado el riesgo del proyecto, los inversores quieren recuperar con 20 puntos sobre la inflación (el doble de lo previsto). Si esto ocurre, el costo de capital pasaría a ser de un 33%.

VAN	\$ 185,204,995.90
TIR	264%

En este caso, solo varía el VAN, reduciéndose de \$ 231.992.729,17.- a \$ 185,204,995.90.-. De cualquier modo, el proyecto sigue teniendo un valor alto. Además, la TIR se encuentra por encima del costo de capital, lo que significa la inversión es rentable.

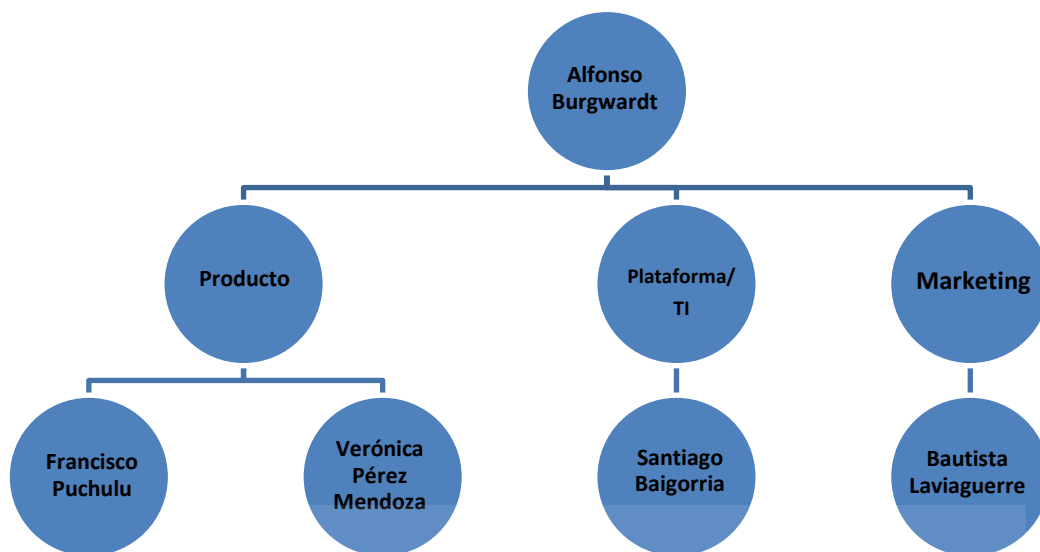
En conclusión, hasta en el peor de los escenarios, el proyecto Etut sigue generando ingresos, sigue teniendo un VAN alto y sigue teniendo una TIR por encima del costo de capital. Por lo tanto, es un proyecto que rentable y en el que vale la pena invertir nuestro tiempo y dinero.

## 9. Equipo

La selección del equipo es de vital importancia para que el proyecto funcione de la manera esperada. Dado que gran parte del trabajo que se lleva a cabo dentro de la empresa es tercerizado, no es necesario contratar muchos empleados para realizar las operaciones del negocio. En las primeras instancias de la organización, el equipo será conformado por un total de cinco (5) personas, el emprendedor y cuatro (4) empleados. Cada persona se dedica específicamente a cada pilar de nuestra empresa. Los cuatro pilares son: plataforma, equipo (empleados), producto y marketing. Siendo el equipo un pilar de nuestra organización, se puede entender porque se le coloca tanto énfasis en la selección de los empleados. Habrá un empleado dedicado a la plataforma, uno dedicado al marketing, y dos empleados en el producto, uno específicamente contratado para la producción de video y uno para el sector de enseñanza. Para lograr la mejor performance de nuestros empleados, se decidió pagarles \$ 80.000.- mensuales, sueldo alto para los comienzos de un start up, pero definitivamente necesario para mantener el nivel de empleados al que apuntamos.

Por el otro lado, sobre el emprendedor pesa la ardua tarea de mantener el correcto funcionamiento, logrando integrar todos los aspectos de la empresa para que ésta funcione como una gran organización, y no como pequeñas entidades separadas. El emprendedor se ocupará de todo lo relacionado con la formación de la sociedad, la búsqueda de la financiación de la empresa, la selección de los empleados y la localización, contratación y coordinación de las empresas tercerizadas.

Sin perjuicio de ello, su tarea clave deberá enfocarse en la elección, negociación y contratación de las celebridades o personas destacadas en los distintos ámbitos y en la difusión de la nueva empresa.



Tal como ya fuera expuesto, en este caso, el emprendedor será el líder del equipo, quien esté al mando de la empresa. Nuestro emprendedor es Alfonso Burgwardt, actualmente estudiante en administración de empresas en la facultad de San Andrés.

Verónica Pérez Mendoza, experta en Ciencias de la Educación, recibida en la Universidad de San Andrés, será la encargada de llevar a cabo todos los procesos relacionados con la enseñanza. Su tarea principal será la de transmitir el contenido que brinda la persona seleccionada para dictar el curso de que se trata, de forma productiva y adecuada, a fin de que la audiencia adquiera los conocimientos y la información brindados, manteniendo constante el proceso entretenido y dinámico para los receptores.

Los procesos de producción de video serán llevados a cabo por Francisco Puchulu, experto en Producción Audiovisual, con vasta experiencia en esta área. Su trabajo se basa en mantener el aspecto audiovisual del video atractivo para la audiencia. Los procesos específicos ya fueron tratados previamente en el apartado de Operaciones de Negocios.

Para mantener la plataforma web y app funcionando rigurosamente, se contará con la participación de Santiago Baigorria, experto en esta área, con 6 años de experiencia laboral en el rubro.

El encargado de manejar las campañas de marketing y el seguimiento post campaña será Bautista Laviaguerre, quien cuenta con gran experiencia en el área de marketing digital. Será el nexo entre nuestra empresa y la agencia de marketing.

Los procesos contables serán llevados a cabo por el buffet de abogados Scherianz, Yanes & Asociados, quienes llevarán adelante la parte legal de nuestra organización.



Universidad de  
**San Andrés**



## 10. Aspectos legales

Las actividades legales aparecen en contexto desde los inicios de la organización y continúan a lo largo de la existencia de ésta. Dichos aspectos serán brindados por el Estudio Scherianz - Yanes & Asociados, quienes se especializan en asesoramiento jurídico y económico de sociedades como la nuestra.

Las primeras actividades que se llevarán a cabo son: la constitución de la sociedad y el registro de marca. La constitución de una S.R.L. o una S.A. resulta vital a los fines de proteger el capital de los socios frente a cualquier situación adversa.

Será necesario llevar a cabo distintos contratos con futuros clientes, empleados y celebridades. Con respecto a estos últimos, se llevará a cabo una serie de contratos de prestación de servicios. Cada uno de estos contratos es diferente, variando según las necesidades y los pagos de la personalidad destacada seleccionada. En el caso de los empleados, se hará un contrato de relación de dependencia, para que puedan formar parte de nuestro equipo. Con respecto a los clientes, se llevará a cabo un contrato genérico que se le presenta a cada uno de ellos y que debe aceptarlo para poder hacer una compra en nuestra página web. Este es el característico mensaje que aparece en los sitios web donde hay que hacer click en "He leído y acepto los términos y condiciones".

## 11. Plan de implementación y riesgos

Tener desarrollado un plan de implementación es clave para nuestra empresa, pues si consideramos el tiempo que demandará llevar a cabo cada actividad, y ordenarla de forma eficiente para ser llevada a cabo; se puede lograr que el sitio web se lance al mercado lo antes posible; lo cual reviste gran importancia ya que se generarán ganancias antes de lo previsto.

Actividades	Meses								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Armado de sociedad	■	■							
Armado de equipo	■	■							
Negociación con los famosos	■	■							
Grabación y edición			■	■					
Desarrollo de plataforma			■	■	■				
Implementación de softwares				■	■				
Testeo de plataforma						■			
Campaña de marketing							■	■	■

Puesta en  
marcha

Si nuestro plan de implementación es correcto, Etut debería ser ejecutada de manera efectiva a luego del transcurso de seis (6) meses. El proceso puede dividirse en tres momentos: mes 1 a 3, mes 3 a 5, y del mes 6 en adelante.

Los primeros 3 meses serán utilizados para la conformación de la sociedad y del equipo. Es importante tratar de resolver estas actividades lo antes posible para poder comenzar con las actividades core de nuestra empresa. También se llevará a cabo la primera de las actividades de mayor importancia: la negociación con los personajes célebres. Esto es, sin duda, lo primero que tiene que ponerse en marcha, ya que, para poder comenzar a filmar y producir los cursos, primero hay que contratarlo. Esta actividad comenzará a mediados del primer mes. La superposición con la actividad de armado de equipo no genera ningún tipo de inconvenientes, ya que la persona que llevará a cabo la negociación es el mismo emprendedor del proyecto, con la ayuda del buffet de abogados contratado a tal efecto.

Entre los meses 3 y 5 se llevarán a cabo dos de las actividades core de nuestra empresa: la grabación y edición de los cursos, y el desarrollo de la plataforma web y app. La grabación de los videos puede comenzar antes que concluya la actividad anterior, de negociación con los personajes famosos. Pues no resulta necesario aguardar la firma de los contratos, sino que basta con el sí de uno de ellos para comenzar la filmación del curso. Algo similar ocurre con el desarrollo de la plataforma, puede comenzar al mismo tiempo que la grabación ya que son actividades que no dependen una de la otra.

A partir del sexto mes, se pondrá en marcha la campaña de marketing. Es importante entender que esta actividad demandará largo tiempo, dados todos los requisitos que nuestra empresa exige a la agencia de marketing (marketing de contenido, email, redes sociales e influencers). La campaña de marketing debe ser lanzada al público al mismo tiempo que el sitio web, ya que lanzarla antes implicaría una pérdida de dinero, y lanzarla *a posteriori*, una pérdida de tiempo (con respecto al lanzamiento de la página web).

En conclusión, si todo sucede en la forma prevista, los primeros productos deberían ser lanzados a mediados del año 2019, y así comenzar a generar ingresos para Etut.

## Riesgos

Durante la implementación de Etut, existe una serie de riesgos que presentan una amenaza para nuestra empresa. Algunos de ellos, se limitan a nuestra organización. Por ello es que depende de nosotros evitarlos, siendo precavidos y haciendo buenos pronósticos acerca del futuro. Por el otro lado, existen ciertos riesgos que están fuera de nuestro alcance. No podemos evitar que ocurran, pero si podemos tenerlos en consideración para resolverlos rápidamente.

Dentro de los riesgos internos, el primero que resalta es la posibilidad de que el personaje seleccionado no quiera participar del proyecto. Esto puede ocurrir por varias razones. Puede que él considere que el porcentaje de ganancias que se le ofrece es bajo, y se niegue a trabajar para Etut, o que pida un porcentaje mayor o un monto fijo. Además, en el mundo de los artistas existe un término al que todos le temen, conocido como el “sellout”. Este término se utiliza para banalizar a los artistas que venden su imagen por dinero, comúnmente, por realizar demasiados anuncios publicitarios. Puede que, para algunos artistas, participar en Etut, sea considerado como un acto de “sellout” frente a los ojos de sus seguidores o “fans”, y entonces prefiera evitarlo. Otra razón por la cual puede llegar a rechazarnos es que entienda que nuestro proyecto será un fracaso, generando así un desprestigio para su nombre e imagen.

En segunda instancia, pero no menos importante, nos encontramos con el riesgo de conflictos laborales, con los empleados. Al ser una organización en sus primeros meses de vida, puede que los salarios no sean tan altos como lo esperado, generando así rotación de empleados. Lo que conlleva no sólo a la pérdida de talento, conocido como “know how”, sino también, de tiempo y dinero para nuestra empresa.

El tercer riesgo radica en la mala elección de la celebridad o personalidad destacada. Dicha selección es vital y debe ser llevada a cabo con extremada precaución y dedicación. Sin perjuicio de ello, y para el caso que el elegido no sea el indicado; puede ocurrir que la cantidad de cursos vendidos se encuentre por debajo de lo esperado.

Con respecto a los riesgos externos, uno de los más importantes a tener en cuenta en un país como la Argentina, es la inflación. Según el sitio web [eleconomista.com.ar](http://eleconomista.com.ar), desde el año 2010 la inflación se mantiene en el orden del 25% anual, habiendo llegado al 35% en los años 2014 y 2016. Existe una expectativa en el orden del 45% para el año 2018 (ver anexo 9). Si este índice continúa creciendo, las potenciales ventas de nuestra empresa podrán verse visiblemente afectadas.

Otro riesgo es la tasa de cambio del dólar estadounidense. Hoy se encuentra en \$ 37,37.- (ver anexo 10) cuando, a principio de este año, oscilaba entre \$ 18.- y \$ 19.- (según el sitio Cotización Dólar). Para mitigar una escalada del dólar y el daño que esto puede producir en nuestra empresa, debemos asegurarnos que, así como cobramos en pesos argentinos, el contrato con los famosos tiene que ser en moneda local. Ello abre la posibilidad de que las celebridades exijan un contrato en dólares estadounidenses. Esta no es una opción para Etut.

El último riesgo externo al que se enfrenta nuestro proyecto es la posibilidad de la creación de un impuesto que no estaba previsto y que afecte los resultados de la empresa.



Universidad de  
San Andrés

## 12. Conclusión

De la oportunidad de negocio y de que la población argentina está ávida de conocimientos, surge nuestro proyecto, el cual busca satisfacer esa demanda. Perseguimos brindar un producto de alto nivel, con la cuota extra que implica que nuestros cursos sean dictados por personajes conocidos del ámbito local, expertos en cada materia en particular, y que además gozan de la generosidad de volcar sus conocimientos en un video tutorial que permitirá, mediante una plataforma de alta calidad, que los consumidores encuentren en Etut un sólido puente al mundo saber para lograr, en algunos casos, la realización personal y, en otros, una eventual salida laboral en tiempos de crisis.

Creemos que Etut logrará diferenciarse y destacarse por sobre la competencia.

Para ello contaremos con un sólido equipo de trabajo, compuesto por personas altamente capacitadas, que llevarán a cabo todos y cada uno de los procesos de nuestra empresa en forma eximia. Se llevará a cabo una rigurosa selección de personal, para reclutar empleados comprometidos y calificados para lograr así sus más altos rendimientos.

Para lograr atraer la mayor cantidad de clientes a nuestra plataforma, será necesario, para cada serie de tres cursos, una agresiva campaña de marketing más un seguimiento post campaña sustancial. El foco en la agresividad de la campaña hará que se incrementen las posibilidades de alcanzar nuestra demanda estimada.

Finalmente, si la suerte está de nuestro lado y todo ocurre tal cual lo planeamos, el proyecto estaría provocando resultados positivos desde la finalización del primer año calendario, de una suma aproximada de \$ 1.200.000.-. En los siguientes años, los ingresos se potenciarán, generando ingresos por encima de los \$ 39 millones cada año con VAN positivos y TIR muy por encima del costo de capital.

Aún en los peores escenarios, donde no todo ocurre como tal cual lo previsto, como fue analizado previamente en los análisis de sensibilidad, el proyecto seguirá rindiendo frutos positivos, pero de manera más lenta.

## 13. Bibliografía

### Libros:

- Brealy, R., Myers, C., Allen, F., *Principios de finanzas corporativas*, 9ª edición
  - 2010, Mc Graw Hill, México.
- Bygrave, W. and Zacharakis, A., (2008), *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. En *Entrepreneurship*, 125-165. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dvoskin, R., (2004), *Fundamentos del marketing: teoría y experiencia*, Granica. Capítulo 11
- Krajewski, L.; Ritzman, L. y Malhotra, M., (2008), *Administración de operaciones* (8E). México: Pearson Educación (KRM) (Libro principal de la cátedra).
- Lavolpe A., Capasso C. y Smolje, A., (2010), *Presupuestos y Control*, Editorial La Ley, Edición 2.
- Navarro, Joe, 2009, *What Every BODY is Saying*, Haper Collins

### Otras Fuentes:

- 2spacios | La importancia del plan de marketing  
<https://www.2spacios.com/noticias/la-importancia-del-plan-de-marketing>
- Anónimo. (2017, 29 de Octubre). Las redes sociales preferidas por los argentinos, según su edad. Recuperado de:  
<https://www.lanacion.com.ar/2076890-las-redes-sociales-preferidas-por-los-argentinos-segun-su-edad>
- Anónimo. (2013, 30 de Octubre). Como es el perfil del usuario argentino de internet. Recuperado de  
<https://www.infobae.com/2013/10/30/1520229-como-es-el-perfil-del-usuario-argentino-internet/>
- Anónimo. (2018, 05 de Febrero). Internet/BroadbandFactSheet. Recuperado de  
<http://www.pewinternet.org/fact-sheet/internet-broadband/>

- Anónimo. (2008, 01 de Octubre). Capital seed, FFF, Business Angel, y Capital Venture. Recuperado de <https://www.pymesyaautonomos.com/actualidad/capital-seed-fff-business-angel-y-capital-venture>
- Anónimo. (2017, 01 de Junio). The 13 Most Popular Types Of YouTube Videos. Recuperado de <http://mediakix.com/2016/02/most-popular-youtubevideos/#gs.eBuH0NU>
- Anónimo. (2017, 02 de Noviembre). YouTube: cómo usan y que ven los argentinos en la red social?. Recuperado de <https://www.minutouno.com/notas/3047639-youtube-como-usan-y-que-ven-losargentinos-la-red-social>
- Anónimo. (2018, 17 de Septiembre). El 2018 cerraría con la inflación anual mas elevada desde 1991. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-2018-cerraria-con-la-inflacion-anual-mas-elevada-desde-1991/>
- Antevenio | Las 15 estadísticas de marketing digital que triunfarán en 2018 <https://www.antevenio.com/blog/2017/11/las-15-estadisticas-de-marketing-digital-que-triunfaran-en-2018/>
- Careers AtMasterClass. (2018). MasterClass. Recuperado de <http://careers.masterclass.com/>
- Cassidy, Kyle. (2005, 1 de Febrero). 11 steps to add some spice to your video. Recuperado de <https://www.videomaker.com/article/c10/10706-11-steps-to-add-some-spice-to-your-video>
- Cave, Julie. (2016, 14 de Julio). Digital marketing vs traditional marketing: which one is better? Recuperado de <https://www.digitaldoughnut.com/articles/2016/july/digital-marketing-vs-traditional-marketing>
- Collins, Jerri. (2018, 6 de Noviembre). The top most popular sites of 2018. Recuperado de <https://www.lifewire.com/most-popular-sites-3483140>



- Coursera | Online Courses & Credentials by Top Educators. Join for Free  
<https://www.coursera.org/>
- Cotizacion Dólar | Consultar Dólar Historico Año 2018. Recuperado de:  
<https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2018.php>
- Debitoor|¿Qué es el ciclo de vida del producto?  
<https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>
- Diario Popular | Mas de 30 millones de personas usan Internet en Argentina.  
Recupeado de  
<https://www.diariopopular.com.ar/general/mas-30-millones-personas-usan-internet-argentina-n319998>
- Gupta, Sunil. (2017, 11 de Noviembre). 9 Benefits Of eLearning For Students.  
Recuperado de  
<https://elearningindustry.com/9-benefits-of-elearning-for-students>
- Gurevich, Alex. (2017). MasterClass CEO David Rogier w/Alex Gurevich [Javelin Founder Feature]. Recuperado de  
<https://www.youtube.com/watch?v=wc92dSFe6vI>
- Harrison Metal (2018). Harrison Metal. Recuperado de  
<https://www.harrisonmetal.com/>
- Hartmans, Avery. (2017, 29 de Agosto). These are the most used smartphones apps. Recuperado de  
<https://www.businessinsider.com/most-used-smartphone-apps-2017-8>
- How much does a website cost. Recuperado de  
<http://howmuchdoesawebsitesto.com/>
- How much to make an app. Recuperado de  
<http://howmuchtomakeanapp.com/>

- InboundCycle | ¿Qué es y para qué sirve un embudo de conversión o funnel de conversión?  
<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/embudo-de-conversion>
- IVP – We know growth. (2018). IVP. Recuperado de <https://www.ivp.com/>
- Khurana, Ajeet. (2017, 19 de Noviembre). Advantages of E-commerce Over Traditional Retail. Recuperado de <https://www.thebalance.com/advantages-ofecommerce-1141610>
- Leis, Christian. (2018, 8 de Noviembre). 33 tecnicas de lenguaje corporal y no verbal que debes tener en cuenta. Recuperado de <https://aulacm.com/tecnicas-lenguaje-corporal-no-verbal/>
- MaggieGMkp&Hair (@maggiegmkp) • Instagram photos and videos  
<https://www.instagram.com/maggiegmkp/>
- Marketing XXI | EL plan de marketing en la empresa  
<https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- MasterClass | Crunchbase. (2018). Crunchbase. Recuperado de <https://www.crunchbase.com/organization/masterclass#section-funding-rounds>
- Rank.Social| Ranking de influencers de Argentina por número de seguidores  
<https://rank.social/argentina>
- Sánchez, Marian. (2016, 15 de Noviembre). Qué es un videotutorial?. Recuperado de <https://www.classonline.com/blog/Que-es-un-videotutorial>
- Shopify |Operaciones de negocios  
<https://es.shopify.com/enciclopedia/operaciones-de-negocios>
- Scherianz, Yanes & asociados  
<http://sycon.com.ar/index.php/nosotros/>
- Smashing Hits | 10 renowned personalities who are the worst speakers

<https://www.smashinglists.com/10-renowned-personalities-who-are-worst-speakers/>

- Uliaque Moll, Julia. Motivación intrínseca: qué es y como promoverla? Recuperado de <https://psicologiyamente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>
- V, Jasmini. (2017, 13 de Agosto). Online Learning Statistics And Trends. Recuperado de <https://elearningindustry.com/online-learning-statistics-and-trends>
- Vimeo | Elige un plan. Recuperado de [https://vimeo.com/es/upgrade?vcid=33475&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&gclid=EAIaIQobChMIprnvk-vU3gIVCIGRCh3-ZA9UEAAYASAAEgl40\\_D\\_BwE&gclidsrc=aw.ds](https://vimeo.com/es/upgrade?vcid=33475&utm_medium=cpc&utm_source=google&gclid=EAIaIQobChMIprnvk-vU3gIVCIGRCh3-ZA9UEAAYASAAEgl40_D_BwE&gclidsrc=aw.ds)
- What is eLearning? | eLearningNC.gov. (2018) [http://www.elearningnc.gov/about\\_elearning/what\\_is\\_elearning/](http://www.elearningnc.gov/about_elearning/what_is_elearning/)
- Wikipedia | Ciclo de vida del producto [https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)
- Wikipedia | Motivación Intrínseca [https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n\\_intr%C3%ADnseca](https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca)
- Wikipedia | Nonverbalcommunication [https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication)
- Wikipedia |Posicionamiento en buscadores [https://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento\\_en\\_buscadores](https://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento_en_buscadores)

## 14. Anexos

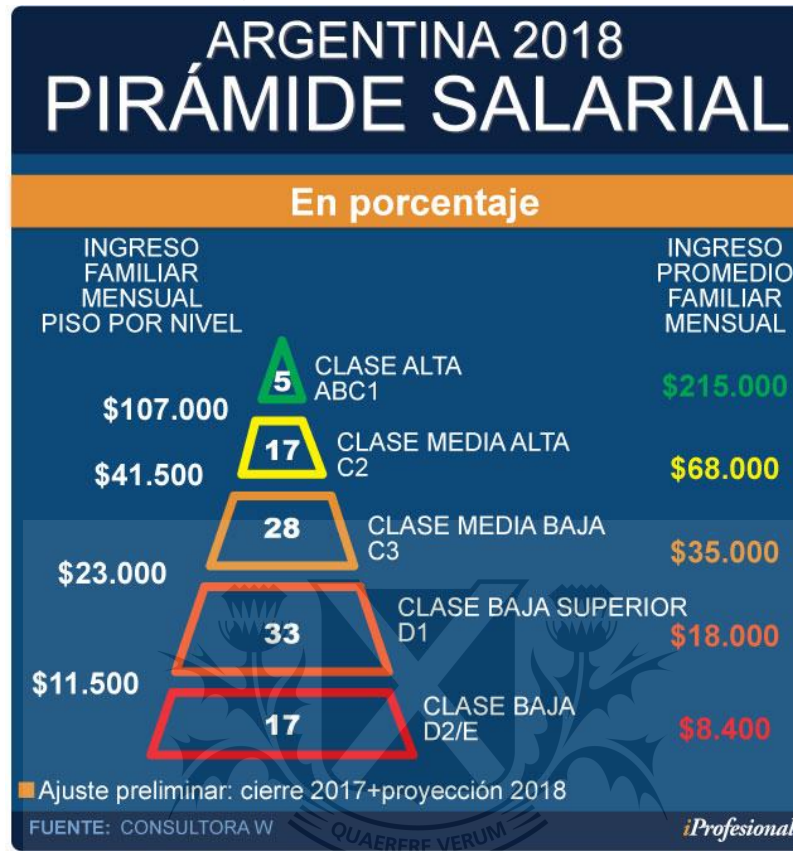
Anexo 1- Datos del consumo de internet argentino.



Fuente: Infobae 2013

Universidad de  
**San Andrés**

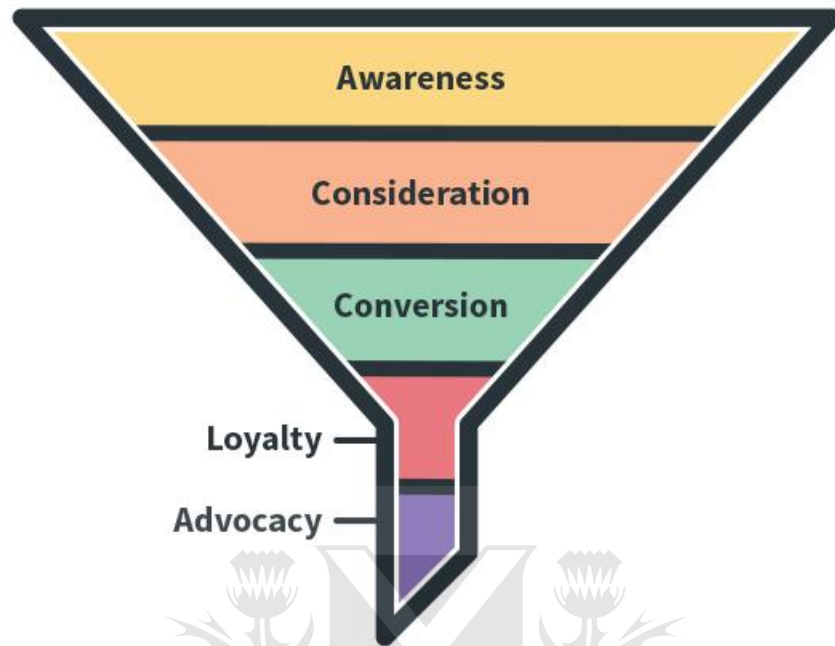
Anexo 2- Pirámide salarial – Argentina 2018



Fuente: iProfesional

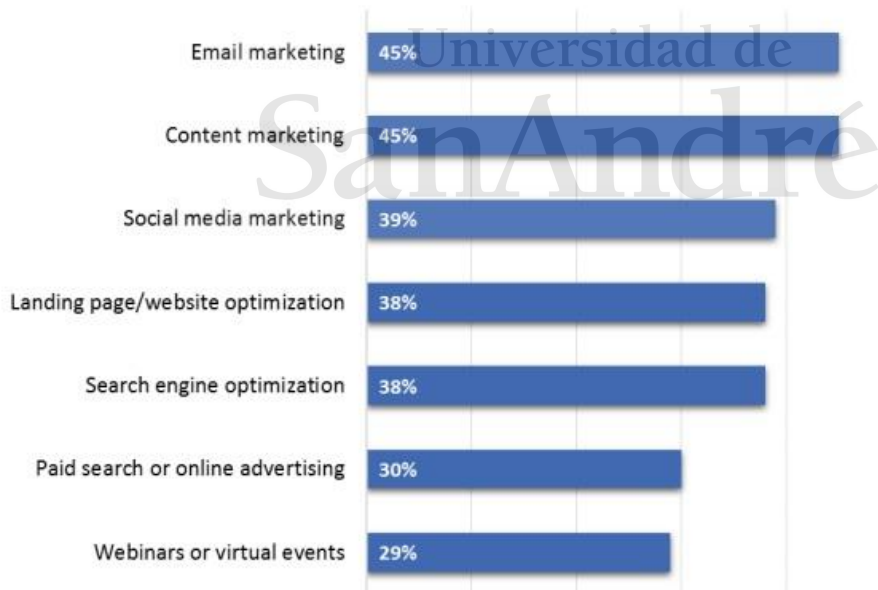
Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo 3- Embudo de conversión



### Anexo 4- Tácticas más utilizadas para llegar al publico

What are the MOST EFFECTIVE online tactics used for lead generation?



Ascend2

State of Lead Generation Survey, Ascend2 and Research Partners, August 2016

Fuente: Ascend2

## Anexo 5- Top 20 influencers mujeres Argentina



### TOP 20 INFLUENCERS MUJERES ARGENTINA

#1  
**@ORIANASABATINI**  
ÍNDICE: 350.7K Int./Post | FOLLOWERS: 3.5MM

POSTS DE MARCAS: 0% | ÍNDICE DE MARCAS: 0 Int./Post

VER PERFIL

599,074 4,613    562,703 6,972    298,714 1,463    190,773 764    88,191 345

CONTACTAR

Fuente: Rank.Social

## Anexo 6- Top 20 influencers hombres Argentina



### TOP 20 INFLUENCERS HOMBRES ARGENTINA

#1  
**@JULIANSERRANO01**  
ÍNDICE: 190.3K Int./Post | FOLLOWERS: 3.1MM

POSTS DE MARCAS: 20% | ÍNDICE DE MARCAS: 931.7K Int./Post

VER PERFIL

258,253 1,643    214,709 3,614    211,980 1,921    131,063 450    127,327 698

MARCAS: @footyarg

Fuente: Rank.Social

## Anexo 7- Top influencers en música Argentina



### MUSICA ARGENTINA

#1  
**@BARONJIMENA**  
ÍNDICE: 324.1K Int./Post | FOLLOWERS: 4.7MM

POSTS DE MARCAS: 0% | ÍNDICE DE MARCAS: 0 Int./Post

VER PERFIL

428,702 5,408  
402,384 6,839  
319,524 3,397  
235,426 1,686  
215,878 1,360

CONTACTAR

Fuente: Rank.Social





## Anexo 8–MercadoPago



Conexión Bluetooth 1 año de garantía

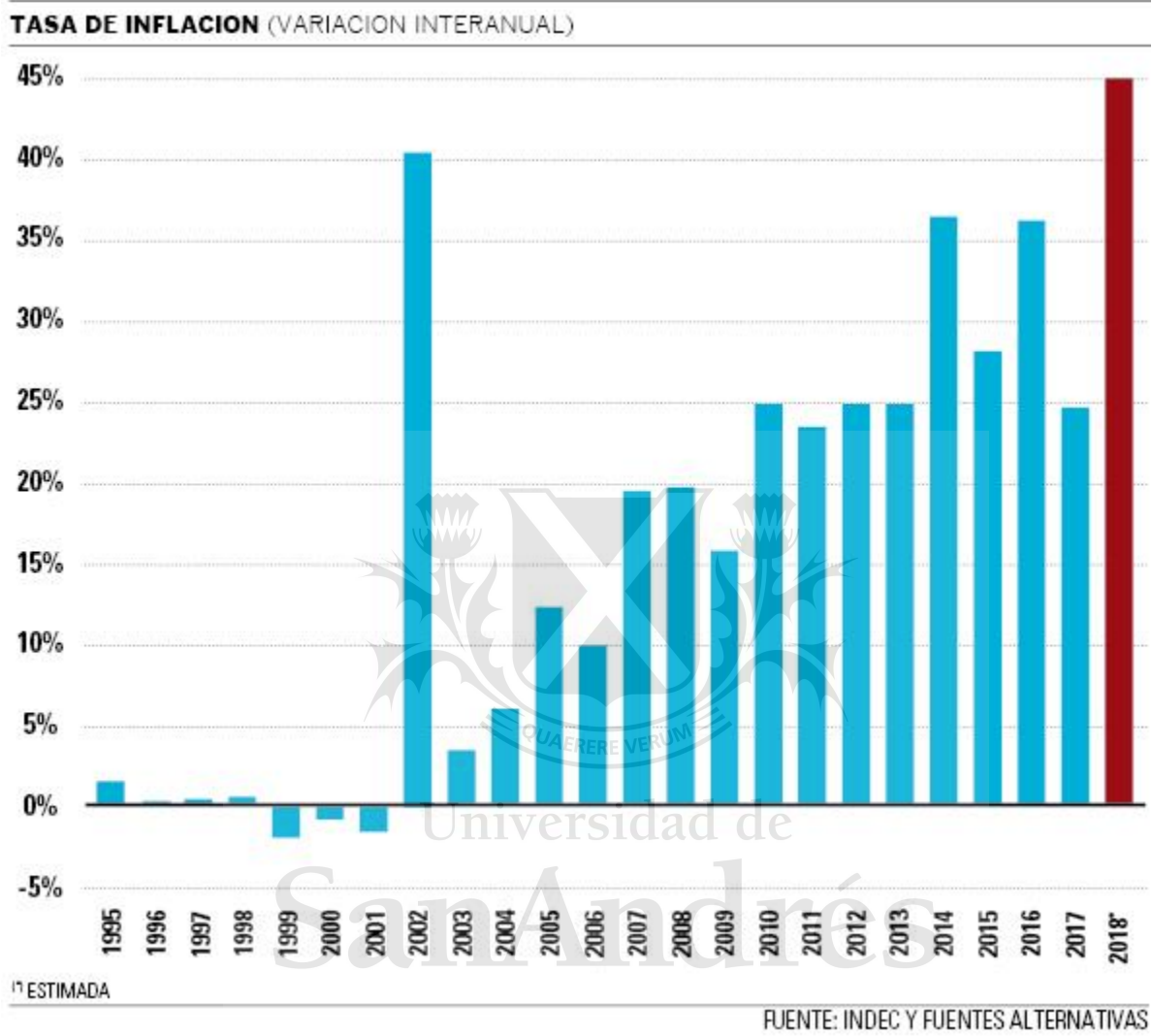
### Pagás una tarifa fija por cada venta

	Pagás	Dinero disponible
<b>DÉBITO</b>	3,49% - IVA	En el momento
	6,49% - IVA	En el momento
<b>CRÉDITO</b> <small>Vos elegís la tasa y el plazo que más te convenga para tener el dinero de tus ventas.</small>	3,99% + IVA	En 14 días
	2,99% + IVA	En 30 días
	0%	En 90 días

Fuente: página oficial de MercadoPago

Universidad de  
San Andrés

Anexo 9 – Tasa de inflación (variación interanual)



Fuente: El Economista

## Anexo 10- Cotización del dólar americano



Fuente: Google.com

