



Tesis de Graduación  
MBA

Conservatorio Grassi Online

Tesista: Ramiro Roballos  
Mentor: Sergio Postigo PhD

18 de Mayo 2018

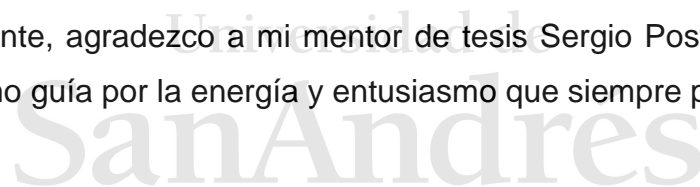
# Agradecimientos

Este viaje comenzó hace menos de dos años atrás cuando se me ocurrió la posibilidad de realizar un MBA, un desafío gigante para mi atípica formación previa de músico. Esto hubiera sido imposible sin el apoyo incondicional de mi mujer Florencia.

También debo destacar la ayuda de mi padre por su guía y siempre ayuda en todo lo que fuera posible.

En el camino conocí personas realmente excepcionales que me ayudaron a cambiar de rumbo y encontrar mi nuevo camino. Dentro de este sinfín de personas merece un lugar especial el entonces director del MBA Pedro Frías que fue no solo un excelente consejero sino el primer contacto con McKinsey en donde me encuentro hoy en día trabajando como resultado del MBA y del proceso que el mismo desencadenó en mi vida.

Finalmente, agradezco a mi mentor de tesis Sergio Postigo tanto como profesor y como guía por la energía y entusiasmo que siempre pone y contagia.



## Índice

1. Resumen Ejecutivo .....	6
2. La oportunidad de negocio .....	8
2.1. El Mercado.....	8
2.1.1. Tamaño del mercado .....	8
2.1.2. El mercado de la industria de la educación musical tradicional .....	9
2.1.3 El mercado de la industria de la enseñanza musical online .....	11
2.1.4. Mercado Objetivo .....	12
2.2. La posición del Conservatorio Grassi dentro de la oportunidad.....	14
2.2.1. Las ventajas del Conservatorio Grassi en la arena de la enseñanza online.....	15
2.3. La Competencia .....	17
3. Industria y Empresa .....	20
3.1. Las 5 fuerzas de Porter (1980) .....	20
3.1.1. Proveedores.....	20
3.1.2. Rivalidad entre los competidores .....	21
3.1.3. Clientes.....	21
3.1.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	21
3.1.5. Amenaza de productos sustitutos .....	21
3.1.6. Conclusiones.....	22
3.2. La empresa y la web.....	22
3.2.1. Historia y contexto.....	22
3.2.2. El equipo .....	23
3.2.3. La web.....	24
3.3. Análisis FODA .....	27
3.3.1. Fortalezas-Oportunidades.....	27
3.3.2. Fortalezas-Amenazas .....	28
3.3.3. Debilidades-Oportunidades.....	29
3.3.4. Debilidades-Amenazas .....	29
3.3.5. Conclusiones.....	29
3.4. Análisis PEST .....	30
3.4.1. Análisis Político .....	30
3.4.2. Análisis Económico .....	30
3.4.3. Análisis Social .....	31
3.4.4. Análisis Tecnológico.....	31
3.4.5. Conclusiones.....	32

4. Modelo de Negocio – Lean Canvas .....	33
4.1. El problema .....	33
4.1.1. Problemas de locación .....	34
4.1.2. Problemas de agenda.....	34
4.1.3. Problemas de presupuesto .....	34
4.2. Segmento de clientes.....	35
4.2.1. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por distancia.....	35
4.2.2. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por horarios.....	35
4.2.3. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por presupuesto .....	36
4.2.4. El comportamiento particular del universo online.....	36
4.3. Proposición única de valor .....	37
4.4. La solución.....	37
4.5. Canales.....	38
4.6. Flujo de Ingresos.....	38
4.7. Estructura de costos.....	39
4.8. Métricas clave .....	40
4.9. Ventaja especial.....	40
5. Análisis financiero .....	42
5.1. Ingresos .....	42
5.2. Costos.....	43
5.3. Análisis Financiero.....	43
5.4. Financiamiento e inversión.....	45
6. Riesgos .....	46
6.1. Bajas barreras de entrada.....	46
6.2. Consolidación del mercado .....	46
6.3. Piratería.....	47
7. Conclusiones.....	48
8. Bibliografía consultada.....	49
8.1. Webs Consultadas .....	49
8.1.1. Webs de enseñanza musical.....	49
8.1.2. Otras.....	49
9. Anexos .....	50
9.1. Anexo I.....	50
9.1.1. Personas que tocan algún instrumento musical .....	50

9.1.2. Porcentaje de población que ha tocado instrumentos y que ha tomado clases .....	51
9.2. Anexo II: Usuarios y penetración de internet.....	52
9.3. Anexo III: flujo de fondos y proyección de alumnos .....	53



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen Ejecutivo

Después de casi 110 años de existencia, el Conservatorio Grassi emprende el proyecto de ingresar en el mundo de la educación digital. El motor principal es la explotación de sinergias y el potenciamiento de la marca al aprovechar la capacidad actual del Conservatorio con sus más de 800 alumnos, 50 profesores y 3 sedes físicas en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

La industria de la educación musical online es aún incipiente, altamente fragmentada y con ínfima presencia de instituciones que también provean enseñanza tradicional. Esto presenta una oportunidad dada la importancia que tienen el prestigio y la institucionalidad en un marco como lo es el digital en el cual es difícil verificar la veracidad y la calidad de los profesores.

En principio el mercado objetivo será Argentina pensado para funcionar como prueba piloto para luego expandirse a distintos países de Latinoamérica. El segmento objetivo es el público mayor de 18 años que desea aprender música de forma amateur pero seria y que valora hacerlo en una institución. Al mismo tiempo no puede comprometerse por razones geográficas o de tiempo a una regularidad semanal de clases y necesita la flexibilidad otorgada por un programa online.

La propuesta combina videos pregrabados, material online y consultas por streaming 1 a 1 con los profesores del conservatorio. Los videos pregrabados son filmados a varias cámaras por profesores del Conservatorio con apoyo de partituras y material adicional. Las consultas por streaming funcionarán con franjas horarias en las cuales el profesor está disponible con su instrumento para todas las consultas que tenga el alumno acerca de técnica, obras o teoría. El aprendizaje se complementa con quizzes y documentos complementarios.

En cuanto a las sinergias con la estructura actual se pueden mencionar masterclasses presenciales, exámenes y participación en los conciertos organizados por el conservatorio. También el programa online puede funcionar como una primera conexión con potenciales socios franquiciados.

Como se verá durante la tesis, no hay actualmente una propuesta similar con estas características que compita en el segmento objetivo. Si bien la posibilidad de nuevos entrantes es alta y las barreras de entrada no son muy significativas, el número necesario de alumnos a captar para que el proyecto sea viable y genere valor es relativamente bajo, con lo cual el efecto que tendría la entrada de nuevos competidores no es riesgoso a efectos de retorno sobre la inversión.

En cuanto al flujo de ingresos, funcionará primero a base de compra de cursos individuales para evolucionar a un sistema de suscripción mensual al lograr mayor volumen de videos grabados.

El esquema de costos es uno de los pilares básicos ya que la mayoría son costos ya hundidos en la estructura actual, constituyendo así una ventaja competitiva fundamental a la hora de evaluar el trade-off riesgo-beneficio.

La inversión inicial es de 5.000 USD con una TIR de 231%. Con una tasa de descuento de 20% el VAN del proyecto es de 293.837 USD. El proyecto será financiado con los flujos de fondos actuales del conservatorio.

Universidad de  
**San Andrés**

## 2. La oportunidad de negocio

### 2.1. El Mercado

#### 2.1.1. Tamaño del mercado

Al no contar con datos de Argentina se utilizarán en la presente tesis datos de otros países del mundo así como estadísticas globales de la enseñanza musical. Se asume que las tendencias y porcentajes son similares, suposición que se ve fortalecida por el hecho de que no se observa una varianza significativa entre los distintos países analizados ni entre ellos y la media global.

Se pueden observar cuatro tendencias significativas a la hora de entender el mercado de la educación musical<sup>1</sup>:

1. Números totales: aproximadamente el 6% de la población toca un instrumento de forma más o menos avanzada.
2. Los jóvenes son los que más tocan instrumentos y estudian música.
3. Hay una tendencia creciente respecto al estudio de la música: cuanto más jóvenes son las personas, mayor el porcentaje de ellas que toca o ha tocado y/o estudiado algún instrumento a lo largo de su vida.
4. A mayor segmento socioeconómico de las personas, mayor el porcentaje de personas que toca o tocó un instrumento. Esta observación es aún más extrema respecto a los que toman o han tomado clases de música.

Dentro de este mercado de 73.295 estudiantes de música online se apunta a conseguir el 7% del mercado (5130 estudiantes) en un lapso de 5 años con un objetivo intermedio de conseguir el 1% el primer año (733 estudiantes)

---

<sup>1</sup> Anexo I. Estadísticas de [statista.com](http://statista.com) y [abrsm.org](http://abrsm.org)



## 2.1.2. El mercado de la industria de la educación musical tradicional

La industria de la educación musical se puede dividir en 2 grandes grupos:

- Estudios formales para convertirse en un profesional tales como universidades y conservatorios con carreras de entre 3 y 7 años – Licenciaturas y Bachellors- y posgrados de entre 1 y 3 años –masters y PhD-. Estos estudios requieren dedicación prácticamente exclusiva (hay ciertos casos de personas estudiando otra carrera y manteniendo su estudio en un conservatorio realizando pocas materias al año, sobre todo si es gratuito)
- Estudios no oficiales dirigidos a los amantes de la música a los cuales les interesa aprender un instrumento o formar parte de una banda o ensamble pero lo hacen decididamente como un hobby o segunda actividad y no como profesión. Dentro de este grupo siempre hay un porcentaje que luego evoluciona hacia la dedicación profesional, sobre todo en niños. Dentro de este gran grupo hay 2 subgrupos a su vez: los que estudian con profesores particulares en el domicilio del profesor o en la casa del alumno y los que deciden hacerlo en una institución.

El grupo de la educación formal tiene barreras de entrada significativas, ya que se requiere una cierta infraestructura, acuerdos con el gobierno para la validez de los títulos, profesores más calificados y sobre todo el prestigio juega un rol fundamental para atraer estudiantes.

Es un mercado definitivamente concentrado: en el caso de Buenos Aires la mayoría de los jugadores son organismos estatales y dentro de los privados podemos destacar a la U.C.A. como principal exponente a nivel universitario. Por el lado estatal encontramos a la U.N.A. (Universidad Nacional de las Artes), al Conservatorio Municipal Manuel de Falla y al Conservatorio Astor Piazzolla. En general dichas instituciones tienen más de 500 alumnos. Otros jugadores menores pero significativos son la E.M.B.A. (Escuela de Música Popular de

Buenos Aires), la E.M.P.A. (Escuela de Música Popular de Avellaneda y a la E.M.C. (Escuela de Música Contemporánea).

Los profesores normalmente son designados por concurso de oposición y antecedentes y prima mucho la carrera y experiencia docente que ya posea el candidato.

El universo en el cual se mueve la educación no oficial de música es radicalmente distinto en todo posible aspecto: es un mercado híper fragmentado en donde priman las pequeñas escuelas locales atrayendo a público cercano a la escuela.

Los estudiantes por lo general son no calificados, en muchos casos su primera aproximación con la música es en la escuela dando sus primeros pasos en el aprendizaje de un instrumento. Esto genera que los drivers a la hora de elegir cómo y dónde proseguir su formación sean muy distintos a los del público de las instituciones oficiales.

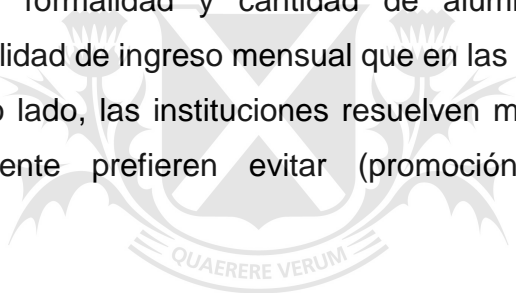
Los dueños de las escuelas de música suelen ser músicos –en la mayoría de los casos con poca carrera profesional- con nula experiencia en negocios dando como resultado un manejo sub óptimo de las escuelas. A priori suena un análisis demasiado optimista en cuanto a los competidores, pero es un escenario muy real del escenario actual.

En cuanto a los profesores, priman los estudiantes avanzados de las universidades o recién graduados siendo sus primeros trabajos en la docencia. Dependiendo la escuela hay mayor o menos exigencia en cuanto a la elección de sus profesores.

Las escuelas de música de enseñanza no oficial suelen tener un solo edificio pequeño, sin sedes ni sucursales adheridas. Funcionan por lo general con el mismo esquema bajo el cual ofrecen clases semanales de instrumento y la participación opcional en ensambles, coros y bandas. La gran mayoría de las

escuelas en Argentina no superan los 20 o 30 años de antigüedad ni los 150 o 200 alumnos.

En el caso de los profesores particulares hay una clara distinción: los “grandes profesores” muy reconocidos con los cuales estudian para perfeccionarse alumnos de los organismos oficiales, normalmente a precios muy elevados y los profesores de más bajo perfil, muy similar a los profesores de las instituciones no formales. De hecho, estos últimos en muchos casos dan tanto clases particulares en su casa como en institutos privados. Este mix se da porque si bien en las clases en su casa ganan mucho más (ya que cobran el 100% de lo que paga el alumno) normalmente tienen problemas en obtener volumen de alumnos y constancia de los mismos para tomar clases semanalmente. Las instituciones otorgan formalidad y cantidad de alumnos dándoles a los profesores una estabilidad de ingreso mensual que en las clases particulares no suele existir. Por otro lado, las instituciones resuelven muchos temas que los profesores normalmente prefieren evitar (promoción, precio, cobranza, organización, etc.).



Universidad de

### 2.1.3 El mercado de la industria de la enseñanza musical online

En este caso nuevamente se puede dividir al mercado en dos: las instituciones formales que ofrecen enseñanza online y la enseñanza no oficial.

Sin embargo, aquí la diferencia entre ambas modalidades es mucho mayor, ya que las instituciones formales son las más reconocidas a nivel global como Juilliard<sup>2</sup> y Berklee<sup>3</sup> y en cuanto a la enseñanza no oficial suele tratarse de músicos grabando clases desde su casa y ofreciéndolas en portales como Udemy<sup>4</sup> o en webs armadas especialmente para ofrecer el servicio. Es decir que

---

<sup>2</sup> <https://www.juilliard.edu/>

<sup>3</sup> <https://www.berklee.edu/>

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

de las tres grandes categorías de la educación tradicional (instituciones oficiales, instituciones no oficiales y profesores particulares) en el segmento online se observan –al menos hasta el momento- solo 2 de los segmentos, sin participación de las instituciones no oficiales.

Los precios de las instituciones formales suelen ser muy elevados, comparables a los precios de las clases presenciales en las mismas. En cuanto a los profesores o grupos de profesores que realizan su web para las clases, los precios por lo general están por debajo de los precios de mercado para clases presenciales (tanto de profesores particulares como de instituciones no oficiales).

También existe presencia de clases de música en market places ya sea específicos de música o más generales de educación en donde los músicos participan con clases ya grabadas (Udemy) o en clases online presenciales (Lesson Face<sup>5</sup>) con una oferta muy variada de calidad, tipo de enseñanza y precio.



#### 2.1.4. Mercado Objetivo

Dentro de los segmentos detallados anteriormente, el presente proyecto identifica a sus potenciales consumidores en los estudiantes de música “amateur” que buscan aprender a tocar un instrumento de forma no profesional y que desean hacerlo de forma online.

Para estimar el tamaño del mercado además debemos tener en cuenta los usuarios conectados a internet (42% del total) y como métrica se miden los usuarios de Facebook (92% de penetración entre los usuarios de internet, la mayor dentro de las redes sociales)<sup>6</sup>. Se asume de forma general que si una persona no usa Facebook, es probable que no vaya a tomar clases online. No

---

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

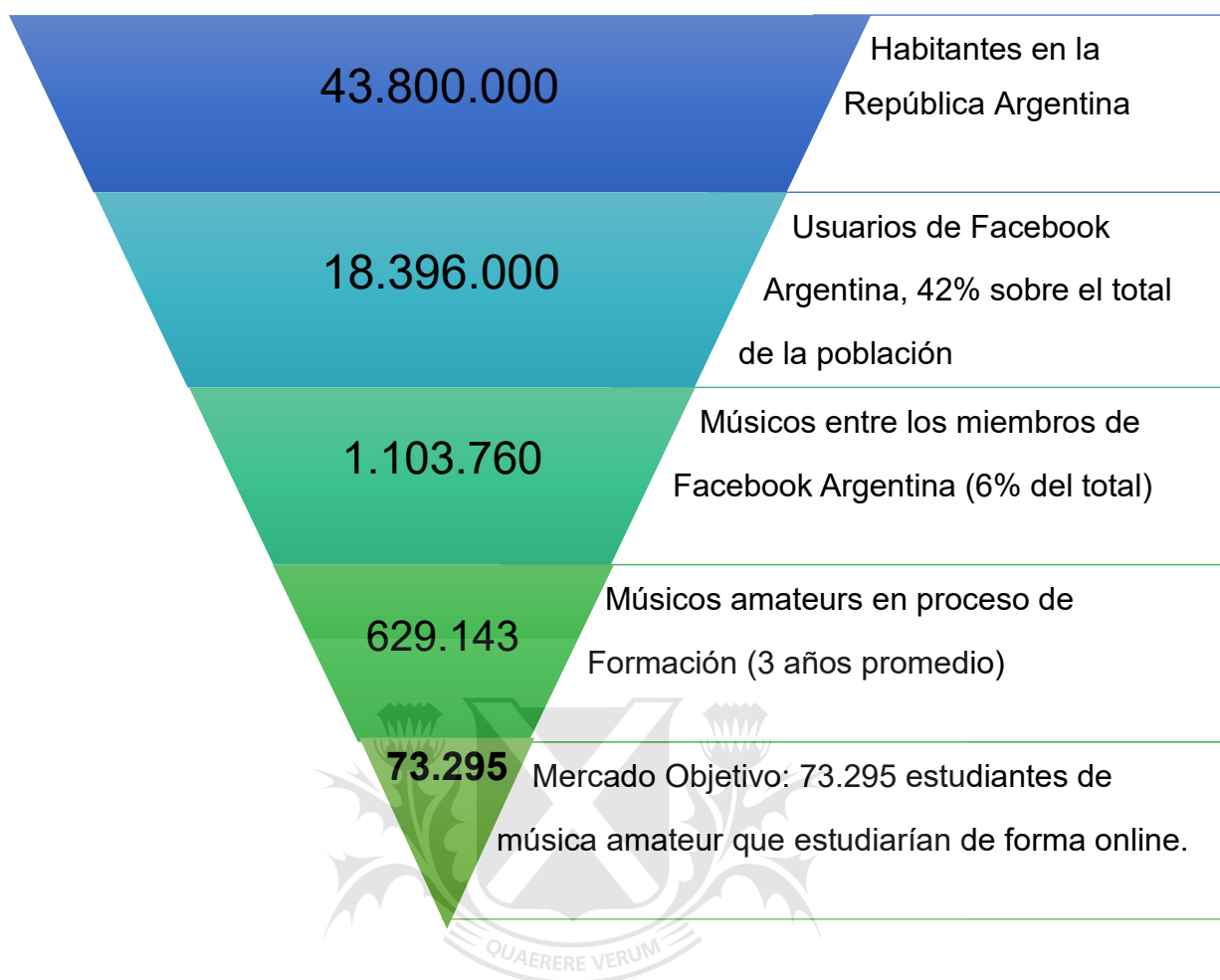
<sup>6</sup> Anexo II. Estadísticas de *statista.com*

se toman en cuenta otras redes sociales, las cuales son importantes sobre todo en el mercado de los millennials, pero de todas formas parece una forma razonable de llegar a una estimación cercana.

Teniendo en cuenta el porcentaje de músicos en otros países se aplica el mismo ratio (6% sobre el total) llegando al total de músicos que viven en Argentina y están familiarizados con la tecnología como para tomar clases online. Sin embargo, que alguien sea músico no implica que esté en proceso de formación.

Resultado de más de 100 años, más de 15.000 egresados y 4 generaciones de músicos profesionales se ha armado la base de datos del Conservatorio. Basada en la misma se estima que el 95% de los músicos son amateurs y que el 20% están actualmente estudiando de forma no formal. El tiempo de formación promedio de un músico amateur se aproxima a los 3 años. Del total del mercado de músicos en formación se estima que un 90% se mantendrá con su actual profesor o institución y que se puede trasladar un 10% del mercado actual tradicional hacia el online.

Finalmente se agrega el crecimiento de la población (0.9% anual) más la tasa de mortalidad (0.75% anual) resultando en un 1.65%. No se considera el crecimiento porcentual de estudiantes de música para tomar una estimación más conservadora, resultando en un número final de 11.65% de los músicos amateurs en formación que utilizan Facebook.

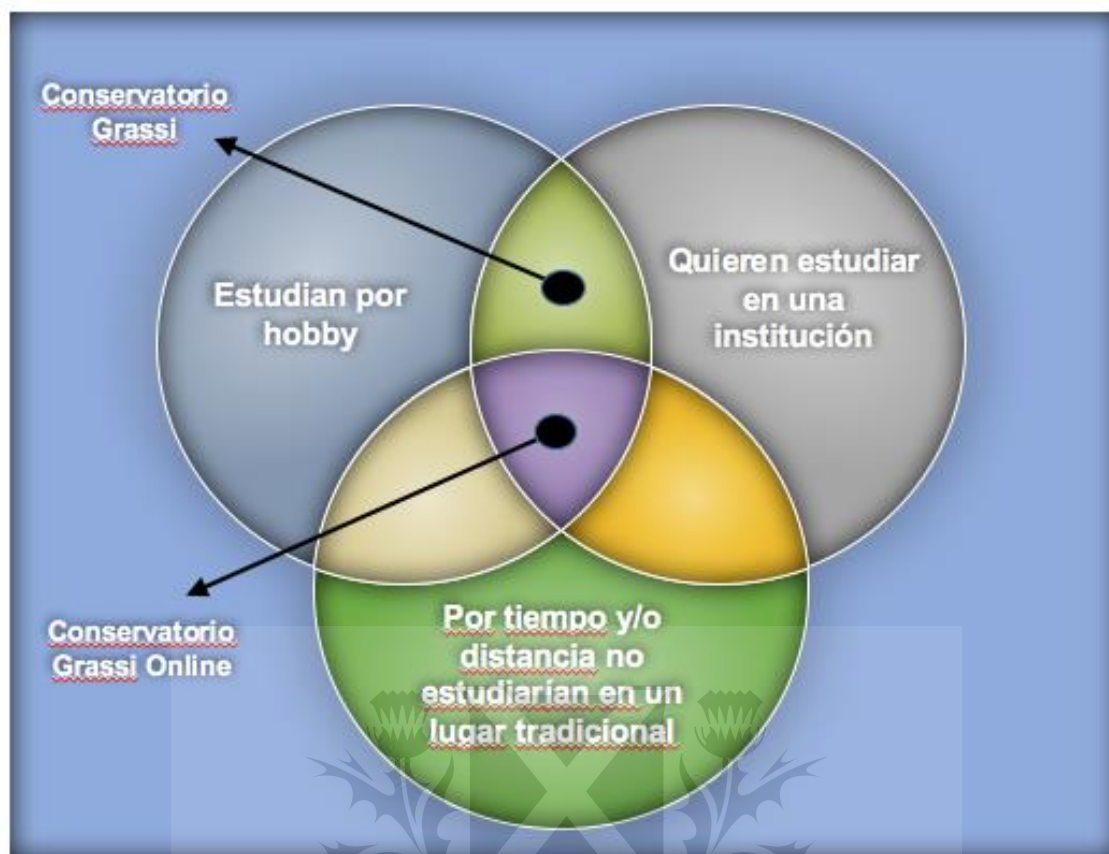


## 2.2. La posición del Conservatorio Grassi dentro de la oportunidad<sup>7</sup>

El Conservatorio Grassi cuenta con muchas ventajas comparativas y sinergias para aprovechar la oportunidad existente de la educación musical online. Para entender lo que constituye una ventaja es necesario entender cuáles son los drivers que impactan a los potenciales estudiantes a la hora de elegir dónde y cómo estudiar.

También es importante entender que las ventajas del Conservatorio no son las mismas para todos los segmentos y es crítico por ello elegir el segmento no solamente por las características intrínsecas de cada público sino por su correlación con las fortalezas de la empresa.

<sup>7</sup> <https://www.conservatoriograssi.com>



Tomando en consideración los posibles mercados objetivos la decisión es la de enfocarse principalmente en los estudiantes amateurs que quieren estudiar en una institución pero que encuentran inconveniente hacerlo de forma presencial. Esto no implica que no habrá estudiantes que actualmente estudian con profesores particulares, pero en dicho segmento el Conservatorio pierde ventajas respecto al segmento core elegido.

### 2.2.1. Las ventajas del Conservatorio Grassi en la arena de la enseñanza online<sup>8</sup>

**Por el lado externo:** los estudiantes que eligen encarar su estudio musical en una institución por sobre un profesor particular por lo general buscan una cierta formalidad, prestigio, continuidad, en muchos casos contacto con

<sup>8</sup> <https://conservatoriograssionline.com/>

otros alumnos con participación en ensambles y conciertos y en un porcentaje destacable una acreditación y/o título por más que no sea oficial. Es decir, quieren “estudiar en serio” siguiendo un programa, rindiendo exámenes, estar “institucionalizados”. En este segmento es donde el Conservatorio Grassi tiene su fortaleza en particular por sus más de 100 años de historia, sus 3 sedes y sus más de 15.000 egresados. Cuando cualquier persona comienza a estudiar algo nuevo, por lo general no se entiende mucho de la materia en cuestión y es difícil diferenciar entre un buen profesor y uno no tan bueno y aquí entra la reputación en juego como driver fundamental.

Sin considerar los drivers de tipo de aprendizaje también son evidentes las ventajas de la flexibilidad de un programa online para todo tipo de público amateur, tanto los que prefieren educación en institución como para los que prefieren educación con un profesor particular. Incluso estos últimos que no ponderan tanto la educación institucional normalmente llegan a un profesor por recomendación de amigos. Este público puede llegar a tomar clases online a falta de una opción viable presencial ya sea por geografía y tiempo. Esto eliminaría el factor recomendación en la mayoría de los casos y allí el prestigio del Conservatorio puede funcionar como un reemplazo de esa confianza por el boca a boca ya que son muy pocos los profesores particulares que hoy en día dan clase a domicilio y lo publicitan de manera tal que tenga un alcance relevante por temas de falta de presupuesto.

Por el lado interno: el Conservatorio puede aprovechar toda la estructura, experiencia, profesores, infraestructura y know-how acerca de las clases de música y potenciarlas hacia el formato online. Ante cualquier incipiente competidor esto representa ventajas de prestigio, sinergias y curva de aprendizaje muy importantes.



## 2.3. La Competencia

El mercado de clases online de música tiene poco desarrollo hasta el día de la fecha. Dentro de los competidores se destacan las webs pentagrama.org<sup>9</sup>, Tu escuela virtual<sup>10</sup>, Pianu<sup>11</sup> y Lesson Face. Lesson face es un market place y Pianu no tiene clases en vivo, solo clases grabadas. El Conservatorio Grassi competirá en otro segmento con lo cual los competidores más relevantes a analizar son Tu escuela virtual y Pentagrama.org. En ambos casos hay tutores que monitorean en forma personalizada el aprendizaje del instrumento. Pentagrama.org tiene un precio promedio de 33 USD mensuales y Tu escuela virtual de 30.

En ninguno de los casos las webs son de instituciones ya establecidas en la enseñanza tradicional y, como ya se mencionó, ese es un diferencial clave para posicionar al Conservatorio Grassi en el mercado online.

A continuación se exponen tres cuadros comparativos de la competencia analizando las visitas estimadas por mes a la web, pricing y tipo de servicio ofrecido.

Universidad de  
**San Andrés**

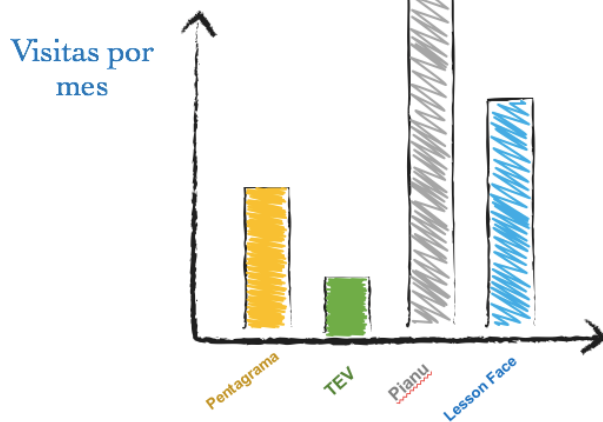
---

<sup>9</sup> <https://pentagrama.org/>

<sup>10</sup> <http://www.tuescuelavirtual.com/tev/>

<sup>11</sup> <https://pianu.com/>

## Competencia I



**Pentagrama.org**  
33,000 visitas en Septiembre, 2017

**Tu escuela virtual**  
Sin muestras significativas de visitas

**Pianu**  
139,000 visitas en Septiembre, 2017

**Lesson Face**  
62,000 visitas en Septiembre, 2017

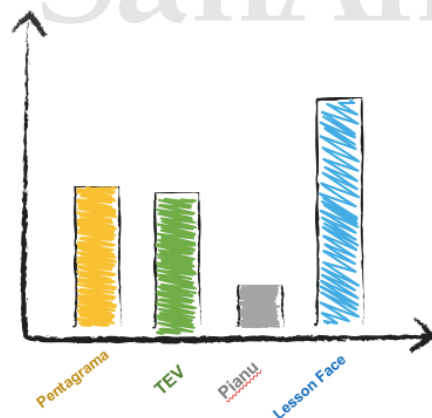
Fuente: [trafficestimate.com](http://trafficestimate.com)

En este primer gráfico se observa una diferencia sustancial de tráfico entre Pianu y los demás. También se debe observar que el precio de dicha web es entre un tercio y un quinto de la competencia. Por otro lado también es muy poco personalizado y apunta a un segmento probablemente no tan interesado en un aprendizaje profundo, sino algo más parecido a una suscripción a una app.

## Competencia II



Precio mensual en USD



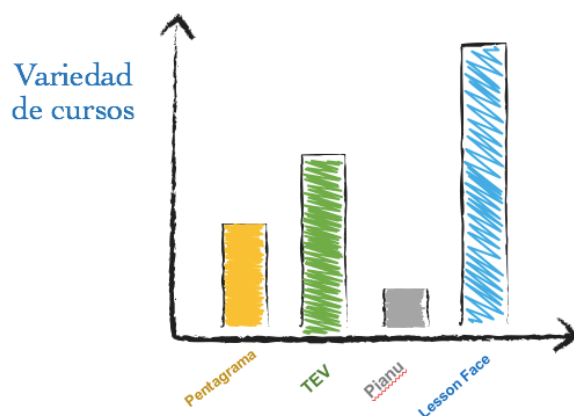
**Pentagrama.org**  
33 USD por mes promedio (en un solo pago de 396 USD por todo el curso anual). Asesor por mail

**Tu escuela virtual**  
30 USD por mes. Tutor personalizado

**Pianu**  
8 USD por mes. Sin tutor ni clases en vivo

**Lesson Face**  
Entre 10 y 150 USD por hora de clase online. Al mes entre 40 y 600 USD

## Competencia III



### Pentagrama.org

Algunos cursos de piano dictados por el mismo profesor. Distintas temáticas

### Tu escuela virtual

Variedad de cursos

### Pianu

1 sólo curso de piano automatizado para todos

### Lesson Face

Market Place de educación online. Gran variedad de precios y cursos

Como conclusión de esta evaluación de la competencia se observa que el espacio que el Conservatorio Grassi quiere ocupar está vacante: ninguna de estas webs (que son por cierto las más representativas encontradas luego de una larga búsqueda) tienen la combinación del respaldo de la experiencia, la institucionalidad y el acompañamiento cercano al alumno.

Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Industria y Empresa

#### 3.1. Las 5 fuerzas de Porter (1980)



##### 3.1.1. Proveedores

Se pueden definir a los proveedores como los profesores que se contratan para dar clases, ya que al ser un servicio de educación prácticamente no hay otros proveedores relevantes (más allá de compra ocasional de instrumentos, mantenimiento general y servicios).

Hay mucha oferta de profesores de música y poca demanda, con lo cual tanto para la versión tradicional de educación presencial como para la online, la posición negociadora e las instituciones es fuerte y con muchas ventajas. Las alternativas de los profesores, o sea los proveedores, es la informalidad de las clases particulares y esto debilita nuevamente su posición ante las instituciones educativas.

### 3.1.2. Rivalidad entre los competidores

Como ya fuera mencionado anteriormente, hay escasa competencia en la arena de la educación online musical en la actualidad en todos sus segmentos. Si se enfoca el análisis en las instituciones que tienen presencia online, esta competencia disminuye aún más, constituyendo una oportunidad interesante.

### 3.1.3. Clientes.

Al ser un negocio típicamente B2C, el poder de negociación de los clientes ya de por sí es menor que en el de un B2B donde un cliente puede tener más peso sobre la facturación total de una empresa. Al enfocarse en clientes que deciden estudiar online por falta de posibilidades locales, eso disminuye su poder de negociación contra esas potenciales alternativas tradicionales. Sin embargo, ante la potencial oportunidad de estudiar en cualquier sitio online de habla hispana del mundo, esta gran y creciente oferta es un traslado de poder de negociación de las instituciones hacia los clientes.

### 3.1.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Tal como se infiere en el párrafo anterior, la amenaza es grande ya que el traslado de la enseñanza tradicional hacia formatos online ya es un hecho, no solo en la música sino en todo el panorama educativo. Resta ver cómo seguirá esta tendencia, ya que por ahora no hay muchas instituciones similares al Conservatorio Grassi que estén incursionando en el segmento online. Sin embargo, no hay razones para pensar que no lo harán y por el contrario, es más probable que en los próximos años se vean más y más instituciones ofreciendo este servicio.

### 3.1.5. Amenaza de productos sustitutos

En este caso, la educación online es el sustituto de la educación tradicional. Esto no implica que no puedan aparecer otros sustitutos a su vez con

nuevas tecnologías, pero no parece ser una amenaza posible en el corto o mediano plazo.

### 3.1.6. Conclusiones

De este análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que el Conservatorio Online tiene una buena posición actual ya que tiene una situación fuerte de negociación con los proveedores, unos clientes altamente fragmentados y poca competencia actual. También el análisis despierta una alerta sobre el futuro cercano por la entrada de competidores y destaca la necesidad de entrar en el mercado prontamente.

## 3.2. La empresa y la web

### 3.2.1. Historia y contexto

El Conservatorio Grassi fue fundado en 1910 por Darío Alfonso Grassi, un violinista italiano recientemente llegado al país. Con grandes lazos con los músicos más renombrados del país, D. Grassi creó el que fuera uno de las primeras instituciones formales de estudio de música del país incluso antes del comienzo de actividades de la actual Universidad de las Artes (otrora Conservatorio López Buchardo) y del Conservatorio Municipal Manuel de Falla.

A lo largo de los más de 100 años de vida el Conservatorio estableció lazos con destacadas personalidades del ámbito cultural y de la música y con instituciones tales como la Universidad Nacional de las Artes, con la cual en actividad tiene diversos convenios.

En el siglo XXI el Conservatorio experimentó una notable expansión abriendo primero una sede en Pilar (2010) y posteriormente una tercera en Villa Urquiza (2015).

Dado el contexto mundial de digitalización y adaptación tecnológica en distintas industrias en general y en la educación en particular, se tomó la decisión de incursionar en la arena de la educación digital.

### 3.2.2. El equipo

Dentro del Conservatorio Grassi hay 2 personas que llevan a cabo el proyecto de educación online:



#### **Ramiro Roballos**

Licenciado en Dirección Orquestal (Universidad Nacional de las Artes) y en Composición (Universidad Católica Argentina) con un MBA en la Universidad de San Andrés (intercambio internacional en Kellogg, Northwestern University). Co-fundador de la Sede Urquiza del Conservatorio y director de marketing y estrategia digital del Conservatorio Grassi. Consultor de McKinsey & Company.



### **Florencia Stabilini**

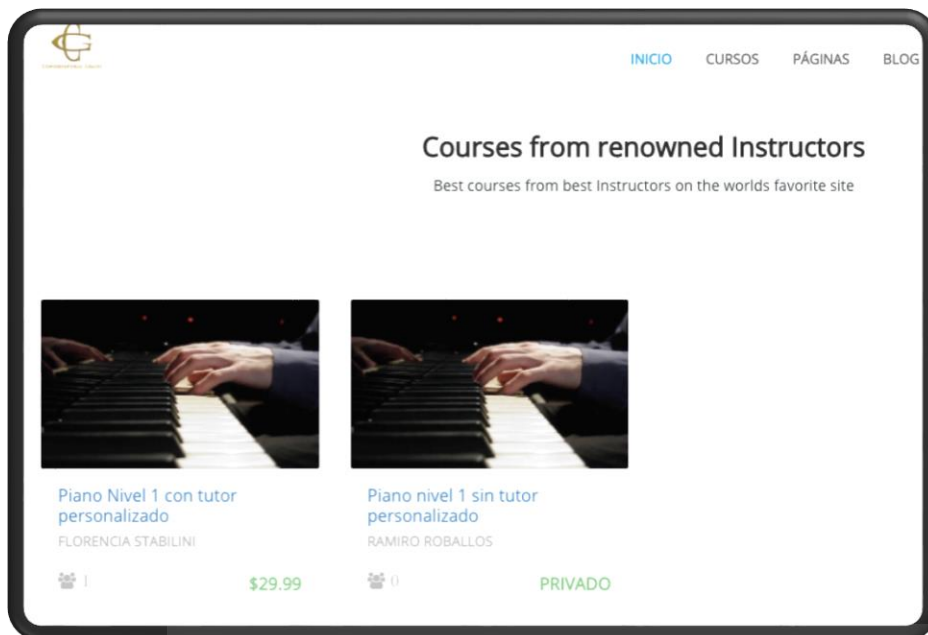
Licenciada en Música y Profesora Superior de Música (Universidad Nacional de las Artes), ex integrante de la Orquesta Estable del Teatro Colón y profesora del Conservatorio Manuel de Falla. Co-fundadora de la Sede Urquiza del Conservatorio y coordinadora de profesores. Durante 20 años se enfocó en la docencia musical dando clase a segmentos diversos ocupando prácticamente la integridad de alumnos: niños, adultos, amateurs, profesionales y estudiantes de música popular y clásica.

### 3.2.3. La web

La web está en pleno proceso de desarrollo con una prioridad en la simpleza y la filosofía move-to-action para agilizar el proceso de conversión.



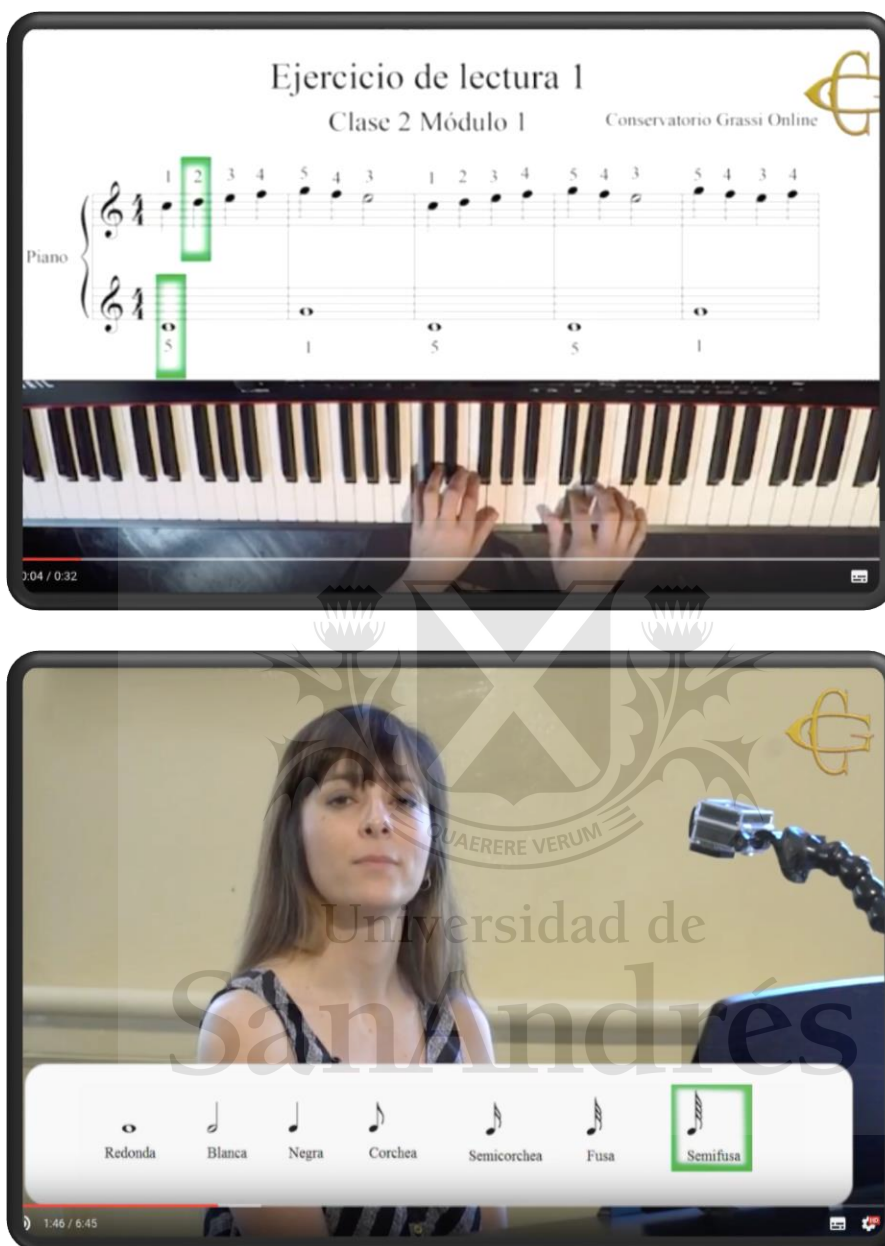




El formato de las clases online consiste en una estructura completa que consta de:

- Videos pre grabados con los contenidos de una clase tradicional. Dichas clases fueron grabadas a 4 cámaras y contienen gráficos para generar un aprendizaje efectivo y detallado
- Tutorías semanales 1 a 1 donde los alumnos pueden consultar a los profesores por video conferencia y conseguir la personalización que se suele buscar en las clases de música y que son un elemento fundamental a la hora de aprender un instrumento.
- Material complementario para descargar: teoría musical, partituras, videos y audios, etc.

Los videos pregrabados se ven así:



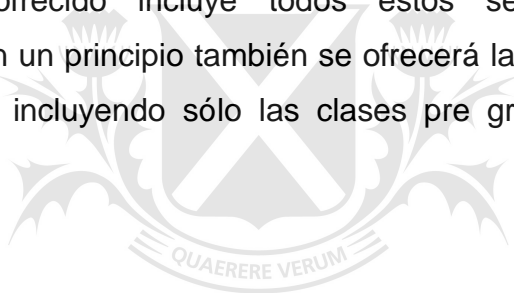
Las clases online, tales como las presenciales, están armadas y estructuradas para que sean semanales. Esto no implica la obligación de dicha frecuencia pero si la recomendación formal por parte del Conservatorio. Sin embargo, una ventaja que posee este formato es la flexibilidad para los alumnos ya sea quieran ir más rápido o lento en su aprendizaje.

Las tutorías constan de franjas horarias (unas 3 o 4 por semana, en distintos días y horarios) en donde los profesores están online disponibles

para las consultas de alumnos. Hay un tiempo máximo de 5 minutos de consulta, en donde si el alumno aún quiere hacer otra consulta, vuelve a la cola de espera y puede volver a tener otros 5 minutos con el profesor. Sin embargo, la mayoría de las consultas suelen ser específicas y no duran más de 2 o 3 minutos. Este límite se pone para asegurar una fluidez en las consultas y dar espacio a todos. Dichas tutorías serán dictadas en un comienzo desde las instalaciones del Conservatorio Grassi.

Llegado el punto de crecimiento que interfiera con las actividades usuales se procederá a alquilar una locación específica y exclusiva para la educación online.

El paquete ofrecido incluye todos estos servicios y se paga mensualmente. En un principio también se ofrecerá la versión sin tutorías a un precio menor, incluyendo sólo las clases pre grabadas y el material complementario.



### 3.3. Análisis FODA

Universidad de

San Andrés

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Sinergias con la estructura existente, know-how y marca con historia y prestigio	Doble know-how de música y negocios poco común en el segmento
Debilidades	El proyecto de educación online puede utilizar la ociosidad de aulas y profesores	Entrada de los grandes jugadores a precios competitivos

#### 3.3.1. Fortalezas-Oportunidades

Como ya se mencionó anteriormente, este es un negocio de sinergias. La gran ventaja corre por la relación riesgo-retorno en donde el riesgo es mínimo no tanto porque es seguro que será exitoso sino porque en el caso de que no sea exitoso la inversión en tiempo, dinero y estructura utilizada será mínima.

Las clases las darán los mismos profesores del conservatorio, en las aulas del conservatorio. Esta disminución de riesgo automáticamente eleva el valor del proyecto.

Por otro lado el know-how necesario, más allá de una pequeña adaptación tecnológica, es el mismo que ya maneja el conservatorio, utilizando los mismos materiales y dando clases muy similares. Esto también es otra disminución de riesgo ya que conociendo el negocio y siendo los directores del proyecto profesores hay muchas más posibilidades de éxito que en un proyecto donde se está comenzando en una industria poco conocida o en donde no se trabajó antes.

Por último, como ya fuera explicado anteriormente también, en la arena actual de la industria musical online amateur, los competidores son principalmente profesores individuales que dan clase en su casa con filmaciones caseras y sin respaldo institucional de ningún tipo.

En la incipiente industria educativa online, la confianza es un asset fundamental como driver decisivo y por eso la marca, los más de 100 años y 3 sedes presenciales son una gran ventaja que hay que tomar como oportunidad para ocupar ese lugar de institución que se suma a esta tecnología.

### 3.3.2. Fortalezas-Amenazas

La gran amenaza aquí son las bajas barreras de entrada: como ya se mencionó, cualquier profesor de música o escuela pequeña puede filmar videos, hacer publicidad y comenzar a competir. En el caso de los profesores además con un mejor precio ya que no tienen estructura que mantener.

Por otro lado, los know-how de música y negocios no suelen convivir y las escuelas que compiten en este segmento suelen no tener la intención de realizar proyectos ambiciosos con nuevas tecnologías e inversión en publicidad. No es un tema para subestimar, pero por ahora el conservatorio

posee esta combinación inusual que debe ser aprovechada para minimizar las amenazas que puedan afectar el crecimiento.

### 3.3.3. Debilidades-Oportunidades

La gran debilidad del conservatorio es su fuerte dependencia geográfica: el 80% de los alumnos vive a menos de 3 Km del mismo con un 50% viviendo a menos de 2 Km. Este fenómeno supone una fuerte limitación a la hora de crecer y eliminar la ociosidad.

### 3.3.4. Debilidades-Amenazas

Si bien el Conservatorio tiene una buena ventaja competitiva para entrar en el actual escenario de la educación online, la entrada masiva de instituciones de renombre a nivel regional y global amenazaría mucho la competitividad y posibilidad de vender cursos a potenciales alumnos. Frente a esta amenaza el conservatorio estaría bastante desprotegido y sería bastante difícil competir.

### 3.3.5. Conclusiones

El Conservatorio Grassi Online debe apalancar lo más posible las sinergias con su estructura y su marca.

A su vez se debe tener especial atención a los nuevos entrantes y potenciales sustitutos.

En definitiva, la situación actual para emprender es muy auspiciosa mientras que el futuro presenta gran incertidumbre.

### 3.4. Análisis PEST

#### 3.4.1. Análisis Político

Muchas innovaciones digitales y tecnológicas tuvieron muchos problemas y oposición política por parte de gremios y gobiernos. Este fue el caso de UBER con taxistas y temas impositivos, lo propio con AirBnB con hoteles e impuestos igualmente. En ambos casos también hay problemas regulatorios respecto a la seguridad de los clientes y a cómo resolver posibles problemas (como ya ha pasado con robos, violencia entre partes, etc.)

Este proyecto evita ambos tipos de inconvenientes ya que no hay gremios que vayan a luchar contra el mismo y el gobierno no tiene interés alguno en evitar la propagación de la educación online. Al no competir contra organismos oficiales, sino al apuntar a otro mercado esto facilita mucho y allana el camino a nivel político. Por otro lado, al no haber contacto físico entre alumnos y estudiantes y los videos ser grabados y pudiendo ser monitoreados por la dirección del programa los posibles conflictos se reducen a prácticamente cero.

#### 3.4.2. Análisis Económico

La propuesta online es más flexible a posibles crisis económicas por diversos motivos. En principio la poca estructura que requiere ya es una ventaja competitiva frente al formato tradicional. Pero también es importante considerar que si bien el proyecto comienza en Argentina rápidamente se puede expandir a otros países de la región, neutralizando así crisis locales y fluctuaciones de la moneda tan frecuentes en nuestro país.

Finalmente, el menor precio de la propuesta online también es más inmune a caídas de poder adquisitivo en el país o la región.

### 3.4.3. Análisis Social

Al igual que en el análisis económico aquí también se cumple el fenómeno de que la flexibilidad demográfica del proyecto se adapta bien a potenciales cambios o desafíos de la sociedad. El Conservatorio Grassi ya tiene sus sedes en Capital Federal y Gran Buenos Aires y si la sociedad cambia y hay una tendencia desfavorable hacia el estudio de música no hay mucho que se pueda hacer. Sin embargo, el proyecto online solo debe redireccionar su publicidad hacia áreas en donde dicho fenómeno no pase.

Dicho esto, las estadísticas muestran claramente que hay un incremento de interés hacia el estudio de la música, como se muestra en el anexo I en donde se ve que no solo cada año cada vez hay más estudiantes de música, sino que es una tendencia que crece entre las generaciones más jóvenes.

Los millennials si bien son una generación muy ligada a la tecnología también aprecian mucho la música y lo artístico y prometen ser una creciente base de alumnado para las instituciones artísticas en general y musicales en particular. Su comodidad con la tecnología los convierte en un target de mucho valor para una propuesta de educación online.

### 3.4.4. Análisis Tecnológico

Si bien a nivel conceptual la educación online es distinta a la tradicional, la tecnología necesaria para desarrollar la plataforma ya existe hace muchos años y es muy sencilla. No son necesarias innovaciones ni grandes inversiones en desarrollo sino que una adaptación de herramientas ya existentes es más que necesaria. Es por esto que por el momento el ambiente tecnológico no juega un rol fundamental ya que no se necesita.

Por supuesto que el avance de tecnologías como la realidad virtual beneficiarían mucho más aún la educación online y permitirían llevar a otro nivel esta modalidad ganando muchas posibilidades contra la enseñanza tradicional. Sin embargo, este cambio de escenario probablemente como toda tecnología nueva requeriría una inversión importante en capital y

desarrollo en donde el Conservatorio Grassi quedaría por su escala y facturación en una posición débil frente a competidores de mayor envergadura.

#### 3.4.5. Conclusiones

El análisis PEST arroja un contexto de pocas posibilidades de conflicto, gran flexibilidad económica, bajas complejidades tecnológicas y un creciente interés por la música.

En conjunto con el análisis de las 5 fuerzas de Porter y con la matriz FODA, el análisis PEST muestra un escenario muy favorable para el desarrollo del proyecto online por parte del Conservatorio Grassi.





## 4. Modelo de Negocio – Lean Canvas<sup>12</sup>

<b>1. Problema</b> Hay personas que quieren estudiar música pero no lo logran por diversos obstáculos	<b>4. Solución</b> Clases online de música	<b>3. Proposición única de valor</b> La combinación de la enseñanza tradicional con las nuevas tecnologías	<b>9. Ventaja especial</b> La tradición y el know how	<b>2. Segmento de clientes</b> Personas que quieren estudiar música de forma no profesional
	<b>8. Métricas clave</b> Cantidad de alumnos, tasa de abandono y permanencia promedio por instrumento y nivel.		<b>5. Canales</b> Publicidad online y la red del Conservatorio Grassi	
<b>7. Estructura de costos</b> Los costos son principalmente de publicidad, profesores, mantenimiento web y secretaria administrativa		<b>6. Flujo de ingresos</b> Las clases funcionarán con un sistema de venta del paquete de clases-tutorías-materiales extras y algunas variantes.		

### 4.1. El problema

Hay muchas personas que siempre quisieron estudiar música como un hobby y por una u otra razón no lo pudieron hacer. Muchas veces se busca una institución por sobre un profesor particular ya que otorga más confianza y estructura pero esto supone dificultades logísticas y de agenda y en algunos casos de presupuesto.

<sup>12</sup> <https://leanstack.com/leancanvas>

#### 4.1.1. Problemas de locación

En muchos casos no hay una escuela de música cercana al domicilio o trabajo de los interesados y esto supone una primera complicación. Esta complicación se acrecienta en ciudades del interior del país donde muchas veces no hay siquiera una institución con estas características y su única alternativa para estudiar música es desplazarse a una ciudad cercana o hacerlo online.

Sobre todo en las ciudades pequeñas además es poco probable que el escenario cambie en el corto plazo, no solo por la falta de emprendedores decididos a hacer una escuela de música allí, sino por la falta de profesionales que suelen emigrar hacia grandes ciudades para formarse y desarrollarse profesionalmente también en dicha ciudad.

#### 4.1.2. Problemas de agenda

En todas las instituciones de música el estudio se estructura con horarios y días fijos. Más allá de la carga horaria que puede variar entre 1 hora y 5 o 6 por semana por lo general, estos horarios son fijos. Es verdad que en muchos casos el alumno puede elegir el horario, pero a la hora de cambiarlo se presentan dificultades logísticas y la escuela no suele permitirlo.

Es por esto que esta falta de flexibilidad suele presentar un problema ya que implica la pérdida de clases y constancia necesaria para aprender un instrumento para personas con muchas actividades semanales o simplemente con horarios cambiantes.

#### 4.1.3. Problemas de presupuesto

Ya quedó establecido en los dos puntos anteriores que para un potencial estudiante muchas veces por temas de distancia y horarios no

hay muchas instituciones disponibles para estudiar música. Debido a la estructura administrativa, costos de servicios y profesores que las instituciones deben pagar sus precios naturalmente se ven inflados para poder ser rentables. Esto genera un sobreprecio para el alumno y en muchos casos es una barrera para poder estudiar en una institución.

## 4.2. Segmento de clientes

El segmento de clientes se compone por personas que comparten tres características: quieren estudiar música como hobby, quieren hacerlo en una institución y tienen algún tipo de complicación para poder en efecto estudiar en una. Dependiendo de la razón por la cual no puedan estudiar en una institución pertenecen a un sub-segmento u otro.

### 4.2.1. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por distancia

Este segmento comprende principalmente a personas de ciudades del interior del país o suburbios de ciudades en donde no hay opciones institucionales cercanas para estudiar. Aquí la competencia es principalmente la oferta online que pueda llegar o, en el caso de que el estudio institucional no sea un determinante a la hora de decidir, profesores locales.

### 4.2.2. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por horarios

Este segmento comprende principalmente profesionales con largas horas de trabajo u horarios cambiantes, estudiantes universitarios con poco tiempo libre ya sea por carga de estudio o porque también trabajan y finalmente alumnos de primaria o secundaria cuyos padres no tienen tiempo para llevarlos y esperarlos en la institución.

#### 4.2.3. Potenciales alumnos que no estudian en una institución por presupuesto

Como ya se estipuló, los precios de las instituciones tienen dentro los costos de estructura de las mismas los cuales los hacen menos asequibles para ciertos segmentos. También el pago siempre se requiere sea mensual y sin interrupciones para mantener la vacante.

Esta inflexibilidad de pagos tanto en tiempo y precio de cuota hace que muchas personas no puedan lograr estudiar en dichas instituciones. Este segmento comprende a las personas con menos poder adquisitivo que quieren poder estudiar de forma estructurada y avanzar pero que no poseen los recursos y que un menor precio eliminaría la barrera para que lo puedan hacer.

#### 4.2.4. El comportamiento particular del universo online

Más allá de cada tipo de segmento hay ciertas características que pertenecen al segmento online en distintas áreas como el comportamiento del consumidor y los incentivos que traccionan las compras.



13

<sup>13</sup> Estudio anual de Comercio Electrónico realizado por KANTAR TNS (2016)

Según el estudio de KANTAR sobre el e-commerce<sup>14</sup>, se demuestra que la comodidad, flexibilidad y facilidad son los drivers fundamentales a la hora de decidir realizar una compra por internet. Es importante entender esto y adaptar la propuesta a dichas características ya que permean a todos los segmentos potenciales de consumidores.

### 4.3. Proposición única de valor

El Conservatorio Grassi propone la unión de sus más de 100 años de experiencia, reconocimiento y prestigio de marca con la innovación y la flexibilidad del universo online. Como ya se mencionó anteriormente, no existen en la actualidad muchas ofertas de enseñanza online no profesional de instituciones reconocidas en Latinoamérica.

El Conservatorio propone emular la experiencia del aula tradicional en el formato virtual y es por eso que los programas son prácticamente iguales y los profesores son los mismos.

También con el crecimiento de la educación online surgirán sinergias naturales con el conservatorio como viajes de profesores a provincias, masterclasses, conciertos de alumnos, etc.

### 4.4. La solución

La enseñanza online del Conservatorio Grassi se plantea como la solución a los tres problemas ya mencionados: distancia, horarios y precio.

---

<sup>14</sup> Estudio anual de Comercio Electrónico realizado por KANTAR TNS (2016)

Respecto de la distancia es una solución ya que se puede tomar clase desde cualquier lugar del mundo con conexión a internet desde una pc, laptop o celular.

Para resolver el problema de los horarios, las clases pre-grabadas se pueden ver en cualquier momento. Las tutorías si tienen horarios fijos pero con diversidad de días y horas de manera tal que los alumnos tengan la suficiente flexibilidad para tomar la tutoría en el momento que ellos prefieran teniendo la opción de cambiar semana a semana, pudiendo tomar por ejemplo clases la primera semana del mes los lunes a la tarde y la segunda del mes los sábados a la mañana, algo que sería imposible en una institución tradicional.

Finalmente, el precio de las clases online es sustancialmente menor al de las clases presenciales, incluyendo a potenciales estudiantes con mayores restricciones presupuestarias.

#### 4.5. Canales Universidad de

El canal principal de comunicación con los estudiantes será naturalmente el online. Tanto para la difusión, comunicación y servicios el canal digital será el preferido. Sin embargo, también se buscarán sinergias con las sedes físicas del Conservatorio y sus alumnos tanto comunicando la nueva modalidad como acercándolos a la misma para recibir feedback y en un futuro conectarlos con los alumnos online.

#### 4.6. Flujo de Ingresos

El flujo de ingresos se generará con las suscripciones a las clases. La modalidad será comprar un curso mensual que incluye 4 clases pre-grabadas y las tutorías por ese mes. En un futuro se evaluará agregar publicidad a terceros (siempre relacionada con la música para mantener la identidad del sitio) y vender merchandising del Conservatorio. La forma de pago será puramente virtual,

aceptando PayPal, tarjetas de crédito o transferencias. En el flujo de fondos con el objetivo de clarificar el análisis se presentan los precios netos de las comisiones de dichos servicios de cobro.

También se motivará a los alumnos con descuentos por compras de paquetes cuatrimestrales, semestrales y anuales. Esto es muy importante ya que la deserción en programas online es muy alta y puede servir para mantener a un público cautivo y asegurar las ventas.

#### 4.7. Estructura de costos

Esta sección es una de las fundamentales para entender la naturaleza del proyecto. Como se mencionó anteriormente, esta es una propuesta de sinergias que aprovecha muchas cosas del Conservatorio tales como su estructura, su prestigio y su historia para potenciar sobre los mismos una nueva modalidad. La mayoría de los costos -salvo por la publicidad- ya están hundidos y eso es lo que permite generar valor agregado con una vara realmente baja.

Dicho esto, la inversión en publicidad si bien importante, será variable y atada a la venta de cursos con un coste aproximado de entre 4 y 5 USD por venta.

La filmación de los videos ronda los 1.000 USD por curso mensual (4 clases) y está supeditada a la venta de cursos, sin necesidad de filmar muchos más por adelantado y aumentar la estructura de costos.

El resto de los costos son los propios del Conservatorio: secretaria, internet, profesores, etc. Por supuesto que a medida que crezca necesitará dichos recursos en más cantidad y en el mejor de los casos se necesitará una locación exclusiva para la modalidad online.

#### 4.8. Métricas clave

Para poder medir el éxito del proyecto hay 3 métricas clave a medir: la cantidad de alumnos que se anotan, cuánto tiempo permanecen estudiando online y cuál es el retorno de la publicidad en alumnos y cursos vendidos.

A nivel ROIC el más importante es el análisis de qué pasa con la publicidad en relación a la venta de cursos. Este es el área donde se puede perder dinero y por este lado es donde se debería mirar como un KPI de bottom line que hay que seguir de cerca para decidir si el proyecto es o no viable.

La métrica de cuánto tiempo permanecen los alumnos estudiando es el verdadero indicio de si el producto es viable o no. Si los alumnos siguen el programa por un tiempo considerable es la mejor muestra de que están conformes y un gran indicador de que vale la pena seguir explorando.

Finalmente, entender cuántos alumnos se anotan habla del timing de esta tecnología. Si aunque es rentable y los que se anotan están satisfechos aún hay muy pocos (descartando errores en la estrategia de publicidad y Budget alocado a la misma) es que tal vez sea una buena idea pero falta un poco aún para que los estudiantes se decidan en forma más masiva a estudiar música online. De todas maneras, seguiría siendo un buen momento para desarrollar más la plataforma y cuando ese momento llegue ser una institución líder en la educación musical online.

#### 4.9. Ventaja especial

El Conservatorio Grassi no es la única institución que da clases de música, tampoco será el único player en el mercado de la educación online. No tiene profesores distinguidos a nivel mundial ni tampoco una marca que supere el nivel nacional. Sin embargo, tiene un poco de todo: más de 100 años de historia, poca o nula competencia de instituciones de segmento similar entrando en el mercado online, muy buenos profesores, conexiones con universidades nacionales de música y un know-how musical y emprendedor.



Estas características sumadas a ser un first mover en el segmento constituyen un calce de actividades que le dan una ventaja especial para poder triunfar en la arena online.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Análisis financiero

### 5.1. Ingresos

Los ingresos vendrán por la venta de cursos. El curso mínimo que se puede comprar es uno de 4 clases. A su vez, hay 2 variantes para este curso mínimo: con o sin tutorías. La diferencia económica es sustancial ya que el curso sin tutorías se consigue por 20 dólares mientras que el que incluye el acompañamiento docente tiene un precio de 30 dólares<sup>15</sup>.

El objetivo del Conservatorio es lograr que la gran mayoría de alumnos compre el curso con tutorías, no porque sea el más caro sino porque es el más efectivo y es la posibilidad más grande de que los alumnos aprendan más rápido y mejor y continúen su aprendizaje.

La base de los ingresos del Conservatorio en el formato online, de forma muy parecida a la que pasa en el formato tradicional, es lograr que los alumnos se queden mucho tiempo por sobre todo. Entonces todos los esfuerzos deben estar enfocados en que los alumnos permanezcan el mayor tiempo posible y que avancen todo lo posible para así con el mismo costo de adquisición del alumno seguir proporcionando ingresos al Conservatorio.

Sin embargo, la opción de 20 dólares provee una fuente de ingresos interesante dados sus casi inexistentes costos variables.

En un principio al tener pocos cursos en la plataforma esta es la única opción viable que se plantea. Más adelante, con más cursos filmados y disponibles se probará pasar a un sistema de suscripción mensual en el cual los alumnos pueden ver cuantos videos quieran por los respectivos 20 o 30 dólares

---

<sup>15</sup> En Argentina el precio estará en pesos, pero el valor estará atado al dólar en esta Tesis para tener un valor de referencia más estable y que tenga validez para una segunda etapa de expansión en Latinoamérica.

por mes. Dicho formato ya está probado y en otras áreas es muy exitoso. Un modelo ejemplar de dicho formato en una plataforma educativa es Lynda.com<sup>16</sup>.

## 5.2. Costos

Como se mencionó en el Lean Canvas los costos son un driver muy importante para el proyecto a nivel estratégico. Es justamente el aprovechamiento de la estructura y los pocos costos extras los que funcionan como un gran motor para el lanzamiento del proyecto.

Es importante entender las dos fases del proyecto: la fase de sinergias y la de expansión. La de sinergias implica apalancarse lo más posible en el conservatorio para dar aire al proyecto dándole tiempo a crecer y generar los ingresos suficientes para ser rentable. La segunda fase consta en una inversión más arriesgada donde, por la cantidad de clases online, se amplía la estructura. Lo interesante de dividir en estas dos fases temporales a los costos es que en la etapa más riesgosa y de más incertidumbre la inversión es mínima mientras que en la expansiva los riesgos disminuyeron ya considerablemente con un modelo probado y en marcha.

## 5.3. Análisis Financiero

La proyección financiera se realizó tomando varios supuestos:

- Se conseguirá el 1,8% de market share en 5 años
- La tasa de abandono mensual de los alumnos será de 30%
- Los alumnos hacen en promedio 2 consultas semanales de unos 3 o 4 minutos de duración, redondeando en 30 minutos por mes
- La cantidad de alumnos que solamente compran las clases pre-grabadas es muy pequeña y por lo tanto no se tiene en cuenta

---

<sup>16</sup> <https://www.lynda.com/>

- El costo de adquisición de cada alumno es de 5 dólares, contando como único costo de publicidad sin tener una base de gasto fija.
- El costo de hora de consultas es de 8,5 USD para el profesor y de 0,15 USD para el software tercerizado mediante el cual se comunican profesor y alumnos.

Con estos supuestos la proyección arroja una TIR de 231% y una VAN de \$293.837 USD incluyendo la perpetuidad.

Año	Inv. Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de fondos	\$ (5.000)	\$ 3.148	\$ 12.543	\$ 33.482	\$ 54.363	\$ 75.244
Perpetuidad						\$ 526.706
<b>Flujo total</b>	<b>\$ (5.000)</b>	<b>\$ 3.148</b>	<b>\$ 12.543</b>	<b>\$ 33.482</b>	<b>\$ 54.363</b>	<b>\$ 601.950</b>

Crecimiento	5%
Tasa Descuento	20%

VNA	\$ 298.837
VAN	\$ 293.837
TIR	231%

Un análisis más detallado del estado de resultados, el crecimiento de alumnos, ingresos y costos se puede ver en el anexo III.

La TIR del proyecto es realmente grande por varios factores:

1. La baja inversión inicial
2. Los bajos costos fijos logrados transformando el principal gasto (publicidad) en variable y apalancando el proyecto en la estructura actual ociosa
3. Incluso en el período de mayor inversión, la relación estructura-ingresos es mucho más beneficiosa en un negocio online que en uno tradicional
4. Incluso con un target poco ambicioso en relación al market share total, el mercado es mucho más grande en la arena online que en las locaciones físicas del Conservatorio

En un escenario de gran incertidumbre y apuntando a ser un first mover institucional es realmente difícil crear una estimación realista y que se ajuste a los hechos.

Es por eso que la decisión ha sido la de ser elegir una posición respecto al market share y a la vez posible basada en la experiencia del Conservatorio Grassi la cual, aunque imperfecta por ser en el formato tradicional, es lo mejor que se tiene para estimar un modelo.

Más allá de las grandes sinergias del proyecto y los bajos riesgos, no deja de ser una innovación y una arena desconocida aún para el Conservatorio. Es por eso que se elige la tasa de descuento de 20% en dólares -muy alta por cierto- a fin de reflejar en la misma la alta incertidumbre de la iniciativa.

#### 5.4. Financiamiento e inversión

Como es esperable debido al bajo nivel de inversión requerida, el proyecto será 100% financiado con equity utilizando los mismos ingresos del Conservatorio Grassi para realizar el proyecto.

La segunda sección del proyecto -la expansión- será financiada con los propios flujos de fondo del Conservatorio Grassi Online.

Respecto al principal gasto (publicidad), más allá de ser variable se pagará a 90 días dando aire al flujo de caja sobre todo en los primeros meses.

La inversión inicial se divide en:

- 1,000 USD de filmación de video (ya filmado)
- 2,000 USD de armado de web
- 1,000 USD de única inversión fija inicial de publicidad
- 1,000 USD de varios

## 6. Riesgos

Los principales riesgos del proyecto consisten en las bajas barreras de entrada, la consolidación del mercado y en la piratería.

### 6.1. Bajas barreras de entrada

Las barreras de entrada para generar una competencia (sin considerar segmentos, ventajas competitivas y demás) son prácticamente nulas. Es realmente difícil anticipar cuáles serán los drivers de decisión en un futuro.

Más allá de que hoy en día el prestigio, la antigüedad y las sedes físicas del Conservatorio sean una ventaja indiscutida para muchos segmentos, sería difícil afirmar que esto continuará siendo así y no que otros sean los factores decisorios (tecnología, nuevos métodos de enseñanza, plataformas tipo Marketplace de educación musical, otras certificaciones puramente online, etc.)

Las bajas barreras de entrada permiten que cualquiera desde un músico en su casa, una pequeña escuela, una institución establecida, instituciones famosas o emprendedores disruptivos entren sin mucha anticipación o preparación previa a competir en el mercado.

### 6.2. Consolidación del mercado

Si bien no pareciera ser un riesgo inminente, tal como pasó con AirBnB con los alojamientos, Uber-Lyft-Cabify con los transportes y MercadoLibre con el retail, hay una posibilidad de una consolidación del mercado educativo (general o musical) que arrase con los pequeños competidores a nivel regional como será el Conservatorio Grassi.

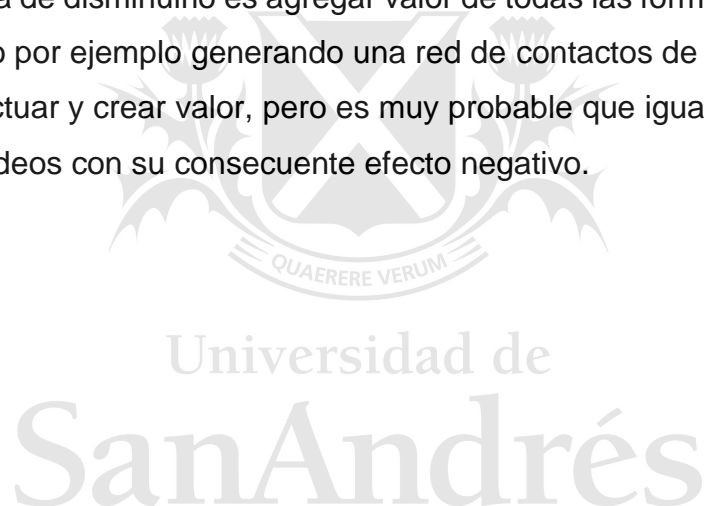
De suceder, probablemente pasaría como Market Place más que como una institución ya que es difícil poder englobar a todos los segmentos de alumnos bajo un mismo estilo de enseñanza. Sin embargo, sigue siendo un riesgo que

puede atentar en un mediano plazo contra la consolidación del Conservatorio Grassi Online.

### 6.3. Piratería

Grabar videos de una web es realmente muy sencillo. Si bien las tutorías y actividades complementarias a las del Conservatorio tradicional se plantean como principales barreras para desalentar la utilización no autorizada de los videos pregrabados sigue siendo un riesgo que puede afectar la rentabilidad del proyecto.

La forma de disminuirlo es agregar valor de todas las formas no copiables posibles, como por ejemplo generando una red de contactos de alumnos donde puedan interactuar y crear valor, pero es muy probable que igual exista la copia ilegal de los videos con su consecuente efecto negativo.



## 7. Conclusiones

El proyecto de Conservatorio Grassi Online no nace como algo aislado sino como una reinvencción de la institución centenaria.

El espíritu es llevar la educación tradicional más allá de las fronteras actuales con la ayuda de la tecnología pero siempre manteniendo como objetivo la enseñanza musical tal como fue desde sus comienzos: una relación muy próxima entre el maestro y el alumno. El Conservatorio Grassi siempre tuvo en sus valores a dicha relación y es fundamental continuar con ella, tomando esta nueva versión de enseñanza como una adaptación tecnológica y no de principios o de método.

A nivel pragmático y financiero, la confianza en realizar el proyecto está basada en el aprovechamiento de sinergias más allá del resultado de ventas, se aproxime en mayor o menor medida al proyectado. En la mayoría de los proyectos es más fácil aproximarse de manera más perfecta a los costos que a los ingresos y esto refuerza la confianza para avanzar con la iniciativa.

La página ya está en desarrollo, el primer módulo ya grabado y toda la estructura lista para comenzar. Los distintos análisis son esperanzadores y demuestran que vale la pena intentarlo. Es momento de comenzar.



## 8. Bibliografía consultada

PORTER, Michael. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press

DAMODARAN, A. 1999. Applied Corporate Finance: A User's Manual, Wiley Series in Finance

Estudio anual de Comercio Electrónico realizado por KANTAR TNS (2016)

### 8.1. Webs Consultadas

#### 8.1.1. Webs de enseñanza musical

<https://www.juilliard.edu/>

<https://www.berklee.edu/>

<https://www.udemy.com/>

<https://www.lessonface.com/>

<https://pentagrama.org/>

<http://www.tuescuelavirtual.com/tev/>

<https://pianu.com/>

#### 8.1.2. Otras

<https://leanstack.com/leancanvas>

<https://www.lynda.com/>

<https://www.statista.org>

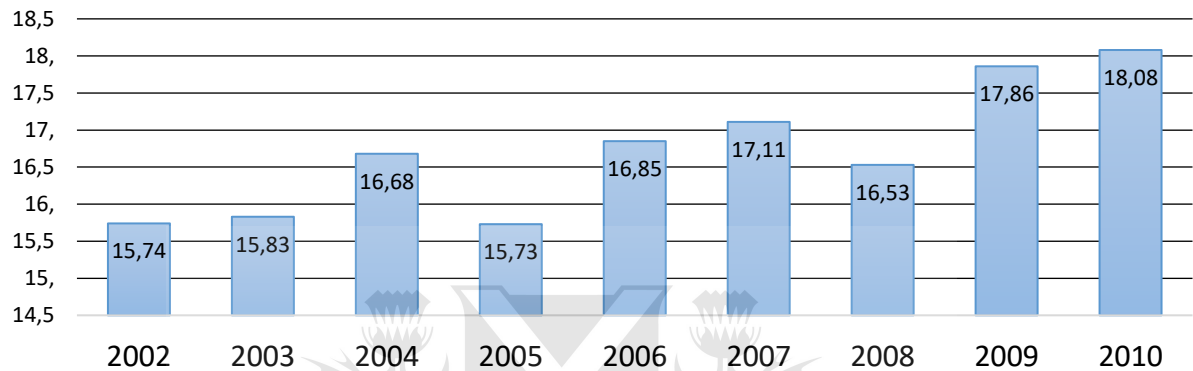
<https://www.abrsm.org>

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo I

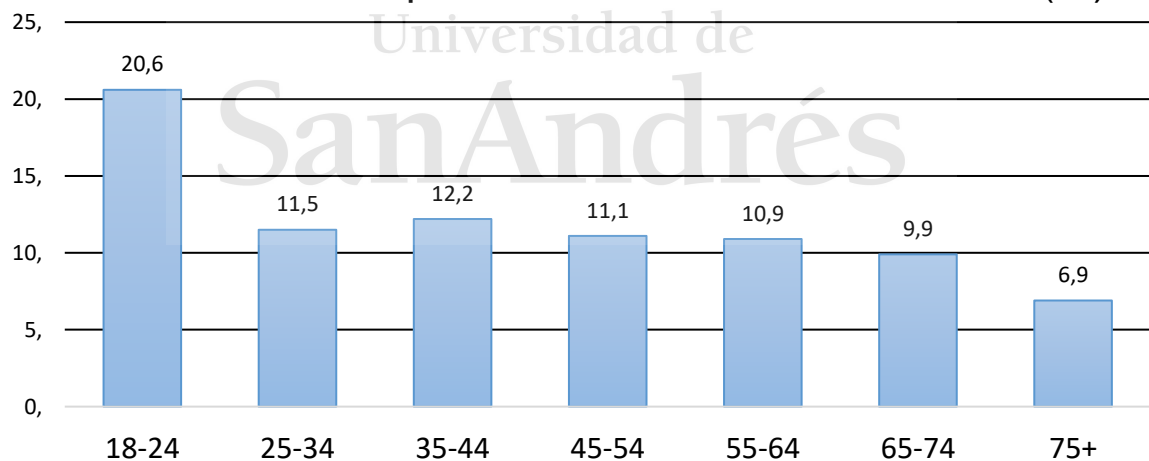
#### 9.1.1. Personas que tocan algún instrumento musical

Personas que tocan algún instrumento musical en Estados Unidos 2002-2010 (millones)



Fuente: statista.com

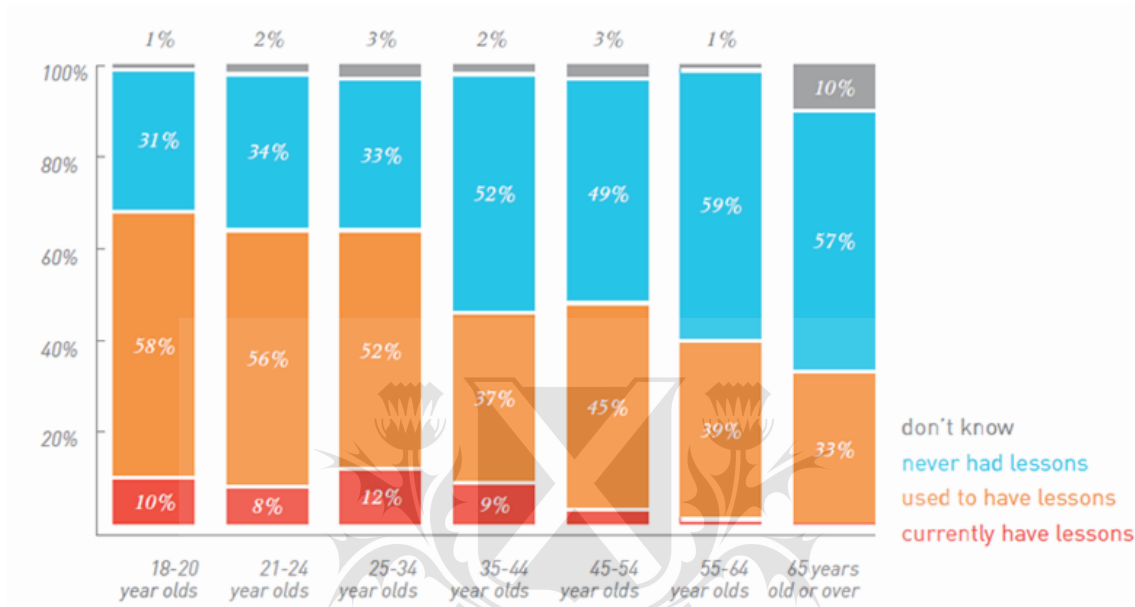
Porcentaje de adultos que tocan un instrumento musical por edad en los Estados Unidos (%)



Fuente: statista.com

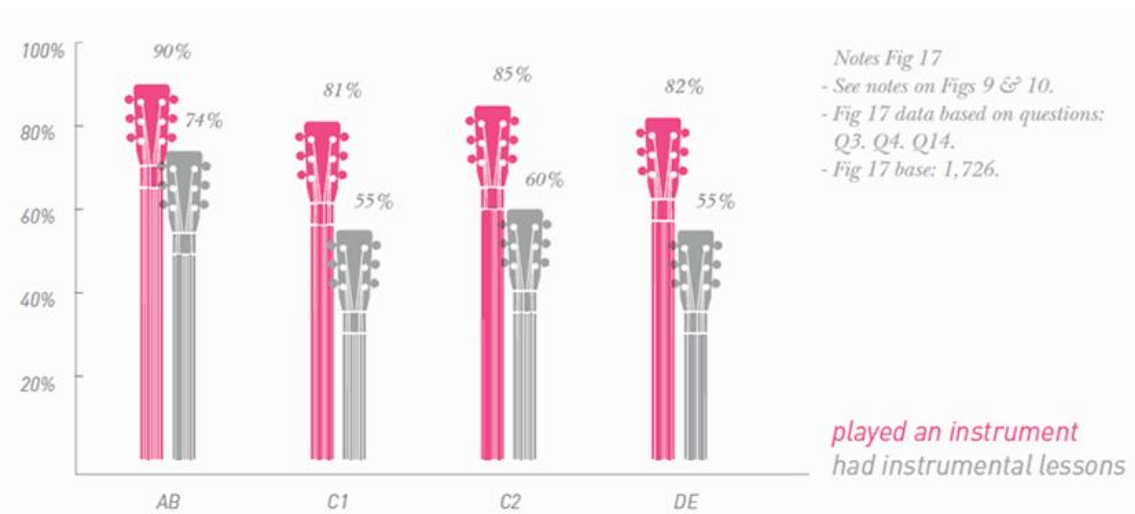
### 9.1.2. Porcentaje de población que ha tocado instrumentos y que ha tomado clases

Porcentaje de la población del Reino Unido que toma o tomó clases de instrumento dividido por edades.



Fuente: abrsm.org

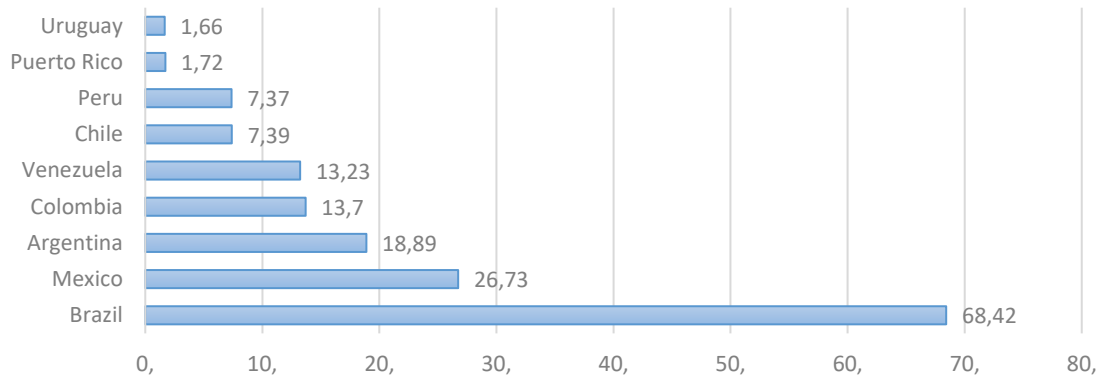
Porcentaje de la población del Reino Unido que tocó un instrumento y que tomó clases del mismo dividido por segmento socio-económico



Fuente: abrsm.org

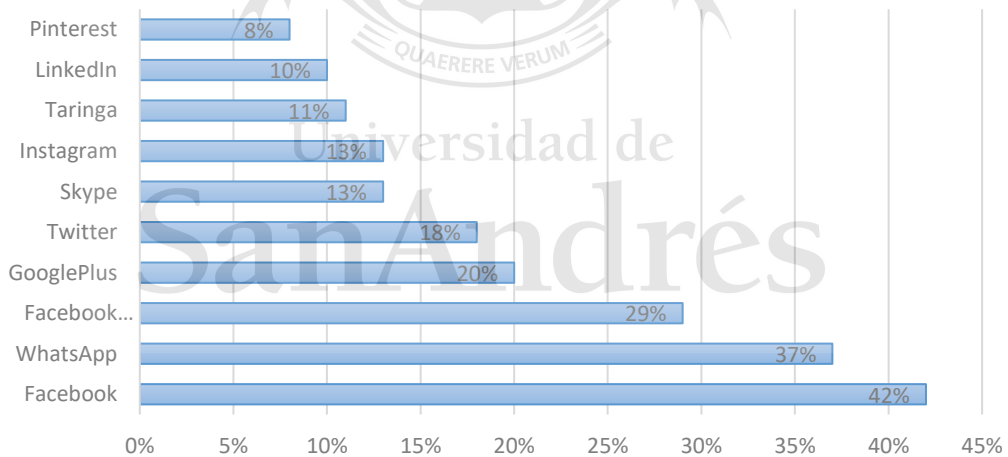
## 9.2. Anexo II: Usuarios y penetración de internet

### Usuarios de Internet en América Latina en 2016 (millones) / Statista.com



Fuente: statista.com

### Argentina: Penetración de Redes Sociales en Q4 2015 / Statista.com; We Are Social; GlobalWebIndex



Fuente: statista.com

### 9.3. Anexo III: flujo de fondos y proyección de alumnos

2019	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	Promedio Mes
Ventas	\$ 9,667.09	\$ 10,277	\$ 11,004	\$ 11,603	\$ 12,322	\$ 12,915	\$ 13,631	\$ 14,222	\$ 14,935	\$ 15,525	\$ 16,237	\$ 16,826	\$ 159,163
Costo de ventas	\$ 6,083.13	\$ 6,445	\$ 6,919	\$ 7,268	\$ 7,738	\$ 8,084	\$ 8,551	\$ 8,896	\$ 9,362	\$ 9,706	\$ 10,172	\$ 10,515	\$ 99,745
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 3,578</b>	<b>\$ 3,832</b>	<b>\$ 4,085</b>	<b>\$ 4,334</b>	<b>\$ 4,584</b>	<b>\$ 4,831</b>	<b>\$ 5,079</b>	<b>\$ 5,326</b>	<b>\$ 5,573</b>	<b>\$ 5,819</b>	<b>\$ 6,065</b>	<b>\$ 6,311</b>	<b>\$ 59,418</b>
Alquiler	\$ 2,100	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8,800
Secretaría	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 1,125	\$ 9,750
Web Services	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,800
Nuevos videos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000
IIIB	\$ 614	\$ 634	\$ 659	\$ 680	\$ 705	\$ 725	\$ 750	\$ 771	\$ 796	\$ 816	\$ 841	\$ 862	\$ 8,855
Contable	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200
<b>EBIT</b>	<b>\$ (860)</b>	<b>\$ 772</b>	<b>\$ 1,000</b>	<b>\$ 1,228</b>	<b>\$ 1,453</b>	<b>\$ 1,304</b>	<b>\$ 1,902</b>	<b>\$ 2,128</b>	<b>\$ 2,350</b>	<b>\$ 2,575</b>	<b>\$ 2,797</b>	<b>\$ 2,647</b>	<b>\$ 19,297</b>
Imp.Ganancias	\$ (301)	\$ 270	\$ 350	\$ 430	\$ 509	\$ 457	\$ 666	\$ 745	\$ 823	\$ 901	\$ 979	\$ 926	\$ 6,754
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ (559)</b>	<b>\$ 502</b>	<b>\$ 650</b>	<b>\$ 798</b>	<b>\$ 944</b>	<b>\$ 848</b>	<b>\$ 1,237</b>	<b>\$ 1,383</b>	<b>\$ 1,528</b>	<b>\$ 1,674</b>	<b>\$ 1,818</b>	<b>\$ 1,721</b>	<b>\$ 12,543</b>

2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	Promedio Mes
Ventas	\$ 17,538.22	\$ 18,127	\$ 18,839	\$ 19,427	\$ 20,139	\$ 20,727	\$ 21,439	\$ 22,027	\$ 22,739	\$ 23,327	\$ 24,039	\$ 24,627	\$ 252,997	
Costo de ventas	\$ 10,980.63	\$ 11,324	\$ 11,789	\$ 12,132	\$ 12,598	\$ 12,941	\$ 13,406	\$ 13,749	\$ 14,215	\$ 14,558	\$ 15,023	\$ 15,366	\$ 158,081	
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 6,558</b>	<b>\$ 6,803</b>	<b>\$ 7,049</b>	<b>\$ 7,295</b>	<b>\$ 7,541</b>	<b>\$ 7,786</b>	<b>\$ 8,033</b>	<b>\$ 8,278</b>	<b>\$ 8,525</b>	<b>\$ 8,770</b>	<b>\$ 9,016</b>	<b>\$ 9,261</b>	<b>\$ 94,915</b>	
Alquiler	\$ 2,100	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8,800	
Secretaría	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 9,750	
Web Services	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,800	
Nuevos videos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000	
IIIB	\$ 614	\$ 634	\$ 659	\$ 680	\$ 705	\$ 725	\$ 750	\$ 771	\$ 796	\$ 816	\$ 841	\$ 862	\$ 8,855	
Contable	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200	
<b>EBIT</b>	<b>\$ 1,844</b>	<b>\$ 3,468</b>	<b>\$ 3,690</b>	<b>\$ 3,915</b>	<b>\$ 4,136</b>	<b>\$ 3,986</b>	<b>\$ 4,583</b>	<b>\$ 4,807</b>	<b>\$ 5,029</b>	<b>\$ 5,253</b>	<b>\$ 5,475</b>	<b>\$ 5,324</b>	<b>\$ 51,510</b>	
Imp.Ganancias	\$ 645	\$ 1,214	\$ 1,292	\$ 1,370	\$ 1,448	\$ 1,395	\$ 1,604	\$ 1,682	\$ 1,760	\$ 1,839	\$ 1,916	\$ 1,864	\$ 18,029	
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 1,198</b>	<b>\$ 2,254</b>	<b>\$ 2,399</b>	<b>\$ 2,545</b>	<b>\$ 2,689</b>	<b>\$ 2,591</b>	<b>\$ 2,979</b>	<b>\$ 3,125</b>	<b>\$ 3,269</b>	<b>\$ 3,415</b>	<b>\$ 3,559</b>	<b>\$ 3,461</b>	<b>\$ 35,482</b>	

2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	Promedio Mes
Ventas	\$ 17,538.22	\$ 18,127	\$ 18,839	\$ 19,427	\$ 20,139	\$ 20,727	\$ 21,439	\$ 22,027	\$ 22,739	\$ 23,327	\$ 24,039	\$ 24,627	\$ 252,997	
Costo de ventas	\$ 10,980.63	\$ 11,324	\$ 11,789	\$ 12,132	\$ 12,598	\$ 12,941	\$ 13,406	\$ 13,749	\$ 14,215	\$ 14,558	\$ 15,023	\$ 15,366	\$ 158,081	
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 6,558</b>	<b>\$ 6,803</b>	<b>\$ 7,049</b>	<b>\$ 7,295</b>	<b>\$ 7,541</b>	<b>\$ 7,786</b>	<b>\$ 8,033</b>	<b>\$ 8,278</b>	<b>\$ 8,525</b>	<b>\$ 8,770</b>	<b>\$ 9,016</b>	<b>\$ 9,261</b>	<b>\$ 94,915</b>	
Alquiler	\$ 2,100	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8,800	
Secretaría	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 9,750	
Web Services	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,800	
Nuevos videos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000	
IIIB	\$ 614	\$ 634	\$ 659	\$ 680	\$ 705	\$ 725	\$ 750	\$ 771	\$ 796	\$ 816	\$ 841	\$ 862	\$ 8,855	
Contable	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200	
<b>EBIT</b>	<b>\$ 1,844</b>	<b>\$ 3,468</b>	<b>\$ 3,690</b>	<b>\$ 3,915</b>	<b>\$ 4,136</b>	<b>\$ 3,986</b>	<b>\$ 4,583</b>	<b>\$ 4,807</b>	<b>\$ 5,029</b>	<b>\$ 5,253</b>	<b>\$ 5,475</b>	<b>\$ 5,324</b>	<b>\$ 51,510</b>	
Imp.Ganancias	\$ 645	\$ 1,214	\$ 1,292	\$ 1,370	\$ 1,448	\$ 1,395	\$ 1,604	\$ 1,682	\$ 1,760	\$ 1,839	\$ 1,916	\$ 1,864	\$ 18,029	
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 1,198</b>	<b>\$ 2,254</b>	<b>\$ 2,399</b>	<b>\$ 2,545</b>	<b>\$ 2,689</b>	<b>\$ 2,591</b>	<b>\$ 2,979</b>	<b>\$ 3,125</b>	<b>\$ 3,269</b>	<b>\$ 3,415</b>	<b>\$ 3,559</b>	<b>\$ 3,461</b>	<b>\$ 35,482</b>	

2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	Promedio Mes
Ventas	\$ 25,339.20	\$ 25,927	\$ 26,639	\$ 27,227	\$ 27,939	\$ 28,527	\$ 29,239	\$ 29,827	\$ 30,539	\$ 31,127	\$ 31,839	\$ 32,427	\$ 346,600	\$ 28,883
Costo de ventas	\$ 15,831.20	\$ 16,174	\$ 16,640	\$ 16,983	\$ 17,448	\$ 17,791	\$ 18,256	\$ 18,599	\$ 19,065	\$ 19,408	\$ 19,873	\$ 20,216	\$ 216,283	\$ 18,024
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 9,508</b>	<b>\$ 9,753</b>	<b>\$ 10,000</b>	<b>\$ 10,245</b>	<b>\$ 10,491</b>	<b>\$ 10,736</b>	<b>\$ 10,983</b>	<b>\$ 11,228</b>	<b>\$ 11,475</b>	<b>\$ 11,720</b>	<b>\$ 11,966</b>	<b>\$ 12,211</b>	<b>\$ 130,317</b>	<b>\$ 10,860</b>
Alquiler	\$ 2,100	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 9,800	\$ 817
Secretaria	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 9,750	\$ 813
Web Services	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,800	\$ 150
Nuevos videos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000	\$ 1,000
IIBB	\$ 887	\$ 907	\$ 932	\$ 953	\$ 978	\$ 998	\$ 1,023	\$ 1,044	\$ 1,069	\$ 1,089	\$ 1,114	\$ 1,135	\$ 12,131	\$ 1,011
Contable	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1,200	\$ 100
<b>EBIT</b>	<b>\$ 4,521</b>	<b>\$ 6,146</b>	<b>\$ 6,367</b>	<b>\$ 6,592</b>	<b>\$ 6,813</b>	<b>\$ 6,663</b>	<b>\$ 7,260</b>	<b>\$ 7,484</b>	<b>\$ 7,706</b>	<b>\$ 7,930</b>	<b>\$ 8,152</b>	<b>\$ 8,001</b>	<b>\$ 83,636</b>	<b>\$ 6,970</b>
Imp. Ganancias	\$ 1,582	\$ 2,151	\$ 2,229	\$ 2,307	\$ 2,385	\$ 2,332	\$ 2,541	\$ 2,619	\$ 2,697	\$ 2,776	\$ 2,853	\$ 2,801	\$ 29,272	\$ 2,439
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 2,939</b>	<b>\$ 3,995</b>	<b>\$ 4,139</b>	<b>\$ 4,285</b>	<b>\$ 4,429</b>	<b>\$ 4,331</b>	<b>\$ 4,719</b>	<b>\$ 4,865</b>	<b>\$ 5,009</b>	<b>\$ 5,155</b>	<b>\$ 5,299</b>	<b>\$ 5,201</b>	<b>\$ 54,363</b>	<b>\$ 4,530</b>

2023	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado	Promedio Mes
Ventas	\$ 33,139.22	\$ 33,727	\$ 34,439	\$ 35,027	\$ 35,739	\$ 36,327	\$ 37,039	\$ 37,627	\$ 38,339	\$ 38,927	\$ 39,639	\$ 40,227	\$ 440,200	\$ 36,683
Costo de ventas	\$ 20,681.21	\$ 21,024	\$ 21,490	\$ 21,833	\$ 22,298	\$ 22,641	\$ 23,106	\$ 23,449	\$ 23,915	\$ 24,258	\$ 24,723	\$ 25,066	\$ 274,483	\$ 22,874
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 12,458</b>	<b>\$ 12,703</b>	<b>\$ 12,950</b>	<b>\$ 13,195</b>	<b>\$ 13,441</b>	<b>\$ 13,686</b>	<b>\$ 13,933</b>	<b>\$ 14,178</b>	<b>\$ 14,425</b>	<b>\$ 14,670</b>	<b>\$ 14,916</b>	<b>\$ 15,161</b>	<b>\$ 165,717</b>	<b>\$ 13,810</b>
Alquiler	\$ 2,100	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 9,800	\$ 817
Secretaria	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,125	\$ 9,750	\$ 813
Web Services	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,800	\$ 150
Nuevos videos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000	\$ 1,000
IIBB	\$ 1,160	\$ 1,180	\$ 1,205	\$ 1,226	\$ 1,251	\$ 1,271	\$ 1,296	\$ 1,317	\$ 1,342	\$ 1,362	\$ 1,387	\$ 1,408	\$ 15,407	\$ 1,284
Contable	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1,200	\$ 100
<b>EBIT</b>	<b>\$ 7,198</b>	<b>\$ 8,823</b>	<b>\$ 9,044</b>	<b>\$ 9,269</b>	<b>\$ 9,490</b>	<b>\$ 9,340</b>	<b>\$ 9,937</b>	<b>\$ 10,161</b>	<b>\$ 10,383</b>	<b>\$ 10,607</b>	<b>\$ 10,829</b>	<b>\$ 10,678</b>	<b>\$ 115,760</b>	<b>\$ 9,647</b>
Imp. Ganancias	\$ 2,519	\$ 3,088	\$ 3,166	\$ 3,244	\$ 3,322	\$ 3,269	\$ 3,478	\$ 3,556	\$ 3,634	\$ 3,713	\$ 3,790	\$ 3,737	\$ 40,516	\$ 3,376
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 4,679</b>	<b>\$ 5,735</b>	<b>\$ 5,879</b>	<b>\$ 6,025</b>	<b>\$ 6,169</b>	<b>\$ 6,071</b>	<b>\$ 6,459</b>	<b>\$ 6,605</b>	<b>\$ 6,749</b>	<b>\$ 6,895</b>	<b>\$ 7,039</b>	<b>\$ 6,941</b>	<b>\$ 75,244</b>	<b>\$ 6,270</b>

2019		Nuevos Alumnos (NA)	Antiguos Alumnos (AA)	Market Share	Precio Mensual	Ganancia NA	Ganancia AA	Costo Consultas*	Hs x semana de consultas	Costo adquisición NA	Revenue NA	Revenue AA	Revenue total	Profit NA	Profit AA	Profit Total	Costo NA	Costo AA	Costo total
Marzo		40	0	0.05%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	5	\$5.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$300.00	\$0.00	\$300.00	\$900.00	\$0.00	\$900.00
Abril		40	28	0.09%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	9	\$5.00	\$1,200.00	\$840.00	\$2,040.00	\$300.00	\$350.00	\$650.00	\$900.00	\$0.00	\$1,390.00
Mayo		50	60	0.15%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	14	\$5.00	\$1,500.00	\$1,788.00	\$3,288.00	\$375.00	\$745.00	\$1,120.00	\$1,125.00	\$1,493.00	\$2,168.00
Junio		50	92	0.19%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	18	\$5.00	\$1,500.00	\$2,751.60	\$4,251.60	\$375.00	\$1,146.50	\$1,521.50	\$1,125.00	\$1,605.10	\$2,730.10
Julio		60	114	0.24%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	22	\$5.00	\$1,800.00	\$3,426.12	\$5,226.12	\$450.00	\$1,427.55	\$1,877.55	\$1,350.00	\$1,998.57	\$3,348.57
Agosto		60	140	0.27%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	25	\$5.00	\$1,800.00	\$4,198.28	\$5,998.28	\$450.00	\$1,749.29	\$2,199.29	\$1,350.00	\$2,449.00	\$3,799.00
Septiembre		70	158	0.31%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	28	\$5.00	\$2,100.00	\$4,738.80	\$6,838.80	\$525.00	\$1,974.50	\$2,499.50	\$1,575.00	\$2,764.30	\$4,339.30
Octubre		70	181	0.34%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	31	\$5.00	\$2,100.00	\$5,417.16	\$7,517.16	\$525.00	\$2,257.15	\$2,782.15	\$1,575.00	\$3,160.01	\$4,735.01
Noviembre		80	196	0.38%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	35	\$5.00	\$2,400.00	\$5,892.01	\$8,292.01	\$600.00	\$2,455.00	\$3,055.00	\$1,800.00	\$3,437.01	\$5,237.01
Diciembre		80	217	0.41%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	37	\$5.00	\$2,400.00	\$6,524.41	\$8,924.41	\$600.00	\$2,718.50	\$3,318.50	\$1,800.00	\$3,805.90	\$5,605.90
Enero		90	232	0.44%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	40	\$5.00	\$2,700.00	\$6,967.09	\$9,667.09	\$750.00	\$2,902.95	\$3,577.95	\$2,025.00	\$4,064.13	\$6,089.13
Febrero		90	253	0.47%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	43	\$5.00	\$2,700.00	\$7,576.96	\$10,276.96	\$750.00	\$3,157.07	\$3,832.07	\$2,025.00	\$4,419.89	\$6,444.89
Marzo		100	267	0.50%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	46	\$5.00	\$3,000.00	\$8,003.87	\$11,003.87	\$750.00	\$3,334.95	\$4,084.95	\$2,250.00	\$4,668.93	\$6,918.93
Abril		100	287	0.53%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	48	\$5.00	\$3,000.00	\$8,602.71	\$11,602.71	\$750.00	\$3,584.46	\$4,334.46	\$2,250.00	\$5,018.25	\$7,268.25
Mayo		110	301	0.56%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	51	\$5.00	\$3,300.00	\$9,021.90	\$12,321.90	\$825.00	\$3,759.12	\$4,584.12	\$2,475.00	\$5,262.77	\$7,737.77
Junio		110	321	0.59%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	54	\$5.00	\$3,300.00	\$9,615.33	\$12,915.33	\$825.00	\$4,006.39	\$4,831.39	\$2,475.00	\$5,608.94	\$8,083.94
Julio		120	334	0.62%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	57	\$5.00	\$3,600.00	\$10,307.3	\$13,630.73	\$900.00	\$4,179.47	\$5,079.47	\$2,700.00	\$5,851.26	\$8,551.26
Agosto		120	354	0.65%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	59	\$5.00	\$3,600.00	\$10,621.51	\$14,221.51	\$900.00	\$4,425.63	\$5,325.63	\$2,700.00	\$6,195.88	\$8,895.88
Septiembre		130	368	0.68%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	62	\$5.00	\$3,900.00	\$11,035.06	\$14,935.06	\$975.00	\$4,597.94	\$5,572.94	\$2,925.00	\$6,437.12	\$9,362.12
Octubre		130	387	0.71%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	65	\$5.00	\$3,900.00	\$11,624.54	\$15,524.54	\$975.00	\$4,843.56	\$5,818.56	\$2,925.00	\$6,780.98	\$9,705.98
Noviembre		140	401	0.74%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	68	\$5.00	\$4,200.00	\$12,037.18	\$16,237.18	\$1,050.00	\$5,015.49	\$6,065.49	\$3,150.00	\$7,021.69	\$10,171.69
Diciembre		140	421	0.77%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	70	\$5.00	\$4,200.00	\$12,626.02	\$16,826.02	\$1,050.00	\$5,260.84	\$6,310.84	\$3,150.00	\$7,365.18	\$10,515.18
Enero		150	435	0.80%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	73	\$5.00	\$4,500.00	\$13,038.22	\$17,538.22	\$1,125.00	\$5,432.59	\$6,557.59	\$3,375.00	\$7,605.63	\$10,980.63
Febrero		150	454	0.82%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	76	\$5.00	\$4,500.00	\$13,626.75	\$18,126.75	\$1,125.00	\$5,677.81	\$6,802.81	\$3,375.00	\$7,948.94	\$11,323.94
Marzo		160	468	0.86%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	78	\$5.00	\$4,800.00	\$14,038.73	\$18,838.73	\$1,200.00	\$5,849.47	\$7,049.47	\$3,600.00	\$8,189.26	\$11,789.26
Abril		160	488	0.88%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	81	\$5.00	\$4,800.00	\$14,627.11	\$19,427.11	\$1,200.00	\$6,094.63	\$7,294.63	\$3,600.00	\$8,532.48	\$12,132.48
Mayo		170	501	0.92%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	84	\$5.00	\$5,100.00	\$15,038.98	\$20,138.98	\$1,275.00	\$6,266.24	\$7,541.24	\$3,825.00	\$8,772.74	\$12,597.74
Junio		170	521	0.94%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	86	\$5.00	\$5,100.00	\$15,627.28	\$20,727.28	\$1,275.00	\$6,511.37	\$7,786.37	\$3,825.00	\$9,115.92	\$12,940.92
Julio		180	535	0.98%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	89	\$5.00	\$5,400.00	\$16,039.10	\$21,439.10	\$1,350.00	\$6,682.96	\$8,032.96	\$4,050.00	\$9,356.14	\$13,406.14
Agosto		180	554	1.00%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	92	\$5.00	\$5,400.00	\$16,627.37	\$22,027.37	\$1,350.00	\$6,928.07	\$8,278.07	\$4,050.00	\$9,356.14	\$13,406.14
Septiembre		190	568	1.03%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	95	\$5.00	\$5,700.00	\$17,039.16	\$22,739.16	\$1,425.00	\$7,099.65	\$8,524.65	\$4,275.00	\$9,939.51	\$14,214.51
Octubre		190	588	1.06%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	97	\$5.00	\$5,700.00	\$17,627.41	\$23,327.41	\$1,425.00	\$7,344.75	\$8,769.75	\$4,275.00	\$10,282.66	\$14,557.66
Noviembre		200	601	1.09%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	100	\$5.00	\$6,000.00	\$18,039.19	\$24,039.19	\$1,500.00	\$7,516.33	\$9,016.33	\$4,500.00	\$10,522.86	\$15,022.86
Diciembre		200	621	1.12%	\$30.00	\$7.50	\$12.50	\$17.50	103	\$5.00	\$6,000.00	\$18,627.43	\$24,627.43	\$1,500.00	\$7,761.43	\$9,261.43	\$4,500.00	\$10,866.00	\$15,366.00

2022	Nuevos Alumnos		Antiguos Alumnos (AA)		Market Share	Precio Mensual	Ganancia		Costo Consultas*	Hs x semana de consultas	Costo adquisición NA	Revenue			Profit NA	Profit AA	Profit Total	Costo NA	Costo AA	Costo total
	(NA)		(AA)				NA	AA				NA	AA	total						
Enero	210	635	1.15%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	106	\$ 5.00	\$ 6.300,00	\$ 19.039,20	\$ 25.339,20	\$ 1.575,00	\$ 7.933,00	\$ 9.508,00	\$ 4.725,00	\$ 11.106,20	\$ 15.831,20		
Febrero	210	654	1.18%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	108	\$ 5.00	\$ 6.300,00	\$ 19.627,44	\$ 25.927,44	\$ 1.575,00	\$ 8.178,10	\$ 9.753,10	\$ 4.725,00	\$ 11.449,34	\$ 16.174,34		
Marzo	220	668	1.21%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	111	\$ 5.00	\$ 6.600,00	\$ 20.039,21	\$ 26.639,21	\$ 1.650,00	\$ 8.349,67	\$ 9.999,67	\$ 4.950,00	\$ 11.689,54	\$ 16.639,54		
Abril	220	688	1.24%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	113	\$ 5.00	\$ 6.600,00	\$ 20.627,45	\$ 27.227,45	\$ 1.650,00	\$ 8.594,77	\$ 10.244,77	\$ 4.950,00	\$ 12.032,68	\$ 16.982,68		
Mayo	230	701	1.27%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	116	\$ 5.00	\$ 6.900,00	\$ 21.039,21	\$ 27.939,21	\$ 1.725,00	\$ 8.766,34	\$ 10.491,34	\$ 5.175,00	\$ 12.272,87	\$ 17.447,87		
Junio	230	721	1.30%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	119	\$ 5.00	\$ 6.900,00	\$ 21.627,45	\$ 28.527,45	\$ 1.725,00	\$ 9.011,44	\$ 10.736,44	\$ 5.175,00	\$ 12.616,01	\$ 17.791,01		
Julio	240	735	1.33%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	122	\$ 5.00	\$ 7.200,00	\$ 22.039,21	\$ 29.239,21	\$ 1.800,00	\$ 9.183,01	\$ 10.983,01	\$ 5.400,00	\$ 12.856,21	\$ 18.256,21		
Agosto	240	754	1.36%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	124	\$ 5.00	\$ 7.200,00	\$ 22.627,45	\$ 29.827,45	\$ 1.800,00	\$ 9.428,10	\$ 11.228,10	\$ 5.400,00	\$ 13.199,35	\$ 18.599,35		
Septiembre	250	768	1.39%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	127	\$ 5.00	\$ 7.500,00	\$ 23.039,21	\$ 30.539,21	\$ 1.875,00	\$ 9.599,67	\$ 11.474,67	\$ 5.625,00	\$ 13.439,54	\$ 19.064,54		
Octubre	250	788	1.42%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	130	\$ 5.00	\$ 7.500,00	\$ 23.627,45	\$ 31.127,45	\$ 1.875,00	\$ 9.844,77	\$ 11.719,77	\$ 5.625,00	\$ 13.782,68	\$ 19.407,68		
Noviembre	260	801	1.45%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	133	\$ 5.00	\$ 7.800,00	\$ 24.039,22	\$ 31.839,22	\$ 1.950,00	\$ 10.016,34	\$ 11.966,34	\$ 5.850,00	\$ 14.022,88	\$ 19.872,88		
Diciembre	260	821	1.47%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	135	\$ 5.00	\$ 7.800,00	\$ 24.627,45	\$ 32.427,45	\$ 1.950,00	\$ 10.261,44	\$ 12.211,44	\$ 5.850,00	\$ 14.366,01	\$ 20.216,01		
<b>2023</b>												\$ 0.00								
Enero	270	835	1.51%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	138	\$ 5.00	\$ 8.100,00	\$ 25.099,22	\$ 33.199,22	\$ 2.025,00	\$ 10.433,01	\$ 12.458,01	\$ 6.075,00	\$ 14.606,21	\$ 20.681,21		
Febrero	270	854	1.53%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	141	\$ 5.00	\$ 8.100,00	\$ 25.627,45	\$ 33.727,45	\$ 2.025,00	\$ 10.678,10	\$ 12.703,10	\$ 6.075,00	\$ 14.949,35	\$ 21.024,35		
Marzo	280	868	1.57%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	143	\$ 5.00	\$ 8.400,00	\$ 26.039,22	\$ 34.439,22	\$ 2.100,00	\$ 10.849,67	\$ 12.949,67	\$ 6.300,00	\$ 15.189,54	\$ 21.489,54		
Abril	280	888	1.59%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	146	\$ 5.00	\$ 8.400,00	\$ 26.627,45	\$ 35.027,45	\$ 2.100,00	\$ 11.094,77	\$ 13.194,77	\$ 6.300,00	\$ 15.532,68	\$ 21.832,68		
Mayo	290	901	1.63%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	149	\$ 5.00	\$ 8.700,00	\$ 27.039,22	\$ 35.739,22	\$ 2.175,00	\$ 11.266,34	\$ 13.441,34	\$ 6.525,00	\$ 15.772,88	\$ 22.297,88		
Junio	290	921	1.65%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	151	\$ 5.00	\$ 8.700,00	\$ 27.627,45	\$ 36.327,45	\$ 2.175,00	\$ 11.511,44	\$ 13.686,44	\$ 6.525,00	\$ 16.116,01	\$ 22.641,01		
Julio	300	935	1.68%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	154	\$ 5.00	\$ 9.000,00	\$ 28.039,22	\$ 37.039,22	\$ 2.250,00	\$ 11.683,01	\$ 13.933,01	\$ 6.750,00	\$ 16.356,21	\$ 23.106,21		
Agosto	300	954	1.71%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	157	\$ 5.00	\$ 9.000,00	\$ 28.627,45	\$ 37.627,45	\$ 2.250,00	\$ 11.928,10	\$ 14.178,10	\$ 6.750,00	\$ 16.699,35	\$ 23.449,35		
Septiembre	310	968	1.74%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	160	\$ 5.00	\$ 9.300,00	\$ 29.039,22	\$ 38.339,22	\$ 2.325,00	\$ 12.099,67	\$ 14.424,67	\$ 6.975,00	\$ 16.939,54	\$ 23.914,54		
Octubre	310	988	1.77%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	162	\$ 5.00	\$ 9.300,00	\$ 29.627,45	\$ 38.927,45	\$ 2.325,00	\$ 12.344,77	\$ 14.669,77	\$ 6.975,00	\$ 17.282,68	\$ 24.257,68		
Noviembre	320	1001	1.80%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	165	\$ 5.00	\$ 9.600,00	\$ 30.039,22	\$ 39.639,22	\$ 2.400,00	\$ 12.516,34	\$ 14.916,34	\$ 7.200,00	\$ 17.522,88	\$ 24.722,88		
Diciembre	320	1021	1.83%	\$ 30.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$ 17.50	168	\$ 5.00	\$ 9.600,00	\$ 30.627,45	\$ 40.227,45	\$ 2.400,00	\$ 12.761,44	\$ 15.161,44	\$ 7.200,00	\$ 17.866,01	\$ 25.066,01		