



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

V-There, Own Your Experience

Alumno: Sebastián Alberto Bof

DNI: 30.836.758

Mentor: Alejandro Mashad



Universidad de
San Andrés

TRABAJO FINAL DE CARRERA



V-There, Own Your Experience

Alumno Sebastián Alberto Bof

DNI 30.836.758

Mentor Alejandro Mashad

Resumen ejecutivo

La educación ha cambiado. El formato, el timeframe¹ y el medio a través del cual el conocimiento es transmitido está en un punto de inflexión como nunca en la historia, siendo apalancado por las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de las nuevas generaciones y la creciente demanda en innovación educativa, que no puede ser cubierta mediante la actual infraestructura y planes de formación provistos por las distintas entidades educativas.

Tendencias en aulas interactivas, nuevas metodologías de enseñanza, sumado al avance de las tecnologías y a las necesidades de las nuevas generaciones, hacen necesario un cambio en la manera en la cuales universidades y alumnos se integran. Bajo este nuevo espectro de condiciones, se necesita una solución que le permita a las organizaciones atravesar esta transformación en la industria a fin de no quedar rezagados en esta revolución conocida como “democratización del aprendizaje”² (Ver “Anexo 1”).

V-There es una plataforma de streaming que les permite a los usuarios acceder a la educación formal desde cualquier punto geográfico mediante el uso de distintos dispositivos. A través de la realidad virtual para el sector educativo, nuestra tecnología ofrece una experiencia inmersiva de formación académica para que puedas aprovecharla y compartirla desde el lugar en el que te encuentres (oficina, casa, cafetería, hotel). Nuestra transmisión de vídeo en 360° provee el entorno perfecto para que las Universidades o centros de formación ejecutiva puedan retransmitir eventos y/o ofrecer servicios de vídeo live en 360°, por medio de una tecnología de alta calidad (4k) compatible con múltiples dispositivos de realidad virtual, así como también laptops, celulares (iOS y Android) y tablets, trayendo consigo grandes beneficios³ para los alumnos (usuarios).

V-There no solo ofrece el servicio de streaming, sino un ecosistema de soluciones adaptadas 100% a las necesidades de cada cliente y usuario como publicidad, realidad aumentada, gamification, contenido 3d, big data, tal como se describen en el “Anexo 3”.

El equipo emprendedor está formado por 3 socios, diversos y especialistas, cada uno en algún vertical del rubro tecnológico siendo uno de los activos más importantes del proyecto.

V-There nació a mediados del 2019 y hoy la plataforma ya se encuentra en funcionamiento en su etapa beta para ofrecerse como solución educativa en un mercado cuyo tamaño mundial superaba la brecha de los 200 mil millones de dólares en 2018 y cuyo crecimiento previsto hasta el 2023 es de un 5% anual. El VAN del este proyecto se ha calculado en usd 47.662.810.

¹ <https://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/time+frame.html>

² <http://www.mujeresdeempresa.com/e-learning-la-revolucion-ha-comenzado/>

³ Ver “Anexo 1”

Índice

Resumen ejecutivo	1
Índice	2
Agradecimientos	4
Introducción a V-There	5
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	6
Necesidad	6
Idea de negocio	7
Oportunidad de negocio	8
Cálculo de rentabilidad	11
Fit con el emprendedor	11
Innovación de Producto	11
Análisis de la industria y mercado objetivo	13
La industria	13
Contexto político, económico, social y tecnológico	13
5 fuerzas de Porter	16
Análisis FODA	18
Cadena de valor	19
FCE (Factores clave de éxito)	20
Mercado objetivo	21
Segmento de clientes	24
Mapa de empatía	26
Mapa de Influencers	27
Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva	28
¿Por qué V-There?	28
Ventajas competitivas	31
Los competidores	32
Canvas Business Model	33
Modelo de negocio	33
Propuesta de valor por segmento de proveedor	34
Desarrollo del producto para acompañar la adquisición de proveedores	36
V-There como canal adicional	38
Propuesta para las Universidades	39
Acciones en la Plataforma	39
Mailing	40
Otras soluciones en el mundo	41
Go to market plan	43

Plan de Marketing	44
Introducción al mercado	44
Marketing online	44
Posicionamiento online	45
Branding y Marketing offline	46
Relación con el cliente	43
Costos de Adquisición	47
Alcance	48
Campañas	48
Equipo emprendedor	51
Requerimientos de inversión, y resultados económicos financieros esperados	52
Modelo de generación de beneficios	52
Requerimientos de inversión y financiamiento	54
Plan operativo	55
Conclusiones	56
Fuentes y bibliografía	57
Anexos	58



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

La realización de este proyecto no hubiese sido posible de no ser por el apoyo y sostén de personas e instituciones. Por consiguiente, aprovecho este apartado a fin de agradecer a cada una de ellas su contribución a lo largo de la maestría.

A mi **familia** por el apoyo incondicional durante estos dos años de estudio en los cuales han sido un gran sostén para llevar adelante esta nueva etapa profesional y formativa en mi vida.

A la **Universidad de San Andrés** y sus docentes, por haber puesto a disposición su tiempo, recursos y conocimientos para transmitir al alumnado los aprendizajes necesarios para poder desarrollar este modelo de negocios que hoy se transforma en una realidad

A **Fernando Servoni, Claudio Darin, Daniel Isolio y Pedro Frías**, por su apoyo permanente y su constante empuje para que nos desafiamos a nosotros mismos, que sigamos formándonos en todo momento, que salgamos de nuestra zona de confort y rompamos cualquier barrera que nos impida ser una mejor versión de nosotros mismos.

A **Alejandro Mashad**, mentor en el armado de la tesis, por su direccionamiento, acompañamiento, e intercambio de conocimientos que lograron generar una dinámica idónea para poder realizar este trabajo.

A mis **compañeros de clase** con los que compartí aula y principalmente a mi grupo de trabajo del MBA de estos 2 años. Sin ellos nada hubiese sido posible. Sus grandes aportes, sus experiencias de vida, sus anécdotas personales y profesionales han enriquecido cada día de estudio que hemos compartido y han hecho de la cursada algo muy ameno y con grandes recuerdos.

Al **equipo fundador de V-There** por el esfuerzo y el gran trabajo realizado en todo este tiempo. Pero por sobre todo por haberme permitido desarrollarlo como tesis del programa MBA.

A **Ximena Ruiz**, por el apoyo incondicional a lo largo de este trabajo, su energía y predisposición fueron dos grandes motores para la conclusión de este proyecto.

Introducción a V-There

V-There es la primera plataforma integral de live streaming en 360° de latinoamérica que permite adaptar las modalidades de enseñanza a las nuevas tendencias educativas logrando romper barreras geográficas, temporales y económicas facilitando el acceso a la educación a nivel global.

¿Se imaginan ofrecerles a los alumnos la posibilidad de asistir de forma remota a una clase de la universidad de Harvard, Stanford u Oxford sin moverse de su casa? o mejor aún, ¿Se imaginan ofrecerles la posibilidad de interactuar en vivo con los docentes, formular preguntas y debatir con alumnos de todas partes del mundo que participan de la misma clase?

V-There ofrece funcionalidades específicas para cubrir estas necesidades, logrando optimizar la experiencia de los docentes y alumnos sin importar su ubicación geográfica.

Como docente, a la hora de dar tutorías o capacitaciones online, ¿alguna vez imaginaste realizar presentaciones PPT⁴, editar documentos de Excel posibilitando que los alumnos lo vivencien por medio de la realidad aumentada? o ¿Qué tal utilizar AI⁵ como herramienta de evaluación?

V-There te permite desarrollar todas estas aplicaciones para que la institución educativa amplíe su oferta académica por medio de las últimas tendencias tecnológicas del mercado

A la hora de elegir un centro educativo, los estudiantes tienen entre sus variables de decisión, la duración de la cursada, disponibilidad de horarios, la cercanía geográfica de sus instalaciones, costos de traslado hacia el centro educativo, entre otras.

V-There rompe todas estas barreras para que ofrezcas el acceso a la educación con menos costos operativos, mayor disponibilidad de tiempo y mejor aun, cobertura geográfica global.

⁴ PPT (Microsoft Office Power Point)

⁵ Artificial Intelligence

Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

Necesidad

Existe una vertiginosidad creciente en la vida diaria de las personas. Las nuevas generaciones dedican menos tiempo a las actividades rutinarias y exigen una mayor flexibilidad y beneficios en todos los ámbitos (escolares, universitarios, empresariales). Las universidades y centros de formación poseen estructuras rígidas que no saben acompañar en tiempo y forma a esta nueva y creciente demanda en la oferta educativa. El “Anexo 1” detalla las demandas de las nuevas generaciones y cómo reaccionan las distintas entidades educativas ante este nuevo hito.

Ya sea por falta de infraestructura (disponibilidad edilicia), costos elevados, carencia de docentes, cobertura geográfica, o planes de estudio, estas instituciones no logran cubrir siquiera un 2% de la demanda potencial para formación superior en América⁶.

Las nuevas tecnologías han hecho del aula virtual, el corazón de los programas de grado en línea: un lugar conveniente y central donde se desarrollan los cursos universitarios. Aunque existen muchas similitudes fundamentales entre una educación tradicional en el campus y la experiencia universitaria en línea, aprender a través de un aula virtual ofrece muchos beneficios que los programas tradicionales de títulos universitarios no brindan.

El e-learning avanza y crece a pasos agigantados, ya no se trata del futuro del aprendizaje sino del presente, en sus distintas modalidades: online, blended learning y presencial. A la vez que las nuevas tecnologías evolucionan el e-learning va cambiando y, atendiendo las nuevas necesidades de los usuarios, adaptándose a la demanda del mercado. Aprendizaje online en todas las materias desde idiomas, informática, administración y dirección de empresas, marketing, ventas, educación, banca, etc.

De acuerdo con un estudio realizado por el equipo de V-There en donde se entrevistaron diferentes decisores⁷ (un total de 18) claves dentro de entidades educativas (universidades y entidades que proveen servicios de formación ejecutiva), para conocer sus impresiones, miedos, preferencias y expectativas de la aplicación de esta tecnología en sus programas de estudio. Alguno de los resultados obtenidos indicaron que:

⁶ América: Hace referencia a los países que integran el continente (Canadá, EEUU, Centro América y Sudamérica)

⁷ Se entrevistaron responsables de Maestrías, carreras de grado y capacitadores de: UDESA, UNLP, UCEMA, UP, Adecco, Gestión Compartida, Manpower, Digital House, UBA, entre otros.

- El **67,3%** de los entrevistados dijo estar al tanto de este tipo de avances tecnológicos
- El **77%** dijo haber investigado acerca de la tecnología y su aplicabilidad para la entidad a la que pertenecen
- Solo el **16,6%** dijo haber descartado la posibilidad de adquirir tecnología, para proveer educación a distancia, por temas presupuestarios, pero el 100% dijo estar dispuesto a adquirirla si el costo no fuera elevado.
- El **72%** adquiriría la tecnología para la realización de tutorías, formación superior, y eventos académicos
- Solo el **25%** aplicaría hoy en día esta tecnología en una maestría
- El **90%** estaría dispuesto a aplicar esta tecnología para ampliar su oferta a estudiantes para las carreras de grado.
- El **44%** desconocía los beneficios directos que puede aportarle esta tecnología respecto de lo que ya existe en el mercado.
- El **90%** estaba preocupado por el efecto en la calidad de la enseñanza a través de esta nueva metodología.

En la actualidad no existe en la región una solución integral de streaming en 360°, que les permita a los centros de formación o entidades educativas la posibilidad de ampliar su oferta de programas de estudios de una forma rápida, a bajo costo y con un alcance global. Las herramientas actuales se rigen por modelos digitales de primera generación, llamémoslo streaming en 2D⁸

Según un estudio realizado por la Universitat de Barcelona, el tamaño del mercado de e-learning superó los 165 mil millones de dólares en 2015. El crecimiento previsto hasta el 2023 es de un 5% cada año, de modo que se supera la previsión de 240 mil millones de dólares para dicho año.

De acuerdo con el último estudio de mercado publicado por Technavio (ver figura 3), espera que el mercado corporativo del e-learning continúe creciendo a una tasa compuesta anual de 11,41% hasta el período 2020 (Technavio, 2018).

Idea del negocio

La educación tradicional se encuentra al borde de la extinción. Las universidades fueron durante años las mejores fuentes de sabiduría a nivel global. Durante generaciones, las personas han buscado acceder a ellas a fin de obtener conocimientos diferenciales respecto del promedio de la población. Hoy, los sistemas de información han roto en gran medida la brecha de acceso al conocimiento preexistente entre académicos y estudiantes, transformando a las universidades

⁸ Representación gráfica que sólo emplea dos de las tres dimensiones del espacio, por lo general el ancho y el largo, pero no la profundidad.\

en fuentes de conocimiento práctico, experiencial, de métodos y proveedores de opiniones basadas en historias y estructuras de cada uno de los académicos que allí enseñan.

A través de VR para el sector educativo, nuestra tecnología ofrece una experiencia inmersiva de formación académica para que puedas aprovecharla y compartirla desde la comodidad de tu casa. Nuestra transmisión de vídeo en 360° provee el entorno perfecto para que las Universidades o centros de formación ejecutiva puedan retransmitir eventos y/o ofrecer servicios de vídeo en 360°, por medio de una tecnología de alta calidad (4k) compatible con múltiples dispositivos de realidad virtual, así como también laptops, celulares (iOS y Android) y tablets.

V-There es una solución digital (Mobile, Apps y sitio web) para poder realizar streaming en vivo y en 360° por medio de realidad virtual (con IOT⁹ y realidad Aumentada¹⁰) de cursos, capacitaciones, clases, charlas, y eventos pertenecientes al sector educativo.

V-There permite ofrecer una experiencia única, revolucionaria a alumnos y profesionales a través de las últimas tendencias en tecnologías de la información, posicionando a la institución en la vanguardia de la formación online global.

A través de esta plataforma gratuita para los usuarios, V-There busca posicionarse como la principal herramienta de streaming educativo a nivel global, por medio de la cual centros de formación (universidades, escuelas de negocio, centro de capacitación, entre otros) puedan ofrecer sus programas de estudio rompiendo las barreras geográficas y temporales existentes hoy en el sector.

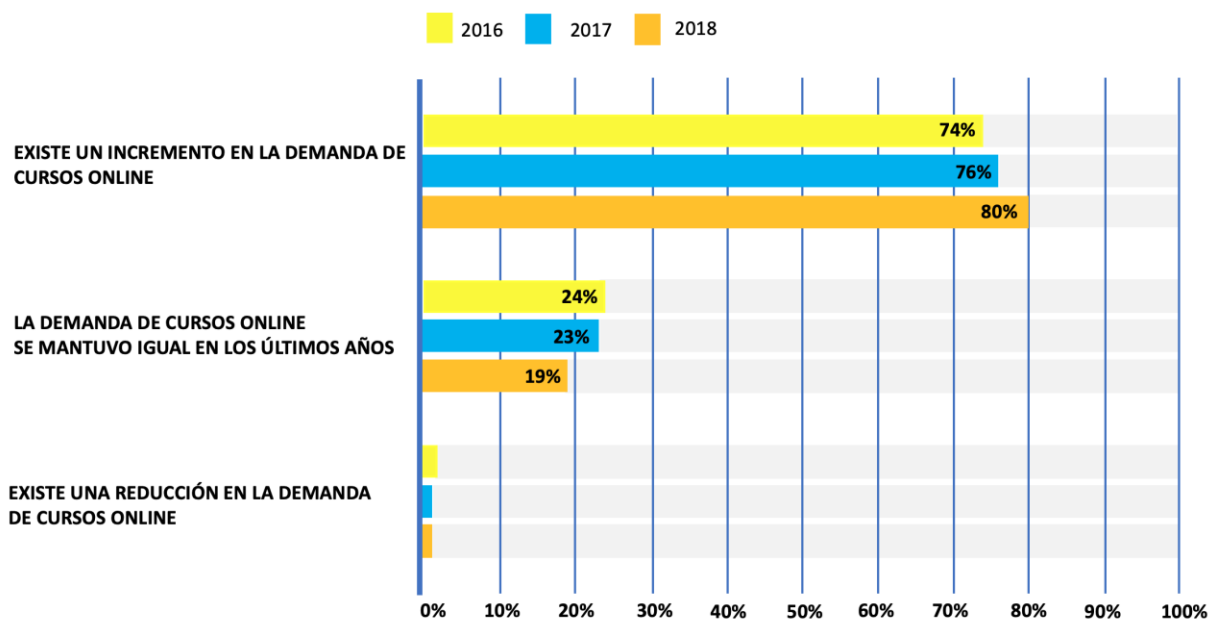
Oportunidad de negocio

Según un relevamiento realizado en 2018 por la OBS (www.obs-edu.com), la demanda de programas en línea en la industria de la educación superior ha modificado su tendencia de forma abrupta en los últimos 3 años.

Durante este período, la mayoría de los administradores escolares han dicho que la demanda ha aumentado en comparación con el año anterior. Y casi todos (99%) informan que está aumentando o se ha mantenido igual.

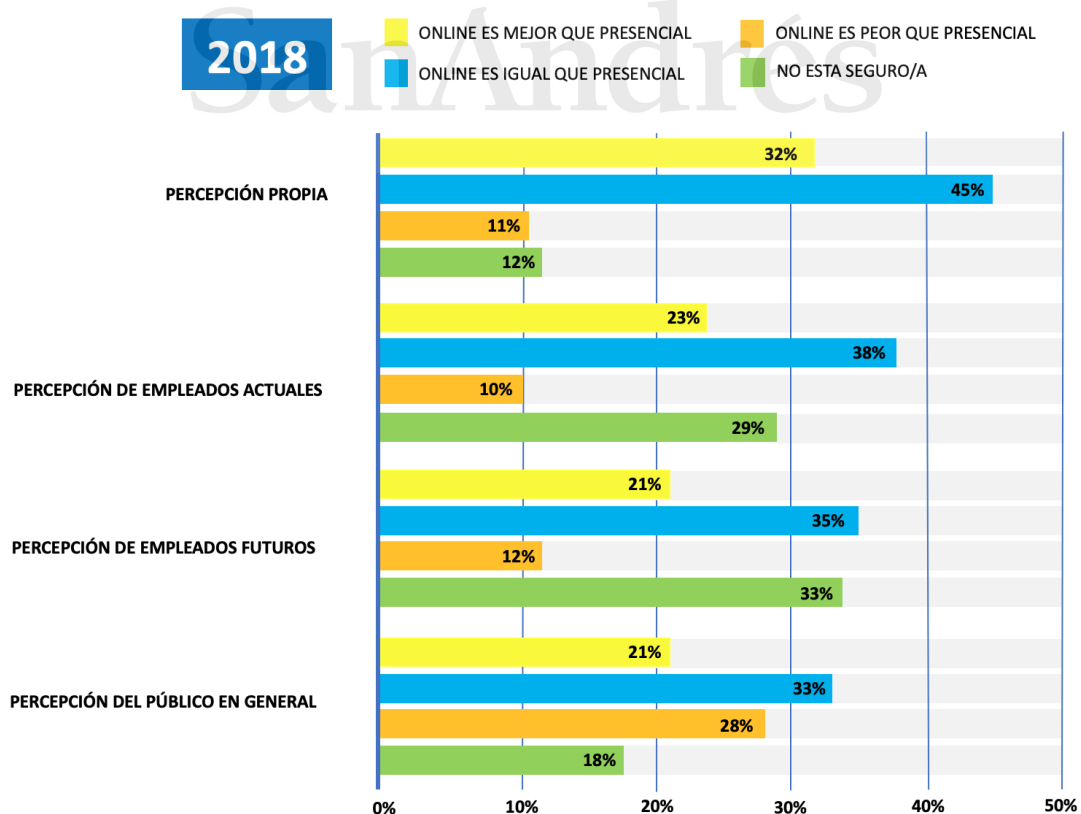
⁹ <https://www.oracle.com/co/internet-of-things/what-is-iot.html>

¹⁰ <https://tecnologia-facil.com/que-es/que-es-realidad-aumentada/>



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del reporte generado por la OBS (www.obs-edu.com)

El mismo estudio analizó la percepción de los alumnos en referencia a la educación en línea vs educación en el campus. Los indicadores se enmarcaban en si la educación en línea era mejor, igual o inferior a la educación en el campus. Las respuestas indicaron que la mayoría de los estudiantes perciben que el aprendizaje en línea es "mejor que" o "igual que" el aprendizaje en el campus. Adicionalmente, al consultarlos sobre las percepciones de sus empleadores, los resultados son similares, aunque más estudiantes estaban "inseguros" sobre su respuesta.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del reporte generado por la OBS (www.obs-edu.com)

Este análisis ayuda a demostrar el potencial de V-There para cubrir este incremento en la demanda de cursos en línea.

Al analizar la oportunidad de negocio, es importante entender no solo al cliente, sino también al usuario final del servicio, quien es el que genera la demanda para que V-There pueda desarrollar sus actividades. El estudio muestra que, en los tres años de recopilación de datos, existen distintos motivos y/o desafíos que los estudiantes enfrentan al momento de decidir iniciar un programa de estudios en línea.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los estudiantes cuando deciden un programa en línea?

LOS MAYORES DESAFÍOS QUE LOS ESTUDIANTES ENFRENTAN CUANDO ELIGEN CURSOS EN LÍNEA			
	2016	2017	2018
Estimación de costos (tuition, libros, etc.)	#1	#1	#1
Aplicar a becas, ayuda financiera e identificar fuentes de financiamiento	#2	#2	#2
Encontrar un programa de estudios que cumpla con mis necesidades y expectativas	#6	#3	#3
Encontrar información suficiente acerca de los requerimientos académicos	#3	#5	#4
Encontrar información suficiente acerca del crecimiento profesional de los graduados	#5	#4	#5
Contactar a una persona que conozca los programas y brinde información específica	#4	#6	#6

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos www.obs-edu.com

Como puede apreciarse, las respuestas principales han sido "estimar los costos reales" y "solicitar ayuda financiera e identificar suficientes fuentes de financiación", demostrando que no existe una barrera perceptiva sobre la diferencia en la calidad entre estudios en el campus o estudios en línea. A través de V-There, los centros educativos pueden reducir costos de infraestructura, logísticos y de operaciones, mejorando sus márgenes de rentabilidad por cada nueva inscripción a sus programas de estudio.

Cálculo de rentabilidad

Los ingresos se encuentran dados por:

- Formato de *revenue mensual* dividido en 4 paquetes de servicios con distintas funcionalidades (One Shot¹¹, Estándar, Business y Premium)
- Publicidad embedded en la app (aplicación) y web de V-There acerca de programas, cursos y capacitaciones de los distintos centros de estudio. Esquema CPC (costo por clic) y CPM (costo por impresión)
- Desarrollos Ad-HOC dentro de la plataforma para cada institución

Este esquema posee un desarrollo detallado en el apartado ***modelo de negocio y propuesta para los segmentos***, que se encuentran más adelante en este documento.

Los costos se encuentran determinados por:

- Capital Humano (Staff administrativo, fuerza de venta y post venta)
- Desarrollo de nuevas funcionalidades y mantenimiento de la plataforma (sueldos de diseñadores, developers o outsourcing de recursos)
- Marketing y campañas publicitarias de V-THERE.

Fit con el emprendedor

El equipo de V-There está compuesto por un Socio Fundador y dos partners, todos con perfiles distintos, con experiencia en empresas digitales y de tecnología tanto nacionales como multinacionales.

Todos los integrantes tienen background de ejecución comercial y de operaciones, así como historial en el desarrollo de aplicaciones y funcionalidades tecnológicas para distintas plataformas (banca, IT, Producción, servicios, consumo masivo, etc.)

Innovación del producto

La innovación de nuestra plataforma radica en la posibilidad de unificar las tecnologías del streaming, IOT, VR y realidad aumentada para ofrecer una experiencia inmersiva y vanguardista en la formación profesional y ejecutiva.

¹¹ One Shot: hace referencia a la posibilidad de utilizar el servicio en una sola oportunidad



Fuente: Equipo de V-There

El producto presenta un ecosistema desde el cual las personas pueden acceder a cursos en línea en vivo y en 360° brindados por distintas universidades o centros de educación ejecutiva desde cualquier parte del mundo.

El alumno accede a nuestra plataforma, y por medio de un usuario y contraseña otorgado por la entidad correspondiente, puede acceder a todos los cursos, capacitaciones y charlas en vivo que se están brindando en ese momento. La Universidad puede ofrecer desde programas de estudio, tutorías, charlas informativas hasta carreras enteras dictadas bajo esta modalidad de educación a distancia.

Una vez dentro de la plataforma, el look & feel¹² de la misma estará directamente asociado a la estética del website (landing page) del cliente que brinda los contenidos en streaming, a fin de que el alumno perciba la mejor experiencia de usuario. Puede interactuar con sus compañeros, hacer consultas al docente u orador y tener la mejor experiencia inmersiva posible

Ya sea por medio de dispositivos móviles, tablets, lentes de realidad virtual o incluso proyectando la imagen en un televisor, nuestra plataforma adapta su interfaz para trabajar de forma eficiente con todas estas tecnologías.

Nuestros clientes pueden optar por una serie de paquetes con distintas funcionalidades (VOD, live rewind, live stats, embedded advertising), dependiendo el contenido que se desea compartir con la audiencia.

¹² https://es.wikipedia.org/wiki/Look_and_feel

Aun así, los clientes cuentan con la posibilidad de activar funcionalidades que no se encuentren dentro de su paquete de servicios actuales por única vez y a un precio diferencial. (ej: durante una conferencia en live streaming en 360° el cliente puede habilitar la función **live stats** por un precio diferencial y por el tiempo que dure el streaming, aunque ésta no se encuentre incluida dentro de su paquete de servicios actual).

V-There democratiza la educación y expande sus fronteras para lograr un alcance regional e incluso global de la oferta de cursos y carreras de las instituciones formativas.

Actualmente, no existe otro jugador en LATAM que ofrezca este servicio y, si bien V-There nace y se desarrolla en Argentina, nuestro modelo es fácilmente escalable y replicable a otros países de la región. Basta solo con incorporar nuevos clientes a la plataforma para que ofrezcan sus contenidos a lo largo y ancho del planeta. Las principales diferencias, beneficios y ventajas competitivas de este proyecto se detallan en los apartados “Propuesta de valor” Ventajas Competitivas y “Los Competidores”

Análisis de la industria y mercado objetivo

La industria

Análisis PESTEL (contexto político, económico, social, tecnológico, Environmental y legal)

El análisis basa sus premisas principalmente en Argentina al ser el país seleccionado para el lanzamiento del producto y donde se realizaron las primeras validaciones pertinentes de propuesta de valor y oportunidad del negocio.

Es importante entender como puede posicionarse V-There en un país emergente con las características políticas y económicas que posee argentina dado que es donde se encuentran las mayores barreras de implementación, pero el mayor potencial de alcance y cobertura de la plataforma.

Contexto Político: El contexto político se encuentra enmarcado en un vaivén inestable y cambiante. La argentina atraviesa un momento de gran incertidumbre, con una transferencia de mando y cambio en los colores políticos. Esto traería consigo grandes alteraciones en las reglas de juego establecidas en los últimos 4 años. Mas allá que los formadores de precios permanecen con mucho poder y son siempre difíciles de arbitrar, se debe considerar que, en países emergentes como Argentina, el impacto en las expectativas de mercado y su injerencia en la economía está directamente relacionado a las visiones político-económicas del poder ejecutivo. Por consiguiente, existe un riesgo latente y constante de experimentar una reducción en las inversiones, en el consumo, así como vivenciar alteraciones en los precios, entre otras variables que podrían afectar el desarrollo de la plataforma V-There.

Contexto Económico: La debilidad de los programas económicos de las últimas décadas sumado a la influencia que los mercados poseen, sobre la estabilidad cambiaria de los países emergentes, hacen de la Argentina un país propenso a bruscos y pronunciados cambios en los comportamientos de consumo. Con una conducta cíclica cada vez más inestable y recurrente, el país atraviesa períodos con fenómenos recesivos, inflacionarios o de estanflación que afectan la manera en que las personas deciden consumir bienes y servicios. Esto trae consigo una gran oportunidad que V-There puede capitalizar ofreciendo posibilidades de ahorro para los usuarios. En términos generales, la educación en línea es una alternativa asequible a la educación regular, ya que no requiere la presencia en vivo del personal docente. Además, es increíblemente fácil distribuir materiales digitales, ya que no hay ningún costo de fabricación o envío que se tenga en cuenta de copia en copia. Como tal, los proveedores de educación en línea pueden vender sus materiales de aprendizaje a precios extremadamente bajos, y al mismo tiempo garantizar un beneficio sustentable incrementando sus márgenes de ganancia.

A pesar de ser una alternativa más barata a la educación tradicional a largo plazo, existe un costo inicial relativamente alto asociado con el aprendizaje en línea. Esto se debe a que cada estudiante necesita acceso a un dispositivo electrónico para consumir materiales digitales. En los países desarrollados, esto no es un problema, ya que muchos estudiantes ya poseen dispositivos electrónicos o podrían pagarlos fácilmente. En los países en desarrollo, el alto costo de las computadoras portátiles y los teléfonos inteligentes puede ser prohibitivo. Afortunadamente, el costo de estos dispositivos electrónicos sigue una tendencia bajista segura.

Contexto Sociocultural: A pesar de ser una forma extremadamente eficiente de aprender, la educación en línea tiene el inconveniente de reducir la interacción humana. Los estudiantes que van a un centro de formación todos los días interactúan cara a cara con otros alumnos, el personal de la escuela y otras personas, como las que se encuentran en su viaje. Aquellos que aprenden detrás de una pantalla electrónica pierden esta interacción humana, que probablemente juega un papel importante en el desarrollo social y la salud mental.

A nivel país, los informes muestran que Argentina posee una pobreza estructural¹³ superior al 40% con baja adopción de tecnología, que residen en urbanizaciones de bajos recursos y se encuentran fuera del mercado formal de ingreso y consumo¹⁴.

Aún así, existe un crecimiento en la tasa de escolarización en todos los niveles sociales. La distribución geográfica nacional, con grandes áreas metropolitanas superpobladas, generan un

¹³ <http://www.eumed.net/ce/2008a/alrs.htm>

¹⁴ <https://www.infobae.com/politica/2019/04/29/alarmante-informe-de-la-uca-el-412-de-los-ninos-vive-bajo-pobreza-estructural-en-argentina/>

marcado traslado de las personas de las áreas rurales a la ciudad en búsqueda de mejores condiciones educativas y de desarrollo para sus hijos.

Contexto Tecnológico: Acceso a dispositivos electrónicos: Como se mencionó en la parte económica de este análisis PESTEL, el acceso a dispositivos electrónicos (Computadoras, Tablets, Celulares, Dispositivos de VR) es una limitación importante en la educación en línea. No todos los estudiantes tienen dispositivos electrónicos adecuados, especialmente en los países en desarrollo, por lo que se encontrarían barreras para usar los materiales de aprendizaje en línea. En algunos casos, los dispositivos electrónicos pueden estar disponibles, pero de muy baja calidad (velocidad de conectividad baja) para garantizar una experiencia de aprendizaje positiva. El tipo de cambio, los impuestos a la tecnología hacen difícil la obtención de los recursos necesarios que los estudiantes necesitan para acceder al aprendizaje en línea.

Otra barrera tecnológica importante para la educación en línea es la conectividad a Internet. Incluso si los estudiantes tienen un dispositivo electrónico lo suficientemente potente como para consumir materiales educativos digitales, aún necesitan poder acceder a esos materiales a través de la web. En las zonas más pobres, e igualmente, en las zonas rurales con una infraestructura limitada de internet, la falta de acceso a internet puede evitar el despliegue de la educación en línea.

Contexto Ambiental (Environmental): Desde una perspectiva ambiental, la educación en línea generalizada definitivamente requiere la electricidad para alimentar cientos de millones de dispositivos en todo el mundo durante períodos más largos del día. Sin embargo, es importante recordar que administrar escuelas físicas también usa energía, especialmente en instalaciones de iluminación y calefacción. No está claro cuál sería el efecto neto de una transición a la educación en línea. A pesar de tener pros y contras para el consumo de energía, un cambio hacia el aprendizaje en línea ciertamente disminuiría el desperdicio de papel y el consumo de combustible. Piense en los cientos de millones, si no miles de millones, de libros de texto escolares que se descartan cada año. Con los materiales de aprendizaje digital, no hay nada de qué deshacerse al final del año escolar. De la misma forma, el aprendizaje en línea genera que las personas no tengan que trasladarse por sus propios medios al campus, reduciendo las emisiones de CO2 generadas por vehículos particulares, así como de transporte público.

Contexto Legal: El aprendizaje en línea efectivo requiere una cooperación significativa de las editoriales, que a menudo tienen reglas estrictas sobre cómo se pueden distribuir sus materiales de aprendizaje. Por ejemplo, casi todos los libros de texto tradicionales no se pueden compartir digitalmente. Como tal, los proveedores educativos tendrían que usar los recursos de editores especializados, amigables en línea, o solicitar un permiso especial de los editores tradicionales (lo cual es casi imposible).

En general, el aprendizaje en línea tiene mucho potencial. Puede revolucionar la forma en que aprendemos al proporcionar educación asequible y de alta calidad a estudiantes de todo el mundo, al tiempo que posiblemente reduce el impacto ambiental de la escolarización.

Sin embargo, la educación en línea ciertamente tiene sus desafíos. Políticamente hablando, hay restricciones de acceso a Internet con las que lidiar. Financieramente, hay un costo inicial enorme. Socioculturalmente, la educación en línea disminuye la interacción humana. Legalmente, tenemos que preocuparnos de que las editoriales colaboren.

Será interesante ver cómo la industria del e-learning aborda estos desafíos, ya que la recompensa potencial para un sistema educativo simplificado es enorme.

5 fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Compradores: una fuerza competitiva moderadamente fuerte.

Los compradores típicos serán muy cuidadosos al seleccionar un proveedor de LCMS¹⁵ debido a la importancia estratégica de tal decisión, así como al impacto en la infraestructura de la organización. Cuando el comprador es un competidor global grande e importante, deberá incluir una amplia variedad de componentes internos en la decisión de compra. Esto pone una pesada carga sobre el proveedor de LCMS. Un factor adicional que sugiere que el poder del comprador es moderadamente fuerte sería el tamaño relativamente pequeño de los proveedores actuales de LCMS. Además, debe mencionarse que dada la importancia de la elección de un proveedor de LCMS, esta elección debe considerarse como un proceso altamente colaborativo que tiende a reducir el poder de negociación de un comprador a favor de una relación más interdependiente.

Poder de negociación de los proveedores: una fuerza competitiva débil. Los proveedores de aquellos que brindan servicios de e-learning incluyen personas talentosas con habilidades de programación y desarrollo de sistemas. En la medida en que estos individuos son difíciles de encontrar, les proporciona un poder de negociación más fuerte. Otras entradas incluirían el hardware, la tecnología (servidores, enrutadores, computadoras) necesarios para desarrollar plataformas LCMS. La mayoría de estas entradas pueden ser obtenidas fácilmente por los rivales.

Rivalidad entre competidores de e-learning: una fuerza competitiva moderadamente fuerte que probablemente se intensifique. Los estudiantes deben concluir que, con barreras relativamente bajas, especialmente para empresas de tecnología (Google, Facebook, Amazon, Microsoft) que pueden ofrecer plataformas propias, junto con el hecho de que actualmente los competidores son de tamaño relativamente pequeño e igual, la competencia será fuerte. Si bien existen oportunidades para diferenciarse, en un mercado de alta velocidad, la ventaja puede

¹⁵ Learning Content Management System (Sistema de administración de contenidos de aprendizaje)

erosionarse rápidamente. Habrá una fuerte competencia para adelantarse a otros rivales al ofrecer soluciones integrales de alta calidad que, si son adoptadas por algunos compradores prestigiosos, pueden generar una ventaja distintiva. Habrá una fuerte competencia por el talento de alta calidad y los compradores serán excepcionalmente selectivos en el proceso de elección entre los proveedores

Sustitutos del e-learning: una fuerza competitiva moderadamente débil. Los sustitutos más frecuentes provendrán de la disponibilidad de formas alternativas de aprendizaje que incluirían ofertas en campus / campus extendido de las principales universidades, y el aprendizaje a través de lo que ahora se considera ofertas de contenido 2D tradicionales. Sin embargo, el alcance de estos formularios alternativos se consideraría una amenaza grave para el proveedor de LCMS en nuestra opinión no es formidable. Dados los requisitos integradores y la importancia estratégica de este producto para los compradores, creemos que no recurrirían seriamente a estos sustitutos para sus soluciones integrales de e-learning.

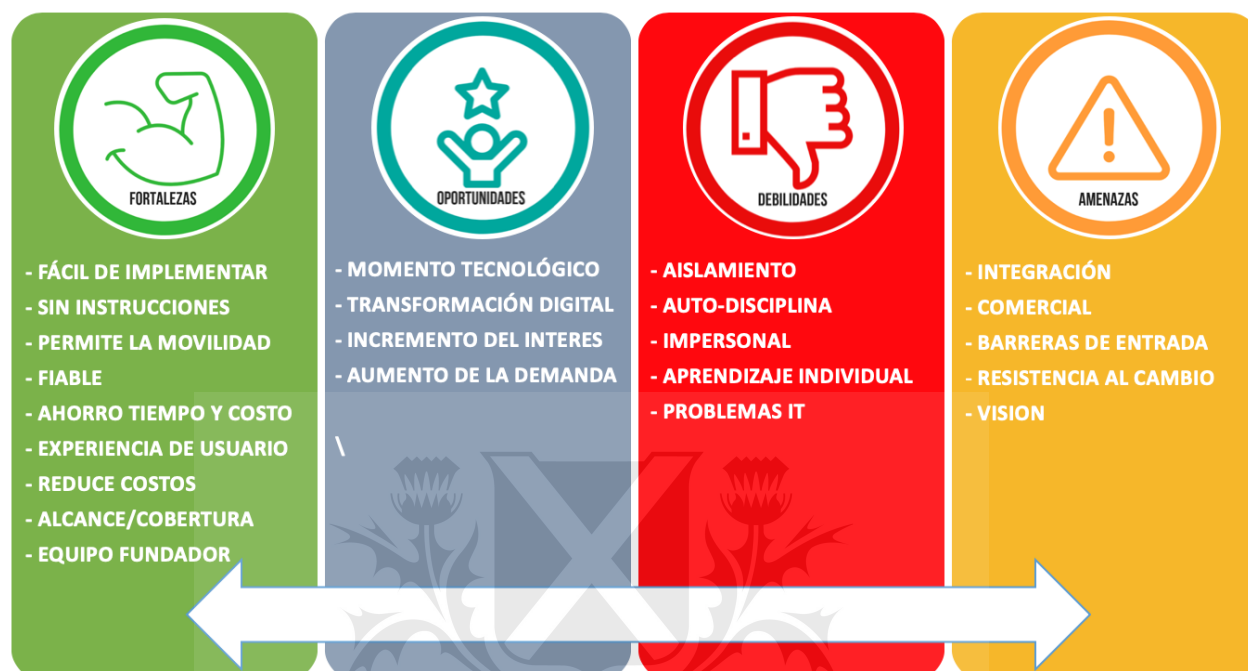
Barreras a la entrada: una fuerza moderadamente débil. La necesidad de adquirir el capital intelectual y financiero necesario presenta barreras simples de superar para organizaciones que intentan ingresar a la industria. La principal barrera hoy radica en las diferentes funcionalidades ofrecidas, así como diferenciaciones precio y acuerdos comerciales.



Universidad de
San Andrés

Análisis FODA

El siguiente esquema detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por el equipo de V-There y que representan una visión del análisis interno y externo, clave para el planeamiento estratégico.



Fuente: Desarrollo propio

Fortalezas

- **Fácil implementación**
- **Permite la movilidad:** acceso desde cualquier sitio con conexión a internet o red de datos.
- **Fiable:** control de accesos por IP o usuario, herramientas de presentación.
- **Tiempo y costo:** ahorro en infraestructura y movilidad.
- **Mejora la experiencia de usuario:** aumentan la motivación del estudiante.
- **Reduce costos:** edilicios, logísticos y operativos.
- **Alcance:** mayor cobertura geográfica de los planes de estudio (+ ingresos).
- **Escalable:** se adapta a las necesidades de crecimiento de la institución.

Oportunidades

- **Momento:** La expansión de la tecnología hace que este último se convierta en un entorno perfecto para la expresión y el desarrollo de servicios educativos de aprendizaje electrónico.
- **Transformación:** de los aspectos de la educación (acceso a la obtención de diplomas, proceso de enseñanza, infraestructura, evaluación).
- **Interés:** Aumento del interés de las diferentes categorías de beneficiarios por los servicios educativos de aprendizaje electrónico.
- **Demanda:** Creciente y enfocada en el mercado de servicios educativos de aprendizaje electrónico.

Debilidades

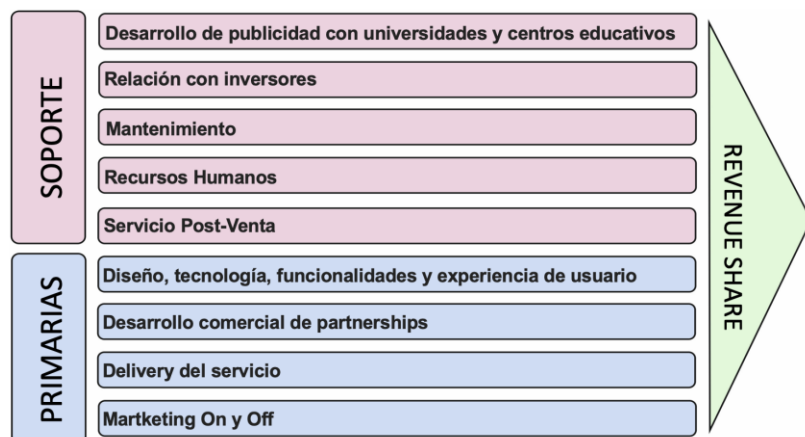
- **Aislamiento:** no hay otros estudiantes con los que debatir el curso, por lo que el tipo de debates en el aula que pueden conducir a la comprensión del tema no ocurre.
- **Autodisciplina:** es esencial que tenga la motivación necesaria para sentarse y hacer el curso.
- **Impersonal:** No hay una comunicación humana real involucrada.
- **Aprendizaje individual:** si necesita una aclaración sobre un tema, la respuesta puede demorarse debido a la disponibilidad en línea de la persona que podría responder a su pregunta.
- **Problemas tecnológicos:** pueden ser extremadamente perjudiciales si ocurren durante una clase.

Amenazas

- **Integración:** La integración con los clientes iniciales puede ser compleja por el volumen de usuarios administrados.
- **Comercial:** imperiosa necesidad de una fuerte negociación comercial a fin de incorporar todas las facilidades y funcionalidades solicitadas.
- **Barreras de entrada:** La barrera de entrada es baja porque la tecnología es fácil de replicar.
- **Resistencia al cambio:** no hay aún tanta permeabilidad en algunos centros de formación para encarar proyectos de e-learning.
- **Visión:** Puede existir una brecha entre la visión técnica a expensas de la efectividad académica.

De acuerdo con lo descrito en el análisis FODA, podemos observar que existen grandes amenazas a tener en consideración durante la ejecución del proyecto. De todas formas, se puede evidenciar una clara oportunidad para implementar el mismo, principalmente considerando que las prácticas de formación formal se encuentran en un punto de inflexión en la manera en la cual se integran con los estudiantes. Aprovechando las fortalezas del equipo fundador y el conocimiento generado durante el desarrollo, implementación y mejoras de la plataforma, existe una gran oportunidad de crecimiento para V-There.

Cadena de valor de V-There.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del modelo de cadena de valor, las actividades primarias están definidas por:

- **El diseño, el desarrollo de la tecnología, sus funcionalidades y por último la experiencia de usuario.** La propuesta de valor de V-There se define por el desarrollo y diferenciación en este apartado.
- **Desarrollo comercial de partnerships.** El modelo de V-There requiere de asociaciones con empresas proveedoras de dispositivos de reproducción en 360°, universidades y centros educativos.
- **Delivery del servicio,** ya que los centros de formación son aquellos que brindan la experiencia final al usuario.
- **Marketing online y offline** ya que la ampliación del alcance de la oferta educativa más barata es la que hace rentable el modelo de negocio

Las actividades de Soporte están dadas por:

- **Desarrollo de publicidad con universidades y centros educativos.** Como modelo de generación de ingresos secundarios, se aplicará la realidad aumentada o embedded advertising tanto en la plataforma como en la web/app.
- **Relación con inversores.** Al ser un proyecto de alcance global, requiere una fuerte inversión inicial para el desarrollo de funcionalidades con valor agregado y diferencial.
- **Mantenimiento,** ya que es necesario un control constante para mantener el correcto funcionamiento de la plataforma, efectuar actualizaciones y las interfaces necesarias con las plataformas de las universidades y centros de formación.
- **Recursos Humanos.** Realizar una correcta selección de perfiles para el desarrollo de la tecnología es crucial. Esto incluye experiencia de usuario, marketing, interfaces.
- **Pos venta.** Requerido para el seguimiento y atención de cada cliente en su etapa de delivery. V-There ofrece un servicio de mantenimiento 24x7, junto a un asesoramiento integral sobre la plataforma, sus funcionalidades y delivery de la oferta formativa.

FCE (Factores clave de éxito)

A continuación, se detallan los factores claves del éxito que hacen sustentable el modelo de negocio de V-There. Algunos se encuentran en fase de desarrollo y otros ya son parte del MVP¹⁶.

- **Contenido en 360°:** V-There cuenta con un diferencial clave en el diseño de su tecnología. Tiene la capacidad de reproducir videos en 360° con calidad 4k, en tiempo real.
- **Escalabilidad:** El modelo de negocio es fácilmente replicable y adaptable a distintos mercados a los cuales se quiera atacar (deportivo, musical, teatral, entre otros) logrando tener una mayor

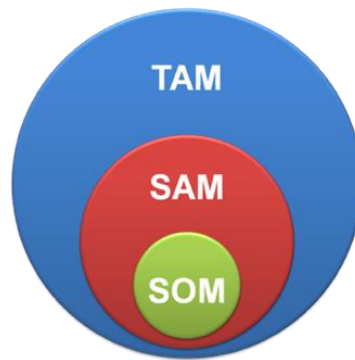
¹⁶ MVP: Minimum Viable Product. Concepto introducido en la industria digital por Eric Ries en Lean

cobertura geográfica dado que el desarrollo de la plataforma es configurable para cualquier tipo de contenido.

- **Embedded advertising:** Los clientes tienen la posibilidad de incluir publicidad dentro de sus videos de streaming, logrando alcanzar un mayor rango de personas, direccionando la misma de acuerdo con el tipo de audiencia.
- **Precio:** No existe en el mercado una plataforma educativa de estas características, con tantas funcionalidades y que abarque una gama de precios amplia, de acuerdo con el perfil del cliente. Nuestros paquetes One Shot, Estándar, Business y Premium hacen de V-There una opción altamente competitiva en el mercado.
- **Desarrollos Ad-Hoc:** V-There no vende un producto, vende un servicio diferencial para ayudar a sus clientes a ofrecer los mejores contenidos en 360°. Es por ello por lo que tenemos la flexibilidad para realizar desarrollos a medida para cada cliente en particular, a fin de que su experiencia en el uso de la herramienta sea lo mas exclusiva posible.
- **Partnership con proveedores:** V-There basa gran parte de su propuesta de valor en la calidad de la imagen de su plataforma. Al incluir en sus propuestas el hardware necesario para que los clientes puedan brindar el servicio, es fundamental crear una propuesta de valor considerable por medio de partnerships con proveedores lideres de venta de dispositivos para reproducción de videos en 360° (Rylo, Go Pro, Samsung, Ricoh) otorgándole la posibilidad al cliente de seleccionar su medio de reproducción de entre una gama de dispositivos ofrecidos.
- **Data Analytics:** V-There es un concentrador de tráfico de datos del segmento educativo. A través de nuestro motor de analytics, se puede conocer cómo interactúan los usuarios con el contenido. V-There te ofrece la posibilidad de consultar informes y paneles de datos para averiguar de que forma mejorar la interacción con los alumnos por medio de mejoras en el aprendizaje o el delivery del servicio. Adicionalmente, se puede aprovechar esta funcionalidad para generar leads de marketing online más asertivos para tu segmento de venta.
- **Control de Accesos:** Entendemos lo sensible que es hoy en día el control de la información, la privacidad de datos y la transmisión de conocimiento exclusivo en el ámbito de la educación. Es por ello, por lo que V-There permite un control de acceso para cada contenido de streaming que se esté llevando adelante a fin de mantener la seguridad y confidencialidad esperada por el cliente.

Mercado objetivo

Analizaremos nuestro mercado potencial con la estrategia TAM-SAM-SOM que es la manera de realizar un análisis de mercado retrospectivo, es decir, yendo de la porción más amplia y ambiciosa a nuestro mercado objetivo de clientes a los que pretendemos vender. De esta manera, podemos definir cuán grande es el mercado en el cual nos vamos a mover, cuales son los early steps que debemos realizar y hacia donde queremos dirigir nuestros esfuerzos en el futuro.



TAM – Total Addressable Market (Mercado total o direccionable): Pretende modelar cómo de grande es el universo al que nos dirigimos y sirve para analizar cómo de grande es la oportunidad de negocio o, dicho de otra forma, su potencial total si más adelante el modelo de negocio pivota.

SAM – Serviceable Available Market (Mercado que podemos servir): Ofrece una idea del tamaño del mercado que podemos servir con nuestra tecnología y modelo de negocio actual. Sirve para valorar el potencial de crecimiento de la empresa en las condiciones actuales, es decir, ofreciendo los servicios y productos que hemos definido.

SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado que podemos conseguir): Quizás el más importante, sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que de forma realista podemos obtener con los recursos que vamos a invertir para conseguir clientes.... es decir, no sólo valora el tamaño del mercado actual sino el trozo o porcentaje del mercado que podemos capturar con los recursos de los que disponemos y nuestra actual estrategia de captación.¹⁷

TAM (Total Available Market)¹⁸: De acuerdo con un estudio realizado por la compañía de investigación de mercados Technavio, la industria global del e-learning superará en 2023 los 240.000 millones de dólares, con un crecimiento del 5% anual hasta ese año. Y si nos centramos solo en el ámbito corporativo, moverá cerca de 31.000 millones de dólares en 2020, con un crecimiento anual del 11% hasta ese año, pasando de representar el 8% del total de ingresos del e-learning al 15%.

SAM: Si bien el segmento se encuentra definido por universidades y centros de formación de más de 1000 estudiantes en el continente americano¹⁹. Este segmento de mercado se encuentra compuesto por alrededor de 4.900 universidades que cuentan en total con más de 20 millones de estudiantes activos, totalizando un mercado de 1.500 millones de dólares para 2020.


¹⁷ <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>

¹⁸ <https://www.expoelearning.com/la-industria-global-del-elearning-superara-en-2023-los-240-000-millones-de-dolares-con-un-crecimiento-del-5-anual-hasta-ese-ano/>

¹⁹ Incluye Estados Unidos, Canadá, Centro América, Caribe y Latinoamérica.

SOM: Nuestro mercado Objetivo para el primer año serán las universidades de Argentina Uruguay y Chile, por su proximidad geográfica y similar idiosincrasia. Apuntamos a 80 universidades y centros de formación superior de un total de mas de 150 universidades y 210 mil alumnos por año en promedio. Estimamos que la distribución de venta para el primer año será la siguiente: Paquetes One Shot (25%), Standard (40%), Business (25%), Premium (10%).

En resumen:

E-LEARNING MARKET			
	CENTROS EDUCATIVOS	INGRESOS ANUALES (USD millones)	
TAM (Total Available Market)	+30.000	200.000	GLOBAL
SAM (Serviceable Available Market)	+4.900	2.800	AMÉRICA LATINA
SOM (Serviceable Obtainable Market)	150	1.050	
MARKET SHARE	16 (21%)	0.3	

<https://www.obs-edu.com>

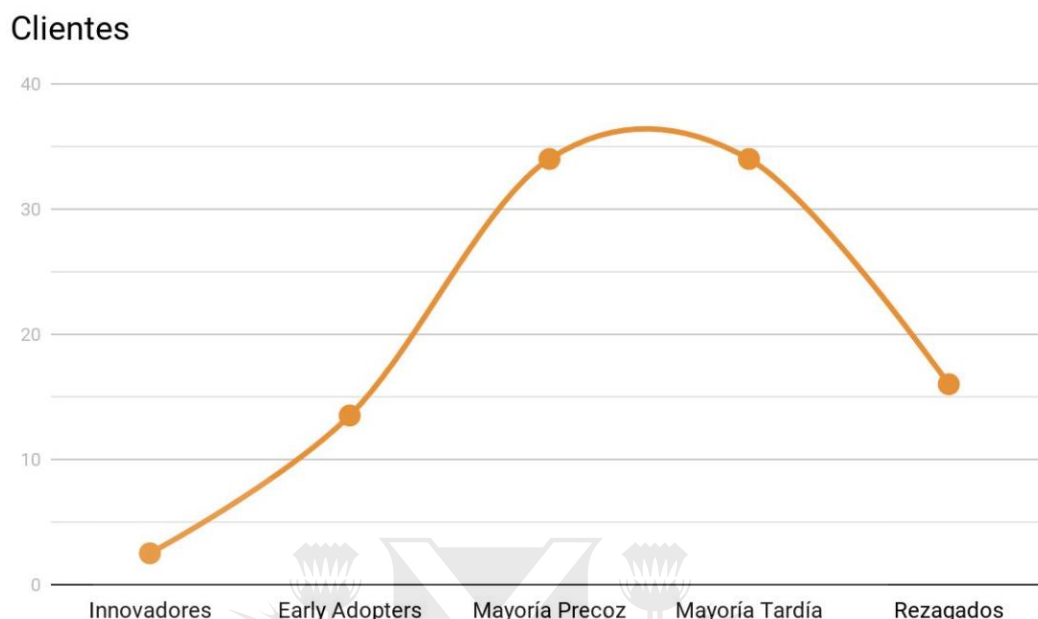
Asimismo, se han analizado a los clientes de forma tal de distinguirlos dentro de una curva de adopción, dado que, al tratarse de un proyecto tecnológico, asociado a internet, trae consigo mucho sesgo de aceptación dentro de una industria tradicional pero que se encuentra atravesando un cambio de paradigma.

La adopción esperada de la tecnología desarrollada por V-There refleja la de cualquier plataforma digital que es lanzada al mercado, seguida por la etapa de crecimiento y llegando finalmente a los early adopters con el Product Marketing Fit.

En este apartado se detallan las características de los segmentos y como se componen, teniendo en cuenta el tipo de servicio ofrecido. Para cada uno de ellos existe una propuesta de valor específica, caracterizada por “paquetes” de servicios ofrecidos por V-There, divididos de la siguiente forma: One Shot, Estándar, Business y Premium.

Segmentación de clientes

Gráfico representativo de participación por tipo de segmento de adopción del producto



Innovadores²⁰: Son universidades o centros de formación que ya cuentan con una oferta formativa bajo la modalidad online. Son entidades que acompañan los avances tecnológicos y están a la vanguardia de la aplicación de los sistemas de información en sus programas de estudio y poseen planes de inversión en estos proyectos. Buscan ofrecer nuevas experiencias y sumar aprendizajes. Pueden ser importantes influencers si la experiencia de usuario resulta distintiva.

Suelen ser Universidades privadas, con renombre académico, alcance regional, que poseen acuerdos internacionales con universidades a nivel global. A estos innovadores los motiva estar al tanto de las nuevas tendencias, nuevos modelos de negocio de nuevas startups educativas, y suelen tener convenios con empresas innovadoras de primer mundo.

Early adopters: Son aquellas entidades educativas que buscan mantener su prestigio académico sin perder el formato tradicional de enseñanza, pero que entienden los avances y nuevas tendencias en la oferta formativa por lo que se suben al cambio una vez que la tecnología ha demostrado su correcta usabilidad.

Son centros de formación y universidades que empiezan a adoptar la tecnología en programas específicos sin masificar el uso de ésta. Generalmente empiezan por implementar el servicio en

²⁰ <https://www.interaction-design.org/literature/article/understanding-early-adopters-and-customer-adoption-patterns>

clases de tutorías, capacitaciones o charlas de difusión, con el fin de aumentar la audiencia y testear la herramienta.

Mayoría precoz: Son aquellas universidades o centros de formación, que buscan pegar un salto en la calidad de su oferta formativa ampliando su gama de programas de estudio.

Suelen esperar una validación formal del beneficio de la nueva tecnología y deciden aplicarla a su ecosistema. Intentan con esto generar un mayor alcance de su oferta, incrementar el número de inscriptos a sus programas de estudio y lograr un mayor alcance geográfico (generalmente regional).

Mayoría tardía: Son aquellas universidades que no cuentan con el presupuesto suficiente o que poseen prioridades distintas en el horizonte cercano y no pueden analizar la posibilidad de implementar estas nuevas tecnologías

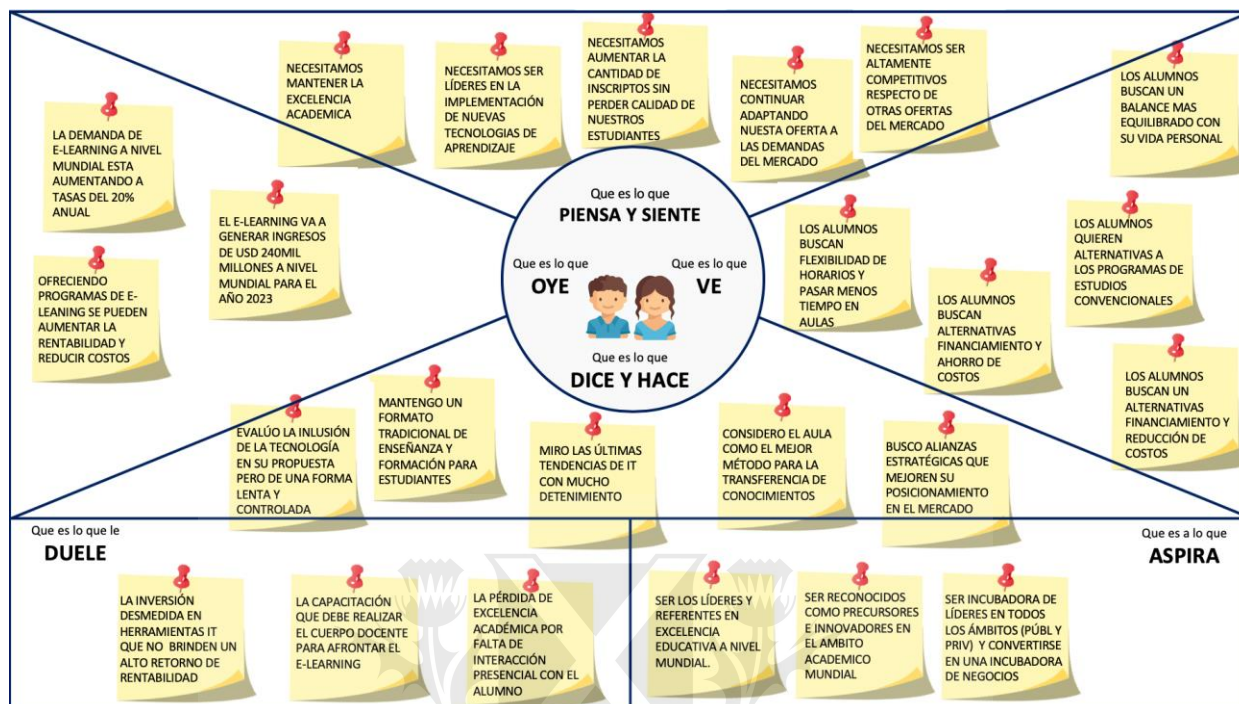
Suelen ser centros de formación que, por su tamaño, oferta de programas y nivel de demanda, no necesitan realizar una inversión específica para e-learning en el presente.

Rezagados: Son las universidades que tienen una visión más tradicionalista acerca de la educación formal. Consideran el aula como el único lugar en el cual el conocimiento es transmitido de la mejor forma y a través de la cual se puede lograr una excelencia académica.

Suelen valorar la interacción entre personas como la principal fuente de crecimiento personal y académico y ven al e-learning como una herramienta débil, que podría perjudicar los estándares de calidad formativa alcanzados por la institución.

Mapa de empatía

El siguiente diagrama de empatía describe el perfil del cliente target del segmento principal.



Fuente: Elaboración propia

El mapa detalla el segmento de clientes principales desde la óptica de los sentidos, los sentimientos y los pensamientos. Se entiende como la representación humana de las características del comprador/cliente.

A modo de resumen, se ve representado el “hecho”, el “pensamiento” y el “sentimiento” de mantener la excelencia educativa en su oferta formativa sin perder posicionamiento al adaptar la metodología de enseñanza a las nuevas tecnologías.

A su vez, ven un cambio importante en las necesidades y aspiraciones de los estudiantes de las nuevas generaciones. Esto hace que la demanda fuerce la implementación de la tecnología para resolver temas de la vida cotidiana.

Es importante para ellos ser innovadores y lograr un posicionamiento distintivo entre las entidades educativas a nivel mundial sin dejar de lado la excelencia académica.

Le duele tener que gastar el tiempo en inversiones de tecnología y capacitación de su cuerpo docente para implementar una herramienta que no le genere los beneficios cuantitativos y cualitativos esperados.

Arquetipo de cliente:



UNIVERSIDAD

Tuition: usd 15.000 año

Adopción de IT: +70%

"Creamos los líderes del mañana a través de la innovación del presente con vistas al futuro"

Son universidades o centros de formación que ya cuentan con una oferta formativa bajo la modalidad online. Acompañan los avances tecnológicos y están a la vanguardia de la aplicación de los sistemas de información en sus programas de estudio y poseen planes de inversión en estos proyectos. Buscan ofrecer nuevas experiencias y sumar aprendizajes.

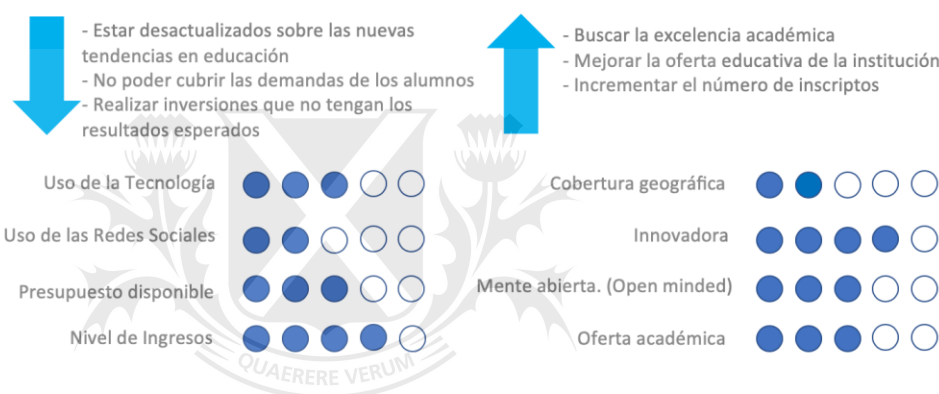
Pueden ser importantes influencers si la experiencia de usuario resulta distintiva.

Asimismo, buscan mantener su prestigio académico sin perder el formato tradicional de enseñanza pero entendiendo los avances y nuevas tendencias en la oferta formativa por lo que se suben al cambio una vez que la tecnología ha demostrado su correcta usabilidad.

Se encuentra atento a los nuevos avances tecnológicos dentro del sector educativo. Asiste a eventos y se informa sobre las tendencias formativas a nivel mundial.

Busca la excelencia educativa de su institución sin dejar de lado la innovación y herramientas que harían de su oferta académica un producto más atractivo para las nuevas generaciones de alumnos.

Entiende las dificultades económicas, temporales y logísticas que los alumnos deben afrontar diariamente. Conoce las nuevas demandas y expectativas que surgen de los alumnos de las distintas carreras y es el principal influenciador dentro de la Universidad para buscar implementar nuevos beneficios y sistemas de información en sus programas de estudio.



Mapa de Influencers

En los clientes detectamos distintos tipos de influencers a los cuales debemos presentarles beneficios específicos que la plataforma puede brindarles para su entorno de trabajo y para la entidad en general.

Para cada uno de ellos la propuesta de valor debe ser fácilmente identificable y accesible:

- **Responsable financiero:** Es uno de los principales impulsores de nuestra tecnología. Es a quien hay que presentarle los beneficios tangibles de la plataforma, ya sea el incremento en el revenue por alumno o la reducción de costos fijos (ej. infraestructura edilicia).
- **Responsable de tecnología:** Es un promotor importante de la viabilidad del proyecto. A esta persona se le deben presentar planes de contingencia ante incidencias, planes de mantenimiento y upgrades de funcionalidades. Se debe poder exponer que la carga laboral no se incrementará radicalmente con la implementación de esta nueva tecnología.

- **Director académico:** Es un buen influenciador siempre y cuando tenga visión y sea promotor de innovaciones en el ámbito académico. Hay que mostrarle lo práctica que es la plataforma a la hora de dictar una clase y como sus funcionalidades reducen al mínimo la brecha entre el aula presencial y la enseñanza distancia (e-learning).
- **Rector:** Es el principal eslabón de esta cadena, pero puede convertirse en el mas escéptico de los cuatro. Se le debe poder convencer que la excelencia académica se mantendrá con la implementación de la plataforma. También se le deberá exhibir como la entidad podría expandir su cobertura geográfica, mejorar su posicionamiento y share de mercado y lograr un mayor Brand awareness.

Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva.

V-There es una plataforma online que te permite transmitir videos en 360° por medio de Streaming en vivo logrando un alcance geográfico superador, ofreciendo alternativas de contenidos utilizando realidad aumentada, VR y IOT junto a la posibilidad de que el cliente pueda incluir publicidad durante el streaming de manera direccionada y efectiva.

Representación gráfica de la propuesta de valor



¿Por qué V-There?

- **Permite ahorros en infraestructura:** Al implementar nuestra tecnología, se evidencian grandes ahorros en los costos de mantenimiento edilicio, así como también ahorros en papelería, operaciones y gastos asociados al servicio como luz, gas y agua, entre otros.

- **Permite romper barreras geográficas:** Empleando nuestra plataforma, podrás ofrecer tu contenido a nivel global, logrando un crecimiento orgánico sostenido.

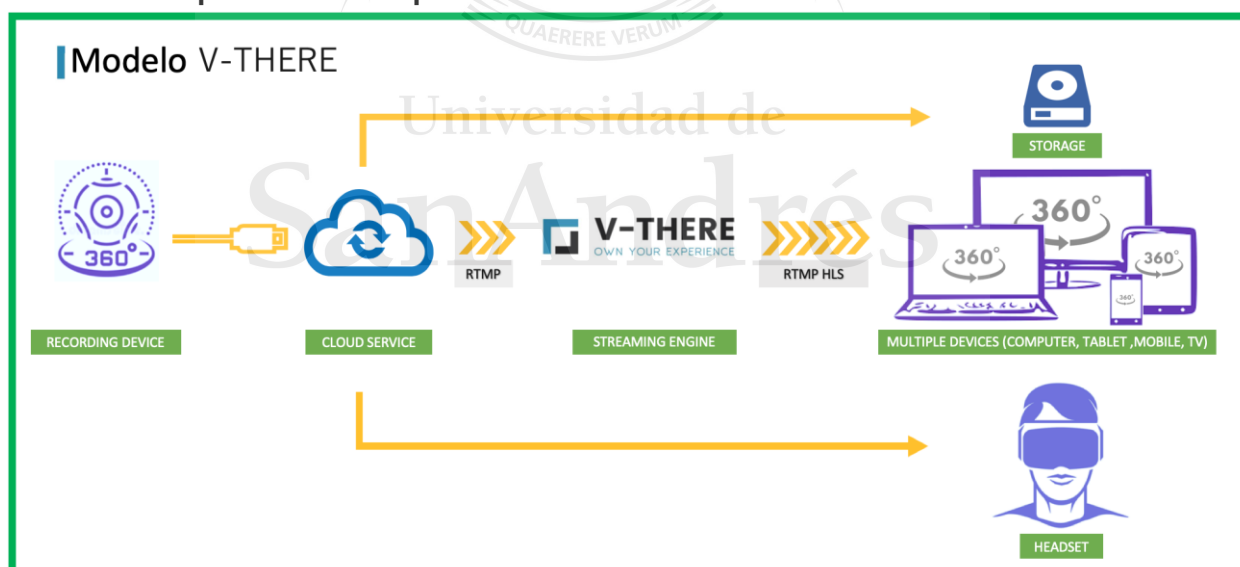
Amplia tu audiencia²¹: Ya sea por tiempo, geografía o costo, se pierde una gran cantidad de audiencia. V-There te ayuda a incrementar el número de alumnos mejorando tu alcance y rentabilidad.

- **Ahorra tiempo:** Todos los cursos y carreras en un único lugar, en cualquier momento y con acceso desde cualquier parte del mundo, reduciendo tiempos de búsqueda, traslado, y disponibilidad horaria a fin de acceder a la mejor educación de la forma más conveniente.

- **Fácil de utilizar:** Creamos la mejor experiencia de usuario con módulos altamente intuitivos para un control rápido y sencillo de la plataforma.

- **Tecnología Ad-Hoc:** Nuestra plataforma es 100% configurable de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, pudiendo agregar módulos adicionales con funcionalidades específicas en cualquier momento.

Modelo de arquitectura de la plataforma V-There



Fuente: Elaboración propia

El modelo único de la arquitectura de nuestra plataforma de streaming es una de las ventajas competitivas: La generación de contenido educativo en 360° por medio del video stitching²² para ser visualizado a través de una amplia variedad de dispositivos.

²¹ Hace referencia a los alumnos presenciales que puede tener un centro educativo.

²² Proceso de combinar múltiples imágenes fotográficas con campos de visión superpuestos para producir un panorama segmentado o una imagen de alta resolución.

V-There realiza el set-up inicial de la plataforma basándose en el diseño de la “landing page” del cliente (estética, tipografía, gama de colores) y la cantidad de contenido streaming que se desea ofrecer en paralelo (de 1 a 6 salidas de video). A su vez, ofrece una gama de dispositivos de reproducción para que el cliente elija el que mas se adapte a las características del contenido 360° que desea transmitir.

Una vez que el dispositivo capta la imagen, nuestra plataforma realiza la conversión en tiempo real retransmitiendo un video en 360°, en la nube, compatible con una amplia gama de dispositivos (Celulares, Tablets, Computadoras y headsets de realidad virtual).

Tenemos dividida nuestra propuesta de valor para cada segmento; innovadores, early adopters, mayoría precoz, mayoría tardía, rezagados. Nuestros paquetes One Shot, Standard, Business y Premium cubren todas las necesidades básicas para cada segmento, con la posibilidad de realizar upgrades para adquirir funcionalidades a precios diferenciales.

Pricing Plans
The first organic **360° Live Streaming Platform** in Latin America.

ONE SHOT	STANDARD	BUSINESS	PREMIUM
USD 199 Plus Tax	USD 999/M Plus Tax	USD 1499/M Plus Tax	USD 2499/M Plus Tax
Try a one time only stream	Free Instalation Cloud transcoding Social networks integration 1 Stream Email only support	All standard features 4 parallel streams Real time stats Embeded chat VoD Account manager Chat support	All business features 6 parallel streams Live rewind 24x7 Support

V-There ofrece la posibilidad de incluir publicidad durante la transmisión de modo tal que los usuarios conozcan de la mano del cliente, acerca de nuevos cursos, becas, charlas o actividades que la entidad educativa realice, transmitiendo la información de una forma directa sin requerir el envío masivo de comunicaciones vía e-mails.

Ventajas competitivas:

Para definir cuales son las principales ventajas competitivas, se realizó un análisis VRIO²³









Features / Resources	Value (Es valioso?)	Rarity (Es raro?)	Imitability (Es difícil de imitar?)	Organization (Tenemos los medios para explotarlo?)	RESULTADO
Streaming 360	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva TEMPORAL
Equipo Emprendedor	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva de LARGO PLAZO
Free Set Up	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva de TEMPORAL
Mantenimiento 24x7	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva de LARGO PLAZO

Fuente: Elaboración propia

- **Equipo emprendedor:** La combinación de habilidades y capacidades dentro del equipo emprendedor es una de las ventajas competitivas más fuertes que tiene V-There. Cada miembro es especialista en su rubro, posee experiencia en empresas de tecnología, en desarrollo de startups y ha efectuado acuerdos comerciales de gran envergadura con partners de tecnología, educación, gobierno, entre otros importantes clientes durante su carrera profesional.
- **Motor de Streaming 360°:** Somos la única plataforma de streaming educativa que provee contenido en vivo en 360°.
- **Free Set Up:** Proveemos de forma gratuita el hardware (cámaras 360°) y realizamos la instalación completa del mismo para la reproducción de contenidos.
- **Mantenimiento 24x7:** Al operar directamente con entidades educativas, conocemos el impacto que puede tener un mal funcionamiento de la plataforma. V-There es la única empresa que ofrece un mantenimiento 24x7 incluido en el valor de la membresía.

²³ <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>

Los competidores

	 V-THERE 	 moodle 	 dacast 	 uQualio® 
Lanzamiento	Octubre 2019	Agosto 2002	Octubre 2010	Enero 2015
Slogan (Promesa)	Own Your Experience	Community driven, globally supported	Streaming como Servicio	Video eLearning made simple!
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • 360º streaming • 100% customizable • Hardware incluido • Mantenimiento 24x7 	<ul style="list-style-type: none"> • Software Libre (Open Source) • Plantillas fáciles de customizer • Traducido a mas de 70 idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento de video de autoservicio • Espectadores ilimitados. • Eventos en vivo ilimitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran amplitud de features en su oferta de servicio
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • 100% customizable • Hardware incluido • Mantenimiento 24x7 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser descargado e instalado en un servidor web • Se requieren desarrolladores en PHP&MySQL para su mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita la cantidad de asistentes por contenido publicado • Todas las opciones de pricing son "one shot". • No permite customizar la plataforma. Viene Preestablecida • No proveen el hardware para grabar contenido. 	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Software, Retail, Hospitalario, Manufactura

Fuente: Elaboración propia

Los competidores apuntados son aquellos que poseen una alternativa similar (+85% de concordancia) con V-There. Cada uno de ellos ataca el mercado con propuestas variadas, algunos ofreciendo un producto y otros con un servicio B2B o B2C respectivamente. Aún así, no existe en la actualidad una plataforma con las características ofrecidas por V-There. De izquierda a derecha se presentan las soluciones de mayor a menor similitud.

Lo que se ha encontrado luego de hacer un extenso research, es que existe una gran cantidad de oferta de plataformas de e-learning, pero que se encuentran orientadas a cursos "in company"²⁴ o armado de cursos pregrabados bajo la modalidad de "diapositivas" con algún audio o video superpuesto en la presentación.

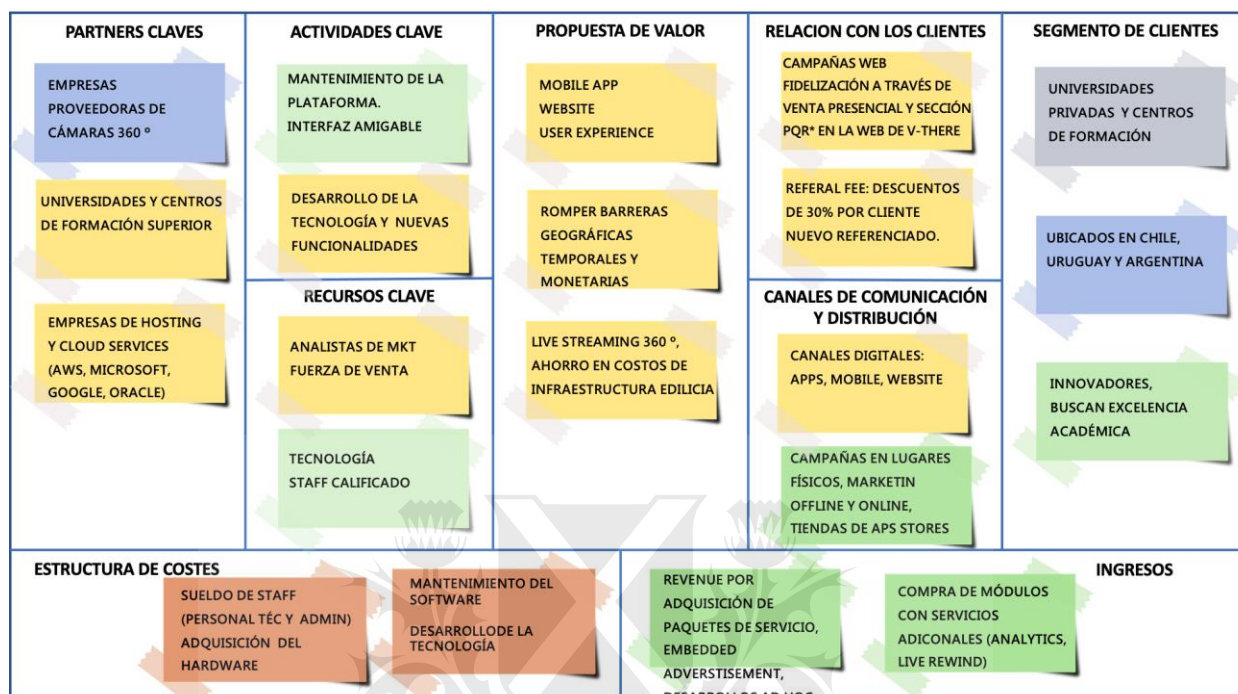
No se ha encontrado una plataforma de live streaming en 360º y tampoco una que posea el mix de servicios por paquete que posee actualmente V-There. Como puede apreciarse en el detalle, Moodle es la herramienta con mayor aproximación a la propuesta de valor ofrecida por V-There. Sus mayores virtudes se basan en la cantidad de usuarios, hoy en día mas de 70 millones.

Si bien los estudiantes eligen el aprendizaje en línea por una variedad de razones, nuestros hallazgos revelan motivaciones constantes en los últimos tres años relacionadas con las metas profesionales y laborales.

²⁴Es todo aquello que toma lugar dentro del espacio físico de una empresa (oficinas)

Canvas Business Model

El siguiente diagrama detalla la composición del Canvas business model de V-There de una forma práctica y fácil de analizar.



Fuente: Elaboración propia. *PQR: peticiones, quejas y reclamos.

El modelo de negocio de streaming que posee V-There se encuentra enmarcado en el formato “suscripción” y posee validación por experiencias similares en otras industrias, como el deporte, el turismo o la música validando el formato de revenue.

V-There es un proyecto ambicioso, desafiante y disruptivo desde el desarrollo de su tecnología, las alianzas con sus partners (proveedores) y una necesaria optimización del marketing digital. Estos tres pilares son necesarios para sustentar las bases de implementación, escalabilidad y éxito del proyecto.

El modelo Canvas es una representación visual y ágil del modelo de negocio de V-There. Los distintos puntos son desarrollados a lo largo del documento en los diferentes apartados para cada una de las categorías: Actividades Clave, Propuesta de Valor, Partners, Relación con clientes, Canales de comunicación y distribución, Segmento de clientes, Ingresos y Estructura de costos.

Modelo de negocio

Al tratarse de un modelo de negocio por suscripción, V-There busca generar la mayoría de sus ingresos por medio de la adquisición de los distintos paquetes de servicio por parte de Universidades y Centros de formación superior.

El modelo tiene una usabilidad medida en internet, con empresas de renombre como Spotify o Netflix quienes cobran un valor de membresía diferencial y paquetizado, de acuerdo con la propuesta de valor a la que se quiere acceder.

Se espera que la plataforma de V-There, que concentra una gama de ofertas integrales para el sector de la educación, pueda posicionarse en el top mind de compra/adquisición a la hora de obtener un servicio de streaming en vivo para e-learning. De esta manera, el modelo se convierte en un atractivo para la diversificación de canales de formación superior el cual provee grandes beneficios para sus adquirientes posibilitando la factibilidad de acuerdos comerciales y partnerships.

Propuesta de valor por segmento de cliente

SEGMENTOS	CARACTERÍSTICAS	PROPUESTA DE VALOR	DETALLE
INNOVADORES	<p>Son universidades o centros de formación que ya cuentan con una oferta formativa bajo la modalidad online. Son entidades que acompañan los avances tecnológicos y están a la vanguardia de la aplicación de los sistemas de información en sus programas de estudio y poseen planes de inversión en estos proyectos. Buscan ofrecer nuevas experiencias y sumar aprendizajes.</p> <p>Pueden ser importantes influencers si la experiencia de usuario resulta distintiva.</p>	<p>PAQUETE PREMIUM</p> <p>PAQUETE BUSINESS + 6 LIVE STREAMING EN PARALELO, (LIVE REWIND), SOPORTE 24X7</p>	<p>Posicionar a V-THERE como un partner clave en la mejora de la oferta académica y su integración digital con la audiencia target.</p> <p>Para estas universidades, nuestra plataforma cumple un rol de generador de ventajas competitivas y aporta las herramientas necesarias para mantener el liderazgo en innovación. V-There ofrece funciones adicionales como lo son Analytics, y embedded advertising para completar la propuesta de valor para estas universidades de forma integral, rápida y sencilla.</p>
EARLY ADOPTERS	<p>Son aquellas entidades educativas que buscan mantener su prestigio académico sin perder el formato tradicional de enseñanza pero que entienden los avances y nuevas tendencias en la oferta formativa por lo que se suben al cambio una vez que la tecnología ha demostrado su correcta usabilidad.</p>	<p>PAQUETE BUSINESS</p> <p>PAQUETE STANDARD MAS: + 4 LIVE STREAMING LIVE STATS, VIDEO ON DEMAND ACCOUNT MGR</p>	<p>Posicionar a V-THERE como un partner clave en la mejora de la oferta académica y su integración digital con la audiencia target.</p> <p>Para estas universidades, nuestra plataforma cumple un rol de amplificador de demanda y proporciona las herramientas necesarias para que se puedan emitir 6 cursos en vivo en paralelo, ya sean tutorías, capacitaciones, charlas o clases</p>

		CHAT SUPPORT	en vivo, conectando audiencias de todas las geografías y países
MAYORÍA PRECOZ	Son aquellas universidades o centros de formación, que buscan pegar un salto en la calidad de su oferta formativa ampliando su gama de programas de estudio	PAQUETE STANDARD 1 LIVE STREAMING, INSTALACIÓN GRATUITA, CLOUD TRANSCODING, SOCIAL NETWORK INTEGRATION	Posicionar a V-THERE como su nueva propuesta de valor para contenidos académicos. La Universidad puede optar por dar tutorías o hacer live streaming de charlas ejecutivas con oradores de renombre y posibilitarles a personas que no cuentan con la disponibilidad de tiempo o no tienen la cercanía geográfica, la oportunidad de asistir en forma remota a las mismas por medio de una experiencia inmersiva.
MAYORÍA TARDÍA	Son aquellas universidades que no cuentan con el presupuesto suficiente o que poseen prioridades distintas en el horizonte cercano y no pueden analizar la posibilidad de implementar estas nuevas tecnologías	PAQUETE ONE SHOT INSTALACIÓN GRATUITA, ONE SHOT LIVE STREAMING, CLOUD TRANSCODING,	Posicionar a V-There como una oferta eventual dentro de sus programas académicos. No cuentan con el presupuesto o la idiosincrasia para adoptar esta nueva tecnología, por lo que se les ofrece el <i>geoposicionamiento</i> como ventaja a fin de que potenciales estudiantes puedan conocer de sus programas de estudio accediendo de forma remota a distintas charlas informativas de las carreras o conferencias que la Universidad quiera promocionar.
REZAGADOS	Son las universidades que tienen una visión mas tradicionalista acerca de la educación formal. Consideran el aula como el único lugar en el cual el conocimiento es transmitido de la mejor forma y a través de la cual se puede lograr una excelencia académica.	SOCIAL NETWORK INTEGRATION, SOPORTE TECNICO POR EMAIL	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto anteriormente en el análisis, es natural que se deba incorporar, en principio, a los innovadores, quienes comprenden mas fácilmente la propuesta de valor y encuentran en ella una gran ventaja competitiva para su negocio

Como toda nueva tecnología, es muy importante tener un plan/orden de adopción de ésta por parte de los clientes a fin de hacer crecer el pipeline con demos sobre casos de éxito ya en cartera.

Mientras crecen los esfuerzos de marketing para posicionar la marca, es importante contar con funcionalidades innovadoras, disruptivas, a fin de lograr, más adelante, una adopción escalonada del resto de los segmentos, quienes van a encontrarse con un producto más maduro, con mayor volumen de demanda y más atractivo para adquirir.

Desarrollo del producto para acompañar la adquisición de proveedores

Cabe destacar que de acuerdo con el progreso realizado en el desarrollo de la plataforma V-There, no todos los clientes serán seducidos rápidamente. El motivo principal recae sobre la atomización de requerimientos que cada entidad formativa posee respecto de la adopción de una nueva tecnología para su institución

Se ha propuesto el siguiente plan de desarrollo, con un orden específico de acuerdo con el posicionamiento buscado y el posteriormente adquirido por parte de la marca. Este cronograma busca ser lo más racional y lógico posible, con el fin de alcanzar los objetivos esperados. A continuación, se muestra un roadmap con los hitos esperados más relevantes a introducir en la plataforma.

ROADMAP	OBJETIVOS	FEATURES	CONCLUSIÓN
Q1	PRODUCTO ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> - CHAT - 24x7 SUPPORT - VOD - SoMe INTEGRATION 	V BETA
Q2	EMBEDDED ADVERTISING	<ul style="list-style-type: none"> - PREVIO AL STREAMING - DURANTE EL STREAMING (REALIDAD AUMENTADA) 	V 1.0
Q3	ANALYTICS	<ul style="list-style-type: none"> - DASHBOARD - EMBEDDED ANALYTICS - OEM SUPPORT 	V 1.1
Q4	REALIDAD AUMENTADA	<ul style="list-style-type: none"> - INTERACCIÓN EN VIVO - OBJETOS EN MOVIMIENTO - DESARROLLOS AD HOC 	V 2.0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Producto actual

El producto actual es seductor para los innovadores ya que cuentan con el capital y la predisposición para adoptar la tecnología,

- **Embedded advertising:** Agregar la posibilidad de incluir publicidad del cliente en el contenido de streaming, posibilitando la inclusión de información específica de acuerdo con el tipo de audiencia. Esto puede ser, por ejemplo, promover programas de formación ejecutiva a través de una publicidad al momento en el cual directivos de distintas empresas se encuentran presenciando un streaming informativo brindado por la universidad o una charla de algún orador que se encuentra disertando sobre temáticas político/económico/sociales. La forma de monetizar esta funcionalidad sería a través de los formatos CPC (Costo por click) y CPM (costo por impresión).
- **Analytics:** Nuestra plataforma tiene la capacidad de disponibilizar reportes específicos para las entidades educativas con información acerca de la audiencia que visualiza sus contenidos; edad, género, trabajo actual, estudios, zona de residencia, y todo aquello que el cliente considere relevante para este tipo de análisis. Esto nos permite targetizar mas asertivamente los esfuerzos de planeamiento y las inversiones en marketing y posicionamiento.
La industria educativa, en su mayoría, se encuentra aun en un estadio digital inmaduro y no cuentan con la disponibilidad de información adecuada sobre la eficiencia de sus cursos/clases de una forma rápida y efectiva, por lo que V-There se posiciona como un socio estratégico para poder disponibilizarla. Esta funcionalidad se encuentra en etapa de desarrollo y se ofrece como un add-on a los paquetes Standard, Business y Premium.
- **Realidad aumentada:** Es el próximo paso evolutivo de nuestra plataforma. Desarrollando esta herramienta, e integrándola completamente con la realidad virtual, se combinan elementos digitales o virtuales con elementos de la vida real. Es decir, se presenta un entorno real a través de un dispositivo electrónico, creando una realidad aumentada que se actualiza en tiempo real. Esto da lugar a una serie de experiencias que no se pueden disfrutar solamente con elementos tecnológicos o elementos físicos por separado.

Las ventajas de esta tecnología son, entre otras:

- **Aumento de la realidad:** Ya no vemos una imagen plana a través de la pantalla, sino un objeto en tercera dimensión que se aproxima a algo más real.
- **Actividades más interactivas:** Lo bueno de esta tecnología es que no solo es algo visual, también permite interactuar con los objetos virtuales y es de gran ayuda para la práctica de ciertas materias como en medicina.
- **Permite la enseñanza lúdica:** Como ya se ha comprobado su éxito en juegos, se pueden aplicar estas técnicas también en un entorno E-Learning. Dentro de la plataforma, se pueden armar actividades interesantes que motiven más a los estudiantes y refuercen sus conocimientos.

- **Aprendizaje por descubrimiento:** Ya que es una herramienta que puede trabajar con GPS, el mismo estudiante es capaz de descubrir datos interesantes sobre su entorno, siempre de acuerdo con el curso que esté llevando.
- **Entornos controlados:** Si se utiliza para capacitaciones donde el personal debe operar equipos delicados, un entorno simulado por esta tecnología ayudará a los trabajadores a realizar prácticas antes de operar este tipo de maquinaria. Es una forma de conocer los errores sin poner en riesgo el bienestar físico de las personas.
- **Mayor control en la evolución del participante:** Al ser una herramienta digital dentro de un entorno virtual, se puede medir fácilmente cómo es que cada usuario registrado está evolucionando. La finalidad de estos cursos es que la persona logre desarrollarse por completo y es una excelente manera de comprobar que se ha cumplido el objetivo.

V-There como canal adicional.

¿Cual es el atractivo real de V-There para sus clientes? En la actualidad, las universidades y centros de formación invierten cantidades enormes de capital en campañas de marketing online y offline a fin de ampliar la cantidad de inscripciones en sus cursos y generar más audiencia en sus clases. De acuerdo con el modelo de atribución de cada entidad, los clientes tienen un costo variable por adquisición de nuevos estudiantes.

Es en este punto en donde nuestra plataforma logra ser un partner clave para el ahorro de costos ya que, al utilizarla como medio de difusión y captación de alumnos, el costo del servicio se divide entre cientos de nuevos estudiantes siendo así marginal por adquisición casi imperceptible.

Para el cliente se basa en reducir ese gasto en adquisición por una comisión mucho menor, ya que, al utilizar nuestra plataforma, la obtención de nuevos alumnos es gratuita, dado que es V-There quien genera los leads de potenciales estudiantes.

El modelo que ofrece nuestra plataforma, que ayuda a concentrar la demanda en un único lugar, sumado al conocimiento digital que posee nuestro equipo sobre marketing y producto hace que nuestros clientes puedan optimizar la inversión en publicidad y la conversión en el flujo digital, por lo cual la adquisición es más barata que a través de los canales convencionales.

Finalmente, la diversificación de canales de promoción y difusión les permite a nuestros clientes ampliar su alcance geográfico, mejorar sus estrategias de posicionamiento de marca, diversificar el riesgo y mejorar las estrategias de revenue management.

Propuesta para las universidades

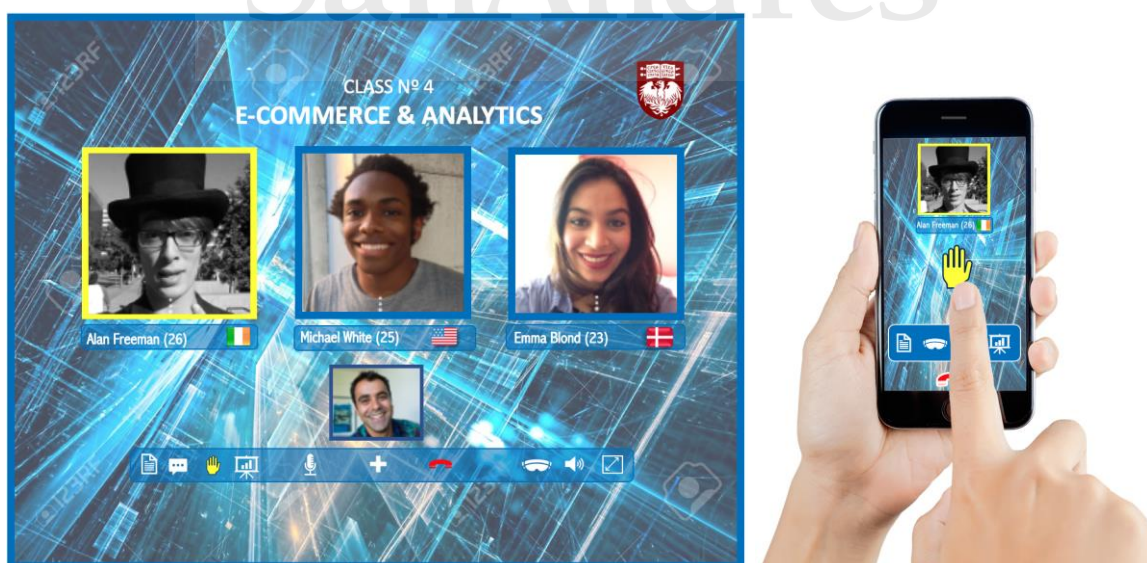
Las universidades realizan una inversión importante a fin de posicionarse entre las principales entidades educativas del país, región, o a nivel global.

Tradicionalmente, su historia e idiosincrasia eran suficientes para atraer a gran variedad de estudiantes, pero hoy, la educación está atravesando una transformación sin precedentes, en donde la demanda presenta más intereses y requiere mayores facilidades antes de poder elegir una institución. Es por estas razones que V-There ofrece una gran alternativa para generar un modelo de ingresos secundario para estas entidades. Las reuniones mantenidas con entidades de las universidades de UDESA, UNLP, UCA, UP, UCES, confirman la necesidad de realizar implementaciones específicas de nuestra tecnología en su oferta académica, sin perder la interacción con el alumno.

A fin de ayudar a las universidades, V-There ofrece ciertas acciones dentro de la plataforma para minimizar esa brecha.


Acciones en la plataforma

Realizar consultas 🖐️ : La plataforma brinda una opción para que el alumno pueda “levantar la mano” y realizar consultas durante la clase. La forma en la que esta herramienta funciona es sencilla: El alumno posee un botón con el cual puede solicitarle al profesor el uso de la palabra. Desde la perspectiva del profesor u orador, la persona que solicita el uso de la palabra figura resaltada como se refleja en la imagen siguiente.




Con tan solo presionar sobre la “mano” en el panel de control se puede habilitar al oyente para que haga su comentario. Esta misma funcionalidad puede ser habilitada para enviar una notificación al dispositivo de preferencia (Computadora, Tablet, celular) mientras el profesor

brinda la clase en 360°. Allí le aparecerán los datos de la persona que desea tomar la palabra y con solo un click puede habilitarlo para que todos los oyentes lo escuchen. En caso de haber mas de una persona pidiendo la palabra, aparecerán en el orden temporal en el que la han pedido a través de la aplicación.

Modalidad Debate  : Esta modalidad permite habilitar a varias personas a conversar en simultáneo mientras el resto de los alumnos toman la perspectiva de oyentes.

Desde la aplicación figura un icono (micrófono), el cual abre un menú desplegable con los nombres de todos los usuarios presentes en el streaming, permitiendo seleccionar a las personas que deseamos que participen en el debate.

Adicionalmente, podemos agregar un cronómetro y limitar el debate a 5, 10, 15 minutos o el tiempo que el docente o mediador considere oportuno, el cual se puede configurar para que muestre notificaciones (mensajes o sonidos) señalando el tiempo restante. (1 minuto, 30 segundos).

Grupos de trabajo  : Esta herramienta permite dividir a la audiencia en grupos de trabajo para que puedan debatir sobre algún tema en particular, preparar presentaciones (compartiendo sus pantallas), analizar casos de estudio y todas aquellas actividades requeridas en un aula. Cuando el docente lo disponga, luego de finalizada la actividad, puede habilitar a los distintos grupos para que presenten los análisis realizados. Esto puede hacerse por medio de un solo orador, o varios, de acuerdo con la necesidad y preferencia del docente

Este tipo de iniciativas tienen una limitación actual; la cantidad de audiencia o participantes en la clase. Luego de realizar varias pruebas, hemos detectado que un número mayor a 50 personas pueden limitar la usabilidad y practicidad de estas funcionalidades.

Es por ello por lo que este tipo de aplicativos tienen, hoy en día, factibilidad para clases con audiencia limitada o conferencias, en donde las preguntas se realizan por turno y son dirigidas por un mediador.

Mailing: Las universidades pueden pagar para utilizar la base usuarios (audiencia) de V-There y realizar acciones de retargeting, o de promoción de su oferta formativa. Cada institución paga por cantidad de visualizaciones de sus programas de estudio en la plataforma que hayan sido direccionados desde el mail.

Otras soluciones en el mundo

SAP Litmos es un LMS corporativo líder y un socio de Salesforce para el intercambio seguro de datos y la capacitación en ventas y servicio. Esta plataforma se considera una solución simple y fácil de usar, ya que no necesita una instalación costosa o capacitación dedicada. Es utilizado por empresas del mercado medio y establecidas, incluidos varios gigantes de Fortune 1000.

SAP Litmos es una plataforma de aprendizaje y seguridad con certificación SCORM rara, y se integra a la perfección con soluciones líderes como Centrifly, Box, Ping, OneLogin, Okta y más. Lo más destacado es que los paneles de administración del sistema están despejados y sin complicaciones. Obtiene un gráfico central que muestra los inicios de sesión de los usuarios, enlaces a las acciones del administrador y tareas completadas. La barra de la izquierda enumera la configuración del sistema, informes, conversaciones, grupos y cursos. En resumen, los paneles ofrecen todo lo que necesita para administrar su programa de aprendizaje con éxito.

TalentLMS es un LMS en la nube fácil de usar que puede utilizar para capacitar a sus estudiantes, socios, empleados o clientes. El sistema es totalmente personalizable para sus necesidades y ofrece información profunda sobre su entorno de aprendizaje electrónico. Viene con características útiles como soporte para TinCan (xAPI) y SCORM, venta de cursos, notificaciones, perfiles de usuario extensibles, videoconferencia, gamificación y más. Además, el diseño receptivo del software hace que se vea genial en dispositivos móviles.

Puede crear cursos de aprendizaje electrónico rápidamente utilizando presentaciones o videos antiguos, o utilizando materiales en línea a través de integraciones sociales. Además, puede configurar el sistema para las necesidades de su negocio creando temas y agregando un logotipo personalizado, y personalizándolo mediante la asignación de un dominio externo. Como el LMS está alojado en la nube, no hay necesidad de instalar, hacer copias de seguridad o actualizar nada. Si desea más opciones, explore estas alternativas de TalentLMS aquí.

Docebo es una solución de gestión de formación y aprendizaje electrónico SaaS popular. Es una plataforma lista para usar, totalmente integrada y lista para dispositivos móviles que es fácilmente escalable. Además, se ofrece a usuarios de todo el mundo en más de 30 idiomas. Por estas razones, es utilizado por numerosas empresas importantes para lograr la productividad operativa.

Docebo es un LMS extensible y robusto que ofrece una plataforma SaaS pura y le ofrece la opción de activar una aplicación Enterprise Cloud Solution (ECS) para que el software funcione en una instancia de nube dedicada. La mejor parte es que puede utilizar una aplicación web de una página fácil de usar para rastrear, administrar y ofrecer cursos de aprendizaje electrónico.

Más de 300,000 usuarios utilizan este LMS rico en funciones y asequible para educarse a través de proyectos de aprendizaje a distancia.

Schoology es una innovadora aplicación de LMS y redes sociales. La plataforma facilita la creación y distribución de contenido académico. Agrega una experiencia educativa integrada colaborativa para aumentar la efectividad del LMS tradicional. En resumen, es una solución de aprendizaje electrónico adaptable que organiza la gestión de contenido. Con este LMS fácil de usar y centrado en el alumno, puede mejorar la colaboración, atraer a más alumnos y compartir las mejores prácticas y recursos de capacitación a escala global y local. El software mejora los procedimientos de creación y manejo de contenido, asistencia, registro de calificaciones y más para ayudarlo a ahorrar tiempo en tareas administrativas y centrarse en trabajos más importantes.

Blackboard es un LMS líder que permite a educadores y empresas enseñar a sus alumnos y empleados a través de un entorno virtual. Este software en línea ofrece un diseño escalable, una arquitectura abierta personalizable y un sistema de gestión de cursos. Puede integrarlo fácilmente con procesos de autenticación de estudiantes y plataformas de información. La principal ventaja es que Blackboard ayuda a los educadores a crear y ofrecer cursos y aprendizaje en línea de manera eficiente a los estudiantes sin la necesidad de reuniones cara a cara. Puede integrar fácilmente este software con soluciones empresariales líderes que incluyen Sakai Collaborative and Learning Environment, Moodle LMS, Epsilen, itsLearning, BrainHoney, Pearson LearningStudio y más. Finalmente, el precio está basado en cotizaciones, lo que significa que solo debe pagar por lo que usa.

Google Classroom es una solución basada en la web que mejora el proceso de aprendizaje en el aula física. Se ofrece como parte de la suite Google Apps for Education que promueve el aprendizaje sin papel en las aulas. La mejor parte es que la plataforma es gratuita para educadores y estudiantes. Los instructores pueden crear aulas virtuales, solicitar a los estudiantes que asistan a las sesiones y distribuir tareas. Pueden seguir el progreso de los estudiantes y comunicarse con ellos dentro del sistema. Para usar este software, las escuelas deben crear una cuenta de Google Apps for Education que pueden hacer de forma gratuita. Lo más destacado es que Google Classroom ofrece características más allá de las cuentas regulares de Google, como la herramienta Formularios para agregar respuestas e imágenes de opción múltiple a las preguntas y la herramienta Inbox by Gmail que aloja mensajes y permite a los usuarios encontrar actualizaciones y aspectos destacados sin esfuerzo.

Chamilo te permite crear un campus virtual para capacitación en línea y semi-en línea. Es una plataforma de código abierto operada por una organización sin fines de lucro. La herramienta

cuenta con más de 500,000 usuarios de diferentes edades en más de 25 países. Chamilo se ofrece de forma gratuita y está diseñado para ofrecer velocidad y facilidad de uso. Las características principales incluyen soporte SCORM, generación de certificados, gestión de habilidades y catálogo de cursos. La mejor parte es que puedes ganar dinero vendiendo tus cursos de aprendizaje electrónico usando el carrito de compras. El sistema puede alojar simultáneamente a más de 3.000 alumnos conectados. Otras ventajas clave son la resolución rápida de problemas de seguridad, la alta disponibilidad y la compatibilidad con la nube.

Estas empresas pueden ser consideradas casos de éxito en el mundo. Las mismas contienen similitudes y diferencias respecto de la propuesta de valor que traen consigo. Todos atacan la necesidad de e-learning a la que se enfrentan empresas o individuos. V-There toma parte dentro de estas distintas propuestas de valor y logra adaptarlas a la idiosincrasia de las universidades, siempre atendiendo a la realidad que se encuentra golpeando la puerta; la virtualización de la información y la oferta educativa para acompañar la demanda de las nuevas generaciones de estudiantes.

Asimismo, se puede apreciar que los capitales de inversión de riesgo han apoyado estas iniciativas a lo largo y ancho del mundo, validando con su capital los modelos de negocio que proponen estas plataformas, muy similares a V-There.

Go to market plan

Desde el equipo de V-There se ha planteado una estrategia de marketing para los canales B2B y B2C. El motivo radica en la necesidad de generar awareness de marca no solo por parte de los clientes potenciales, sino también de los usuarios finales de la plataforma (audiencia del streaming).

Las universidades son importantes partners para la difusión de V-There como plataforma líder en innovación educativa, pero es a los usuarios de ésta a quienes hay que convencerlos de realizar cursos en línea con aquellas entidades que dispongan de nuestra tecnología y no la de una potencial competencia.

Nuestras campañas buscan lograr una fidelización y retención de la audiencia, a su vez que se genera mayor volumen de tráfico de usuarios hacia las universidades y con esto, una mayor rentabilidad para nuestros clientes, impactando en un NPS mayor.

Con este objetivo en mente, a continuación se detallan ejemplos de campañas y estrategias específicas para alcanzar los mayores resultados de branding posibles.

Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia

Introducción al mercado

Bajo el slogan de "Own your experience" V-There busca ingresar al mercado por medio de acciones conjuntas de marketing tradicional (offline) y marketing online.

Nuestra propuesta de valor esta basada en un canal digital, y es por ello que el direccionamiento de esfuerzos monetarios se centrará en el marketing online mientras que el branding será generado por medio de una fuerte estrategia comercial liderada por sus fundadores. Estas dos estrategias buscaran un posicionamiento por calidad de la solución, precio y ventajas adquiridas por el uso de la plataforma.

Marketing online

Las campañas online estarán realizadas en redes sociales y plataformas conocidas que actualmente poseen un gran alcance: Google Ads, Facebook, Instagram. Esto se debe a que estamos manejando un segmento de usuarios masivos (por su alcance geográfico) y de una propuesta digital.

Las acciones digitales serán orientadas, principalmente, a la creación de Brand awareness para la adquisición de nuevos estudiantes (usuarios) y retargeting (para conseguir la conversión final de nuevas inscripciones en los cursos o carreras).

Este contenido tiene como propuesta la siguiente estrategia B2B:

- **Video propuesta de valor:** Un detalle en 40 segundos que explica el funcionamiento de la plataforma, la propuesta de valor y su aplicabilidad indicando los beneficios para la universidad. Esto ayuda a generar conocimiento de marca (awareness), primordial en los primeros estadios de desarrollo de V-There.
- **Videos de Beneficios:** En menos de 30 segundos, se muestran momentos de la vida cotidiana de cada uno (comidas familiares, ir a ver actos escolares de tus hijos, partidos de futbol, cena con amigas) mostrando como nuestra tecnología permite mantener esa libertad y a la vez ofrecerte una modalidad de estudio y crecimiento formativo profesional desde la comodidad de tu casa, oficina, cafetería o lugar de preferencia. Esto ayuda a darle valor a la propuesta de valor de V-There con un marcado foco en la comodidad y practicidad. Los videos hacen énfasis en los beneficios adquiridos en cada situación al utilizar la plataforma y como las universidades pueden aprovechar esta propuesta de valor para sumarla a su oferta formativa.
- **Imágenes más futuristas:** Campañas con conceptos de ciencia ficción mostrando un alcance potencial que puede tener la plataforma (un holograma del alumno en el aula física proyectado desde su casa, o todos los alumnos conectados de manera virtual con sus avatares personales en un aula completamente virtual (3 dimensiones) interactuando entre ellos. Este tipo de campañas promueven que los potenciales clientes sientan la necesidad de estar a la vanguardia en tecnología educativa

Cada una de estas acciones pueden adaptarse para distintos fines y público objetivo de acuerdo con el tipo de configuración seleccionada en cada momento:

- **Crecimiento de tráfico en las landing de los clientes:** hacer crecer las consultas de cursos, licenciaturas, posgrados y maestrías le dan a la marca una visibilidad a través de sus clientes (universidades) sin la necesidad grandes inversiones a futuro en publicidad. Es importante para los primeros estadios del proyecto.
- **Adquisición del servicio:** Las acciones en este caso apuntan directamente a que los clientes adquieran el servicio. Son acciones típicas de adquisición y son utilizadas en los estadios iniciales de conocimiento de marca.
- **Uso de la aplicación:** Son publicaciones para aquellos que ya tengan la experiencia de haber utilizado la plataforma y entiendan sus beneficios. Es razonable para estadios más avanzados de conocimiento de marca y de volumen de usuarios de la aplicación.

Estos tres tipos de acciones serán aplicadas por V-There y su equipo.

Posicionamiento online

Como parte de la estrategia online, V-There se encuentra posicionándose en lugares clave para que la propuesta de valor tome relevancia en la red y sea encontrada de forma orgánica

fácilmente por los consumidores. Cuenta con página web www.vthere.com.ar (clave para el posicionamiento SEO21) y página de Facebook. Actualmente se está desarrollando la página en Crunchbase (fundamental para presentar la compañía a la comunidad startup y de inversores), Wikipedia, Instagram y finalmente LinkedIn la red social para profesionales orientada a las empresas, la formación, los negocios y al empleo).

Branding y Marketing offline

Siguiendo con los formatos tradicionales que han utilizado las entidades educativas para hacerse conocer, estas acciones de branding es donde actualmente V-There cree que puede generar un mayor impacto e innovación.



UDESA te ofrece la mejor experiencia educativa en 360° por medio de Realidad Virtual. Accede a los mejores cursos, capacitaciones y conferencias a nivel global sin moverte de tu casa

Escanea el código QR y teletransportate a un nuevo mundo educativo

Universidad de San Andrés

V-THERE OWN YOUR EXPERIENCE

Fuente: Elaboración propia (Ejemplo publicidad: Cartelería subte, trenes y aeropuertos)

Las publicidades en vía pública (paradas de colectivos, trenes, subtes, aeropuertos) en asociación con las universidades, contarán con un código QR que al ser escaneado abrirá una demo pregrabada de 30 segundos y en 360° de una clase, curso o charla que la universidad o centro educativo quiera mostrarle a su audiencia, promocionando de esta forma su oferta educativa de e-learning y el uso de la plataforma. (Ver Anexo 3)

Esta publicidad tiene por objetivo generar conocimiento de marca y asociar a V-There como una herramienta disruptiva e innovadora que aporta practicidad, confort y conveniencia al momento de estudiar.

Relación con el cliente

En este punto analizaremos el Customer Journey y las iniciativas de V-There durante su primer año de Desarrollo. Durante este período, las iniciativas se enfocarán principalmente en generar prospectos (generar una atracción en los clientes para que se suban al servicio y mejoren su oferta educativa) logrando promover la marca por medio de las acciones de marketing descritas anteriormente.

Para el retargeting (entidades a las cuales se les presentó una “DEMO” de V-There pero no adquirieron el servicio y entidades que ya lo han comprado) se realizarán acciones con Google Ads, y adicionalmente, se hará una fuerte campaña de mailing y newsletters para los usuarios de la plataforma, a fin de potenciar el reconocimiento de marca, haciendo un tracking que permita identificar el comportamiento de las personas (que cursos de e-learning son de su interés, en que entidades buscan este tipo de modalidad de estudio)

A fin de conocer en detalle la experiencia del cliente y dar seguimiento al servicio, es necesario realizar la medición de NPS de Satisfacción, algo que consideramos fundamental ya que su mejoramiento genera una menor inversión de marketing adicional para traccionar clientes.

La intención es medir el NPS²⁵ mediante encuestas con el formato “Recomendaría a V-There a un amigo” con un score de 1 a 10, una vez que finalice el streaming para que tanto usuarios como clientes puedan calificar la experiencia y su grado de recomendación. Asimismo, se enviaría un mail una vez finalizado el programa de estudio (ya sean materias, cursos, conferencias) a fin de agrupar todas las interacciones que tuvieron usuarios y clientes con la plataforma en una misma encuesta que las englobe

Para la personalización y segmentación de las campañas digitales (principalmente para el retargeting) es necesario poseer un conocimiento detallado del usuario del servicio. Para este fin, se ha realizado un análisis exhaustivo descrito en el Anexo 2.

Costo de adquisición.

En los estadios iniciales, la cobertura de awareness de marca no es elevada, con lo cual el costo de adquisición de nuevos usuarios al inicio de vida del proyecto es elevado. Por esta razón, durante los primeros meses de vida, el proyecto posee nuevas adquisiciones que no son rentables. Las mismas son explicadas en el apartado “requerimientos de inversión”. Estos resultados son normales en empresas masivas de internet que requieren una inversión inicial elevada para el desarrollo de su tecnología y funcionalidades.

²⁵ NPS (Net promoter score): https://es.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

Con el correr de los meses, luego de varias iteraciones de campañas digitales y la incorporación de campañas tradicionales, la implementación de mejoras en la plataforma, progresos en la conversión (compra), crecimiento del NPS y de los usuarios activos, el proyecto mostrará una rentabilidad creciente, acompañada de costos de adquisición cada vez menores.

Alcance

El alcance de las iniciativas de marketing detalladas esta planteado para lograr una cobertura regional durante el primer año de vida de la plataforma. Esto incluye a países como Argentina, Chile, Uruguay, en primera instancia, sumando luego a Perú, Colombia y Ecuador

El roll out de las campañas dependerá de la adopción de la tecnología de V-There en el mercado local.

Se debe tener en cuenta que las campañas tendrán mayor éxito y cobertura en grandes centros urbanos, dejando mas relegadas a las zonas rurales por la cantidad de habitantes con acceso a este tipo de tecnologías.

Por último, se espera que los clientes se conviertan en los principales promotores de la plataforma a través de su oferta educativa, convirtiendo a V-There en la principal herramienta de streaming educativo del mercado.

Campañas

V-There planea ejecutar varias campañas de marketing durante el primer año que tendrán como objetivo principal adquirir nuevos clientes para alcanzar el market share esperado.

Somos conscientes que el marketing online es muy relevante para esta iniciativa que presenta V-There y será ejecutado en congruencia con los acuerdos comerciales y partnetships logrados con clientes y proveedores de la plataforma. Esto nos permitirá definir las regiones a abordar y como mostrar la propuesta de valor de acuerdo con la audiencia target.

Se estima que un 20% del presupuesto destinado a marketing sea utilizado en la ejecución de marketing offline para el posicionamiento de la marca V-There.

De acuerdo con el presupuesto anual estimado, se analizarán los planes de acción para la ejecución, cantidad de campañas y alcance de éstas según lo expuesto en el apartado de proyecciones numéricas del proyecto. La ejecución será dividida en 12 bloques a nivel anual (mensuales) por medio de acciones en plataformas como Google y Facebook, quienes permiten acotar la inversión diaria a fin de optimizar ágilmente el targeting de usuarios.

Durante el primer año, el proceso de venta de V-There será llevado a cabo por su fundador (Sebastián Bof) y la metodología será la siguiente:

- **Análisis de mercado:** Este es el paso básico en el proceso de ventas. Esta etapa ya fue cubierta para la realización del proyecto, la idea es conocer el mercado y conectarse con los clientes adecuados. Se busca conocer al cliente, su mercado, su competencia, sus expectativas y necesidades, los cuales forman parte del análisis de mercado.
- **Cold Call (llamada en frío):** Este es el paso laborioso en el que se deberá obtener y programar una reunión con alguno de los principales influencers internos que posee el potencial cliente (responsable financiero, responsable de tecnología, el director académico y el Rector).
- **Comunicación:** La dirección de la llamada y la naturaleza de la reunión determinarán el éxito de la venta. La llamada de ventas debe consistir en preguntas abiertas que arrojen una luz sobre la naturaleza del cliente y hasta qué punto están comprometidos con el proceso de venta y el producto ofrecido. Deben evitarse las preguntas cerradas que promueven la finalización de una conversación. Puede haber ocasiones en que la llamada de ventas no genere una primera visita y se requiera múltiples llamadas para poder lograr la reunión. El seguimiento regular del pipeline es esencial.
- **Actuar como proveedor de soluciones:** Puede haber ocasiones en que el prospecto²⁶ sienta aversión a la adquisición de una tecnología la cual le va a requerir una importante inversión. El responsable financiero va a analizar los costos y la generación de futuros beneficios por la implementación de la herramienta. El responsable de tecnología velará por la seguridad informática de datos y el soporte técnico ofrecido por el proveedor. El rector y el director académico buscarán un beneficio institucional y educativo para su alumnado en caso de acceder a implementar la plataforma. En este punto es donde se aportará la información necesaria para mostrar que no solo se ofrece un producto, sino que también existe un involucramiento con el cliente, se conocen las expectativas individuales de los influencers y se ofrecen soluciones específicas a sus dolencias actuales.
- **Realizar una demo de producto:** Para este tipo de mercado es esencial una demostración de la solidez tecnológica que posee la plataforma, así como también el aporte brindado por el equipo de desarrollo de V-There a la mejora continua de las funcionalidades ofrecidas. En

²⁶ Cliente potencial

este punto tomará participación Pablo Bergonzi (CTO) para realizar las simulaciones al cliente junto a Sebastián Bof

- **Cierre de la venta:** Se armará una propuesta de valor de acuerdo a lo analizado durante las etapas de cold call y demo de producto. En este punto es donde se ofrecerá el paquete de servicios adecuados para el cliente y se le propondrán funcionalidades específicas que pueden sumar a su oferta académica para mejorar el nivel de ingresos actual
- **Servicio postventa:** Es un elemento que consideramos crucial y de gran impacto en nuestro modelo de negocio. Para poder realizar ventas adicionales o upgrades en el servicio, es de suma importancia que el equipo de V-There realice un seguimiento no solo antes de materializar la venta, sino también después de que la misma finalice, a fin de lograr una fidelización del cliente y un mejor posicionamiento de marca.

Adicionalmente se realizarán acciones comerciales para la generación de leads a través de mailings y presencia en eventos donde se nucleen universidades. En este último caso, se colocarán stands en donde se brinde información sobre la plataforma, propuesta de valor, sus funcionalidades, ejemplos de aplicabilidad y una demo en vivo para que cualquier persona interesada pueda experimentar los beneficios que ofrece el proyecto.



Fuente: Elaboración equipo V-There (Stand para Eventos sector Educativo)

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor se considera uno de los activos más importantes del proyecto. Es un equipo diverso con mucho conocimiento del mundo emprendedor digital, pero por sobre todo con conocimiento técnico para la implementación del producto, la tecnología, el marketing y los modelos de negocios en internet.

Sebastián Bof (CEO & FOUNDER): Licenciado en Dirección de Empresas (LIDE) de la universidad del CEMA, Exchange student EBS London 2006; MBA candidate de la UDESA 2019 y Northwestern University (Kellogg) Exchange student 2020. Anteriormente Senior Account Manager en Gestión Compartida, director de Argentina y Uruguay de Spring Professional (Adecco Group) y Account Manager en Microsoft. Actualmente enfocado 100% al desarrollo de V-There.

El Rol que ocupa Sebastián en V-There es el de conducir las relaciones comerciales y de búsqueda de partners para el apalancamiento con capital de riesgo para poder lanzar el proyecto a otra dimensión. Al poseer experiencia en otros emprendimientos, la misma nos aporta un know-how que acorta caminos en el networking con instituciones y los decisores claves.

Pablo Bergonzi (CTO): Ingeniero en sistemas de información por la Universidad Tecnológica Nacional. Postgrado en Dirección Comercial por la UADE y MBA candidate UDESA 2019. Actualmente se desempeña como Jefe de Banca Electrónica en Banco Hipotecario y anteriormente cumplía su rol como Focal Regional Pre-Sales & Technical Lead en Globant.

El Rol de Pablo en V-There se trata de ser el motor ingenieril en el diseño de la solución core orientada a servicios, la tecnología para implementar en la plataforma y el BackOffice para administrarla. El fue el encargado de desarrollar toda la tecnología web y la infraestructura con la que cuenta el proyecto.

Gabriela Prandi (Client Partner): Licenciada en Comercio Internacional por la UMSA y Magister en Agronegocios por la UCA. Se desempeñó como Procurement Head de Johnson & Johnson, Jefe de Compras y servicios de Belgrano Cargas.

Su rol en V-There será el de nexo directo con los clientes a fin de lograr una optimización del servicio impulsando las métricas de rendimiento clave del negocio del cliente. Se encargará de la ejecución de iniciativas operativas y estratégicas en las cuentas: desarrollar planes de acción, sintetizar datos relacionados con el mercado, liderar el análisis de clientes. Impulsar la alineación e influir en los contactos ejecutivos y cotidianos para ejecutar contra el plan de cuenta perfeccionando las tendencias y oportunidades relevantes para elaborar casos comerciales que respalden cualquier solicitud nueva y / o cambios que alteren la visión / hoja de ruta del producto.

Requerimientos de inversión y resultados económicos financieros esperados

Modelo de generación de beneficios

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, los beneficios económicos se encuentran dados por dos conceptos clave:

(1) *Revenue por paquete adquirido (One Shot, Standard, Business, Premium)*

(2) *Publicidad de las entidades educativas dentro de la plataforma*

AÑO	MERCADO	CRECIMIENTO
2019	USD 1.500.000.000	5%
2020	USD 1.575.000.000	5%
2021	USD 1.653.750.000	5%
2022	USD 1.736.437.500	5%
2023	USD 1.823.259.375	5%

Sobre el mercado total de e-learning proyectado para 2019, V-There espera captar un share modesto para los primeros años. Comenzando con un **share de mercado de 0,09%**, equivalentes a **usd 1,4 millones**, tomando un valor del dólar en el mercado cambiario de AR\$100 para 2020 estaríamos hablando de AR\$ 140 millones. El valor promedio de venta para 2020 lo estimamos en usd 12.888 anuales por universidad, incluido el valor del paquete y la inversión promedio en publicidad por entidad. con un costo de adquisición por ventas de **usd 2.000**. Esto representa en promedio anual, unas 1,50 ventas diarias por un total de **usd 3.882** para el 2020

PROYECCION DE VENTAS										
CONCEPTO	AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022		AÑO 2023		AÑO 2024	
MERCADO	USD	1.500.000.000	USD	1.575.000.000	USD	1.653.750.000	USD	1.736.437.500	USD	1.823.259.375
EVOLUCIÓN SHARE YoY		0,09%		1,97%		11,31%		24,87%		54,30%
INGRESOS ANUALES	USD	1.416.960	USD	31.027.200	USD	187.046.400	USD	431.769.600	USD	989.952.000
VENTA PROMEDIO ANNUAL	USD	12.888	USD	14.568	USD	17.988	USD	19.080	USD	21.036
VOLUMEN DE VENTAS		80		1600		3200		6400		12800
TOTAL DE USUARIOS ANUALES		48.000		960.000		1.920.000		4.608.000		10.752.000
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO		5%		5%		5%		5%		5%
COSTO ADQUISICION X VENTA	USD	2.000	USD	1.800	USD	1.000	USD	500	USD	100
COSTO ADQUISICION X USUARIO	USD	3	USD	3	USD	2	USD	0,69	USD	0,12

Sobre el volumen total de ventas proyectadas podemos inferir los ingresos por cada uno de los conceptos previamente mencionados.

Para el año uno podemos apreciar que el revenue por publicidad, en donde consideramos un promedio de 40 streaming mensuales por entidad educativa (incluye clases, conferencias, tutorías) durante 11 meses (tomamos un mes menos por vacaciones) y asumimos cubrir el 50%

de las sesiones con publicidad cobrando las mismas a un valor de **usd 1,5 por CPC** y **usd 1,8 por CPM**, lograríamos ingresos adicionales de **usd 385.920** anuales.

ESTIMACIÓN DE INGRESOS EN UDS						
%REVENUE SHARE	1,50%					
%PUBLICIDAD	5%	USD 1,80 (CPM)	USD 1,5 (CPC) (*)			
CONCEPTO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	
VOLUMEN EJECUTADO	80	1.600	3.200	6.400	12.800	
INGRESOS	USD 1.416.960	USD 31.027.200	USD 187.046.400	USD 431.769.600	USD 989.952.000	
REVENUE POR PUBLICIDAD CPC	USD 316.800	USD 6.336.000	USD 126.720.000	USD 304.128.000	USD 709.632.000	
REVENUE POR PUBLICIDAD CPM	USD 69.120	USD 1.382.400	USD 2.764.800	USD 5.529.600	USD 11.059.200	
REVENUE TOTAL POR PUBLICIDAD	USD 385.920	USD 7.718.400	USD 129.484.800	USD 309.657.600	USD 720.691.200	
REVENUE TOTAL POR PUBLICIDAD X CLIENTE	USD 4.824	USD 4.824	USD 40.464	USD 48.384	USD 56.304	

(*) EL 1% DE LOS USUARIOS QUE UTILIZAN LA PLATAFORMA HACEN CLICK EN EL ANUNCIO, SE COBRA A LOS CLIENTES USD 1,5 POR CLICK Y USD 1,8 POR IMPRESIÓN
EL 5% ESTA LIMITADO POR EL ESPACIO Y TIEMPO PARA REALIZAR ANUNCIOS DENTRO DE LA PLATAFORMA

El costo de adquisición de cada venta o “CAC²⁷” (cliente nuevo) y usuario conjuntamente suman un total de **usd 2.000** durante el primer año. Este valor irá disminuyendo a medida que se optimicen los procesos de marketing llevados adelante por el equipo de V-There. La tasa de mejora es variable y depende de la afluencia de nuevos usuarios por el awareness de marca y la oferta educativa que proveen las universidades o centros de formación.

Adicionalmente, el presupuesto utilizado para marketing offline es un 10% del total utilizado para marketing online, la cual se considera una relación esperada para empresas digitales teniendo en cuenta que la publicidad offline suele ser mas económica

Los costos de ventas para el primer año ascienden a **usd 320.000** mientras que los costos fijos, representados por el alquiler de puestos de trabajo (se toma como referencia los espacios de coworking de argentina WeWork y Urban Station) junto al staff de V-There (equipo fundador, Desarrollo de Tecnología y operaciones), y los viáticos para el personal tercerizado (outsourcing), representan unos **usd 113.100**.

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023
INGRESO POR VENTAS	USD 1.802.880	USD 38.745.600	USD 316.531.200	USD 741.427.200
COSTO DE VENTAS	USD 320.000	USD 5.760.000	USD 6.400.000	USD 6.400.000
MARGEN BRUTO	USD 1.482.880	USD 32.985.600	USD 310.131.200	USD 735.027.200
RECURSOS	USD 96.300	USD 96.300	USD 171.300	USD 216.300
ALQUILERES (WEWORK - URBAN ST)	USD 16.800	USD 62.400	USD 62.400	USD 62.400
IIBB (3,5%)	USD 63.101	USD 1.356.096	USD 11.078.592	USD 25.949.952
EBIT	USD 1.306.679	USD 31.470.804	USD 298.818.908	USD 708.798.548
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)	USD 457.338	USD 11.014.781	USD 104.586.618	USD 248.079.492
RESULTADO NETO	USD 849.341	USD 20.456.023	USD 194.232.290	USD 460.719.056

El Life Time Value dio un total de **usd 74.203** para el primer año, considerando las estimaciones realizadas por el equipo de V-There. En el siguiente cuadro puede apreciarse el detalle hasta el año 2023 inclusive:

²⁷ El CAC se calcula tomando en cuenta el capital invertido en publicidad y desarrollo mas los costos de horas hombre para captar clientes

CONCEPTO		2020		2021		2022		2023
INGRESO X VTA PROMEDIO	USD	12.888	USD	14.568	USD	17.988	USD	19.080
MARGEN BRUTO		82%		85%		98%		99%
RELACION PROMEDIO (CLIENTE ACTIVO) AÑOS		7		5		5		4
LIFE TIME VALUE	USD	74.203	USD	62.011	USD	88.121	USD	75.661
COSTO ADQUISICION CLIENTES	USD	2.000	USD	1.800	USD	1.000	USD	500

Requerimiento de inversión y financiamiento

Las principales necesidades de financiamiento del proyecto apuntan a reforzar fuertemente el desarrollo de la tecnología y nuevas funcionalidades, así como también para llevar a cabo los primeros esfuerzos de marketing para dar a conocer la plataforma, más allá de los costos asociados ya representados en el apartado anterior.

Se ha estimado una inversión total inicial para el proyecto de **usd 126.000** para el año uno y de unos **usd 267.000** para el segundo año totalizando alrededor de **usd 402.000**. Estos valores incluyen el hardware necesario (cámaras de grabación en 360°) y los respectivos desarrollos expuestos en el plan Operativo. Estos fondos serán buscados por medio de rondas para levantar capital tanto a nivel local como internacional.

El equipo de V-There lleva invertidos unos **usd 40.000** (CAPEX) que incluyen horas hombre, desarrollo de la tecnología, desarrollo de la plataforma y armado de acciones de marketing. Actualmente el equipo se encuentra por realizar una inversión de **usd 2.500** en el lanzamiento de estas campañas.

Adicionalmente, se contemplan inversiones que incluyen licencias de los stores, dos aplicaciones de Smartphones a publicar, horas de desarrollos in house y tercerizadas, un BackOffice, desarrollos de nuevas funcionalidades y escribanía para la creación de la sociedad, entre otras cosas, lo que genera una inversión total inicial para el proyecto de usd 137.300.

CASHFLOW										
CONCEPTO		2020		2021		2022		2023		
EBITDA	USD	849.341	USD	20.456.023	USD	194.232.290	USD	460.719.056		
CAPITAL DE TRABAJO	USD	(118.080)	USD	(2.585.600)	USD	(15.587.200)	USD	(35.980.800)		
IMPUESTO OPERATIVO	USD	(457.338)	USD	(11.014.781)	USD	(104.586.618)	USD	(248.079.492)		
CAPEX	USD	(40.000)	USD	(126.000)	USD	(267.000)	USD	-		
FLUJO DE FONDOS LIBRE	USD	(40.000)	USD	147.924	USD	6.588.641	USD	74.058.472	USD	176.658.764

El proyecto es sustentable a partir del primer año sin requerir deuda financiera con ninguna entidad bancaria y el capital de trabajo se estima en un mes de ventas sobre el total anual

Como V-There cuenta con una SA conformada, es factible entregar equity a aquellas personas que quieran hacer aportes de capital inicial. Como el proyecto es muy seductor, presentando una oportunidad de negocio demostrada, con una economía saludable ya a partir del tercer año, V-There ofrece entregar el 8% de equity a cambio de la inversión necesaria.

El Valor actual neto del proyecto asciende a unos **usd 47.662.810** y se utilizó una tasa de descuento del **60%** (aplicable para startups tecnológicas hoy en día).

Finalmente, si bien la TIR de este flujo da 1760% entendemos que en este caso la TIR no es un buen indicador del rendimiento de la inversión dado que la inversión inicial es muy baja en relación con los beneficios esperados, y la TIR asume que los fondos se van a reinvertir a una tasa que no es posible de asumir.

TASA DE DESCUENTO	60%
VAN	USD 47.662.810
TIR	1760%

Plan operativo

Desde comienzos de junio de 2019 El equipo de V-There se ha dedicado al desarrollo de la propuesta de valor, generar un prototipo del producto y tener listo el lanzamiento al mercado de un producto market fit de acuerdo con lo expuesto en los distintos apartados y anexos.

Teniendo en cuenta este estadio maduro, nos encontramos en condiciones de comenzar a operar fuertemente en enero 2020.

La operación requiere de 4 pilares fundamentales para su correcto funcionamiento:

- **Desarrollo de la tecnología y funcionalidades adicionales**
- **Acuerdos comerciales con proveedores** (Amazon y empresas de hardware de grabación)
- **Desarrollo y ejecución de campañas de marketing dentro de la plataforma** (embedded advertising)
- **Soporte de posventa operativo** (ya que la plataforma no puede bloquearse en ninguna circunstancia)

Los primeros esfuerzos estarán centrados en la obtención de nuevos clientes que promocionen su oferta formativa a través de nuestra plataforma y los acuerdos comerciales con proveedores para poder minimizar los costos operativos y de set up del servicio al inicio de cada proyecto.

Una vez que exista una base sustentable de clientes será requerido acompañar el crecimiento orgánico de clientes y usuarios con compañías de marketing targetizadas, teniendo en cuenta la región y el alcance que deseamos lograr. Es en este punto donde el plan de marketing debe estar plenamente alineado con los esfuerzos comerciales que se estén ejecutando.

Adicionalmente, en cada una de las etapas, el desarrollo de mejoras y de nuevas funcionalidades dentro de la plataforma deberán acompañar un cronograma específico de acuerdo con los requerimientos de los clientes y los posibles acuerdos comerciales con distintos proveedores

En última instancia, se espera que el equipo de operaciones de posventa tendrá la ardua tarea de dar un soporte 24x7 a los clientes y realizar un control exhaustivo de la estabilidad de la tecnología a fin de prevenir fallas en el sistema que hagan peligrar el correcto funcionamiento del servicio. Por otro lado, deberán a su vez atender reclamos de clientes y proporcionar proyectos de mejora para cada situación.

Conclusiones

No cabe dudas que V-There se encuentra en un punto de desarrollo de su negocio ideal para realizar una ronda de inversión y levantar fondos que potencien la marca y la lleven a dar un salto estratégico y de escala.

La plataforma ya paso su etapa principal de desarrollo y posee un amplio sustento en la validación de su modelo de negocio y propuesta de valor.

Por lo tanto, podemos afirmar que todos los supuestos analizados en este plan de negocio tienen un alto grado de asertividad por lo que la empresa se encuentra en condiciones de brindar servicios de calidad a los clientes.

El mercado se encuentra en plena adopción de esta tecnología, las tendencias educativas están transitando una transformación masiva de su propuesta de valor, el roadmap y las posibilidades de crecimiento que posee V-There en este contexto son ideales y, por sobre todo, atractivas desde el lado de la oportunidad de negocio disruptiva, que acompaña, potencia y facilita el desarrollo de la propuesta de valor.

Fuentes y bibliografía

- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. “Business Model Generation: A Handbook For
- Dave Gray, “The Connected Company”, (2014). Estados Unidos.
- Michael Porter, “Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980). Estados Unidos.
- Eric Ries, “El método Lean Startup” (2011). Estados Unidos.
- Jake Knapp, “Sprint”, (2016). Estados Unidos.
- MartyCagan, “Inspired, how to create products customer love”, (2010). Estados Unidos.
- Michael Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985), Estados Unidos.
- Everett Rogers, “Diffusion of Innovations”. (1962). Estados Unidos.
- Visionaries, Game Changers, AndChallengers”.(2010). Willey.
- <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- https://www.aulaplaneta.com/wp-content/uploads/2015/07/INFOGRAFÍA_La-mochila-digital-frente-a-la-analógica.pdf
- <https://filmora.wondershare.com/es/screen-recorder/best-live-streaming-platform.html>
- <https://gospelidea.com/blog/como-funciona-el-streaming>
- https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201_finlandia_cambio_educacion_ab

Anexos

Anexo 1

El Mercado de E-learning

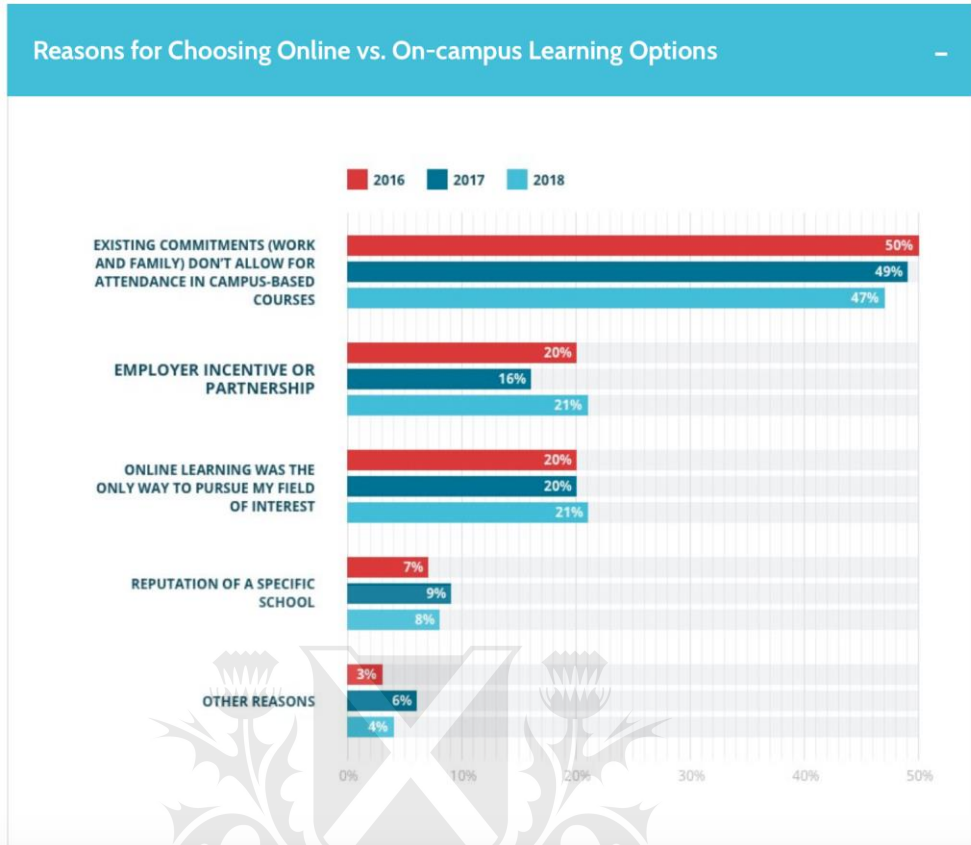
Los investigadores han identificado seis categorías de estudiantes, que se extienden más allá de las etiquetas basadas en la edad de tradicional y no tradicional, para describir diferentes características y motivaciones para ir a la universidad (Ladd, Reynolds y Selingo, sin fecha)

En un estudio de bestcolleges.com se le solicitó a los administradores de programas en línea que compartan "la tendencia más significativa en la demografía de los estudiantes en línea" en sus instituciones. Los resultados revelaron una tendencia hacia los estudiantes más jóvenes, incluidos los estudiantes de matrícula doble que todavía estaban en la escuela secundaria. Las respuestas del 2018 muestran tendencias continuas relacionadas con la edad de los estudiantes y una gama más amplia de diversidad en otras áreas.

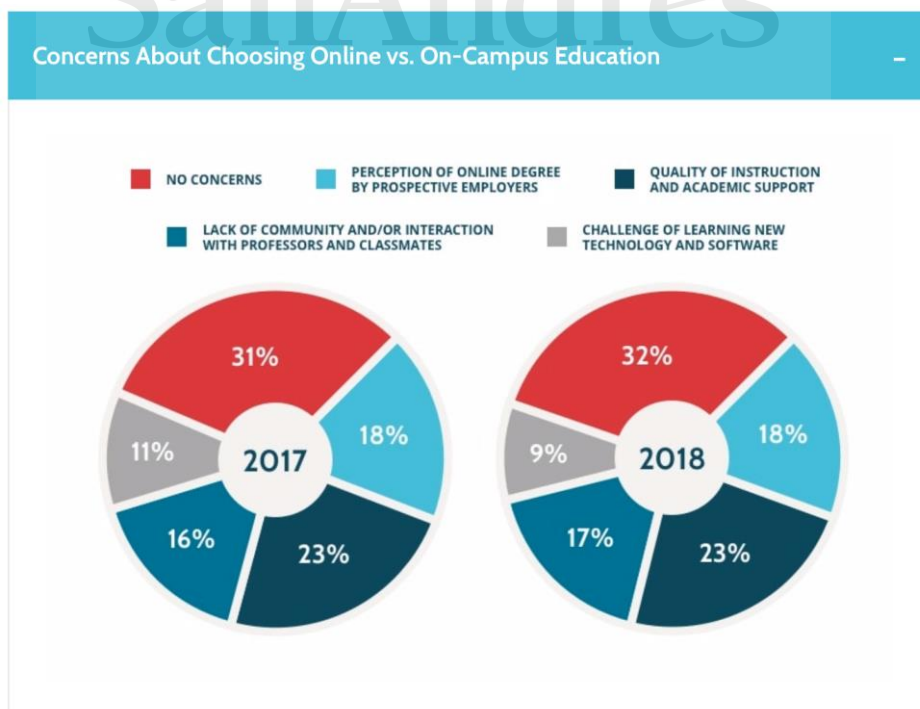
¿Los estudiantes se hacen mayores o menores? Las respuestas sugieren ambas, con el 37% de los administradores informando una tendencia hacia los estudiantes mayores (es decir, adultos) y el 28% informando una tendencia en los estudiantes más jóvenes. Según el estudio "en el pasado, hemos visto un cambio importante de los estudiantes mayores a los más jóvenes. Ahora estamos viendo un mayor equilibrio en los estudiantes tradicionales y los estudiantes adultos que regresan a la escuela".

Ubicación: este año, el 16% de las escuelas receptoras compartieron que la ubicación variable es una tendencia en la inscripción. De estos, la tendencia local (cerca del campus) parece más fuerte, con declaraciones de administradores como: "La mayoría de los estudiantes en línea son del área hiperlocal ... nos muestran que pueden asistir al campus, pero optan por no" y "Los estudiantes residentes están tomando cursos en línea para complementar los horarios de los cursos y reducir el tiempo de graduación. Reducir el tiempo para completar el grado es un tema recurrente".

Raza, clase, idioma y discapacidades: este año, varias escuelas notaron una gran variedad de poblaciones de estudiantes que ingresaron a sus programas en línea en mayor número. Estos incluyen más estudiantes con discapacidades, estudiantes para quienes el inglés es un segundo idioma, minorías subrepresentadas y estudiantes con desventajas económicas.

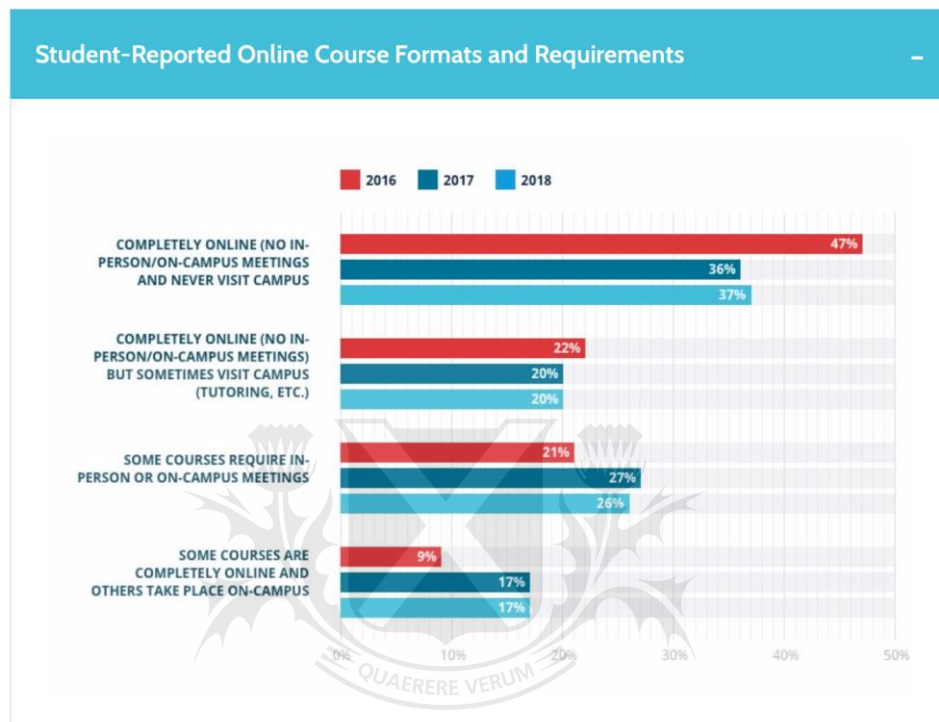


¿Los estudiantes en línea están preocupados por elegir el aprendizaje en línea en lugar de las opciones en el campus? Para el segundo año, casi un tercio (32%) no informó preocupaciones. Para aquellos que informaron inquietudes, la "calidad de la instrucción y el apoyo académico" encabezó la lista.



La experiencia de aprendizaje en línea. REQUERIMIENTOS EN EL CAMPUS

Casi dos tercios (63%) de los estudiantes que actualmente están inscritos en un programa de título o certificado en línea informaron que visitan una ubicación del campus ya sea por elección o porque su programa tiene un requisito en persona.



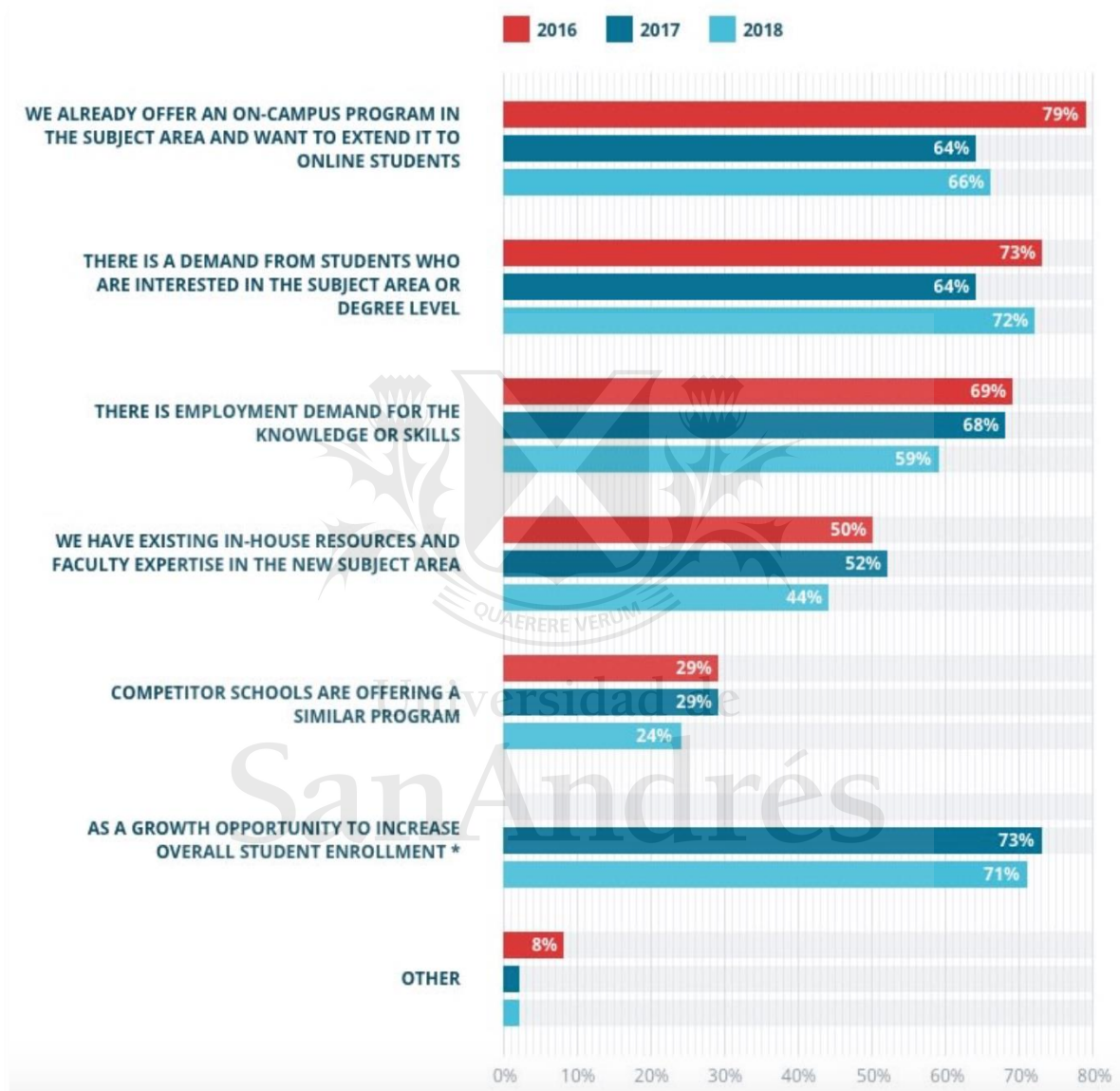
SINCRÓNICO VS. ASINCRÓNICO

En 2018 vimos un aumento en el número de estudiantes actualmente matriculados que informan componentes sincrónicos en sus cursos en línea (es decir, los estudiantes deben asistir a reuniones de clase programadas en vivo).

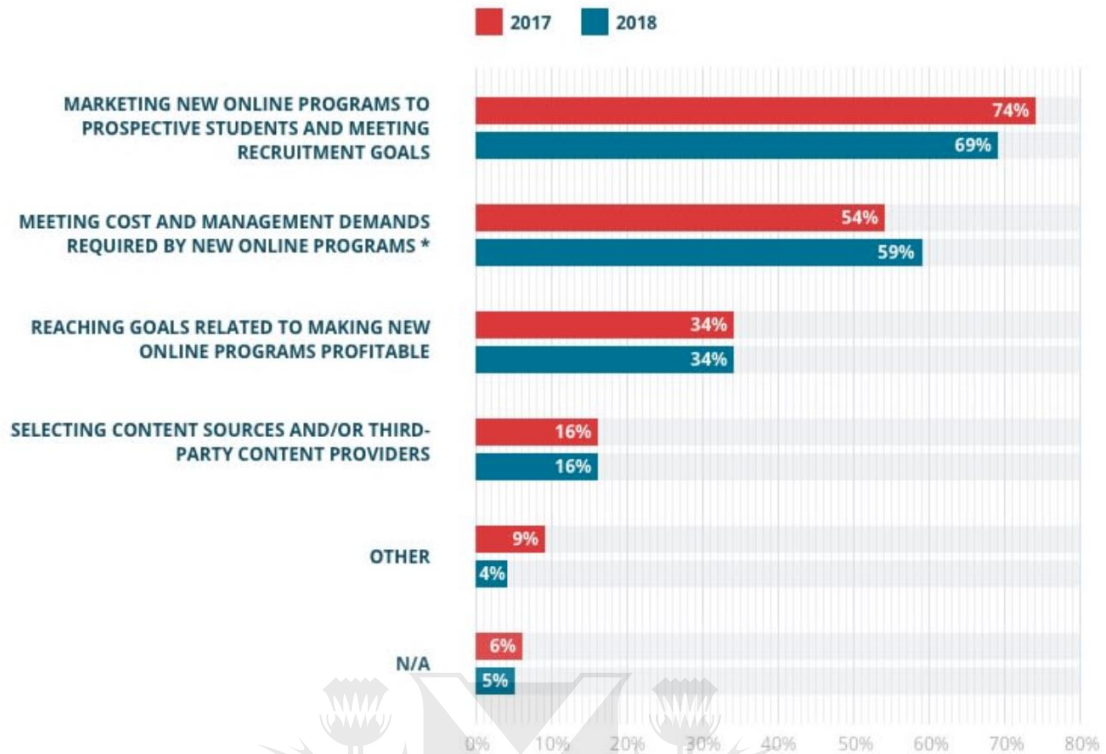
Respecto del programa de marketing y reclutamiento en línea surge la pregunta ¿Cómo eligen los estudiantes en línea un programa? Los datos arrojan que los participantes que se graduaron de los programas en línea compartieron que principalmente "contactaban a las escuelas directamente (por ejemplo, correo electrónico, mensajes de texto, llamadas telefónicas)". Otros métodos de investigación populares fueron "leer reseñas en línea de estudiantes (en sitios como Cappex, GradReports, Unigo)" e "investigar sitios web de clasificación".

Además de las opciones que brindamos, algunos estudiantes agregaron que su investigación se redujo por las escuelas con las que sus empleadores ya estaban trabajando o recomendaban. Otros indicaron que se inscribieron en opciones en línea en las escuelas donde ya estaban tomando clases. Las referencias de amigos y / o familiares también tuvieron un impacto en las decisiones de los estudiantes.

La encuesta proporcionó una idea de cómo las instituciones toman la decisión de ofrecer un nuevo programa en línea y los desafíos para la implementación. Los factores principales de este año se relacionaron con la demanda de los estudiantes (73%) y la oportunidad de aumentar el crecimiento de la inscripción a menudo a través de programas en línea (70%).

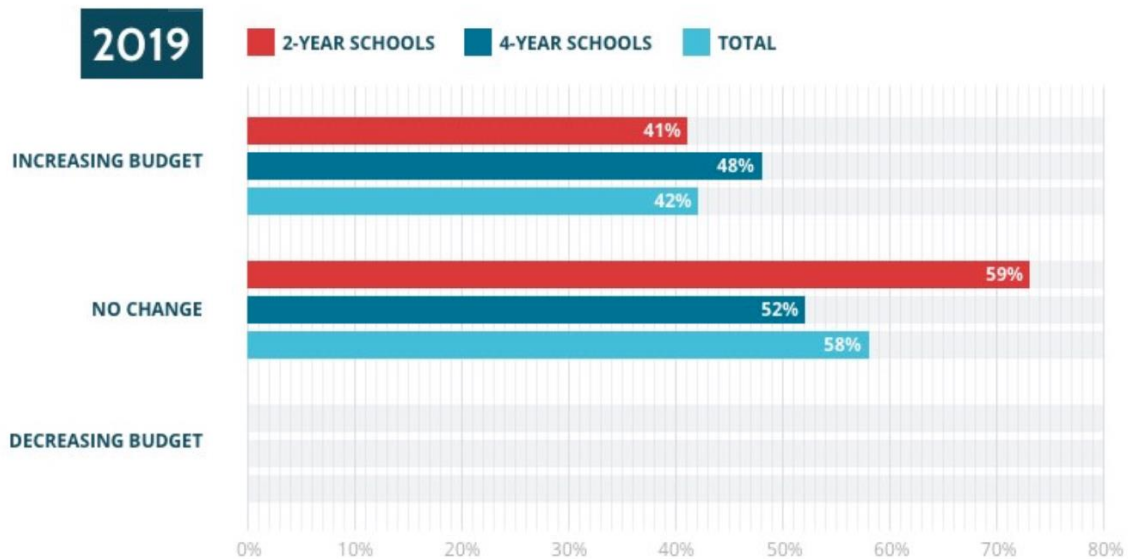
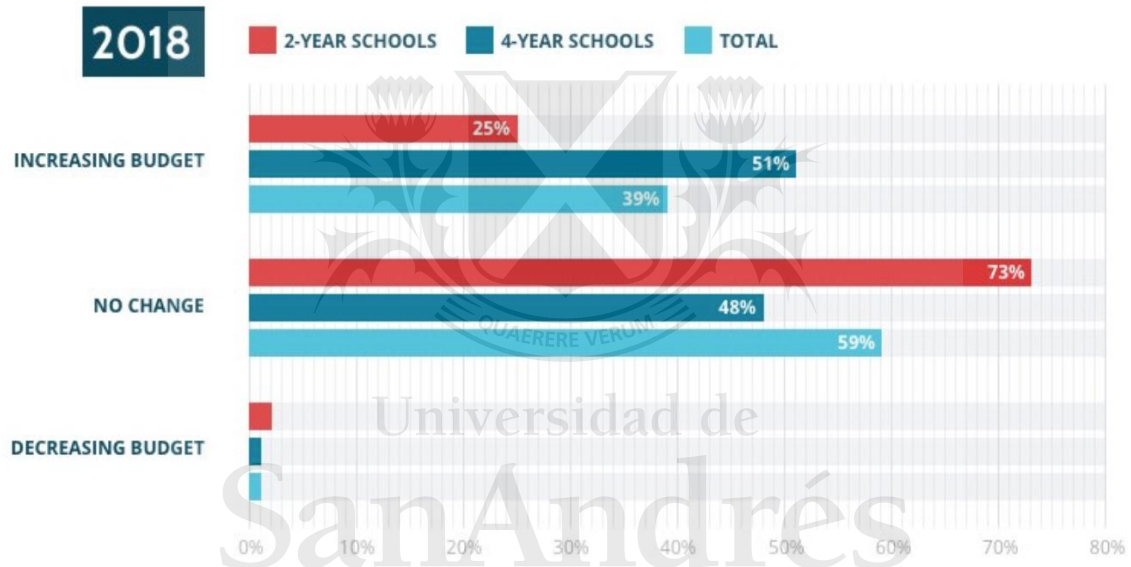
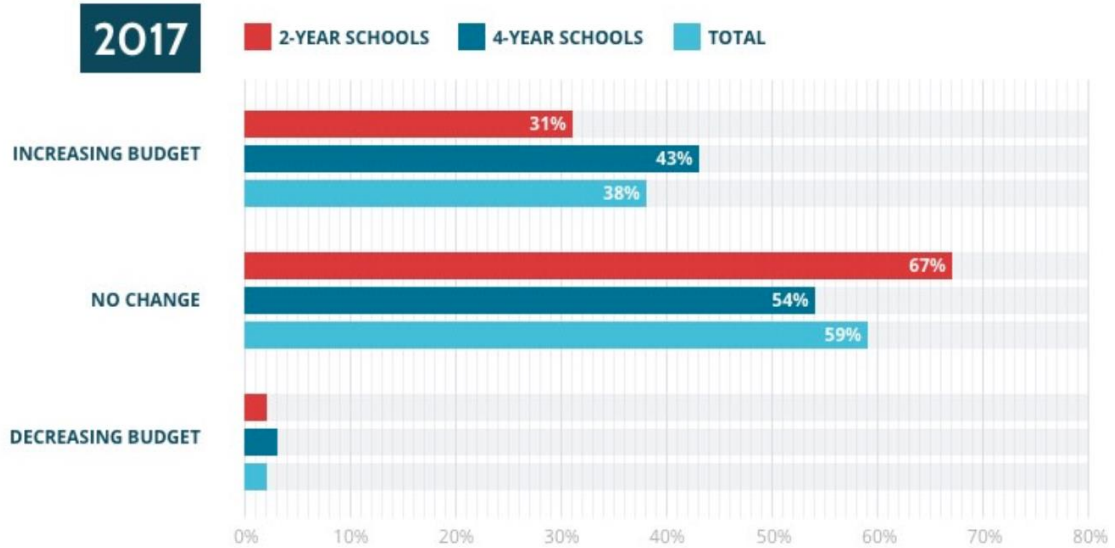


Sin embargo, decidir ofrecer un nuevo programa es solo el primer paso. Los encuestados de identificaron los objetivos de marketing y reclutamiento y cumplieron con las demandas de costos y gestión como los principales desafíos dos años seguidos.

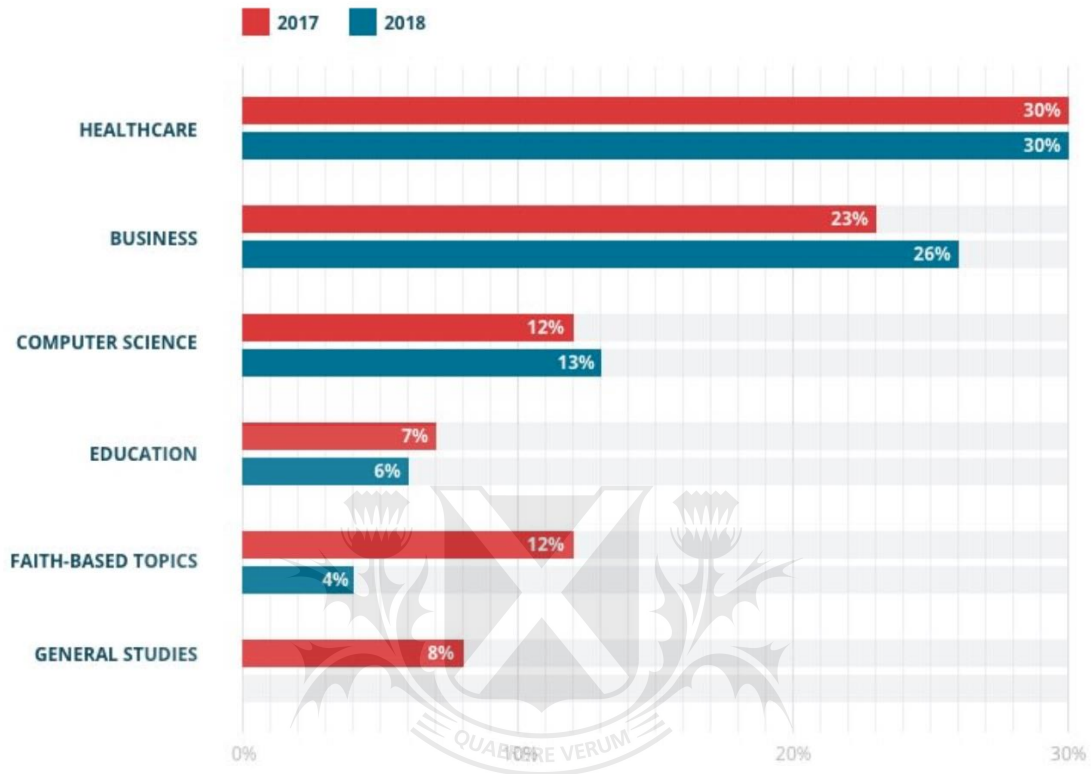


Los "otros" desafíos informados por los administradores de programas en línea este año incluyen: resistencia (en el campus) al uso e inversión en tecnología requerida para apoyar programas en línea, profesores y estudiantes; asegurar que la calidad del contenido sea igual en las aulas en línea y en el campus; y mayores expectativas de conectividad e interactividad de la educación en línea.

El aumento previsto de la demanda no significa necesariamente un aumento del presupuesto. Un poco más de la mitad de las universidades que completaron la encuesta (58%) no anticipan ningún cambio en sus presupuestos actuales este año, que es similar a las respuestas recibidas durante los dos años anteriores.



Las predicciones de las autoridades universitarias acerca de qué programas crecerán se han mantenido bastante constantes durante los últimos dos años. Están viendo oportunidades para programas en los campos de la salud, los negocios y la informática.



¿La universidad o centro de formación anticipa las necesidades actuales y futuras de los estudiantes?

Este puede ser uno de los desafíos más importantes por delante. A medida que las poblaciones de estudiantes incluyan una gama más amplia de características y requerimientos, aumentará la necesidad de apoyo, tanto para los estudiantes como para los miembros de la facultad. Sin embargo, las universidades pueden no ser siempre conscientes de estas poblaciones estudiantiles cada vez más diversas; por ejemplo, aunque algunas autoridades han visto un aumento en la cantidad de estudiantes internacionales en los últimos dos años, la creación de programas para este grupo parece estar disminuyendo.

Eliminar obstáculos a la graduación

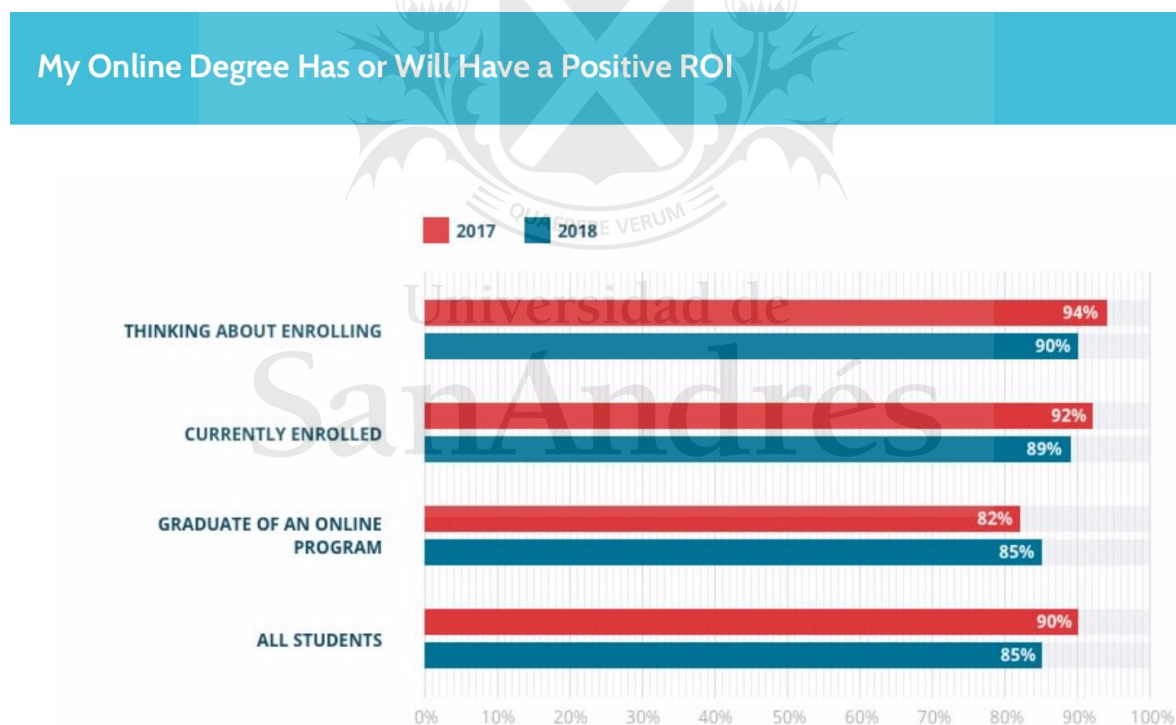
Los encuestados proporcionaron una idea de los desafíos que enfrentaron al completar sus programas. Quizás no sea sorprendente, el tema principal era "pagar la educación superior mientras se minimiza la deuda", seguido de "circunstancias o eventos inesperados en mi vida personal".

¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar la graduación en sus programas en línea?

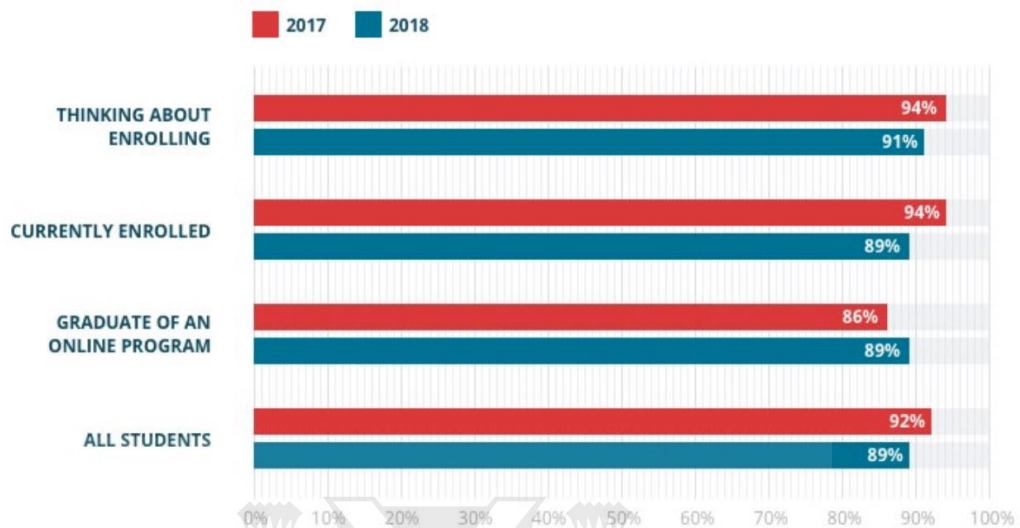
Los estudiantes en línea son estudiantes ocupados, a menudo haciendo malabares con la escuela, el trabajo y las responsabilidades familiares. Este año, casi el 40% de los administradores escolares también identificaron circunstancias inesperadas como el mayor desafío de sus estudiantes. Las primeras conversaciones sobre por qué los estudiantes se están quedando atrás y los conectan con recursos para volver a la normalidad (por ejemplo, asesoramiento financiero, asesoramiento personal) son pasos críticos para el éxito.

Satisfacción del estudiante

En 2018, se Analizó la satisfacción de los estudiantes a través de la perspectiva del retorno de la inversión y la voluntad de recomendar a otros. En general, las respuestas de este año fueron favorables: el 88% de los estudiantes dijeron que habían visto o verían un ROI positivo, y el 89% dijeron que recomendarían la educación en línea. Sin embargo, estos números muestran una ligera caída respecto al año pasado.



I Would Recommend Online Education to Others



En los dos años en los cuales el estudio ha incluido este temase ha visto una ligera disminución en la satisfacción a lo largo del “journey” de los estudiantes de aquellos que piensan en inscribirse a aquellos que se han graduado de un programa en línea. Si bien la percepción de valor sigue siendo abrumadoramente alta, puede haber algún impacto en la disposición de los estudiantes a recomendar las inquietudes financieras que también informan, dependiendo de dónde se encuentren en sus programas y el reembolso del préstamo.

Conclusión: Para aquellos que estén considerando obtener un certificado o título en línea, hay más opciones para elegir que nunca, y se siguen ofreciendo nuevos programas. ¿Qué puede hacer una universidad o centro de formación superior para satisfacer las necesidades de quienes buscan oportunidades de aprendizaje en línea? ¿Y qué puede hacer para apoyar mejor a estos estudiantes no solo después de inscribirse, sino también después de graduarse?

Estudiantes en línea traen diversas necesidades al aula en línea: El estudiante en línea “típico” puede ser una cosa del pasado ya que los estudiantes de todas las edades y de todas las ubicaciones se inscriben en números cada vez mayores. Explore el rango de características y necesidades entre los estudiantes de su institución e identifique los servicios que respaldarán su éxito.

Ayude a los estudiantes prospectivos a encontrar los programas mejores: Aproveche múltiples vías de comunicación no solo para cumplir con sus objetivos de marketing y reclutamiento, sino

también para ayudar a los futuros estudiantes a elegir los programas que satisfagan sus necesidades. Comparta detalles que los ayuden a estimar los costos reales y establezca expectativas realistas para aprender como un estudiante en línea.

Los estudiantes necesitan apoyo para el desarrollo de carreras en todo su viaje: Eche un vistazo más de cerca a cómo está reclutando estudiantes con mentalidad profesional, la mayoría de los estudiantes en línea, y cómo los está apoyando después de que se inscriban. Los servicios profesionales, las pasantías, las redes profesionales, las asociaciones de empleadores y los planes de estudios orientados a la carrera son tan importantes como siempre, desde el reclutamiento hasta la graduación y más allá.

Los desafíos relacionados con pagar la universidad y gestionar la deuda estudiantil están en curso: El apoyo financiero no termina para los estudiantes después de que se ofrezca y acepte un paquete financiero. Prepare a los nuevos estudiantes para lo que pueden esperar en términos de costos universitarios y asistencia financiera. Además, enséñeles las habilidades que necesitan para monitorear (y potencialmente volver a solicitar) la asistencia financiera a lo largo de sus programas y anticipar el reembolso del préstamo después de la graduación.

Los estudiantes en línea valoran su experiencia de aprendizaje: la satisfacción general con el aprendizaje en línea parece alta. Busque comentarios de sus estudiantes y graduados en línea para obtener información sobre su satisfacción con la experiencia de aprendizaje en línea y el valor percibido de completar sus programas.

Anexo 2

Beneficios del E-Learning adicionales

- Tiene la libertad de estudiar y completar su trabajo de curso 24/7 desde cualquier lugar y en cualquier momento que se adapte a su apretada agenda. Si está fuera de la ciudad por negocios, puede hacer su tarea escolar en el hotel, mientras espera un vuelo de conexión, o entre reuniones. Todo lo que necesita es su computadora portátil u otro dispositivo digital.
- Una vez que inicie sesión en el portal del estudiante en el sitio web de su universidad en línea, estará en la escuela. Puede acceder a las tareas, publicar tareas, ver presentaciones de la facultad, unirse a las discusiones de los estudiantes, realizar investigaciones, contactar a su docente y compañeros de clase, obtener asistencia de los servicios de apoyo estudiantil, recibir comentarios y acceder a las calificaciones de sus exámenes.
- Los programas de grado en línea se basan en una estructura de tareas semanales y fechas de vencimiento que debe cumplir, ya sea que tome una prueba en línea; publicar tareas, trabajos

y proyectos; viendo una presentación de la facultad; o participando en una discusión con compañeros de clase. Sin embargo, dentro de la estructura del programa, tiene la libertad de elegir los mejores momentos para participar que se sincronicen con su agenda.

- Una educación en línea proporciona un ambiente de bienvenida para los adultos que trabajan y necesitan equilibrar el trabajo y la familia con las nuevas demandas de volver a la escuela. De inmediato, ahorras horas todas las semanas al no tener que viajar de ida y vuelta a clases en un campus, y eso es solo el comienzo. Regresar a la escuela agudiza tus habilidades de gestión del tiempo, porque tienes que ser disciplinado y encontrar el tiempo para estudiar.
- Los programas de grado en línea atraen a estudiantes de todo el mundo, que aportan diferentes perspectivas de diversas culturas. Puede tener oportunidades para trabajar en proyectos grupales y colaborar con compañeros de clase internacionales. Las ideas sobre otras culturas empresariales, actitudes y enfoques de resolución de problemas pueden informar sus propios enfoques sobre los problemas y las oportunidades

Testimonios

- Steve Gardiner, Profesor del Año 2008 de Montana, experimentó por primera vez la educación en línea como estudiante de doctorado en el programa de Doctorado en Educación (EdD) de la Universidad de Walden. Él aprecia cómo funciona toda la plataforma de aprendizaje electrónico. “I attend class from anywhere. I’m participating in discussions, adding my posts, submitting my lessons, and it’s working perfectly”, dijo Gardiner.
- Al comparar su experiencia de EdD en línea con su programa de maestría anterior en el campus, Gardiner recordó las frustraciones de tener una discusión en tiempo real con sus compañeros de clase. Para cuando formuló sus pensamientos y estaba listo para agregar a la conversación, el tema había cambiado. En un aula virtual, eso nunca es un problema. Como la mayoría del trabajo de clase es asíncrono, las discusiones en línea no se cortan cuando suena la campana. “I can formulate my idea while I’m out for my run and post it when I return”, dijo Gardiner.

Más beneficios

- Retroalimentación inmediata sobre las evaluaciones y desarrollo de Habilidades digitales.
- Cuando se inscribe en uno de los muchos programas de grado en línea disponibles, no tiene que preocuparse y esperar días para obtener los resultados de las pruebas. Tomas tus exámenes en línea, y generalmente se califican cuando terminas. Puede ver rápidamente

dónde le fue bien y dónde necesita mejorar. Cuando envíe documentos y proyectos, utilizará un "buzón" privado donde su maestro accederá a sus tareas de forma confidencial y proporcionará comentarios por escrito o en video.

- Mientras aumenta sus conocimientos y habilidades en su área de estudio, también perfeccionará sus habilidades digitales en la tecnología de aprendizaje en línea más sofisticada. A medida que continúe aprendiendo y estudiando en un mundo en línea, se volverá confiado y altamente productivo utilizando herramientas interactivas en línea, como exámenes en línea, buzones para tareas, herramientas de colaboración, comunicaciones por correo electrónico a profesores y compañeros de clase, y presentaciones en video. por facultad

Algunas de las tendencias del futuro cercano en e-learning son:

Mobile Learning o m-learning: Esta tendencia es transversal a todas las demás, cada vez más el móvil es un dispositivo clave a la hora del aprendizaje, porque nos permite movilidad y accesibilidad en cualquier momento desde cualquier sitio. Las apps invaden nuestros dispositivos y ya es una realidad estadística la disminución en el uso de PCs y el incremento de la utilización de móviles y tablets.

Los contenidos_e-learning evolucionan al ritmo del móvil y adaptándose al estilo de vida de los usuarios. El e-learning es un aprendizaje adaptativo que responde a las experiencias y necesidades de quienes lo consumen.

Además, se utilizarán Job Aids o píldoras formativas en móviles con el objetivo de reforzar y refrescar los conocimientos adquiridos a través de un curso online.

Hybrid Learning o b-learning: Continuará incrementándose la migración desde la formación presencial hacia el e-learning y el blended learning, es decir, aprendizaje online que combina la formación presencial con la formación online. El b-learning ofrece más oportunidades para interactuar con los materiales del curso y recursos, lo que llevan a una mayor participación y mejores oportunidades para el éxito de los alumnos. Un formato que dota al alumno de mayor autonomía aumentando por otro lado la consecución de sus objetivos. Además, el vídeo seguirá creciendo como complemento a la formación.

Wereable Learning: La "tecnología ponible" crecerá sin parar, como el Apple Watch, las Google Glasses y la infinidad de dispositivos que cada día aparecen en el mercado. Los wereable technology son accesorios, complementos y prendas de vestir, que incorporan elementos tecnológicos, acompañando en el día a día a quienes los llevan. La tecnología portátil es una tecnología intuitiva que crea un ambiente perfecto para el aprendizaje continuo.

Rapid Learning: El futuro demanda aprendizaje rápido, eficaz y efectivo. Los tiempos actuales no nos permiten una dedicación full time al aprendizaje, por ello es necesario un cambio en la metodología del e-learning para construir cursos de e-learning. Cursos cortos e intensivos, que permiten aprender más en menos tiempo. Se usarán con mayor frecuencia las píldoras de aprendizaje disminuyendo la duración de los cursos e incorporando mayor agilidad en los mismos.

Gamificación: Un concepto que conocemos hace unos años, pero que sin duda no va a parar de crecer. Se seguirán optimizando y mejorando los contenidos en videojuegos y en juegos online ad hoc para la formación, como herramienta para el refuerzo del aprendizaje y el desarrollo de destrezas y habilidades siendo utilizados con normalidad dentro del aprendizaje.

Tutor inteligente: Los tutores en proyectos de formación online ganarán cada vez más peso como guías de todo el proceso de aprendizaje. Aparecerá el llamado tutor inteligente como gestor del aprendizaje brindando apoyo en función de los perfiles haciendo la experiencia del aprendizaje mucho más individual y personalizada. Conversaciones por videoconferencia con esos tutores que motivan y llevan un seguimiento de cada alumno.

Flipped classroom o Aulas invertidas: El aula inversa o flipped classroom, son un desafío para los centros educativos. Se trata de un modelo pedagógico que transforma ciertos procesos que de forma habitual estaban vinculados exclusivamente al aula, transfiriéndolos al contexto extraescolar.

Es decir, invierte la forma tradicional de entender una clase: aquellas actividades ligadas principalmente a la exposición y explicación de contenidos pasan a ofrecerse fuera del aula, por medio de herramientas tecnológicas como puede ser el vídeo o el podcast, o sencillamente internet. De esta forma, el tiempo escolar se dedica fundamentalmente a la realización de las actividades que verdaderamente importan para el aprendizaje, como pueden ser los ejercicios prácticos, la resolución de dudas y problemas, los debates, los trabajos en pequeño o gran grupo, el aprendizaje por descubrimiento, la coevaluación y autoevaluación, etc.

En el sector educativo por ejemplo nace el Teacher Pack de Dexway en formato blended, un innovador complemento para educadores de colegios, universidades y centros de formación a través de una metodología que proporciona recursos actuales y muy completos a docentes para su utilización en las aulas combinándolo con actividades que los alumnos hacen en casa. Las flipped class buscan mantener las clases presenciales liberando espacio dentro de clase para resolver problemas y dejando para casa las tareas propias de la transferencia de información (memorizar y comprender), permitiéndonos así estar presentes en el momento más relevante del proceso de aprendizaje: su aplicación práctica durante la clase.

Video Learning: Se demanda cada vez más contenido audiovisual y nuevas metodologías asociadas al vídeo y al contenido multimedia. La revista Forbes reveló en un estudio que el 60% de las personas que toman decisiones de negocios prefieren ver vídeos antes que leer textos en Internet.

Mayor protagonismo de la Comunidad e integración de las Redes Sociales:

Las comunidades del aprendizaje se seguirán perfeccionando, ganando mucha importancia dentro del proceso del aprendizaje online. La tendencia a compartir y comentar en redes sociales se extenderá a usos en ámbitos más académicos. Compartir, debatir, colaborar, son acciones que serán indispensables incorporar como actividades prácticas.

Las redes sociales son uno de los principales desafíos a afrontar en los campus virtuales ya que se trata de una gran oportunidad para incorporar el conocimiento y aprendizaje, sobre todo en el sector educativo, a esa masa de jóvenes en un entorno que les resulta atractivo. Uno de los principales objetivos del e-learning es y será la generación de actividades que favorezcan el aprendizaje cooperativo y colaborativo.

Total Learning Systems: Los LMS, o plataformas educativas seguirán avanzando hacia los Total Learning Systems, que soportan el aprendizaje informal y social. Un sistema de aprendizaje social, en el que los estudiantes crean, comparten y discuten sus propias experiencias de aprendizaje.

Estas son algunas de las tendencias en formación e-learning, pero se trata de un mundo que no para de avanzar al ritmo que lo hace la tecnología, todo ello con el objetivo de ofrecer una metodología en el aprendizaje que lleve al éxito a sus usuarios.

Anexo 3

