



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Aprobapp

***“La nueva forma de Conexión entre Alumnos y
Profesores”***

Autor: Eliel Frydman

DNI: 92.896.772

Mentor: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Julio 2021



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA



“La nueva forma de Conexión entre Alumnos y
Profesores”

Alumno: Eliel Frydman

DNI: 92.896.772

Mentor: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Julio 2021

Resumen Ejecutivo

Aprobapp es una nueva plataforma educativa 100% app que tiene como objetivo agilizar el mercado de clases particulares en Argentina; vinculando la oferta por parte de los profesores, con la demanda creciente de los alumnos y padres. **Aprobapp**, no solo quiere ser el vehículo que permita la conexión entre alumnos y profesores, sino que también brindará herramientas útiles para mejorar la experiencia de las clases, como las videollamadas integradas, la agenda de clases, el acceso a información relevante estudiantil y la demanda de clases urgentes.

Para el lanzamiento de este proyecto dentro de Argentina, se requiere una inversión de USD 236.214, que permitirá el desarrollo de la aplicación y sus herramientas, además de afrontar gastos dentro de los primeros 12 meses. El cash flow proyectado estima que se obtendrán resultados positivos desde el 2do año de funcionamiento.

La evaluación del presente proyecto arrojó un VAN de USD 177.396, el cual fue realizado con una tasa de descuento del 25% en dólares y con una perpetuidad desde el año 10. El modelo de negocio diseñado para este resultado fue denominado Freemium, porque solo se cobrará a los profesores por realizar publicaciones sobresalientes o cuando hayan generado una cierta cantidad de clases y precisen pasar al modelo Premium para continuar recibiendo el interés por parte de nuevos alumnos.

El equipo emprendedor está conformado por 3 socios con distintos perfiles para hacer de **Aprobapp** una plataforma exitosa y la número 1 del mercado argentino para luego expandirse al resto de Latinoamérica.

Ya se realizó un MVP de **Aprobapp** para validación del negocio, y actualmente la plataforma final está siendo producida. Se espera un lanzamiento para finales del 2021.

Índice de Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	5
Introducción y Antecedentes	6
Presentación de la necesidad y la idea	7
Evaluación de la Oportunidad de Negocio	9
La demanda y los segmentos objetivos	10
Características del mercado	11
Cálculo de la rentabilidad	12
El cliente y el mercado objetivo	12
Segmentos del mercado	12
Arqueotipo de personas	15
Mapa de Empatía	16
Tamaño del mercado	17
TAM	17
SAM	17
SOM	18
Estimación de la demanda y evolución	18
Propuesta de valor	20
Value Proposition Canvas	20
Diferenciación y ventajas competitivas	21
Canvas Business Model	22
Market Fit	23
Proceso de validación de hipótesis	23
Minimum Viable Product (MVP)	24
Análisis de la Industria - Competencia	25
Análisis de los competidores y mapa competitivo	26
Análisis PESTEL	32
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	37
Análisis FODA	40
Plan de Marketing	41
Análisis del Marketing: Las 5 C	41
Mix de Marketing: Las 4 P	42
Customer Journey	44
Funnel de ventas	45
Equipo emprendedor y estructura directiva	46
Equipo emprendedor	46
Estructura directiva	47

Requerimiento de inversión y resultados esperados	48
Contexto macro y microeconómico	48
Modelo de generación de beneficios	52
Requerimiento de inversión y financiamiento	56
Plan operativo	60
Localización y establecimiento de la empresa	60
Proceso de prestación del servicio	61
Estructura operativa	65
Plan de salida al mercado	66
Líneas de crecimiento potenciales	68
Condiciones para la viabilidad de negocio	68
Viabilidad del negocio	68
Riesgos y estrategias de cobertura	69
Aspectos legales y regulatorios	70
Conclusiones	73
Fuentes y Bibliografía	75
Anexos	77



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

El desarrollo de la idea de negocio de **Aprobapp** no habría sido posible sin el soporte de distintas personas e instituciones que me acompañaron a lo largo de todo el proceso. Es por ello que me gustaría dedicar algunas líneas a todos aquellos los que estuvieron a mi lado a lo largo de todo este camino.

A mi **familia y amigos**, cada uno de ellos por apoyarme durante dos años en los que mi cabeza y energía estuvieron puestas en el MBA y en muchas situaciones ellos pasaron a segundo plano.

A mi prima **Renata**, si no fuera por ella y su dificultad para aprobar exámenes la idea jamás hubiera tomado forma o salido de mi cabeza.

A la **Universidad de San Andrés**, por abrirme las puertas de su hermosa institución para que a lo largo de dos fabulosos años continúe expandiendo mi carrera profesional y aprendiendo de grandes profesores tanto dentro como fuera del aula. Ha sido un hermoso camino transitado.

A mi tutor de tesis, **Leonardo Gargiulo**, quien incansablemente siempre estuvo a disposición para ayudarme a darle forma a esta idea que vengo pensando hace un largo tiempo. Gran aporte de energía, empuje y empatía a lo largo de todo este proceso.

A cada uno de los profesionales con los que compartí estos 2 años de maestría. Sin lugar a duda no solo se aprende de profesores o expertos en distintas materias, sino también de aquellos con los que compartimos el estudio en el MBA.

Aprobapp nunca habría sido posible sin la colaboración y aporte de cada uno de los nombrados anteriormente. Eternamente agradecido con cada uno de ellos.

Introducción y Antecedentes

Hace algunos meses, mientras me encontraba merendando con mi familia, presencié una conversación que llamó mi atención. Mis tíos les preguntaban a sus hijas, en edad escolar, si habían estudiado para los exámenes, si las clases particulares habían servido o si necesitaban incrementar el número de clases. En ese momento comencé a indagar sobre la manera en la que habitualmente conocían y contrataban a los profesores de apoyo, que facilitarían que mis primas aprobaran las materias. Fue grande la sorpresa cuando comprendí que el método de selección y contratación de profesores particulares se ejecutaba de la misma manera que hacía varias décadas atrás. Los padres buscan recomendaciones entre ellos y luego se comunican telefónicamente o por mensaje con el profesor, para conocer tarifas y agendar un encuentro.

Por lo tanto, la industria de las clases particulares no tuvo la evolución tecnológica que otros servicios sí aprovecharon. Hay una gran oportunidad para que la misma se expanda en el corto plazo, mejorando los canales de comunicación entre profesores, padres y alumnos, y brindando herramientas de aprendizaje óptimas.



En general, concretar la primera clase de apoyo resulta muy complicado. En el mercado hay una gran cantidad de profesores dispuestos a enseñar y una gran cantidad de alumnos con necesidades de aprender. Sin embargo, el proceso de contratación es muy ineficiente. Los interesados no conocen la experiencia y la dedicación de los profesores, o peor aún, no consiguen el contacto de un profesor que dicte la materia que se requiere estudiar, en los plazos o las urgencias que suelen presentarse en la vida estudiantil.

Cabe destacar que en Argentina según el INDEC, existen más de 11 millones de estudiantes cursando algún tipo de educación y se estima que aproximadamente el 40% recurre a clases particulares para aprobar materias o reforzar distintos conceptos vistos en la institución educativa. Las modalidades de enseñanza, tanto en el ámbito institucional como de apoyo, fueron históricamente presenciales en el país, con una marcada reticencia a la modalidad virtual. Sin embargo, en el último año, hubo una adopción masiva de la modalidad no presencial a causa del aislamiento social previsto por el Estado Nacional para frenar los efectos de la pandemia del Covid-19.

Tal como analiza Bilinkis (2020), el mecanismo de clases virtuales generó aprendizajes fundamentales para que muchos de los cambios obligados por la pandemia sirvieran de base para construir un proceso educativo distinto hacia adelante. Se proyecta que en el futuro, la educación argentina será más desafiante y práctica gracias a las herramientas tecnológicas que existen a disposición. Sin embargo, es necesario reducir significativamente la brecha digital y la desigualdad socioeconómicas de las familias, ya que muchos argentinos se ven imposibilitados de llevar adelante una educación virtual.

Presentación de la necesidad y la idea

El mercado de las clases particulares en Argentina, al igual que en el resto del mundo, está en crecimiento gracias al reconocimiento de padres y alumnos de que en muchas ocasiones las clases dentro del aula no son suficientes para entender los conceptos enseñados. Por ello, se busca un espacio en donde el alumno pueda reforzar su aprendizaje con clases de apoyo, que le permitan exteriorizar sus dudas y también encontrar explicaciones a medida para un determinado tema o materia.

Las necesidades de clases particulares son muy diversas, debido a que en algunos casos se busca que el profesor acompañe al alumno a lo largo de la cursada, mientras que en otros casos, que el alumno pueda asistir a pocas clases para reforzar conceptos puntuales o recibir ayuda para resolver casos prácticos. También se observa una diversificación notable en las materias que se requiere apoyo. Antes se buscaba profesores únicamente para las materias básicas, como matemáticas o ciencias, y hoy ya vemos una demanda para todas las materias, tanto en los niveles

primario, secundario, terciario, como universitario. Incluso, se buscan profesores particulares para aprender arte, cocina, hacer ejercicio físico y otras especialidades.

El incremento de la demanda por clases particulares, deja al descubierto una enorme necesidad por parte de los interesados en contratarlas. Es difícil encontrar el profesor adecuado con la disponibilidad necesaria. En el caso de las recomendaciones entre padres o alumnos, sucede que muchas veces el profesor no puede tomar más alumnos o que su lugar de enseñanza está lejos. Así, los interesados quedan sin alternativas. La tarifa suele ser otro punto de conflicto, ya que no hay referencias sobre el precio promedio que se cobra por hora o por clase.

Desde el lado de los profesores particulares, hay muchos que no encuentran una manera eficaz de promocionarse, ya que carecen de herramientas para hacerlo. Suele ser difícil concretar las primeras clases con los alumnos cuando no cuentan con recomendaciones anteriores. La pandemia de Covid-19 que se está atravesando desde diciembre de 2019, complicó a muchos docentes que estaban acostumbrados a dictar clases presenciales y que debieron buscar nuevas alternativas a distancia.

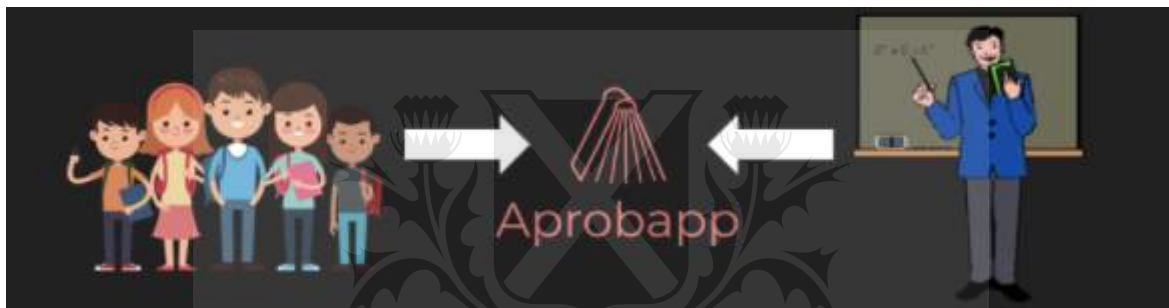
Ante esta realidad nace **Aprobapp**, una aplicación que propone reinventar la industria de la contratación de profesores particulares. La aplicación permite que tanto que los alumnos puedan encontrar la clase que necesitan y agendarla directamente con el profesor, como también encontrar a alguien que pueda ayudarles para realizar un trabajo práctico sin necesidad de trasladarse de su casa; ya que la app cuenta con una novedosa plataforma integrada y pensada para el dictado de clases por videollamada, generando así un impacto positivo en el alumno, el profesor y en el desarrollo nacional educativo.

Aprobapp tiene como objetivo principal eliminar las barreras existentes entre alumnos y profesores particulares, impulsando las clases virtuales y modificando hábitos a través de una plataforma fácil de usar desde cualquier medio digital. Para su éxito, identifica distintos públicos objetivos para garantizar el éxito del negocio.

Aprobapp es una aplicación 100% móvil que invierte gran parte de sus recursos en Marketing y Publicidad, con el objetivo de aumentar la utilización de la plataforma y posicionarse como la número uno del mercado nacional para la contratación de

clases particulares. Se construye en base a las necesidades y funciones que tanto los oferentes como demandantes precisan para simplificar su utilización.

Los alumnos podrán reservar clases en muy simples pasos sin necesidad de abonar ningún tipo de membresía o canon por el servicio de contacto. Por su parte, los profesores tendrán la posibilidad de disponibilizar sus clases sin incurrir en ningún tipo de costo, y solo deberán abonar en caso de querer dar mayor visibilidad a su perfil, o para convertirse en profesor *premium*, lo que será obligatorio cuando alcancen un determinado número de reservas mensuales o quieran hacer uso de la plataforma de videollamadas. También contará con un novedoso servicio de ayuda de último momento para trabajos prácticos o exámenes próximos a rendir.



Este modelo de negocio, que integra una herramienta de búsqueda de profesores, con distintos servicios para brindar las clases contratadas, resulta diferenciador del resto de las plataformas disponibles en el país; y por ello se espera una rápida penetración en el mercado objetivo.

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

A través del relevamiento realizado, se observó que en la actualidad no existe en el país ninguna plataforma 100% *mobile* que permita contratar una clase particular sin ningún tipo de obstáculos y que entienda las necesidades de los oferentes y demandantes de las clases, ya sean alumnos o docentes. Las plataformas existentes carecen de buena difusión, ofrecen estructuras ineficientes, escasa cantidad de herramientas dentro de la plataforma e innumerables fricciones para la contratación de clases.

La oportunidad de negocio para **Aprobapp** viene dada por el diseño de una plataforma 100% *mobile* que funciona como sistema de vinculación entre alumnos y profesores particulares de la manera más sencilla posible. Los aspectos de mejora para los oferentes y demandantes son: cero costo para el uso y reservas de clases, facilidad para descubrir profesores dentro de una geolocalización determinada, gran cantidad, diversidad de maestros para cubrir distintas materias y sistema propio para clases online y ayuda de último minuto para trabajos.

a. La demanda y los segmentos objetivos

La empresa tendrá tres tipos de demandantes de los servicios de la plataforma. En primer lugar, los profesores que deciden promocionarse en alguna materia y nivel educativo. Si bien ellos son oferentes del servicio de clases de apoyo en el mercado, resultan la demanda de la empresa y la principal fuente de ingresos, ya que ellos deben abonar una tarifa por el uso *Premium* de los servicios.

En segundo lugar, los padres son un relevante grupo de demandantes, ya que ellos deciden la contratación del servicio de profesores para ser utilizadas por sus hijos, especialmente si se trata del nivel primario y secundario. A su vez, el tercer grupo está compuesto por los alumnos, que por iniciativa propia deciden contratar clases de apoyo, especialmente si se trata de niveles terciarios o universitarios. La captación de estos grupos de demanda es vital para que la plataforma pueda ser útil para los profesores.

Cada segmento del mercado debe ser evaluado a partir de sus características propias y sus necesidades. Más adelante se hará una descripción más exhaustiva de los mismos. Del análisis de la demanda, se observa que las principales barrera al consumo o concreción de los servicios de enseñanza particular son los siguientes:

Barreras al consumo	Soluciones de Aprobapp
Desconocimiento de la oferta	Concentración de la oferta
Disponibilidad horaria	Visualización
Lejanía del profesor	Mayor disponibilidad
Edad/Género	Clases virtuales y presenciales
Desconfianza	Seguridad
Precio o tarifa	Competencia



Fuente: Elaboración propia.

b. Características del mercado

Se sabe que el mercado de las clases particulares está en pleno crecimiento en Argentina (Superprof, 2019). A pesar de esto, no existen cifras oficiales que permitan determinar, la cuantía de la demanda, de la oferta ni los ingresos que genera esta actividad económica. En parte porque muchos de los profesores particulares no declaran sus ingresos ante el organismo recaudador (AFIP), y también, porque no existe un sistema que genere una base de datos confiable.

Como antecedente se tienen los estudios PISA elaborados en el año 2012, que fueron realizados tomando una muestra de alumnos de 15 años de edad en más de 65 países. Estos estudios arrojaron que en Argentina, más del 42% de los estudiantes recurre a las clases pagas por fuera de la escuela:

País	% Alumnos con Clases Particulares
Grecia	52%
Corea	48%
Brasil	46%
Colombia	43%
Argentina	42%
España	33%
Singapur	30%
Uruguay	30%
Alemania	29%
Israel	26%
Japón	17%
Chile	15%
Promedio Mundial	33%

Fuente: Byun, Chung y Baker (2018).

La estructura de las clases de apoyo es bastante heterogénea. Se ofrecen clases para todos los niveles educativos, y todas las materias incluidas en las currículas, aunque hay una notoria inclinación por materias como matemáticas, historia, literatura, física y química. Las clases particulares pueden ser impartidas por profesores que pertenecen a una academia o instituto creado a tal fin, o de manera

particular por personas que pueden o no contar con titulación que avalen sus conocimientos.

Según la página Superprof (2017), el auge de las clases particulares en los últimos años en el país no tiene precedente, y las nuevas tecnologías están contribuyendo para ello. Los padres y alumnos están priorizando la inversión en clases de apoyo para asegurar buenos resultados académicos.

c. Cálculo de la rentabilidad

Los ingresos de **Aprobapp** están dados por:

- Canon por publicaciones sobresalientes de los profesores.
- Canon por pertenecer a la categoría de Profesor Premium.

Los egresos de **Aprobapp** están determinados por:

- Mantenimiento del Hosting, de la App y soporte general.
- Sueldos del personal que trabaja en la empresa.
- Servicios profesionales (contables y legales).
- Marketing y publicidad.
- Buffer.
- Impuestos nacionales (IVA, Ganancias) y provinciales (Ingresos Brutos).

Las estimaciones del margen bruto (ventas – costo de ventas) para el primer año se calculan en USD 61.505. Sin embargo, los costos operativos y las depreciaciones superan este monto, arrojando el resultado final (- USD 41.784). El paulatino incremento de los profesores utilizando el servicio premium permitirá revertir los resultados obtenidos en el primer año, y generar un negocio rentable con potencial para expandirse a otros países de América Latina.

El cliente y el mercado objetivo

a. Segmentos del mercado

El mercado al que ingresa **Aprobapp** es complejo por varios motivos. En primer lugar, no existe información específica sobre el mismo. El alto nivel de informalidad de las actividades de enseñanza particular no permite entender con claridad la

cantidad de profesores dedicados a esta tarea en el país. Tampoco hay información estadística sobre las tarifas que cobran, la metodología que emplean, ni las materias que ofrecen preparar. Por otro lado, al ser una plataforma de encuentro entre profesores, padres y alumnos, es necesario poder diferenciar las necesidades de cada uno y crear soluciones convenientes y atractivas para todos ellos. A continuación se definen las características de los tipos de clientes mencionados.

- **Profesores particulares:** La plataforma busca incorporar a personas residentes de Argentina que quieran impartir clases presenciales y/o virtuales para luego ser validadas para ingresar en Approbapp en base a sus aptitudes. Las materias impartidas pueden corresponder a la currícula del nivel primario, secundario, terciario, universitario e incluso se pueden dictar cursos extracurriculares, por ejemplo, de música, de baile, de ejercicios físicos, etc. Los profesores interesados en formar parte deben ser mayores de 16 años. No hay restricciones sobre la preparación académica de los mismos, ni tampoco sobre el tiempo que le destinen a la actividad. Los profesores deben tener asiduidad y experiencia en el manejo de internet y aparatos tecnológicos para poder utilizar la plataforma.
- **Alumnos autogestionados:** La plataforma necesita captar alumnos que residan en el país y que estén interesados en reforzar conocimientos académicos o aprender nuevas aptitudes. En este segmento es importante definir la situación socioeconómica a la que pertenecen, ya que acceder al servicio de clases particulares tiene su onerosidad. Por eso se establece que los alumnos serán todos aquellos dentro y por encima de la clase social media baja. A su vez, hay dos tipos de alumnos: los menores de edad que necesitan la consideración de los padres para tomar clases particulares (por ejemplo, en nivel primario o secundario), y los mayores de edad, que toman sus propias decisiones (por ejemplo estudiantes terciarios y universitarios, e incluso algunos alumnos del nivel secundario).
- **Padres:** Se debe tener en cuenta que en muchos casos, son los decisores de contratar las clases para sus hijos. Por lo tanto, los esfuerzos de la plataforma deben estar orientados también a captar su atención. El segmento está definido por la población económicamente activa que tiene a su cargo

niños y jóvenes en edad escolar y de clase social media baja para arriba con conexión a internet para contratar clases particulares. Al igual que los profesores, deben tener conocimientos en el uso de la tecnología e internet para formar parte de la plataforma.

El proyecto de negocio pretende lograr un espacio de encuentro entre profesores, alumnos y padres en Argentina. La **segmentación geográfica** queda definida por lo tanto para todo el territorio nacional, ya que la virtualidad del sistema permitiría que un profesor que se encontrase en cualquier lugar de Argentina pudiera impartir clases a todos los alumnos que lo solicitaran. La **segmentación demográfica** sería para profesores mayores de 16 años, para padres en pareja o solteros y para alumnos que pueden tomar sus propias decisiones y disponer dinero, definidos como mayores de 16 años. La **segmentación socioeconómica** queda definida desde la clase media baja para arriba, ya que son quienes podrán costear las clases y tienen acceso a internet y dispositivos electrónicos.

La **segmentación psicográfica** se define por el interés en la búsqueda de generar conocimientos y ayudar a los alumnos a aprobar sus materias. La **segmentación conductual** establece el uso del servicio para ganar tiempo, comodidad y dinero (ya sea por el ahorro de los padres y alumnos o por los ingresos generados por los profesores).

Se detectaron tensiones entre los grupos objetivos, las cuales son explicadas con el modelo de “I wish”, “I love” and “I hate”:

	Profesores	Padres	Alumnos
I WISH	Desearía que más personas vieran mis anuncios	Desearía encontrar profesores que me generen confianza	Necesito aprobar la materia
I LOVE	Amo dar clases	Amo poder ayudar a mis hijos	Amo cuando los profesores me ayudan a aprobar las materias
I HATE	No me gusta esperar solamente a que los padres recomienden mis clases	No me gusta perder tiempo para encontrar profesores disponibles	No me gusta cuando el profesor no puede atender mis pedidos urgentes

Fuente: Elaboración propia.

b. Arquetipo de personas

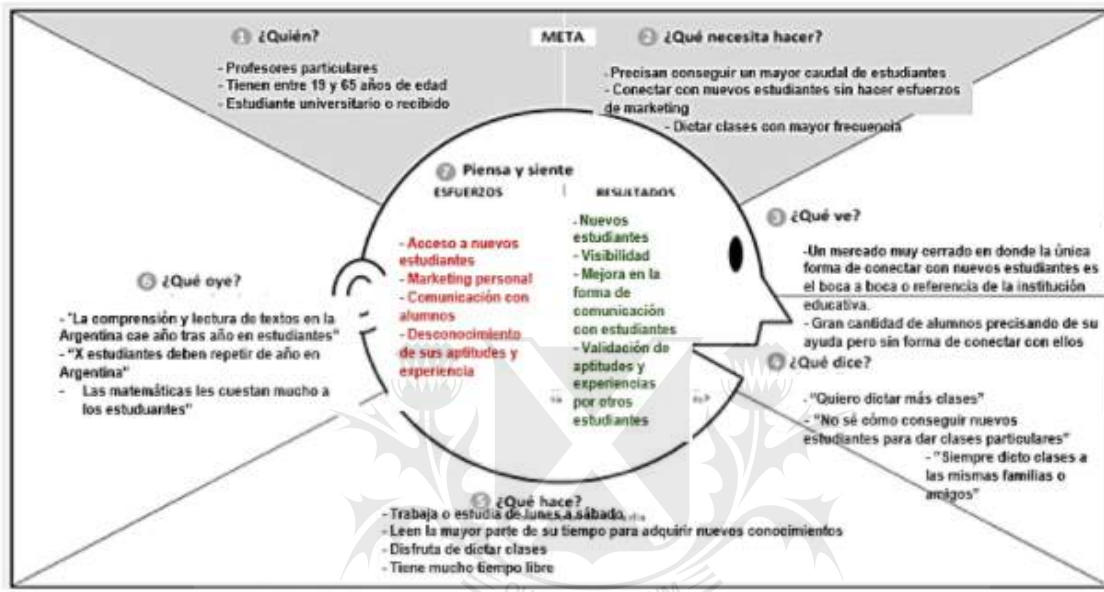
Para identificar las necesidades de las personas que demandarán el servicio de **Aprobapp**, es necesario definir el arquetipo que las caracteriza. Para ello se realizaron distintas encuestas a usuarios que visitaron el MVP y dejaron sus datos para enterarse de las novedades del lanzamiento. De allí generamos los siguientes arquetipos:

- María: **profesora de matemáticas** del nivel primario y secundario. Tiene disponibilidad part time para brindar clases particulares. Prefiere tener clases con un máximo de dos alumnos a la vez para poder brindar atención personalizada. Tiene un buen manejo de internet y utiliza todas las herramientas disponibles para dictar las clases de manera didáctica y amena.
- Rodolfo: **profesor de física** del nivel terciario y universitario. Tiene disponibilidad full time y cuenta con un espacio ambientado en su domicilio para organizar clases de hasta diez alumnos. Sin embargo, está buscando incrementar las clases virtuales para generar más ingresos.
- Carlos: es un **padre** que tiene tres hijos en edad escolar. Como trabaja todo el día en una oficina no puede ayudarlos con las tareas. Por ello se encuentra buscando permanentemente profesores de diferentes niveles y materias. Hasta el momento solo ha contratado profesores recomendados por otros padres, sin embargo le cuesta conseguir disponibilidad horaria.
- Sol: es **alumna del secundario**, le cuesta estudiar matemáticas y siempre recurre a profesores que la preparen. Su madre le brinda el apoyo económico para que ella elija y contrate sus profesores. El próximo año va a necesitar rendir el examen de ingreso a la universidad y ya está buscando profesores con experiencia en este tipo de exámenes.
- Agustín: es **alumno de la Licenciatura en Finanzas** y necesita apoyo para entender los temas relacionados a estadística inferencial. Como trabaja y estudia, no tiene tiempo para tomar clases presenciales por lo que busca profesores virtuales que puedan dar clases los fines de semana.

c. Mapa de Empatía

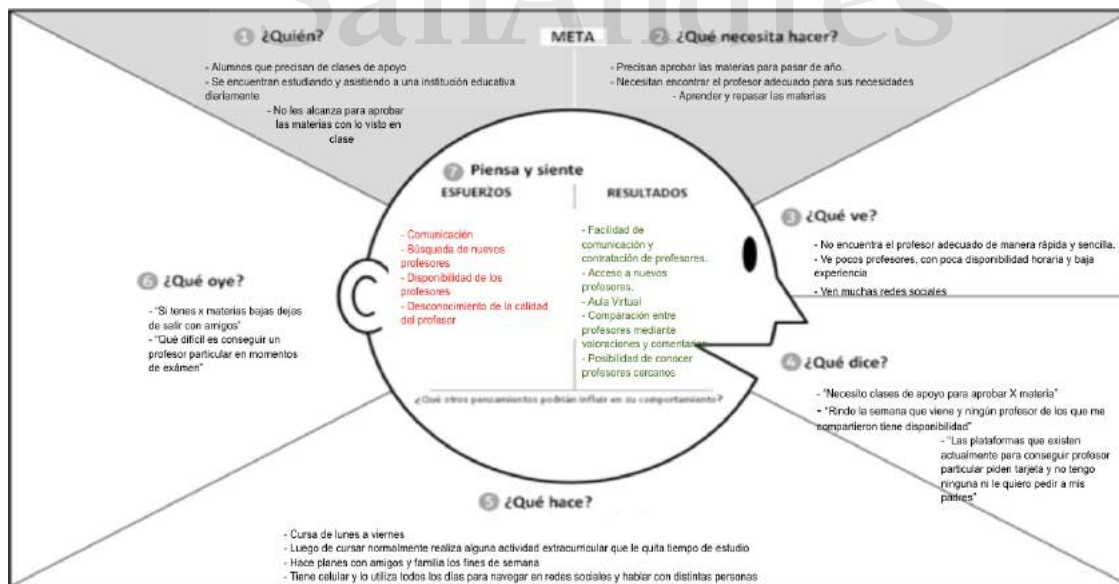
Como se definió anteriormente, **Aprobapp** debe considerar tres clientes distintos en su propuesta de valor, es por ello que también se desarrollan tres mapas de empatía específicos.

1.- Profesores particulares



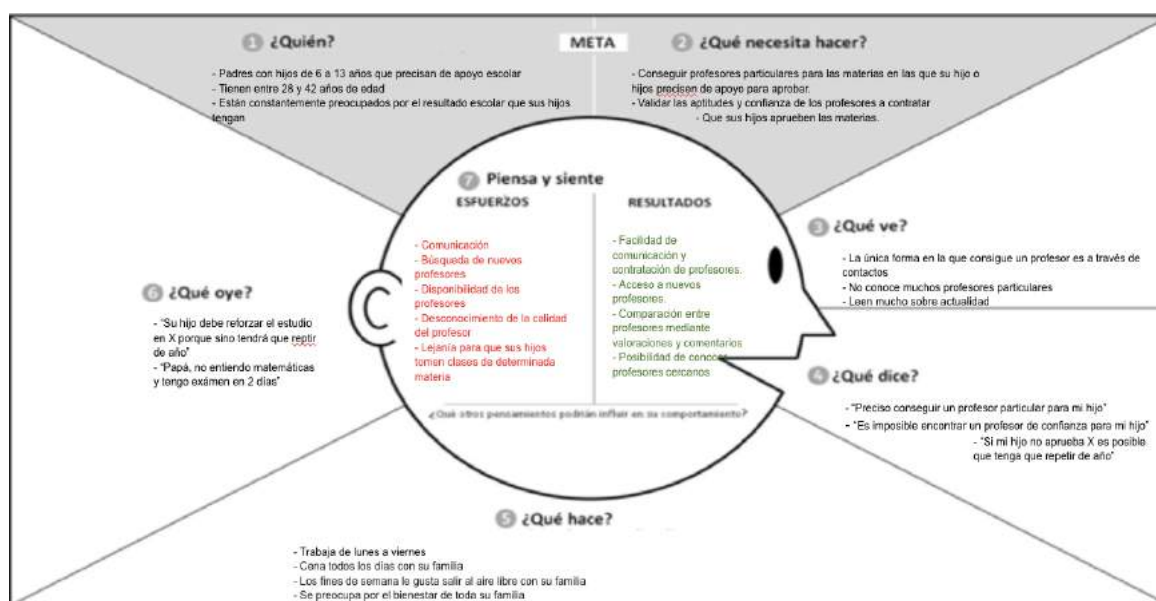
Fuente: Elaboración propia.

2.- Alumnos Autogestionados



Fuente: Elaboración propia.

3.- Padres de alumnos



Fuente: Elaboración propia.

d. Tamaño del mercado

a. TAM

Si se consideran las estadísticas del Ministerio de Educación (2020), se estima que en el país hay un total de 11,3 millones de alumnos en el ciclo de educación común (primario, secundario y superior no universitario). En este segmento se deja de lado la educación especial y el ciclo inicial, pero se incluye el nivel de formación profesional no universitario y los terciarios en general.

Por su parte, en Argentina se estima que hay 1,5 millones de alumnos cursando carreras de grado en las universidades nacionales. A esta cifra deben sumarse los alumnos que estudian carreras en universidades privadas, lo que generaría un total de 1,9 millones de estudiantes.

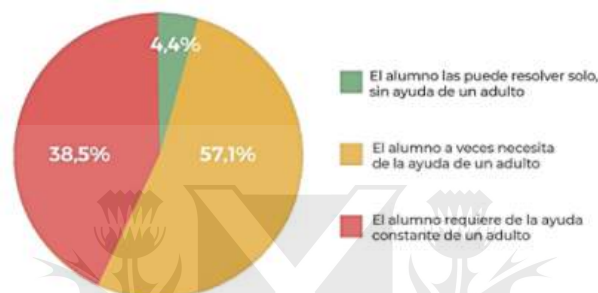
b. SAM

Para definir el tamaño del mercado, castigamos al universo total tomando solo en consideración la población conectada a internet (71.53% según el INDEC), que podrían utilizar sus dispositivos para descargar **Aprobapp**, de los cuales creemos que la mayor parte de los que asisten a instituciones privadas estarán conectados,

mientras que en la parte pública este número tendrá una caída más fuerte, lo que nos daría un mercado aproximado de 8M de alumnos.

c. SOM

Por último, según la información de Nadoroski, Volman y Braga (2020), “4 de cada 10 alumnos necesitan el acompañamiento constante de un adulto para realizar las actividades escolares” (p.2). Sumado a esto, 5 de cada 10 alumnos necesitan ayuda en situaciones específicas, especialmente cuando se acercan los exámenes o un tema puntual no es entendido.

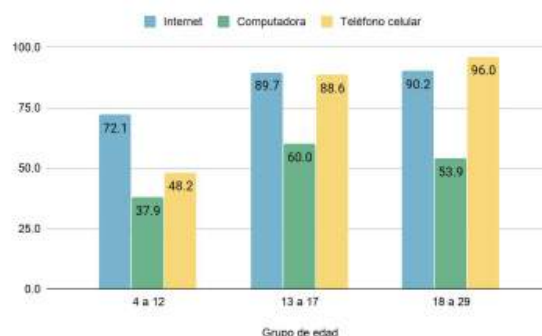


Fuente: Nadoroski, Volman y Braga (2020).

En conclusión, el mercado potencial de **Aprobapp** tiene más de 1.2M de alumnos que podrán hacer uso de la plataforma para tomar clases particulares en distintas oportunidades de una o más materias.

e. Estimación de la demanda y evolución

Se estima que la demanda por clases particulares desde la plataforma **Aprobapp** estaría determinada en relación los niveles educacionales y a los distintos segmentos etarios y su acceso a internet:



Fuente: Observatorio Argentino por la Educación (2020).

Se considera que **Aprobapp** tendrá una demanda potencial del 10% de los alumnos del nivel primario, superior no universitario y universitario; y una demanda potencial del 25% del nivel secundario¹, alcanzando una demanda estimada de 1,2 millones de alumnos registrados en la plataforma. Sobre esta estimación se calcula un market share para el primer año del 2%, que se incrementará gradualmente, tal como se muestra a continuación.

Universo Alumnos Potencial Aprobapp (Personas)

	Público	Privado	Total
<i>Primario</i>	214.046	130.921	344.967
<i>Secundario</i>	401.699	283.568	685.267
<i>Superior no Universitario</i>	37.498	31.349	68.847
<i>Universitario</i>	112.134	43.000	116.341
Total Alumnos Potenciales Argentina.	765.377	488.838	1.215.422

Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>MarketShare Aprobapp</i>	2%	4%	10%	15%	20%
<i>Alumnos Ingresantes a Plataforma por Año</i>	24.308	48.617	121.542	182.313	243.084

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los profesores particulares, se estima que en el mercado hay más de 150.000 que no pertenecen a instituciones o academias de apoyo y que trabajan con acceso a internet y utilización de medios electrónicos. El market share se definió en 4% para el primer año de la plataforma en relación a las acciones de marketing a trabajar. lo que implica la registración de 6.000 profesores particulares.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Crecimiento Año sobre Año</i>		250%	150%	133%	125%
<i>Market Share Profesores</i>	4%	10%	15%	20%	25%
Cantidad de Profesores Usando Aprobapp	6.000	15.000	22.500	30.000	37.500

Fuente: Elaboración propia.

¹ Ver Anexo I

Propuesta de valor

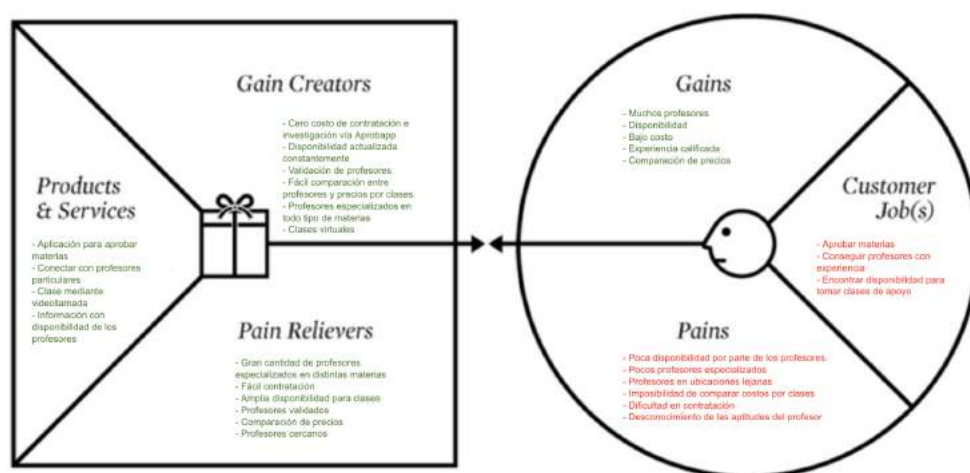
Se ofrece al mercado una aplicación que cumpla un doble objetivo. Por un lado, ampliar las oportunidades para que los profesores particulares puedan dictar clases sin importar el lugar en el que se encuentren, y por otro lado, facilitar la búsqueda de enseñanza de apoyo y de calidad tanto de padres, como de los propios alumnos.

Aprobapp será un facilitador de conexiones y una herramienta que contribuya a la educación argentina. Para ello, buscará permanentemente entender las necesidades de cada público y proponer nuevas funcionalidades que permitan generar clases virtuales de calidad.

El resultado final de la propuesta estará traducido en un incremento de la actividad de los profesores particulares, en un mejor desempeño de los alumnos en las aulas y un incremento en el impacto social mejorando el nivel de enseñanza en todo el país. Para ello, **Aprobapp** aportará al público la concentración de los mejores profesores particulares en un solo lugar, con un sistema de validación de idoneidad a través de documentación pertinente, actualización constante de las herramientas de comparación y nulo costo de búsqueda e interacción. Este sistema estará sustentado en la vasta cantidad de profesores que existen y que se encuentran interesados en sumarse, en las diversas materias que son de preocupación para padres y alumnos, y en el impulso de las clases virtuales en el año 2021.

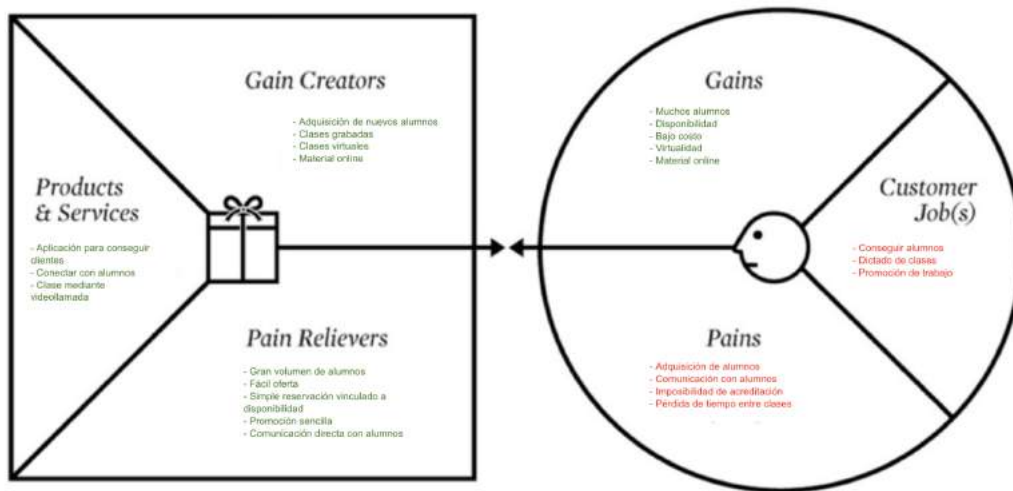
a. Value Proposition Canvas

(Alumnos)



Fuente: Elaboración propia.

(Profesores)



Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis que se comprobará mediante la recolección de información online: “Confirmar que existe un interés por parte de los alumnos, padres de los alumnos y profesores particulares en tener una aplicación que permita conectarlos entre ellos para gestionar clases particulares”.

b. Diferenciación y ventajas competitivas

Para presentar por qué **Aprobapp** es una plataforma distinta y con grandes ventajas frente a sus actuales competidores utilizamos un análisis VRIO:

	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZADO	ESTADO
Búsqueda de Profesores	✓	✗			Paridad Competitiva
Oferta de clases Amplia	✓	✗			Paridad Competitiva
Disponibilidad Online	✓	✗			Paridad Competitiva
Geolocalización	✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
Aplicación Nativa Mobile	✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
Clase o TP de último momento	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Guardado de Archivos Online	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Clases por Videollamada	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Precio del Servicio	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Aprobapp tiene varias funciones que son muy valoradas dentro de la categoría pero que otros competidores también contemplan y utilizan. Es por ello, que para

posicionarse y ganar market share desde el inicio de manera sustentable, se estará enfocando en aquellas propiedades que sabemos que son únicas, distintivas, difíciles de imitar y con la organización lista para su uso a diferencia de los competidores. Ellas son: las clases por TP o trabajo de último momento, guardado de archivos online, clases por videollamada y el precio de servicio (los profesores sólo pagan cuando ya están entregando un número determinado de clases).

Modelo de Negocio

a. Canvas Business Model

El siguiente es el diagrama de Canvas Business Model que describe el modelo de negocios de **Aprobapp** de una manera sencilla y práctica.

<p>PERSONAS CLAVES</p> <p>Los profesores particulares que imparten apoyo teórico y práctico.</p> <p>Los alumnos que requieren ayuda con las materias que cursan.</p> <p>Los padres que gestionan clases para sus hijos en edad escolar.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>El mantenimiento y actualización de la aplicación para que siempre esté a la vanguardia.</p> <p>Promoción de la registración de profesores y alumnos.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Facilitar la conexión entre la oferta y la demanda del mercado de clases particulares en Argentina.</p> <p>Brindar nuevas herramientas para hacer el proceso virtual más sencillo.</p>	<p>RELACIÓN CON DESTINATARIOS:</p> <p>Los profesores y los alumnos pueden generar vínculos estrechos, eliminando las barreras que no permiten un aprendizaje completo. Se deben respetar las normas de conductas y ética. Reputación del profesor.</p>	<p>DESTINATARIOS:</p> <p>Personas con habilidades para brindar clases particulares.</p> <p>Padres con hijos en edad escolar.</p> <p>Alumnos del nivel primario, secundario y universitario.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES: Staff calificado para el desarrollo de la aplicación y todas sus herramientas. Computadoras y Conexión a internet. Equipo de marketing digital</p>		<p>CANALES DE COMUNICACIÓN: App mobile, redes sociales. Marketing online.</p>	
<p>COSTOS DE ESTRUCTURA:</p> <p>Desarrollo de la aplicación.</p> <p>Mantenimiento y mejora del software.</p> <p>Salario del recurso humano.</p>		<p>INGRESOS ESPERADOS:</p> <p>Por la suscripción mensual de los profesores particulares como servicio Premium y por las publicaciones sobresalientes.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio toma los aciertos que encontraron otras plataformas de búsqueda de profesores particulares, mejora aquellas funciones cuyo desempeño no está siendo bueno en el resto y crea además nuevas funciones para que el oferente y el demandante de clases consideren a **Aprobapp** la mejor alternativa. Se busca concentrar en una sola plataforma todos pasos del proceso de aprendizaje en modalidad virtual, desde el ofrecimiento de los profesores, la búsqueda de los alumnos, la comparación directa entre las diferentes alternativas, la primera consulta y la realización de las clases en sí.

Tanto para los alumnos como para los profesores, la utilización de la aplicación permite un ahorro de tiempo y dinero, ya que si las clases fueran presenciales, el costo de traslado al lugar de encuentro y el tiempo que se destina en ello puede ser empleado en otras actividades o en mayor tiempo de clases.

El modelo de negocio propuesto por **Aprobapp** crea valor por la facilitación en la interacción directa entre usuarios, por la reducción de esfuerzos para conseguir lo que se busca, por la reducción de la ineficiencia en el mercado actual y por la transparencia de todo el proceso.

En cuanto al modelo de rentabilidad, la aplicación obtendrá ingresos a partir de la suscripción de los profesores al sistema premium, el cual les permitirá acceder a todas las funciones de la misma y poder encontrar alumnos de manera ilimitada. Es un modelo de tipo win-win porque los profesores se inclinarán por suscribirse para el servicio Premium a partir de su propio incremento de ingresos. Al momento de la suscripción, los profesores lo entenderán como una inversión para mejorar su propio negocio.

Market Fit

a. Proceso de validación de hipótesis

Para validar la hipótesis respecto a la idea del negocio, se diseñó y desarrolló el sitio web de **Aprobapp** (www.aprobapp.com)² para que los potenciales usuarios pudieran acceder y demostrar su interés.

² Ver Anexoll para imágenes del sitio y campaña publicitaria.

Mediante una campaña publicitaria en Google Ads, se buscó captar el interés de aquellas personas que se encontraban buscando “profesores particulares”, “clases particulares” y otros términos relacionados a la propuesta de valor de **Aprobapp**, para dirigirlos al sitio y que muestren su interés por el lanzamiento de la plataforma:

La invitación a la suscripción que corrió durante los últimos 3 meses de 2019 fue bien recibida por ambas partes, ya que se logró el registro de más de 200 alumnos y padres, así como también 190 profesores. Todos completaron el formulario para estar al tanto de nuevos updates e inicio de la plataforma, lo cual revela un interés genuino por una nueva alternativa de enseñanza particular.

Además, se realizó una encuesta a los primeros 20 profesores con intención de ser parte de **Aprobapp** y ayudar a preparar el lanzamiento de la plataforma, donde el 95% contestó que ya cuentan con experiencia previa. Además, una tercera parte de los profesores indicó que realizaba clases menos de seis veces a la semana, un 26% dictaba entre 6 y 10 clases semanales y otro porcentaje igual llegaba a concretar 15 clases semanales. Por último, el 16% restante realizaba un promedio superior a 16 clases por semana.

Por último, la encuesta incluyó un espacio para que los profesores indiquen qué esperan de **Aprobapp**. Las respuestas fueron muy variadas, pero se destacó la expectativa de una app accesible y sencilla de usar que cuente con herramientas para brindar las clases virtuales, para actualizar los horarios de disponibilidad del profesor y para responder inmediatamente a las consultas de los alumnos.

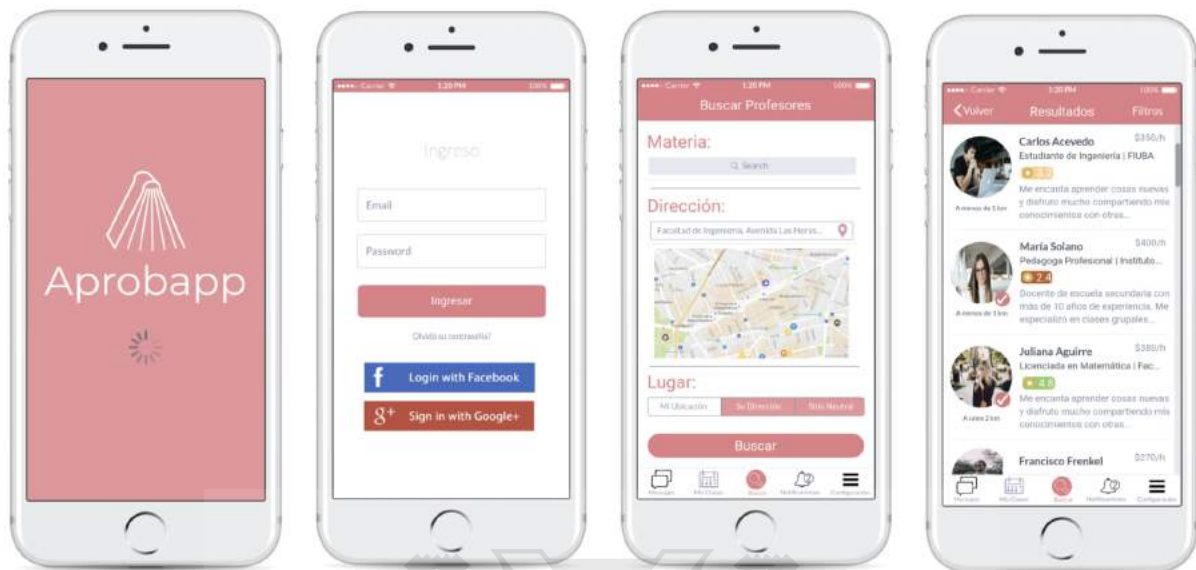
b. Minimum Viable Product (MVP)

En la segunda etapa de validación se aplicó la estrategia de MVP dentro del método de Lean Startup.

Como primer paso, se desarrolló un prototipo inicial de la aplicación de **Aprobapp** mediante la herramienta Marvelapp. El prototipo fue diseñado íntegramente para la versión mobile del producto, ya que será el dispositivo más utilizado para utilizar los servicios. Este prototipo fue testeado por familiares y amigos para que emitieran opiniones sobre su estética y secciones.

Una vez que se recolectaron las opiniones del primer testeo, se analizó y rediseñó el prototipo para que fuera lanzado como MVP al mercado y los usuarios pudieran

navegar dentro de la aplicación. Para difundir el MVP se realizó una invitación en la página web para quienes ingresaran a la misma:



Fuente: www.aprobapp.com

La recepción del prototipo fue muy buena y generó el interés de los usuarios. Se destacó entre los que opinaron, la buena imagen de la aplicación, la posibilidad de interactuar fácilmente con profesores y alumnos, la validación de los profesores y la puntuación de cada uno.

La respuesta del público ante el lanzamiento de la nueva plataforma (que se relevó mediante el experimento propuesto) permitió validar la hipótesis anteriormente formulada. Las conclusiones que se extraen son las siguientes:

- Efectivamente existe un interés por parte de los alumnos en tener una aplicación que les permita contactar a profesores particulares.
- También existe un interés por parte de los profesores en conseguir un mayor volumen de alumnos mediante una aplicación que los conecte y les genere visibilidad.

Análisis de la Industria - Competencia

El mercado de las clases particulares de la actualidad es muy similar al que nos encontramos si miramos 20 años atrás. Tenemos un número creciente de oferentes

especializados en distintas materias y al mismo tiempo un incremento de alumnos buscando clases, en donde la forma de contratación es similar a los años 2000. Se piden referencias de profesores para luego contactarlos de manera directa sin tener la posibilidad de aplicar todas las innovaciones tecnológicas que surgieron en los últimos años para mejorar este proceso que quedó perdido en el tiempo.

Las nuevas plataformas que vienen a irrumpir en este contexto, reúnen a los dos agentes del mercado, funciona como nexo y facilitador del servicio principal, que es el de enseñanza particular. Por su parte, la plataforma brinda un servicio que depende de la necesidad de estos dos tipos de clientes. Se debe destacar que **Aprobapp** presta un servicio con distintas modalidades, ya que puede ser utilizado únicamente para contactar profesores (las clases luego serían presenciales o virtuales por fuera de la plataforma) y también puede ser utilizada como aula virtual y medio para el dictado de las clases.



Fuente: Elaboración propia.

a. Análisis de los competidores y mapa competitivo

Según el relevamiento realizado, existen dos competidores directos en el país, que ofrecen un servicio de postulación de profesores por medio de una plataforma virtual, en la que los alumnos pueden interactuar:

- *Apprendo*



Es una plataforma digital nacida en la Argentina que tiene como objetivo facilitar el acceso a clases particulares, cursos y talleres de modalidad online y presencial, pero fue concebida desde sus inicios con el objetivo de vincular profesores con alumnos para luego utilizar bibliotecas, cafeterías y otros espacios para el dictado de las clases. Esto quiere decir que hoy en día los profesores pueden mostrar su disponibilidad para el realizado de las clases de manera online, pero la plataforma no cuenta con el servicio de videollamada integrado, sino que deben buscar algún método posible entre oferente y demandante.

El servicio que ofrece es 100% gratuito para alumnos y profesores interesados en conseguir o dictar una clase particular. Para ello, ambas partes deben registrarse en la plataforma, comprobar su identidad y una vez finalizado este proceso tendrán acceso al uso de Apprendo.

- Fortalezas
 - Se encuentra establecida en el mercado nacional con buena difusión de la iniciativa.
 - Plataforma 100% gratuita para alumnos y profesores.
 - Variedad de profesores, temáticas y espacios para el dictado de clases.
- Debilidades
 - No cuenta con plataforma para realizar las clases mediante videollamada.
 - No tiene integrado el proceso de geolocalización, por lo que el usuario debe expresar la zona geográfica en la cual se encuentra.
 - No cuenta con sección para almacenar información de clases pasadas.

- Baja comunicación digital, medio más importante para este tipo de plataformas.
- Los profesores no cuentan con calificaciones que otorguen confianza a los alumnos.
- La forma de contratación es similar a la antigua, ya que se expresa interés en realizar una clase y luego eso abre una cadena de mails con el profesor.

- **SuperProf**



Es una plataforma que se desarrolló para varios países del mundo, entre ellos Argentina. Los profesores deben registrarse y generar un perfil para poder publicar un aviso, los cuales son creados por ellos mismos. Este paso es gratuito y pueden publicarse más de un aviso al mismo tiempo. Se aplica un canon optativo para que los profesores mejoren el posicionamiento de sus avisos en donde el precio de la suscripción es de \$390 mensual o \$2.490 anual.

Los profesores tienen plena libertad para fijar las tarifas por sus clases, las que se recomiendan ofrecer por horas y Superprof no aplica ninguna comisión por el servicio. Se le recomienda al profesor crear un perfil completo, con fotografía y antecedentes académicos para llamar la atención de los alumnos, incluso pueden grabar un video. Además, la plataforma cuenta con un servicio de recomendaciones, donde los alumnos o los colegas del profesor pueden escribir su experiencia en las clases y puntuar por estrellas.

Los alumnos pueden encontrar a los profesores por geolocalización y por materias, las cuáles hay más de mil. Para contactarse, deben crear un perfil y mandar mensajes a los profesores para solicitarles una clase. Es gratuito solo hasta un

reducido número de veces. Luego se le solicita al alumno que abone un canon (actualmente es de \$390 por mes) para seguir consultando a través de la página.

- Fortalezas
 - Superprof tiene varios años en el mercado local e internacional.
 - Página web atractiva y desarrollo de funcionalidades (como la geolocalización o el aviso por mail y teléfono cuando hay nuevos interesados).
 - Gran número de profesores y alumnos registrados.
 - Alta inversión en publicidad por redes sociales.
 - Facilidad para utilizar la plataforma.
- Debilidades
 - No tiene herramientas propias para el dictado de clases virtuales (recomienda usar Google HangOuts, Skype, FaceTime, WhatsApp, Zoom o llamadas telefónicas, etc.)
 - Las tarifas que le cobra a los alumnos para contactarse con los profesores desalienta el uso de la aplicación y resta oportunidades de crecimiento. La plataforma utilizó la estrategia de gratuidad en los primeros años de servicio para que más personas conocieran los servicios, y luego aplicó las tarifas. Los profesores observaron una baja importante de consultas.
- Tus Clases



Tus Clases tiene plataformas en varios países del mundo. Elevó su popularidad en el momento que Superprof impuso tarifas para los alumnos. En el caso de Tus

Clases, solamente cobra una tarifa por el destaque de los avisos y no se le cobra a los alumnos.

Tanto profesores como alumnos deben registrarse en la plataforma. Los profesores pueden crear tantos avisos como deseen y tienen la posibilidad de ser recomendados por alumnos anteriores. Los datos de contacto del profesor no son mostrados al alumno en ningún momento. La modalidad plantea que los alumnos envíen un mensaje al profesor por la página consultando disponibilidad y tarifas. El profesor es notificado y debe contestar. En este momento puede hacerle saber al interesado su teléfono de contacto.

Los profesores pueden optar por destacar su aviso, con un costo de \$530 mensuales, o subir a nuevas posiciones un total de 5 avisos por \$409. Tus Clases ofrece un servicio de Aula Virtual, para que el profesor pueda subir el material de estudio a la página y brindar clases por este medio. Se ofrece una prueba gratuita.

- Fortalezas
 - Cuenta con servicio gratuito para alumnos, que son los consumidores del servicio de clases particulares.
 - Tiene incorporado un servicio de Aula Web.
 - Permite recomendaciones e interacción con los profesores.
- Debilidades
 - Poca publicidad en redes sociales.
 - Problemas en el funcionamiento de mensajería
 - Plataforma poco amigable con los usuarios.

Además se encontraron otros competidores, cuyas plataformas no están orientadas al ofrecimiento de clases de apoyo y sin embargo son utilizados por los clientes:

- *Facebook*

Tiene varios grupos formados por profesores, padres y alumnos que pueden publicar sus avisos y/o necesidades de clases, para que otros los contacten. El servicio es totalmente gratuito y los profesores pueden subir sus avisos en forma de banner, con datos de contacto. Es una forma donde los alumnos también pueden solicitar clases para que sean los profesores los que los contacten.

- Fortalezas

- o Tiene publicidad en la red social más importante.
- o No hay restricciones para participar en el grupo.
- o Tiene geolocalización incorporada.
- Debilidades
 - o Hay temor de que los avisos sean falseados.
 - o Los datos de contacto se exponen sin restricciones.
 - o No hay un formato específico para publicar los avisos.

- *Mercado Libre*

Desde hace algún tiempo y por la necesidad de nuevas alternativas de promoción de su actividad, los profesores particulares están subiendo avisos en este tipo de plataformas denominadas market place. No es la finalidad de las mismas, pero tampoco tienen restricciones para ello. Los profesores ofrecen sus clases y los alumnos pueden contactarlos y contratar sus servicios a través de la pasarela de pago que hay disponible, especialmente si se trata de una opción de modalidad virtual. Para utilizar la plataforma, Mercado Libre les solicita a los profesores presentar documentación que acredite su identidad.

- *Academias*

Por último, se debe mencionar como competidor indirecto a las academias o institutos, que se dedican a reclutar profesores para brindar clases de apoyo en materias seleccionadas según la demanda o la especialización del instituto. La modalidad solía ser netamente presencial, sin embargo, en el último año se volcaron a brindar clases virtuales, desarrollando plataformas de aulas virtuales.

Del análisis de los competidores se diseña el siguiente mapa de posicionamiento o competidores. Los atributos que se destacan son la funcionalidad de las plataformas y precio del servicio de contacto entre las partes:



Fuente: Elaboración propia.

b. Análisis PESTEL

- Factores Políticos

La Política de Estado orientada a la educación en Argentina, tuvo momentos de mejor o peor desempeño a lo largo de la historia reciente. Parte de la educación es pública y gratuita tanto en los niveles primarios, secundarios y universitarios. Actualmente se destina más del 6% del Producto Bruto Interno a la educación. Buchbinder, et.al. (2019) indica que la inversión ha crecido desde el año 2005 pero luego disminuyó a partir del 2015. Muchos analistas concuerdan en que las políticas deben estar más conectadas entre sí y orientarse al objetivo de recuperar la calidad institucional que el país supo tener en otras épocas.

En las últimas décadas, el conflicto entre el gobierno y los docentes por los desacuerdos paritarios y por las deficiencias edilicias en las escuelas se volvió una constante. A lo largo del año, se registran muchos días de huelga y de suspensión del dictado de clases, en donde los alumnos resultan perjudicados porque disminuyen el tiempo y la calidad de la enseñanza en los establecimientos. Esto

obliga a muchos a buscar apoyo particular, para poder cubrir los conocimientos no recibidos en las escuelas.

Esta situación expone la vulnerabilidad de los sectores sociales más pobres, que no pueden recurrir a esta alternativa. Por este motivo, el Ministerio de Educación de algunas provincias genera herramientas de apoyo escolar gratuito, que contribuyen a bajar las tasas de deserción de los estudiantes. Este es el caso de la Ciudad de Buenos Aires (2021) que mantiene activa una red comunitaria de apoyo en todas las materias para estudiantes primarios y secundarios, que funcionan en clubes, parroquias y bibliotecas.

En el año 2020, el gobierno nacional tomó la decisión de suspender el dictado de clases presenciales a causa de la pandemia de Covid-19, en todos los niveles educativos. Esta situación obligó a todos los docentes a utilizar herramientas online para impartir las clases. Sin embargo, muchos alumnos quedaron al margen del sistema por no contar con los medios necesarios. Para el año 2021, las clases presenciales se están retomando, aunque de manera escalonada y con el condicionante de la evaluación sanitaria que permita o no continuar con la modalidad.

- Factores Económicos

La mayoría de los indicadores macroeconómicos de Argentina son preocupantes, y su mal desempeño viene de larga data. Sin embargo, los recientes acontecimientos producidos por la pandemia de Covid-19 y las expectativas negativas que parte del sector empresarial e inversor tienen con respecto al desempeño del gobierno, exacerbaron los malos resultados.

La inflación del año 2020 se registró en 36,1%, según la información del INDEC (2020). Las expectativas de los especialistas dan una tendencia al alza de este indicador, que es muy importante porque ataca a la economía real. Los aumentos de precios generalizados ocasionan pérdida del poder adquisitivo, especialmente del sector de ingresos medio y bajo de la sociedad, que no tienen oportunidad de cubrirse frente a este fenómeno.

La Educación se ubica entre los segmentos que sufrieron menores incrementos (20,1%), junto con Vivienda y Servicios Públicos (17,6%) y Comunicación (7,6%).

Esta disparidad se debió principalmente al congelamiento de tarifas dispuestos por el gobierno nacional y a la excepcionalidad que atravesaron las instituciones de enseñanza que no pudieron brindar un servicio presencial. Se sabe que el inicio del ciclo lectivo 2021, trajo fuertes subas en las matrículas y cuotas de las instituciones privadas.

Los índices de empleo también preocupan porque mostraron bajas sensibles en la economía formal, y desde el inicio de la cuarentena en marzo del 2020 también se estima una disminución del empleo informal. El Boletín de Estadísticas Laborales (MTEySS, 2020) para el tercer trimestre del 2020 indican que la tasa de empleo es del 37,4%, la tasa de empleo no registrado es del 28,7% y la tasa de desempleo asciende al 11,7%. A su vez, se debe tener en cuenta que parte de los trabajos registrados responden a tipos de subempleo porque las personas trabajan menos de lo considerado como jornada completa. Por otra parte, la tasa de desempleo, además de ser alta, se está volviendo estructural (es decir que no responde solo a problemas coyunturales como podría ser la pandemia).

- Factores Sociales

El INDEC estima que la población argentina está conformada por más de 45 millones de personas en el año 2021. La distribución de la población por grupos quinquenales para este año indica que la población de menores de 15 años representa el 24,3%, la población entre 15 y 65 años (entre la que se encuentra la población económicamente activa) representa el 64,1% del total, y el restante 11,5% se conforma por mayores de 65 años.³

Con respecto a la situación educativa, la tasa de alfabetización argentina se registró en el 99% del total de la población, posicionando al país en el puesto 28. Las estadísticas del Ministerio de Educación (2019) indican que alrededor de 13 millones de personas están actualmente en el sistema educativo, en los distintos niveles no universitarios. Solo un cuarto de esta población asiste al sector privado.

³ Anexo III

Sistema educativo	Sector Público	Sector Privado	Total
Total	9.533.665	3.480.451	13.014.116
Común	8.210.121	3.320.520	11.530.641
Inicial	1.264.901	586.700	1.851.601
Primario	3.537.684	1.295.295	4.832.979
Secundario	2.738.539	1.127.502	3.866.041
Superior no universitario	668.997	311.023	980.020
Especial	78.789	28.681	107.470
Inicial	17.055	2.156	19.211
Primario	36.442	13.821	50.263
Secundario	25.292	12.704	37.996
Talleres de Ed. Integral			
Adultos	1.244.755	131.250	1.376.005
Primario	174.678	1.757	176.435
Secundario	531.590	48.812	580.402
Formación Profesional	538.487	80.681	619.168

Fuente: Elaboración propia en base al Ministerio de Educación (2019).

- Factores Tecnológicos

En todo el mundo, nuevas tecnologías están generando cambios en el método de aprendizaje, porque por un lado, se requiere formar personas capaces de razonar y resolver problemas en un mundo cada vez más tecnificado; y por el otro, porque se hace uso de esas mismas tecnologías para impartir los conocimientos.

Según el relevamiento del INDEC, hay 35 millones de argentinos usuarios de internet en la actualidad. A causa del confinamiento exigido en el último año y de la necesidad de trabajar y estudiar de manera remota, muchos usuarios comenzaron a utilizar intensivamente la tecnología y las conexiones a la web. Se estima que hubo un incremento de al menos el 2% de los usuarios de internet y el 7% de los usuarios de las redes sociales. En cuanto a los dispositivos móviles, se sabe que la cantidad de aparatos celulares supera en un 30% a la cantidad de habitantes del país.

Según datos de la EPH (2019), alrededor del 70% de los hogares del país tienen una computadora en su casa. Sin embargo, a causa de la utilización de teléfonos inteligentes, la medición de hogares con acceso a internet fue bastante superior (83%). El uso de las llamadas TICs varía según el rango etario en que se lo mide, siendo la población que trabaja o estudia la más adaptada a ellas (90%).

Las herramientas tecnológicas disponibles para generar nuevos tipos de enseñanza se actualizan y mejoran a pasos vertiginosos. Algunas se mantienen desde hace varios años como Skype, Prezi, Vimeo, videos explicativos de YouTube. Otros

programas son más recientes como Zoom y Google Meet, que permiten crear una reunión virtual de varias personas a la vez. Un capítulo aparte son las Redes Sociales, cada día más utilizadas, donde también son utilizadas como herramientas de comunicación entre los estudiantes, siendo Facebook y Twitter las más usadas.

- Factores Ambientales

La sociedad ha empezado a demandar respuestas de las empresas ante el deterioro de los recursos naturales y los problemas de desigualdad en la sociedad. Ya no resulta factible que las empresas solo se planteen objetivos económicos, también deben definir metas sociales y preocuparse por hacer su aporte para mejorar el entorno que las rodea.

Representantes de la ONU, la sociedad civil y el sector privado lograron un Pacto Mundial para abordar los desafíos del desarrollo sostenible y promover prácticas comerciales responsables. Argentina forma parte activa del Pacto en el que se definieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En la temática que aborda **Aprobapp**, cabe destacar los objetivos 4 (Educación de calidad), 5 (Igualdad de Género) y 10 (Reducción de la desigualdad), los cuales serán motores para impulsar las acciones de la empresa.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020).

- Factores Legales

Las distintas modalidades de educación se rigen por la Ley de Educación Nacional N° 26.206, desde el año 2006. “Sus contenidos están orientados a resolver los problemas de fragmentación y desigualdad que afectan al Sistema Educativo y a enfrentar los desafíos de una sociedad en la cual el acceso universal a una educación de buena calidad es requisito para la integración social plena” (Ministerio de Educación, 2020, p.1).

Ahora bien, la educación impartida en clases de apoyo no está regulada por ninguna ley en el país. Es un tipo de educación que complementa a la educación formal, la cual es impartida en las aulas de instituciones públicas y privadas, que cuentan con los permisos y avales necesarios para brindarla. En cambio, las clases de apoyo suelen ser mayoritariamente impartidas en ámbitos privados, donde se cobra una tarifa por hora o materia desarrollada y que no tienen la necesidad de gestionar certificaciones del ministerio.

Sin embargo, en algunas oportunidades es el propio Ministerio de Educación el que diseña programas de clases de apoyo o tutorías para que los alumnos más vulnerables puedan tener acceso a las mismas oportunidades que sus pares. Este tipo de políticas se aplica cuando se detecta un bajo desempeño estudiantil y se ofrecen en los establecimientos educativos, en clubes, etc. a contra turno o los días sábados.

En materia impositiva, la actividad está contemplada en el nomenclador de AFIP como Actividad n°855000: Servicios de apoyo a la educación. La exención de IVA comprendida en el Título II, artículo 7 inc. h) de la Ley, que incluye a los servicios de “clases dadas a título particular sobre materias incluidas en los referidos planes de enseñanza oficial y cuyo desarrollo responda a los mismos, impartidas fuera de los establecimientos educacionales (...) y con independencia de éstos” (Infoleg, 1997).

c. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Rivalidad entre competidores existentes

Según el relevamiento realizado y expuesto anteriormente, en Argentina existen algunas plataformas que prestan un servicio similar al de **Aprobapp**, como además otras alternativas como grupos en redes sociales o marketplaces.

Se observa una rivalidad moderada con las plataformas mencionadas, ya que los profesores suelen publicar sus avisos en más de una alternativa. Especialmente en aquellas donde no se cobra una tarifa por el servicio. Así también, los alumnos suelen buscar profesores en distintas plataformas. Este proceso puede resultar tedioso y estresante para ambas partes. Por ello, resultaría muy atractivo ofrecer un servicio que contenga una buena proporción del mercado de la oferta y demanda de clases.

- Amenaza de nuevos competidores

Tal como se mencionó en el apartado anterior, existen muchas maneras de que los profesores de apoyo ofrezcan sus servicios en la web. El crecimiento de la demanda y el auge de las clases virtuales en el último tiempo están impulsando a buscar nuevas alternativas de publicación. Crear una plataforma que tenga la modalidad de publicación de avisos y opción a mensajería entre los participantes es bastante sencillo ya que se requiere la adquisición de un programa y el asesoramiento de un profesional informático. No hay barreras a la entrada ni a la salida de nuevos competidores, pero si les requerirá invertir mucho dinero y tiempo en poder desarrollar una solución con videollamada integrada como la de **Aprobapp**.

- Entrada de servicios sustitutos

Entre los servicios sustitutos que podrían ofrecerse en el futuro, se puede mencionar la posibilidad de que el Estado organice una red de profesores y tutores que respondan a la preparación de alumnos de todo el país y en todas las escuelas públicas, de manera permanente; y que no solo se organicen en zonas geográficas o situaciones puntuales. El sector educativo privado también podría desarrollar una política de apoyo permanente a sus alumnos, que les permita concentrar las clases curriculares y las de apoyo en un mismo establecimiento.

Por su parte, las academias o centros de apoyo que hasta el año 2019 brindaban sus clases únicamente de manera presencial, también debieron incursionar en las modalidades virtuales. Se espera que una vez recuperada la normalidad sanitaria,

estos institutos mantengan un servicio virtual en paralelo con el presencial, logrando perfeccionar la calidad de transmisión de conocimientos y ampliando su staff de profesores en cualquier parte del país.

También pueden generarse nuevos servicios sustitutos que utilicen otras redes sociales como la plataforma YouTube, donde se suban videos explicativos de los temas o generados por instituciones sin fines de lucro como fundaciones u ONGs.

- Poder de negociación de los proveedores

Se considera un bajo poder de negociación de los proveedores necesarios. Se requiere de una plataforma que permanentemente necesite soporte para poder funcionar correctamente e ir mejorando en calidad y capacidad. Por lo tanto, se debe recurrir a los proveedores del software. Lo conveniente es crear un contrato de servicio de soporte con la misma empresa que desarrolle la plataforma. El poder de negociación de estos proveedores es relativamente bajo, ya que hay cada vez más desarrolladores en el país y que existen nuevas plataformas digitales que nos permiten acceder a profesionales de otros países en simples pasos para comparar precios.

- Poder de negociación de los clientes

En el caso de los clientes profesores, se considera que tienen un bajo poder de negociación, ya que en el mercado existen muchas personas que se vuelcan al servicio de enseñanza particular y no están organizados de ninguna manera. La entrada a la plataforma es gratuita y solo se fijan tarifas para mejorar la posición del aviso, acceder a servicios como las clases por videollamadas e incrementar el número de clases mensuales. Por lo tanto, la contratación del servicio pago se da por la expectativa del cliente de obtener mayores beneficios.

En el caso de los clientes alumnos o padres, el servicio es totalmente gratuito, por lo tanto, no hay una negociación de la plataforma con ellos. Son los profesores que publican sus avisos los que deben negociar con ellos y competir con otros profesores que dictan las mismas materias.

Con el análisis de microentorno precedente se resume las cinco fuerzas que enfrenta **Aprobapp** de la siguiente manera:

Fuerza	Intensidad baja	Intensidad media	Intensidad alta
Rivalidad entre competidores existentes		X	
Amenaza de nuevos competidores			X
Entrada de servicios sustitutos			X
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de negociación de los clientes	X		

Fuente: Elaboración propia.

d. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo a medida de una plataforma con múltiples funcionalidades. Equipo emprendedor altamente formado y experimentado. Oferta del servicio de enseñanza con modalidad online. Fuerte inversión en publicidad y marketing. Servicio fácilmente escalable a otros países de Latinoamérica. Servicio atemporal, de demanda permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la necesidad de padres y alumnos por clases de apoyo. Incremento de la utilización de dispositivos tecnológicos y programas online para el dictado de clases en el año 2020. Mayor oferta de clases particulares por parte de profesionales que buscan incrementar sus ingresos en los tiempos libres. Bajo poder de negociación de los clientes del servicio. Bajo poder de negociación de los proveedores del servicio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Emprendimiento nuevo en el mercado de las clases de apoyo. Marca nueva. Alta inversión inicial. Necesidad de un elevado número de profesores y alumnos. Reticencia de los profesores por abonar las tarifas Premium. Alta dependencia en la tecnología y el servicio informático para dictar clases online de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de muchos competidores en el mercado presencial y virtual. Posibilidad de la creación de servicios sustitutos y gratuitos. Tecnología fácil de replicar. Recesión económica en el país. Elevada inflación y altas tasas de desempleo de la población. Actualización constante de la tecnología de la información y nuevas necesidades del mercado educativo.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Marketing

Visión: Ser la plataforma de oferta de clases particulares más importante de Argentina, conectando a profesores particulares, padres y alumnos de la manera más eficiente generando constantemente nuevas herramientas para el beneficio de la educación del país.

Pilares de desarrollo

- **Marca:** Se colabora al beneficio mutuo de profesores particulares y alumnos.
- **Tecnología:** Aplicación amigable y funcional.
- **Comercial:** Acciones para destacar la oferta del profesor particular del resto de la competencia.

a. Análisis del Marketing: Las 5 C

Para iniciar el análisis de marketing, se definirán las 5 C de **Aprobapp**:

- **Compañía:** aplicación digital destinada a la conexión entre profesores particulares y alumnos de todos los niveles educativos de Argentina, para que concreten la realización de clases particulares, especialmente en la modalidad virtual.
- **Clientes:** Las personas que tienen la capacidad y disponibilidad de enseñar, que tengan experiencia previa o no. Los alumnos y/o sus padres, que buscan profesores idóneos en la enseñanza de materias que requieren preparar. Actualmente hay una tendencia de buscar profesores por internet, pero la mayoría de los casos se define la elección por la recomendación de algún conocido. Esto perjudica a los profesores nuevos en el mercado y resulta complejo para los padres que no conocen otras alternativas más convenientes.
- **Competencia:** Existen tres plataformas que tienen el mismo objetivo de **Aprobapp**, sin embargo, el desarrollo de las mismas es más básico y el funcionamiento del servicio no convence a los usuarios. Además, en el ámbito digital, se utilizan las redes sociales y mercado libre para ofrecer

clases particulares. En el ámbito off line se utiliza específicamente las recomendaciones de conocidos y la asistencia a academias que concentran las herramientas para preparar alumnos particulares en sus instalaciones.

- **Colaboradores:** Desarrolladores de software para generar funcionalidades innovadoras en la aplicación.
- **Contexto:** La situación educativa del país es preocupante para la mayoría de la sociedad, que observa que los alumnos no encuentran el apoyo necesario para aprender y aprobar las materias en los distintos niveles educativos. La situación se agravó por la pandemia de Covid-19 y la implementación de clases virtuales fue muy desigual para todos. Se espera que la herramienta ofrecida sea aprovechada por un gran porcentaje de los alumnos y los docentes que enseñan de manera particular.

A modo de resumen, se destaca que son tres los segmentos de mercado: el de los profesores particulares mayores de 16 años en cualquiera de las materias que quieran enseñar; el de los padres de alumnos del nivel primario y secundario que buscan profesores para sus hijos; y el de los alumnos de niveles secundario, terciario o universitario, con necesidades de apoyo en las materias que les genera dificultad.

La selección del target del mercado está definido por el acceso de estos segmentos a internet y a dispositivos electrónicos, especialmente Smartphone; donde los profesores estén dispuestos a brindar su tiempo y conocimientos para la enseñanza particular y los padres y/o alumnos requieran de ese servicio a cambio de una retribución económica para el profesor.

En este contexto, **Aprobapp** puede generar la red de vinculación necesaria para que una mayor cantidad de alumnos pueda aprender mejor y superar los obstáculos en el estudio, utilizando especialmente las herramientas virtuales. Es por ello que el posicionamiento de **Aprobapp** es definido como: “**Aprendé, Aprobá, Aprobapp**”.

b. Mix de Marketing: Las 4 P

Para la definición de las 4 P de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) se tuvieron en cuenta los resultados del modelo Canvas.

- **Producto o servicio:** La conexión simple y rápida entre profesores particulares, padres y/o alumnos para el dictado de clases de apoyo en cualquier materia facilitando las clases con herramientas virtuales y permitiendo que los profesores incrementen sus actividades en todo el país.
- **Precio:** Para que un profesor destaque su aviso del resto de la competencia o para que pueda acceder a mayores funciones de la plataforma, se le cobrará una tarifa por “Anuncio Sobresaliente” o por “Profesor Premium”, respectivamente. Este servicio puede ser contratado por la propia aplicación y pagado a través de la pasarela de pago online. El servicio de conexión será gratuito tanto para alumnos como para profesores.
- **Plaza:** El servicio de **Aprobapp** puede ser utilizado desde cualquier punto del país. Solo se requiere conexión a internet y la descarga de la aplicación en un dispositivo móvil. Tanto los profesores como los alumnos deben registrarse para poder comenzar a navegar.
- **Promoción:** El servicio de **Aprobapp** será promocionado por todos los canales online disponibles (redes sociales, buscadores, plataformas de contenido online). La promoción estará enfocada a los segmentos de mercado seleccionados. Es decir, B2C a través de comunicación BTL.

Con el lanzamiento de la aplicación, se realizará una campaña de marketing digital orientada selectivamente a los segmentos de profesores que ya publican sus ofertas en las redes sociales, a los estudiantes de distintas carreras de la universidad que estén interesados en prestar servicios de enseñanza particular, a los alumnos de niveles inferiores que necesitan apoyo y a los padres de niños y adolescentes que buscan profesores en las redes sociales. El mensaje de las publicidades será distinto de acuerdo al segmento, ya que lo que se busca es que cada uno se sienta identificado con su necesidad o expectativa. Cabe destacar que para la salida al mercado, los primeros 5 meses de funcionamiento de la plataforma serán 100% gratuitos, para un posicionamiento bien agresivo en la búsqueda de la oportunidad del mercado.

El objetivo es que haya un crecimiento acelerado de descargas de la aplicación y registración de usuarios. Para que la misión de la empresa se pueda cumplir, primero es necesario que la mayor cantidad de profesores y alumnos estén

registrados. El asistente de la aplicación estará presente en todo el proceso de registración, validación y generación de avisos o pedidos de clases. De esta manera, se facilitará la concreción de las conexiones entre las partes.

c. Customer Journey

El proceso de compra está definido desde el momento en que los potenciales clientes se enfrentan a la necesidad de ofrecer/tomar clases particulares para una determinada materia. En la búsqueda de un medio para satisfacer esa necesidad aparece **Aprobapp**.

En el primer año de actividad de la aplicación, se buscará generar acciones que estén enfocadas en los prospectos, es decir, en intervenir sobre la decisión de ingresar y registrarse en **Aprobapp**.

La aplicación permitirá a los alumnos o padres buscar profesores de la materia que necesiten sin necesidad de loguearse. Esto permitirá que más personas accedan para conocer la aplicación de manera rápida y sencilla. Los datos personales de los profesores no figurarán, por lo que el sistema de registro o logueo es imprescindible para entablar un contacto con el profesor. Una vez registrado, el alumno o padre podrá buscar profesores, solicitar clases de urgencia, contactar al profesor y tomar clases virtuales sin ninguna restricción.

Se busca que con el diseño amigable de la aplicación y todas las herramientas puestas al servicio de la comunidad estudiantil, se gane difusión por recomendaciones rápidamente. Los padres y alumnos no solamente la recomendarán a otros padres y alumnos, sino que también pueden recomendarla a los profesores o futuros profesores para que se registren.

En cuanto al proceso de compra de los profesores, es necesario que al momento de ingresar a la aplicación se registren y validen sus datos como profesores. Si desean navegar a través de la aplicación sin registrarse, la única posibilidad es hacerlo como alumno a modo de prueba. Una vez que los profesores se registran y completan su perfil pueden subir anuncios sobre las materias que dictan. La aplicación contará con una guía de ayuda en el paso a paso, para que los anuncios

sean efectivos y logren una correcta presentación del profesor y de los conocimientos que tiene.

A medida que el profesor pruebe la aplicación y obtenga pedido de clases, se le ofrecerán los servicios pagos de publicación sobresaliente y profesor Premium. A su disposición tendrá un medio de contacto para sacarse todas las dudas que no hayan sido evacuadas con la sección de Preguntas Frecuentes. Tanto el cobro del servicio como la generación de estadísticas (solo a profesores sobresalientes) de la actividad del profesor contarán con estrictas normas de seguridad y confidencialidad. Además, los que más clases registren obtendrán insignias como profesor recomendado del mes para así estimular el continuo uso de la plataforma.

Luego de las clases, se les pedirá a ambas partes que evalúen el servicio. Desde el lado del alumno, debe responder sobre la aplicación, su proceso de búsqueda, el profesor, su clase y las herramientas con las que tomó esa clase. Desde el lado del profesor, se le consultará sobre las herramientas de contacto y la calidad del servicio ofrecido. Toda la información que surge podrá ser analizada para mejorar la prestación del servicio.

d. Funnel de ventas

Aquí haremos foco en atraer a los profesores y potenciales que no conozcan la aplicación para que se interesen en ella y se registren. En el análisis del funnel de ventas se diseñaron las siguientes acciones para cada etapa que lo componen:

- Notoriedad de marca: se utilizarán tanto medios online como offline para aumentar el conocimiento de **Aprobapp** en toda la Argentina. El foco estará puesto en que el mercado potencial de la plataforma entienda del lanzamiento de la misma y considere su utilización.
- Atraer clientes potenciales: el foco acá estará puesto en generar descargas de la aplicación por parte de profesores y potenciales alumnos que deseen contratar clases particulares.
- Concretar operaciones: se utiliza el servicio de mailing, los blogs y las promociones de bonificación. También se generarán testimonios de profesores y alumnos que ya probaron la aplicación y tomaron clases

mediante ella.

El servicio de **Aprobapp** será lanzado específicamente para Argentina, pero a medida que la actividad aumente y las funcionalidades sean testeadas se podrá escalar el negocio y aplicarlo a otros países.

Equipo emprendedor y estructura directiva

a. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor del proyecto cuenta con amplia formación académica y experiencia profesional enfocada en puesta en marcha y aceleración de negocios:

- **Eliel Frydman:** es licenciado en Relaciones Públicas y se encuentra próximo a recibirse como Máster en Dirección de Empresas. Tiene experiencia en la industria digital y el posicionamiento de nuevas marcas en el mercado. Por sus conocimientos en la mercadotecnia y la experiencia en la captación de clientes, se encargará de diseñar las estrategias de marketing de nicho y a escala en la empresa. Aportará su visión de negocios con el fin de hacer crecer exponencialmente el proyecto.
- **Dan Frydman:** es Ingeniero Industrial con un Máster en Management y Analytics. Tiene gran experiencia en el manejo de Big Data. Su enfoque estará puesto en la interpretación de los datos e información proveniente del uso de la plataforma para generar mejoras constantes en base a la utilización de los clientes y a la retroalimentación de la información.
- **Maximiliano Drelichman:** es Ingeniero Industrial y trabajó durante mucho tiempo en el manejo de plataformas digitales y equipos de programadores. Estará especializado en el manejo de las operaciones de la empresa ya que tiene una gran experiencia en el desarrollo de los nuevos negocios.

Al mismo tiempo, se buscará un consultor externo especializado en educación para incorporar al proyecto más adelante.

Las motivaciones del equipo son diversas, pero básicamente surgen de la observación de las necesidades insatisfechas de la comunidad educativa. Por un lado, es motivadora la idea de ayudar a la comunidad de profesores particulares a incrementar su trabajo y poder dedicarse completamente a aquello que es considerado una tarea muy noble, como lo es la educación. La mayoría de los profesores particulares tienen muchas dificultades para desarrollar su trabajo, especialmente en los inicios de la profesión, donde las recomendaciones son escasas porque escasos son los alumnos que los conocen. La aplicación les permitirá sentirse acompañados en el proceso de expansión de la actividad.

La segunda gran motivación del equipo surge con la expectativa de aportar una acción concreta a la mejora del nivel educativo de los niños y jóvenes argentinos. En un tiempo donde la educación ha sufrido muchos altibajos y en el que se necesita formar a los adultos del futuro para hacer crecer al país, es oportuno brindar una herramienta más para lograrlo. Una buena parte de la población estudiantil necesita de apoyo para estudiar y sortear las exigencias del sistema educativo formal. Ese apoyo lo encontrará desde Aprobapp.

b. Estructura directiva

Aprobapp tendrá una estructura organizacional como se detalla en el siguiente organigrama. Las funciones directivas claves en particular, serán ocupadas por los integrantes del equipo emprendedor de acuerdo a las experiencias y formación académica de cada uno de ellos:



Fuente: Elaboración propia.

La idea para el comienzo de las operaciones es poder contar con un equipo reducido y con claros roles definidos en base a la especialidad de cada uno. Se pondrá mucho foco en el multitasking, la colaboración y generación de procesos automatizados dentro de la plataforma: Creemos que esto permitirá a **Aprobapp** entender sus principales oportunidades y desafíos a nivel de recursos para luego

comenzar a expandir el tamaño de su organización en base a las necesidades.

Director Ejecutivo: coordinará las acciones de cada área, con una visión de negocios integral y buscando ser siempre pioneros de las nuevas tendencias. La definición de estrategias estará avalada desde este puesto y se buscará permanentemente la eficiencia y la calidad del servicio. El puesto será ocupado por el emprendedor que observó la oportunidad del negocio en un inicio y que cuenta con experiencia suficiente para este desafío. La búsqueda de inversiones también surgirá de este rol, gracias a la constante interacción con el ecosistema emprendedor con que se cuenta.

Director de Programación: tendrá como foco principal trabajar de manera bien cercana con el equipo externo que elaborará la aplicación para hacerla lo más adecuada y precisa en relación a las necesidades de mercado y propuestas de valor más destacadas de **Aprobapp**. Una vez finalizada, se encargará del funcionamiento y búsqueda de mejoras de la aplicación.

Director de Analytics: sus tareas tendrán como objetivo poder desarrollar un constante monitoreo de la forma de utilización de la aplicación para así proponer mejoras a nivel plataforma y en relación al futuro del negocio. Deberá entender patrones de conducta y proporcionar a todo el equipo insights que permitan seguir mejorando de manera continua.

Creemos que esto permitirá a **Aprobapp** entender sus principales oportunidades y desafíos a nivel de recursos para luego comenzar a expandir el tamaño de su organización en base a las necesidades.

Requerimiento de inversión y resultados esperados

a. Contexto macro y microeconómico

La inversión y el flujo de fondos proyectado se compondrá de valores dolarizados, de esta manera se puede neutralizar los efectos que la tasa de inflación (aumento sostenido y generalizado de precios de la economía local) en las variables del proyecto.

Tal como se expresó en el análisis del contexto económico, desde hace tres años que Argentina viene en recesión. Sin embargo, las proyecciones resultan alentadoras para los próximos años. El gobierno está diseñando e implementando estrategias para que la actividad económica se reactive por el lado del consumo interno. El ministro de economía, Martín Guzmán sostuvo en marzo de 2021 que espera un crecimiento del PBI del 7% para el año en curso (El Economista, 2021). Aunque en un escenario más moderado, puede proyectarse la evolución de la principal variable de crecimiento económico del país como se muestra a continuación.

Año	2020	2021	2022	2023
Variación del PBI	-12,1%	5,5%	4,5%	3,5%

Fuente: Elaboración propia en base a Ley de Presupuesto 2021.

Esta variable es muy importante porque el crecimiento de la actividad económica permite a más personas acceder al consumo tanto de bienes como de servicios, entre ellos el servicio de educación como el que ofrecerán los profesores a través de **Aprobapp**.

El tipo de cambio en Argentina se caracteriza por ser muy volátil, a causa de la escasez de divisas en el BCRA y de las pocas posibilidades que tiene el público de resguardar el valor de sus ahorros a causa de la elevada inflación. La venta de divisas, en bancos y casas de cambio, está restringida para el público y se aplica un impuesto para desalentar su demanda. El tipo de cambio oficial está siendo controlado y se avizoran valores al terminar el 2021 que superarían los \$185 por dólar.

En cuanto a las variables microeconómicas que afectan a la actividad de **Aprobapp**, podemos ver que el servicio de clases particulares está creciendo en Argentina, y la virtualidad permite mayor captación por parte de los profesores. Los alumnos de colegios primarios y secundarios están demandando mayor cantidad de horas de apoyo porque la performance en la educación formal ha disminuido considerablemente. Además, la situación económica y la tasa de desempleo que se registra en el país moviliza a que muchos jóvenes apuesten por cursos o clases especiales que les permita conquistar nuevos horizontes.

Desde el lado de los profesores, las aplicaciones de búsqueda de clases particulares están ganando cada vez más terreno en la forma en que ofrecen sus servicios. La tasa de desocupación de jóvenes estudiantes o recién recibidos impulsa el interés por dictar clases particulares como una forma de salida laboral. Además, la generación millennials tiende a buscar su independencia económica a partir de emprendimientos propios o trabajos personales. No hay registros oficiales para determinar la evolución concreta de estas variables, pero se estima un incremento positivo en los próximos años, tanto de alumnos como de profesores.

El precio de los servicios de los profesores particulares pueden regularse por hora de clase o por examen o materia, que en realidad es un precio por hora más bajo por la garantía de concretar mayor número de clases. El precio de la hora de clase es el ingreso de cada profesor y la evolución del costo de vida va modificando este valor de manera paulatina.

Por lo tanto, el análisis que el profesor hace para decidir la contratación del servicio pago de una aplicación para la publicación de anuncios va a estar dado por la relación costo-beneficio que haga. Es decir, si la cantidad de clases que puede llegar a incrementar superan el costo por pertenecer. Y además, la evolución de la tarifa del servicio no puede ser más acelerada que la evolución de la tarifa de clases.

Una plataforma con las características de **Aprobapp**, tiene costos operativos y comerciales muy específicos, que tienen que ver con la contratación y el mantenimiento de las herramientas digitales, los sueldos y el marketing aplicado. Su evolución depende del nivel de actividad que desarrolle la aplicación y las necesidades de difusión detectadas.

A partir de este análisis coyuntural, se exponen las proyecciones en cuanto al tamaño y market share de cada segmento del mercado al que se quiere acceder. Se considera que **Aprobapp** tendrá una demanda potencial del 2% de los alumnos total en Argentina (diferenciado por nivel educativo)⁴. Alcanzando una demanda potencial de 24.000 alumnos y más de 149.000 clases en el primer año. Sobre esta estimación se calcula un market share para el primer año del 2%, que se

⁴ Estos datos fueron analizados en secciones anteriores y en el Anexo I.

incrementará gradualmente gracias al marketing y a la recomendación de la plataforma por los mismos usuarios.

En cuanto a los profesores particulares, se estima que hay un universo de 150.000 que pueden estar interesados en pertenecer a la comunidad. El market share se definió en 4% para el primer año de la plataforma. Lo que implica la registración de 6.000 profesores particulares. El crecimiento porcentual para el segundo año se considera muy importante para poder tornar el proyecto rentable. Este incremento del 150% en la registración de nuevos profesores es posible gracias a las estrategias de marketing.

Segmento target	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos/Padres Potenciales	1.223.490	1.229.607	1.235.755	1.241.934	1.248.144
Market share	2%	4%	10%	15%	20%
Cantidad	24.470	49.184	123.576	186.290	249.629
Profesores Potenciales en Arg	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Market share	4%	10%	15%	20%	25%
Registrados en Aprobapp	6.000	15.000	22.500	30.000	37.500

Fuente: Elaboración propia.

Las dos fuentes de ingresos del proyecto se obtienen por la contratación de publicidades sobresalientes y por el status de Profesor Premium, que los profesores particulares contrarán en plataforma para acceder a realizar más clases u ofrecer la modalidad virtual. Todos los otros servicios son gratuitos. El precio fijado para el primer año de actividad es de USD 1.5 mensuales para las Publicaciones Sobresalientes (vs 2 Superprof) y de USD 6 mensuales para la categoría Premium (vs 8 dólares Google Meet por solo uso de videollamadas).

De la cantidad de profesores registrados cada año, se estima que un 15% optará por utilizar el servicio pago de publicaciones sobresalientes, mientras que el 30% utilizará el servicio Premium. Por lo tanto, en el primer año se estima que 900 profesores por mes contraten publicaciones sobresalientes generando un promedio

de USD 900 mensuales y que 1.800 profesores tengan categoría Premium, generando así USD 10.800 por mes.

b. Modelo de generación de beneficios

Los beneficios de la empresa están definidos tal como se muestra en el simulador de ingresos mensuales. Se consideró un escenario moderado o escenario base, con los 900 profesores particulares que se suscriban a las publicaciones sobresalientes y los 1.800 profesores Premium. Pero también se plantearon dos escenarios más. El escenario pesimista considera que solo se registrará el 75% de los profesores estimados en el escenario base. De esta cantidad el 15% decidirá contratar las publicaciones sobresalientes y el 30% querrá tener acceso Premium. El escenario optimista, en cambio, considera un incremento del número de profesores registrados del 50%, lo que significaría el registro de 1.350 profesores con publicaciones sobresalientes y 2.700 en la modalidad premium.

Teniendo en cuenta los ingresos por los paquetes vendidos y los porcentajes del IVA (21%) y de la comisión de por la utilización de la pasarela de pago de la empresa MercadoPago (5,5%), el margen bruto que se obtiene, se detalla a continuación.

		SIMULADOR INGRESOS (Mensual)					
		Pesimista		Moderado		Optimista	
		75%		Base 100		150%	
Publicaciones Sobresalientes	Profesores en Aprobapp		4,500		6,000		9,000
	(Q) Utilizando Publicaciones Sobresalientes	15%	675	15%	900	15%	1,350
	(P) Valor Publicación Sobresaliente		\$ 1.5		\$ 1.5		\$ 1.5
	(P*Q) Ingreso Publicaciones	11%	\$1,013	11%	\$1,350	11%	\$2,025
Profesor Premium	Profesores en Aprobapp		4,500		6,000		9,000
	(Q) Pagando Premium	30%	1,350	30%	1,800	30%	2,700
	(P) Valor Premium		\$ 6.0		\$ 6.0		\$ 6.0
	(P*Q) Ingreso Premium	89%	\$8,100	89%	\$10,800	89%	\$16,200
Ingresos Aprobapp Profesores	(Q) Paquetes Totales Vendidos	100%	2,250	100%	3,000	100%	4,500
	(P*Q) Total - Sobresalientes + Premium	100%	\$ 9,112.5	100%	\$12,150.0	100%	\$ 18,225.0
Ingresos	Ingresos Publicaciones Sobresalientes		\$ 1,012.5		\$ 1,350.0		\$ 2,025.0
	Ingresos Profesores Premium		\$ 8,100.0		\$10,800.0		\$ 16,200.0
	Total Revenues		\$ 9,112.5		\$12,150.0		\$ 18,225.0
Costo de Ventas	IVA	21.0%		21.0%	\$ 2,551.5	21.0%	\$ 3,827.3
	Comisión Tarjetas	5.5%	\$ 2,414.8	5.5%	\$ 668.3	5.5%	\$ 4,829.6
	Total	26.5%	\$ 2,414.8	26.5%	\$ 3,219.8	26.5%	\$ 4,829.6
Margen Bruto			\$ 6,697.7		\$ 8,930.3		\$ 13,395.4

Fuente: Elaboración propia.

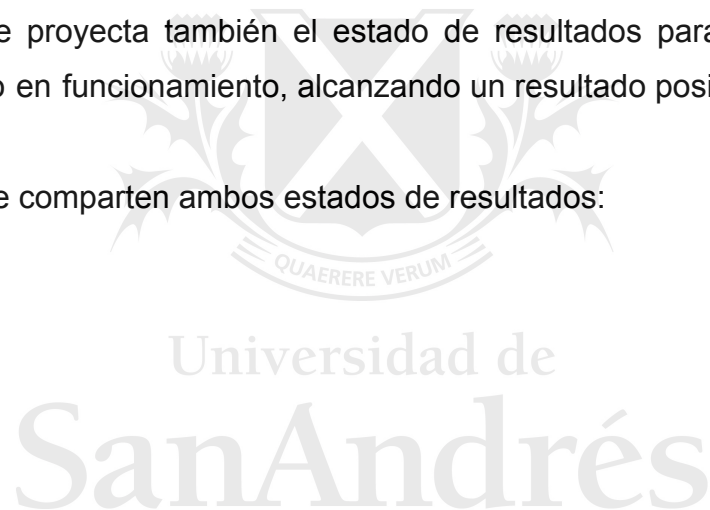
El precio promedio ponderado del servicio (PPP) es de USD 4.05 (Ingresos totales/paquetes vendidos = 12.150/3.000). En el modelo de negocio planteado, el

costo variable está determinado únicamente por el IVA y la comisión de venta. Por lo tanto, el costo variable unitario (CVPP) fue calculado en USD 1.07 (Costo de ventas/paquetes vendidos = 3.219/3.000), que equivale al 26% del PPP. Por su parte, la contribución marginal resultante es de USD 2.98 (PPP/CVPP).

A partir del escenario base se proyecta un cuadro de resultados de los primeros doce meses del año 1. En este periodo se registran ingresos a partir del sexto mes de actividad, ya que durante los primeros 5 meses la plataforma será totalmente gratuita con el objetivo de incrementar las descargas y el uso de la misma por parte de oferentes y demandantes. Los incrementos en las ventas se producen desde el mes siguiente. Se consideraron en el cuadro de resultados mensual, las depreciaciones mensualizadas y el impuesto a las ganancias correspondientes.

Por otro lado, se proyecta también el estado de resultados para los primeros 10 años del negocio en funcionamiento, alcanzando un resultado positivo desde finales del año 2.

A continuación se comparten ambos estados de resultados:



ESTADO DE RESULTADOS - PROYECCIÓN MENSUAL 1° AÑO														
	Año 0	ene.-21	feb.-21	mar.-21	abr.-21	may.-21	jun.-21	jul.-21	ago.-21	sep.-21	oct.-21	nov.-21	dic.-21	Año 1
Tasa de Crec. Ventas									1%	1%	3%	5%	5%	15%
Tasa de Crec. Costos Op.										0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Paquetes Publicaciones Sobresalientes							900	900	909	936	983	1,032	1,187	6,848
Paquete Premium							1,800	1,818	1,836	1,891	1,986	2,085	2,398	13,814
Cantidad Total							2,700	2,718	2,745	2,828	2,969	3,117	3,585	20,662
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,935.0	\$ 11,007.9	\$ 11,118.0	\$ 11,451.5	\$ 12,024.1	\$ 12,625.3	\$ 14,519.1	\$ 83,680.9
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,897.8	\$ 2,917.1	\$ 2,946.3	\$ 3,034.7	\$ 3,186.4	\$ 3,345.7	\$ 3,847.6	\$ 22,175.4
Margen Bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,037.2	\$ 8,090.8	\$ 8,171.7	\$ 8,416.9	\$ 8,837.7	\$ 9,279.6	\$ 10,671.5	\$ 61,505.5
Gastos Operativos	-\$ 213,047.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 103,290.0
Otras Perdidas y Ganancias Netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA (Res. Op.)	-\$ 213,047.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 570.3	-\$ 516.7	-\$ 435.8	-\$ 190.6	-\$ 230.2	-\$ 672.1	-\$ 2,064.0	-\$ 41,784.5
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 121.3	\$ 1,455.9
EBIT	-\$ 213,047.5	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 691.6	-\$ 638.0	-\$ 557.1	-\$ 312.0	-\$ 108.9	-\$ 550.8	-\$ 1,942.7	-\$ 43,240.4
Res. Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT Aj.	-\$ 213,047.5	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 691.6	-\$ 638.0	-\$ 557.1	-\$ 312.0	-\$ 108.9	-\$ 550.8	-\$ 1,942.7	-\$ 43,240.4
Impuesto Calculado 35%	\$ 74,566.6	\$ 3,055.1	\$ 3,055.1	\$ 3,055.1	\$ 3,055.1	\$ 3,055.1	\$ 242.1	\$ 223.3	\$ 195.0	\$ 109.2	\$ 38.1	\$ 192.8	\$ 679.9	\$ 15,134.2
Credito Fiscal	\$ 74,566.6	\$ 77,621.7	\$ 80,676.8	\$ 83,731.9	\$ 86,787.0	\$ 89,842.1	\$ 90,084.1	\$ 90,307.4	\$ 90,502.4	\$ 90,611.6	\$ 90,573.5	\$ 90,380.7	\$ 89,700.8	\$ 89,700.8
Impuesto a Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RES. EJ.	-\$ 213,047.5	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 8,728.8	-\$ 691.6	-\$ 638.0	-\$ 557.1	-\$ 312.0	-\$ 108.9	-\$ 550.8	-\$ 1,942.7	-\$ 43,240.4

Cash Flow MENSUAL														
	Año 0	ene.-20	feb.-20	mar.-20	abr.-20	may.-20	jun.-20	jul.-20	ago.-20	sep.-20	oct.-20	nov.-20	dic.-20	Año 1
EBITDA	-\$ 213,047.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 8,607.5	-\$ 570.3	-\$ 516.7	-\$ 435.8	-\$ 190.6	-\$ 230.2	-\$ 672.1	-\$ 2,064.0	-\$ 41,784.5
NOF	-\$ 8,607.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	-\$ 14,559.0	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 145.6	-\$ 1,747.1
IMP Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Inicial	-\$ 236,214.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 8,753.1	-\$ 8,753.1	-\$ 8,753.1	-\$ 8,753.1	-\$ 8,753.1	-\$ 715.9	-\$ 662.3	-\$ 581.4	-\$ 336.2	-\$ 84.6	-\$ 526.5	-\$ 1,918.4	-\$ 43,531.6

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que con una tasa de descuento en dólares del 25%, en el primer año de negocio tendríamos un flujo de fondos negativo. Es por ello que la inversión inicial necesaria permitirá hacer frente a esto y al mismo tiempo solventar los primeros 5 meses de funcionamiento totalmente gratuito para fomentar la adquisición de nuevos usuarios.

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECCIÓN ANUAL a 10 AÑOS											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de Crec. Ventas			150%	50%	33%	25%	10%	10%	5%	5%	5%
Tasa de Crec. Costos Op.			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Paquetes Publicaciones Sobresalientes		6,848	17,119	25,679	34,153	42,691	46,960	51,656	54,239	56,951	59,798
Paquete Premium		13,814	34,536	51,804	68,899	86,123	94,736	104,209	109,420	114,891	120,635
Cantidad Total		20,662	51,655	77,482	103,051	128,814	141,696	155,865	163,659	171,842	180,434
Ventas	\$ -	\$ 83,680.9	\$ 209,202.2	\$ 313,803.3	\$ 417,358.4	\$ 521,698.0	\$ 573,867.8	\$ 631,254.6	\$ 662,817.3	\$ 695,958.2	\$ 730,756.1
Costo de Ventas	\$ -	\$ 22,175.43	\$ 55,438.59	\$ 83,157.88	\$ 110,599.98	\$ 138,249.97	\$ 152,074.97	\$ 167,282.47	\$ 175,646.59	\$ 184,428.92	\$ 193,650.37
Margen Bruto	\$ -	\$ 61,505.5	\$ 153,763.6	\$ 230,645.4	\$ 306,758.4	\$ 383,448.0	\$ 421,792.8	\$ 463,972.1	\$ 487,170.7	\$ 511,529.3	\$ 537,105.7
Gastos Operativos	-\$ 213,047.5	-\$ 103,290.0	-\$ 105,355.8	-\$ 107,462.9	-\$ 109,612.2	-\$ 111,804.4	-\$ 114,040.5	-\$ 116,321.3	-\$ 118,647.7	-\$ 121,020.7	-\$ 123,441.1
Otras Perdidas y Ganancias Netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA (Res. Op.)	-\$ 213,047.5	-\$ 41,784.5	-\$ 48,407.8	-\$ 123,182.5	-\$ 197,146.3	-\$ 271,643.6	-\$ 307,752.3	-\$ 347,650.8	-\$ 368,523.0	-\$ 390,508.6	-\$ 413,664.6
Depreciaciones	\$ -	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9
EBIT	-\$ 213,047.5	-\$ 43,240.4	-\$ 46,951.9	-\$ 121,726.6	-\$ 195,690.4	-\$ 270,187.7	-\$ 306,296.4	-\$ 346,194.9	-\$ 367,067.1	-\$ 389,052.7	-\$ 412,208.7
Res. Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT Aj.	-\$ 213,047.5	-\$ 43,240.4	-\$ 46,951.9	-\$ 121,726.6	-\$ 195,690.4	-\$ 270,187.7	-\$ 306,296.4	-\$ 346,194.9	-\$ 367,067.1	-\$ 389,052.7	-\$ 412,208.7
Impuesto Calculado 35%	\$ 74,566.6	\$ 15,134.2	-\$ 16,433.2	-\$ 42,604.3	-\$ 68,491.6	-\$ 94,565.7	-\$ 107,203.8	-\$ 121,168.2	-\$ 128,473.5	-\$ 136,168.4	-\$ 144,273.1
Credito Fiscal	\$ 74,566.6	\$ 89,700.8	\$ 73,267.6	\$ 30,663.3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 11,941.0	-\$ 68,491.6	-\$ 94,565.7	-\$ 107,203.8	-\$ 121,168.2	-\$ 128,473.5	-\$ 136,168.4	-\$ 144,273.1
BN	-\$ 213,047.5	(43,240)	\$ 46,951.9	\$ 121,726.6	\$ 195,690.4	\$ 270,187.7	\$ 306,296.4	\$ 346,194.9	\$ 367,067.1	\$ 389,052.7	\$ 412,208.7
				-259%	61%	38%	13%	13%	6%	6%	6%
CASH FLOW ANUAL											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-\$ 213,047.5	-\$ 41,784.55	\$ 48,407.83	\$ 123,182.52	\$ 197,146.26	\$ 271,643.62	\$ 307,752.34	\$ 347,650.81	\$ 368,522.99	\$ 390,508.57	\$ 413,664.62
NOF	-\$ 8,607.5	-\$ 8,779.65	-\$ 8,955.24	-\$ 9,134.35	-\$ 9,317.03	-\$ 9,503.38	-\$ 9,693.44	-\$ 9,887.31	-\$ 10,085.06	-\$ 10,286.76	-\$ 10,492.49
CAPEX	-\$ 14,559.0	-\$ 1,747.08	-\$ 1,782.0	-\$ 1,817.7	-\$ 1,854.0	-\$ 1,891.1	-\$ 1,928.9	-\$ 1,967.5	-\$ 2,006.8	-\$ 2,047.0	-\$ 2,087.9
IMP Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Inicial	-\$ 236,214.0	\$ -	\$ -	-\$ 11,941.03	-\$ 68,491.63	-\$ 94,565.70	-\$ 107,203.75	-\$ 121,168.22	-\$ 128,473.48	-\$ 136,168.44	-\$ 144,273.05
FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 52,311.28	\$ 37,670.56	\$ 100,289.49	\$ 117,483.58	\$ 165,683.45	\$ 188,926.22	\$ 214,627.79	\$ 227,957.61	\$ 242,006.40	\$ 256,811.15
VR FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,202,343.1
FFL + VR FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 52,311.3	\$ 37,670.6	\$ 100,289.5	\$ 117,483.6	\$ 165,683.4	\$ 188,926.2	\$ 214,627.8	\$ 227,957.6	\$ 242,006.4	\$ 1,459,154.3
VU	\$ 177,396.3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TIR		31.69%									

Fuente: Elaboración propia.

Con una tasa de descuento del 25% en dólares y un crecimiento a perpetuidad del 3%, el estado de resultados permite demostrar que el valor presente del negocio es de USD 177.396, generando resultados positivos desde finales del 2do año.

c. Requerimiento de inversión y financiamiento

o Inversión Inicial

Para llevar adelante el negocio se requiere realizar inversiones de desarrollo y puesta en marcha. La más importante es la que permite contar con la plataforma móvil y todas sus funciones. Se requiere también la adquisición de tres computadoras con procesador Core I7 y el buffer, que se estima en un 15% de la inversión en los conceptos anteriores.

Como parte de los costos no recurrentes que se van a erogar al inicio de la actividad, se considera la publicidad como el principal. Esto permitirá llevar adelante todas las acciones de marketing necesarias para conquistar al público objetivo en la etapa inicial.

Por otra parte, es necesaria la inversión en otros activos intangibles como el desarrollo del logo y la identidad de la marca, el registro de marca y la constitución de la empresa.

PLANILLA DE NECESIDAD DE INVERSIÓN INICIAL	
NECESIDADES NO RECURRENTE	
Inversión	U\$D
Computadoras	\$ 2,500.0
Desarrollo de Plataforma	\$ 10,160.0
Buffer 15%	\$ 1,899.0
Total Inv. Act. Inicial	\$ 14,559.0
Costos No Recurrentes	
	U\$D
Gastos Legales	\$ 500.0
Varios	\$ 500.0
Publicidad	\$ 100,000.0
Buffer 15%	\$ 150.0
Total Costos de Set Up	\$ 101,150.0

Fuente: Elaboración propia.

El régimen de depreciaciones de la inversión en los bienes de capital (CAPEX) se establece con el sistema lineal anual de depreciación a 5 años, ya que se trata de tecnología y desarrollo de software.

o Costos recurrentes

Los principales serán el hosting y el mantenimiento de la aplicación, el pago de sueldos al equipo emprendedor, los honorarios profesionales del asesor contable-legal, el marketing y la publicidad permanente:

NECESIDADES RECURRENTE			
Costos Recurrentes	U\$D	(+) Meses	Adicional Meses
Hosting y Mantenimiento de App	\$ 125.0	12	\$ 1,500.0
Sueldos	\$ 3,000.0		\$ 36,000.0
Servicios Profesionales (Contables-Legales)	\$ 500.0		\$ 6,000.0
Ingresos Brutos	\$ 200.0		\$ 2,400.0
Marketing y Publicidad	\$ 2,500.0		\$ 30,000.0
Tecnología (Soporte & Hosting)	\$ 1,500.0		\$ 18,000.0
Buffer 10%	\$ 782.5		\$ 9,390.0
Costos Recurrentes 1° Mes	\$ 8,607.5	Costos Rec. (vs) Meses	\$ 103,290.0
Costos No Rec. Y Rec 1° Mes	\$ 109,757.5	Costos No Rec y Rec (Vs) Meses	\$ 213,047.5
NOF	\$ 8,607.5		

Fuente: Elaboración propia.

o Proyección del Estado de Situación Patrimonial

La proyección del Estado de Situación Patrimonial de la empresa para el año 0, es decir el año en que se efectúan las inversiones y la puesta a punto de la aplicación, se detalla a continuación. En Caja se tiene el total del monto necesario para el primer periodo de erogaciones por las denominadas necesidades recurrentes. El Activo No Corriente está compuesto por los Bienes de Uso, que son la plataforma y el equipamiento. Los socios de la empresa destinan un capital inicial de casi doscientos mil dólares.

BALANCE APROBAPP 31/12/ Año 0			
ACTIVOS		PASIVO	
<u>Activos Corrientes</u>		<u>Pasivos Corrientes</u>	
Caja	\$ 8,607.5	Proveedores	\$ -
Otros (buffers)	\$ -	Cuentas por Pagar	\$ -
Total AC	\$ 8,607.5	Otros	\$ -
		Total PC	\$ -
		<u>Pasivos No Corrientes</u>	\$ -
		Prestamos de Largo Plazo	\$ -
		Total PNC	\$ -
<u>Activos No Corrientes</u>		TOTAL PASIVO	
Plataforma	\$ 10,160.0	\$ -	
Equipamientos	\$ 2,500.0	PATRIMONIO NETO	
Varios (Buffer)	\$ 1,899.0	Capital	
Total ANC	\$ 14,559.0	Capital Inicial	\$ 236,214.0
		Res Ej.	-\$ 213,047.5
		Aportes de Capital	
		TOTAL PAT. NETO	\$ 23,166.5
TOTAL ACTIVO	\$ 23,166.5	TOTAL PASIVO + PN	\$ 23,166.5

Fuente: Elaboración propia.

o Alternativas de financiamiento al negocio

Para el financiamiento de la inversión, se consideraron diferentes alternativas expuestas a continuación:

- Préstamos Bancarios

Se puede citar los préstamos en pesos o en dólares del Banco Nación o del Banco BBVA para financiar capital de trabajo e inversiones. La actividad de la empresa estaría aceptada, sin embargo las garantías que exigen los bancos para constituir el préstamo son elevadas. Se requiere calificación crediticia, tener aval de una Sociedad de Garantía Recíproca (que cobra una comisión porcentual sobre el monto a avalar) y el periodo de financiamiento va desde un año a 5 años.

- Fondos o Programas

Se consideró la posibilidad de acceder a programas como el Fondo Semilla o el FONTAR.

El Fondo Semilla permite acceder a préstamos sin interés y recibir el asesoramiento de incubadoras que están registradas en todo el país, para que faciliten el desarrollo del proyecto. Con la evaluación y aprobación del proyecto se puede acceder a fondos que permiten la inversión en bienes de capital, activos intangibles y capital de trabajo. El programa podría ayudar en la primera etapa de la startup, sin embargo, se encuentra suspendido momentáneamente. Se hará un seguimiento periódico para detectar el momento en que se pueda realizar una postulación.

En el caso del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), la ventanilla para la presentación de proyectos se encuentra abierta permanentemente y está vinculada al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. El fondo apoya la financiación de proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad a través de la innovación tecnológica.

- Inversores Ángel

Los inversores ángeles son individuos con excedente de capital o con alto patrimonio, que invierten para colocar sus recursos en empresas que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. Estas empresas tienen un alto potencial de crecimiento y, al mismo tiempo, representan un alto nivel de riesgo. El inversor ángel ofrece también su experiencia, sus contactos y sus conocimientos para que la empresa en la cual invierte consiga las metas propuestas en el menor tiempo posible. Por lo general, los inversores no tuvieron contacto previo con la empresa en la cual invierten, pero suelen tener conocimientos o experiencia en la industria o sector de la oportunidad de negocio.

- Capital Propio de los socios

Unas de las opciones con mayor riesgo pero que permite al equipo de socios no entregar parte del emprendimiento o de las decisiones a llevar adelante, es la de financiar el proyecto con capital propio. Para eso se necesitaría una inversión inicial de casi USD 236.000 en donde recién podríamos alcanzar el break even del negocio en el tercer año de funcionamiento de **Aprobapp**.

- Propuesta de Financiamiento

El equipo emprendedor de **Aprobapp** tomó la decisión de que la inversión inicial requerida será aportada en su 100% por los socios fundadores. Esta propuesta permitirá acceder a todos los beneficios que el proyecto genere y el manejo de la empresa continuará de manera total en el equipo emprendedor.

En el caso que la empresa experimente un potencial “exit”, es decir, que el equipo emprendedor decida vender el negocio, se establece un plan para obtener ofertas de adquisición por distintos compradores y el dinero ingresante será dividido en partes proporcionales al monto invertido desde el inicio por cada uno de los socios fundadores. Para ello requerirá la auditoría contable para que analicen y certifiquen el estado financiero y las proyecciones de la empresa. Es muy importante mostrar transparencia en la información brindada a los terceros y una evaluación que sea representativa de la realidad.

Plan operativo

a. Localización y establecimiento de la empresa

Por sus características propias, la startup no requiere de un establecimiento de trabajo demasiado amplio para poder desarrollarse como está diseñado; solo se necesita un espacio para que trabajen los directivos y una oficina privada donde realizar reuniones de trabajo en ciertos momentos de la semana. Teniendo en cuenta los costos de alquilar o adquirir un establecimiento para instalar oficinas propias con todo el equipamiento que esto implica, se optó por averiguar las condiciones de uso de espacios ofrecidos por el Co-working.

Aprobapp se lanzará desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por lo tanto se buscaron opciones de Co-working en el centro de la ciudad. Se optó por Teamworks, que tiene un edificio en calle Maipú 939. Las oficinas están abiertas las 24 horas, los 365 días del año y cuentan con servicio de internet de alta velocidad y amenities.



Además, Teamworks permite potenciar más el emprendimiento porque ya tiene constituida una comunidad de PyMEs y grandes empresas que son hacedores de proyectos y que están interesados en participar en las nuevas ideas.

b. Proceso de prestación del servicio

El servicio de **Aprobapp** consta de varias etapas que serán explicadas a continuación:

- Registro de usuarios (ingreso de datos y validaciones).
- Publicación de avisos (para profesores).
- Contacto entre profesores y alumnos (consultas y clases).
- Contratación de servicios de publicación sobresaliente y de membresía Premium (para profesores).



Como primer paso, el interesado puede acceder a **Aprobapp** desde cualquier computadora, Tablet o Smartphone a través de la página web www.aprobapp.com. Sin embargo, se le recomendará en todos los accesos descargar la aplicación desde la tienda virtual para una mejor experiencia.

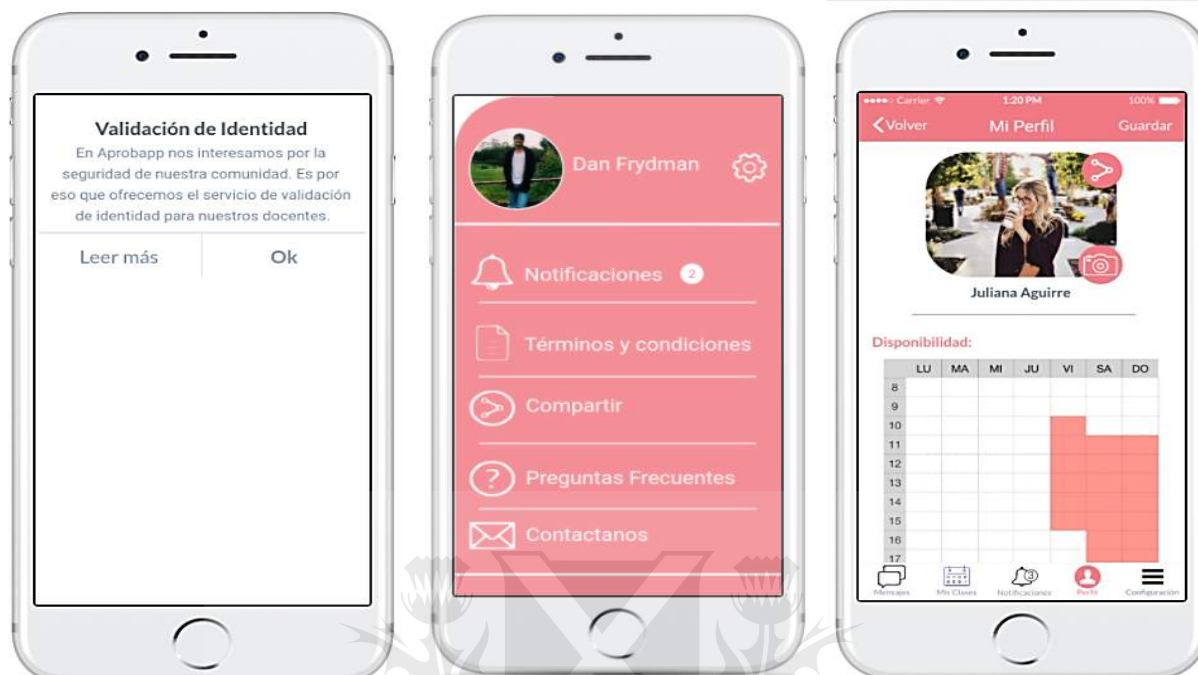
Esta descarga será totalmente gratuita y una vez que el usuario descargue la aplicación deberá registrarse para poder comenzar a utilizarla.



El registro de usuarios fue diseñado de manera simple y rápida, sin perder por ello la seguridad del registro y los datos. Cuando un profesor, un padre o un alumno deciden registrarse para poder interactuar en la aplicación pueden hacerlo ingresando un email y creando una contraseña. Pero también se pueden loguear con su perfil de Facebook o de la cuenta de Google. Este paso es aún más simple y rápido, ya que el sistema toma todos los datos de validación de estas cuentas que ya tiene creadas el usuario y que por lo general permanecen abiertas desde el Smartphone que se está utilizando.

En el caso de los profesores, la registración como tal implica seguir más pasos para la validación de identidad. Se necesita brindar a la comunidad más seguridad sobre

ellos. En la aplicación se explican los procesos de validación seguidos para dar mayor información a profesores y alumnos.

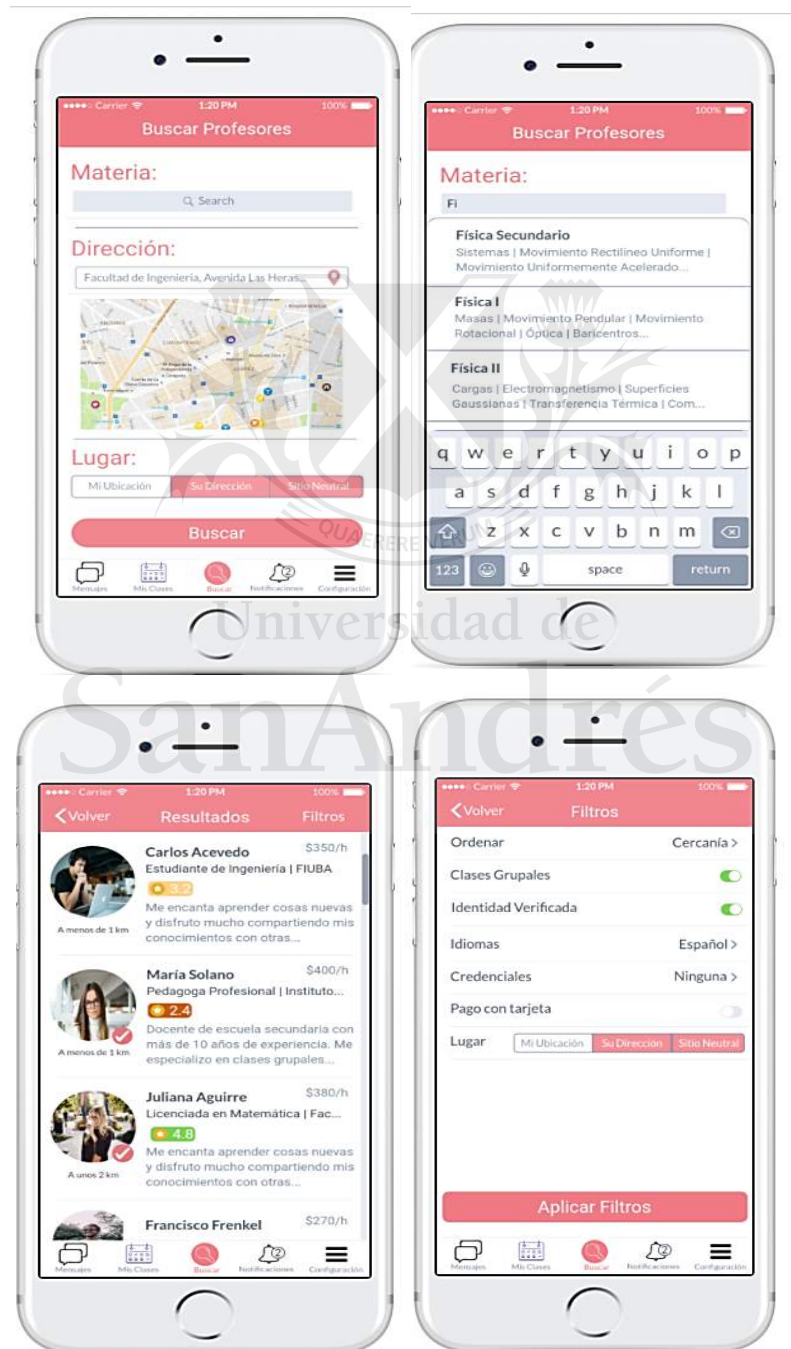


Una vez que los usuarios profesores se registren podrán crear y subir publicaciones ofreciendo sus clases. En todo el proceso de creación de aviso, la aplicación los estará guiando para que los avisos sean visualmente atractivos y se informe de manera correcta lo que deben saber sus potenciales alumnos. Se recomendará sobre la extensión del aviso, su presentación y la información a incluir.

Antes de publicar un anuncio, los profesores podrán verlo como vista previa, y así decidir hacer más ajustes o publicarlo como está. De todas maneras, en cualquier momento se puede editar la publicación o darla de baja. El panel de control del profesor tiene muchas funciones que lo ayudarán en su promoción y organización de las clases. Como se observan en los anteriores print de pantalla, el profesor tiene alertas para las notificaciones de nuevos alumnos, la información sobre la contratación de servicios de **Aprobapp**, enlaces para compartir su perfil en las redes sociales e información de visualización de su perfil. Además, tendrán disponible un calendario de disponibilidad para que el alumno que lo contrate pueda ver para decidir el día y hora para tomar las clases.

La tercera etapa, de contacto entre usuarios y alumnos comenzará la mayoría de las veces desde el alumno (o padre) interesado. En la sección “Buscar Profesores” se

describe el tema o materia y opcionalmente la dirección o zona donde se busca al profesor (para el caso de clase presencial). En el buscador de materias, aparecen descripciones sobre las mismas para orientar a los alumnos. Los resultados se muestran a continuación, permitiéndole al alumno definir filtros que reduzcan las alternativas. En cada oferta se muestra la foto de perfil del profesor, el nombre y apellido, su preparación, la calificación promedio, el precio por hora, la distancia del domicilio del alumno (si lo indicó) y el inicio de su presentación.



El alumno puede realizar comparación entre profesores y enviarle mensajes a los que llamen su atención para solicitar clases, ya sean individuales o grupales. Cuando ingresa a un perfil de profesor, encontrará toda la información sobre él o ella (formación, experiencia y descripción propia) y sobre sus clases. Una herramienta que los alumnos suelen evaluar antes de contactar a un profesor es la calificación de otros alumnos y las reseñas que le dejan ex alumnos.

Tiene la opción de “Contactar” o de “Solicitar Clase”. La primera opción le permite iniciar una conversación con el profesor para coordinar una eventual clase. La segunda opción le permite observar la disponibilidad del profesor y emitir una alerta de nueva clase.



La contratación de publicaciones sobresalientes, es un servicio muy útil en aquellas materias que suelen tener muchos avisos, como Matemáticas, Física o Lengua. Se les ofrece a los profesores una preferencia en las búsquedas para que el alumno realice una búsqueda. Para contratar este servicio, el profesor solo tiene que indicarlo haciendo click en un botón de su perfil. Debe indicar el tiempo que durará el servicio, el medio de pago y abonarlo. Inmediatamente, el sistema le emite un comprobante de pago donde se incluyen los datos y el plazo del servicio.

En el caso de querer contratar el servicio de profesor Premium, el interesado lo solicita desde su panel de control. En la sección habilitada para tal efecto se incluyen las bases y condiciones del servicio, las preguntas frecuentes y costo del mismo. La suscripción del servicio se considera con renovación automática hasta que el profesor decida darle de baja. Por lo tanto, se le pide una tarjeta o cuenta bancaria para efectuar los débitos correspondientes.



El profesor Premium puede tener una agenda virtual de clases, acceso al aula virtual y preferencia para recibir notificaciones sobre la búsqueda de clases urgentes de los alumnos.

El proceso detallado anteriormente, no presenta cuellos de botella, porque el sistema permite procesar toda la información de manera simultánea. El ciclo de registro tiene una demora esperable de 3 minutos para el alumno y de 5 minutos para el profesor. La creación del perfil del profesor lleva un tiempo aproximado de media hora porque se requiere la redacción de su presentación y la carga completa de otros datos.

Con respecto al tiempo para contratar los servicios pagos, la empresa estima una demora de media hora en validar los datos ingresados en la pasarela de pago. Esta acción se realizará de manera manual por el personal de la empresa, no automáticamente.

c. Estructura operativa

Tal como se mencionó en la descripción del equipo emprendedor, el negocio requiere de personal clave para desarrollarse, sin embargo, no es necesario que todos trabajen en horarios fijos ni se detectan cuellos de botella en su gestión. La automatización de casi todos los procesos de la aplicación beneficia este aspecto. Los usuarios tendrán contacto con personal de la empresa únicamente cuando requieran asistencia técnica o información que no está en la plataforma.

Habrá un número de whatsapp para contactarse con alguno de los asesores comerciales y también estará disponible la casilla de mensajes o mails que deberán ser respondidos a la brevedad. Se prevé la contratación de un asesor comercial para

atender a las consultas. En el momento que las necesidades de atención lo requieran, se prevé contratar dos personas más para los horarios matutino y vespertino.

Se creará un bot con respuestas automatizadas para dar soporte a través de whatsapp a profesores y alumnos. El mismo tendrá precargado las típicas consultas y de manera continua se evaluarán aquellas nuevas para incorporarlas más adelante.

El programador estará disponible para solucionar los problemas de la aplicación relacionados con su funcionamiento. En la primera etapa se formará un equipo de dos programadores para el desarrollo de las herramientas que se lanzarán junto con la plataforma, pero luego se mantendrá en staff solo uno de ellos. Cuando la situación lo requiera, se tiene previsto el refuerzo nuevamente de un programador adicional.

d. Plan de salida al mercado

Para poder llevar adelante el lanzamiento de **Aprobapp** al mercado, se estima un tiempo de desarrollo de siete meses. En este tiempo se realizarán las inversiones iniciales previstas y se desarrollará completamente la aplicación, incluyendo el tiempo de testeo.

Una de las primeras actividades identificadas es la de desarrollo final de marca. Si bien **Aprobapp** ya tiene creado un logo, se requiere contar con el diseño adecuado para cada una de las acciones de la empresa, manteniendo la impronta del negocio y la paleta de colores que recomiende el diseñador. Además se iniciará el proceso de registro de marca ante el INPI.

Se estima que el desarrollo de la aplicación y sus funcionalidades llevará alrededor de dos meses de trabajo. Los avances de la misma serán informados por la empresa contratada y el equipo los testeará. A medida que el desarrollo esté más avanzado, se invitará a otras personas para que testeen la aplicación, como alumnos y padres conocidos por el equipo. Las devoluciones que estas personas realicen serán muy importantes, ya que los desarrolladores podrán aplicarlas en las mejoras.

Cuando la aplicación esté con un 80% de desarrollo, se contactará a todos los profesores dejaron sus contactos en la página de **Aprobapp**, para informarles sobre

el lanzamiento e invitarlos a que creen su perfil, para ser los primeros en ofrecer sus servicios. Además, se detallarán los servicios brindados y la fecha del lanzamiento para generar más expectativa y confianza.

En paralelo, se pondrán en funcionamiento las primeras campañas publicitarias que tendrán como principal objetivo aumentar la notoriedad de marca y fomentar las descargas de la aplicación por parte de profesores y así poder contar con una buena base de profesionales en el lanzamiento oficial de la plataforma. De este modo el impacto entre los padres y alumnos será mejor.

Con el comienzo del sexto mes planificado, se realizarán publicaciones con destino al segmento de padres y alumnos. Se indicará la fecha de lanzamiento de la aplicación y se promocionará con videos para generar fuerte impacto visual sobre el servicio. Los ingresos que genere permitirán testear nuevamente el funcionamiento del sistema y corregir aquello que se detecte mejorable. Llegada la fecha indicada, se oficiará el lanzamiento de **Aprobapp**.

A continuación se muestra la planificación de las actividades mediante un diagrama de Gantt:

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Diseño final de marca	█	█	█	█																												
2. Búsqueda del RRHH	█	█	█	█																												
2. Desarrollo de la App					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																
3. Testeo de las funciones									█	█	█	█	█	█	█	█																
4. Ajustes de la App													█	█	█	█	█	█	█	█												
5. Contacto a los profesores interesados																	█	█	█	█	█	█	█	█								
6. Publicidad para el registro de profesores																	█	█	█	█												
7. Publicidad para padres y alumnos																					█	█	█	█								
8. Testeo del funcionamiento o final																					█	█	█	█	█	█	█	█				
9. Métricas iniciales																													█	█	█	█
10. Lanzamiento oficial de la App																																█

Fuente: Elaboración propia.

El dinero que se requerirá para el cumplimiento de esta planificación se estima en USD 236.214, incluyendo la adquisición de computadoras, el desarrollo de la aplicación, el desarrollo y registro de marca, el testeo con público y la publicidad inicial.

e. Líneas de crecimiento potenciales

Una vez que **Aprobapp** comience a crecer en volumen de usuarios registrados y de clases contratadas se plantea dirigir una expansión geográfica a otros países de Latinoamérica, como Uruguay, Chile, Bolivia, Perú, Colombia y Brasil. La adaptación de la aplicación para funcionar en estos países es sencilla de realizar y no se requiere instalar oficinas adicionales en esos países.

A los profesores de todos los países se les dará una opción para que sus avisos sean incluidos en los buscadores de otros países. Esta elección la debe realizar cada profesor de acuerdo a las materias que dicte y a los desafíos que requiera asumir.

Aprobapp también tiene como proyecto a futuro, lanzar otra línea de servicios como el de la Academia **Aprobapp**. En esta academia totalmente virtual, los alumnos podrán inscribirse para tomar cursos cortos con profesores contratados por **Aprobapp** y con cuya aprobación se obtiene un certificado. La variedad de cursos que se pueden dictar con esta modalidad es extensa, ya que cualquier oficio o conocimiento extra de una profesión podría brindarse desde la plataforma. Por ejemplo: Traductorado de inglés, Liquidador de impuestos, cursos de computación para distintos niveles, Carpintería, Plomería, etc.

Condiciones para la viabilidad de negocio

a. Viabilidad del negocio

Para obtener la tasa de descuento del proyecto revisamos que para la actividad de software y aplicaciones en países emergentes como Argentina, la β a enero de 2021 es 0,91. Con ese dato y siguiendo el modelo CAPM podemos ver que:

$$r = 2\% + 0.91 \times 16.34\% = 16,87\%$$

A partir de este dato, decidimos utilizar una tasa aún más alta del 25% para asegurarnos de analizar correctamente la viabilidad del proyecto y con ello se observa que la TIR (31%) es muy superior. Se calculó también el Valor Actual Neto (VAN), cuyo resultado es positivo y de USD 177.396 Este resultado indica que el proyecto es rentable.

En conclusión, el modelo de negocio es viable con los supuestos tomados sobre ingresos y gastos, de acuerdo con el estudio de mercado y el relevamiento de la información de inversiones y costos mensuales.

b. Riesgos y estrategias de cobertura

Los factores considerados críticos para el éxito del emprendimiento son tres:

- 1) El óptimo funcionamiento de la aplicación. Si la misma se traba en cualquiera de los pasos de búsqueda, contratación o en las clases, los usuarios no tendrán buena imagen del servicio, y bajará la registración posterior para buscar otras alternativas.
- 2) La cantidad y variedad de profesores. Se debe asegurar que los padres y alumnos que ingresan a la plataforma encuentren alternativas de profesores para todas las materias que busquen. De lo contrario se desalentarán. Para asegurar este punto, la aplicación recomendará a los profesores definir sus servicios en todas las asignaturas que son de su área del conocimiento.
- 3) La afluencia de padres y alumnos que ingresan a la aplicación para contactar profesores.

En el análisis macro, no se detectó un riesgo latente más allá del empeoramiento de las variables económicas que perjudiquen el poder adquisitivo de las personas, que pueden prescindir de las clases particulares y/o de los servicios pagos de profesores.

En el análisis micro, se destaca como factor de riesgo la aparición de más competencia para **Aprobapp**, que cuente con precios más bajos o servicios similares. Es por ello que se plantea desde un primer momento, una publicidad agresiva que convoque al público a conocer y experimentar con la aplicación. Los profesores suelen mantener cuentas en distintas plataformas, sin embargo, la

contratación de un servicio pago solo la harán con la que mayor movimiento de usuarios perciban.

En un análisis de sensibilidad del modelo, se planteó un escenario pesimista con una reducción del 25%⁵ de los profesores registrados en el primer periodo y por ende de los que accedan al pago de los servicios Premium y de avisos sobresalientes. Esta reducción arroja que el proyecto sigue siendo rentable, ya que con la tasa de descuento exigida del 25% se obtiene un VAN positivo de USD 16.490 y una TIR del 20%, en el horizonte temporal de 10 años.

Por otro lado, se planteó un escenario optimista con el incremento del 50%⁶ de los profesores registrados y por lo tanto, de los que accedan al pago de los servicios Premium y de avisos sobresalientes. Este nuevo escenario arroja que el proyecto es muy rentable, ya que con la tasa de descuento exigida del 25% se obtiene un VAN positivo de USD 494.300 y una TIR del 50%, en el horizonte temporal de 10 años.

c. Aspectos legales y regulatorios

El equipo emprendedor constituirá una Sociedad Anónima o Sociedad por Acciones (SA) en Argentina para desarrollar el emprendimiento. Esta forma societaria es la más recomendable para la empresa ya que su capital se divide en acciones que pueden ser adquiridas por los accionistas o inversores, además de tener la posibilidad de cotizar en la bolsa de valores en un futuro.

El trámite puede demorar alrededor de dos a tres semanas, si se cumplen con todos los requisitos y no hay observaciones. Los pasos se detallan a continuación:

- Se presenta ante la Inspección General de Justicia:
 - o Formulario de Constitución y Formulario de la Reserva de Denominación Social.
 - o Dictamen de precalificación profesional, emitido por escribano público.
 - o Primer testimonio de escritura pública de constitución.
 - o Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo.
 - o Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización.

⁵ Anexo IV

⁶ Anexo X

- o Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los directores titulares.
 - o Constancia de la publicación en el Boletín Oficial.
 - o Acreditación de la integración de los aportes. Se acompaña con el original de la boleta del depósito en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios.
 - o Comprobante de pago de la tasa de constitución.
 - o Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente.
- Con la inscripción se puede obtener también la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) de la empresa, para poder inscribir la actividad y tributar los impuestos correspondientes en AFIP.

La empresa deberá cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

- Impuesto a las Ganancias.
- Impuesto al Valor Agregado y presentación del Libro IVA Digital.
- Presentación de Balances anuales certificados por contador matriculado.
- F931 por la liquidación de sueldos a los empleados en relación de dependencia.
- Convenio Multilateral de Ingresos Brutos (provincial).

Las leyes que afectan a la actividad de la empresa son las de Sociedades Comerciales N°19.550, las leyes que fijan su carácter como contribuyente de los impuestos mencionados anteriormente. También la Resolución N° 270/2020 de Protección al consumidor en el comercio electrónico integrado a la legislación del MERCOSUR.

Con respecto a los usuarios (o consumidores), los contratos de uso de la aplicación, de datos, términos y condiciones se integrarán a la misma.

Como se mencionó anteriormente, la empresa registrará el isologotipo de la marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Para concretar este trámite, fue necesario realizar una búsqueda gráfica y fonética de la marca en la base de datos de marca registrada de la entidad. Para ser registrada, se requiere completar un formulario, detallando los datos de la empresa y de la marca además de pagar un arancel. Se publica en el boletín de marcas y si no hay oposiciones de otras

empresas, el registro estaría listo en el lapso de un año a año y medio. La vigencia es de diez años con posibilidad de renovación permanentemente.

Los desarrollos de software se registran en el Instituto de la Propiedad Intelectual. Por el momento no se tiene previsto el desarrollo de un software que requiera su registro. No hay invenciones físicas que puedan ser patentadas tampoco. Por lo tanto, lo que distinguirá al negocio será la permanente actualización de las herramientas de aula virtual y aplicaciones para llevar a cabo el matching entre profesores y alumnos.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Aprobapp es un proyecto que tiene grandes posibilidades de éxito en la Argentina para luego ser expandido hacia otras regiones. A lo largo del presente trabajo se analizó las necesidades de los tres usuarios que tendrá la aplicación, los profesores particulares, los alumnos autogestionados y los padres de alumnos de primaria.

Del estudio preliminar del contexto se observó que el proceso de contratación del servicio se realiza en muchos casos de la misma manera que hace décadas atrás, en donde los padres o alumnos se contactaban con un profesor por recomendación de familiares o amigos. Sin embargo, es un proceso poco eficiente ya que muchos profesores no reciben la demanda que podrían atender y otros están saturados. Además, no hay competencia de precios y se carece de estadísticas sobre este mercado.

Es por todo esto que se decidió analizar la creación de una aplicación que use las mejores herramientas tecnológicas para generar clases virtuales de calidad y con la mayor comodidad para todas las partes. Para testear la aplicación y las necesidades de los usuarios, se creó una página web y se la promocionó en las redes sociales. Las personas que ingresaron fueron invitadas a contestar una encuesta y a volcar su expectativa sobre esta nueva aplicación. A su vez, tuvieron la posibilidad de interactuar con **Aprobapp** y requerir formar parte, una vez que se produzca su lanzamiento.

La recepción de respuestas fue muy provechosa para el proyecto porque permitió conocer mejor las necesidades de cada uno de los usuarios y así diseñar el servicio de **Aprobapp**.

Se observó que la oportunidad de negocio viene dada por el diseño de una plataforma 100% mobile que funcione como sistema de vinculación entre alumnos y profesores particulares de la manera más sencilla posible con cero costo para el uso y reservas de clases, facilidad para descubrir profesores dentro de una geolocalización determinada, gran cantidad y diversidad de maestros para cubrir distintas materias, sistema propio para clases online y aquellas de último momento.

El ingreso del negocio estará dado por un servicio Premium para profesores y por publicaciones sobresalientes. Por lo tanto, un profesor puede ofrecer sus clases sin

costo, pero a medida que la oferta aumente requerirá diferenciarse de otros profesores.

Para el lanzamiento de este proyecto en Argentina, se requiere una inversión de USD 236.214, que estarán destinados al desarrollo de la aplicación y las erogaciones necesarias de los primeros 12 meses. El cash flow proyectado estima que se obtendrán resultados positivos desde el 2do año de funcionamiento.

La evaluación del presente proyecto arrojó un VAN de USD 177.396, el cual fue realizado con una tasa de descuento del 25% en dólares. La TIR resultante es del 31% y se espera la recuperación de la inversión en el tercer año. Por lo tanto, se observa que el proyecto es altamente rentable.

Para finalizar, el equipo emprendedor de **Aprobapp** está dispuesto a utilizar capital propio para desarrollar el proyecto, el cuál demorará 7 meses hasta el lanzamiento oficial de la plataforma. Una vez en funcionamiento, a partir de la inversión realizada se podrán obtener beneficios desde el segundo año y un recupero de la inversión en el tercero. Es por ello, que el equipo fundador ya se encuentra trabajando para la salida al mercado.

Fuentes y Bibliografía

- Bilinkis, S. (2020). *Coronavirus. Las clases virtuales y el futuro de la educación*. La Nación. Publicado el 13/06/2020. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/coronavirus-las-clases-virtuales-y-el-futuro-de-la-educacion-nid2377767/>
- Byun, S.; Chung, H. y Baker, D. (2018). *Global Patterns of the Use of Shadow Education: Student, Family, and National Influences*. Sociología de la Educación.
- Buchbinder, N.; Mc Callum, A. & Volman, V. (2019). *El estado de la educación en la Argentina. Argentinos por la educación*. Disponible en: https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El_estado_de_la_educacion_Argentina.pdf (Consultado el 28/10/2020).
- Cardini, A. y Sánchez, B. (2020). ¿Qué sabemos de los docentes en Argentina? Datos nuevos, desafíos que persisten. En CIPPEC.
- Ciudad de Buenos Aires (2021). *Red comunitaria de apoyo escolar*. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/estudiantes/red-comunitaria-de-apoyo-escolar> (Consultado el 08/03/2021).
- Damodaran, A. (2018). *Damodaran Online. Nueva York (EE.UU.)*. Disponible en <http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/>
- Datos Macros. *Bonos de Estados Unidos a 10 años*. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- El Economista (2021). *Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI de 7% como base para 2021*. Publicado el 16 de marzo de 2021.
- Encuesta Permanente de Hogares (EPH) (2019). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*. Cuarto trimestre de 2019. Ciencia y Tecnología. Vol. 4, n°1.
- INDEC (2014). *Proyecciones y estimaciones 2010-2040*. Argentina.
- INDEC (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Vol. 5, N°1.
- Infoleg (1997). *Ley de Impuesto al Valor Agregado*. Argentina.
- Ministerio de Educación (2015). *Anuario Estadístico Educativo 2015*. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/09/radiografia-del-mapa-educativo-argentino-mas-docentes-y-menos-alumnos/> (Consultado el 13/02/2021).
- Ministerio de Educación (2019). *Indicadores Georreferenciados*. Año 2019.
- Ministerio de Educación (2020). *Ley de Educación Nacional N°26.206*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/educacion/validez-titulos/glosario/ley26206>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020). *Boletín de Estadísticas Laborales (BEL)*. Disponible en: <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp> (Consultado el 08/03/2021).

Narodoski, M.; Volman, V. y Braga, F. (2020). *La educación argentina durante la pandemia de COVID-19*. Tercer informe. Observatorio Argentinos por la Educación.

Rodríguez de las Heras Ballell, T. (2013). *El crowdfunding: una forma de financiación colectiva, colaborativa y participativa de proyectos*. Disponible en <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/el-crowd-funding-una-forma-de-financiacion-colectiva-colaborativa-y-participativa-de-proyectos.pdf> (Consulta el 18/12/2020).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> (Consultado el 09/03/2021).

Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia. 5° edición. McGraw-Hill Interamericana.

Superprof (2017). ¿De qué partes está formado el mercado de las clases particulares? Disponible en: <https://www.superprof.es/blog/clases-particulares-y-apoyo-escolar/> (Consultado el 09/03/2021).

Superprof (2019). *El estado de las clases particulares en Argentina*. Disponible en: <https://www.superprof.com.ar/blog/informacion-sobre-el-mercado-de-las-clases-particulares/> (CoEcológiconsultado el 09/03/2021).

Anexos

Anexo I: Estimación de la demanda potencial en Aprobapp.

Universo Alumnos Argentina			
Total Alumnos País por Tipo y Nivel de Educación			
	Público	Privado	Total
Primario	3.537.684	1.295.295	4.832.979
Secundario	2.738.539	1.127.502	3.866.041
Superior no Universitario	668.997	311.023	980.020
Universitario	1.584.392	42.076	1.626.468
Total Alumnos Argentina	8.529.612	2.775.896	11.305.508
Universo Conectado a Internet (71.53%)			
	Público	Privado	Total
Primario*	2.161.735	1.295.295	3.457.030
Secundario	1.637.877	1.127.502	2.765.379
Superior no Universitario	389.985	311.023	701.008
Universitario	1.121.337	42.076	1.163.413
Total Alumnos Argentina	5.310.934	2.775.896	8.086.830
Universo Alumnos Potencial Aprobapp (Personas)			
	Público	Privado	Total
Primario	216.173	129.530	345.703
Secundario	409.469	281.876	691.345
Superior no Universitario	38.999	31.102	70.101
Universitario	112.134	4.208	116.341
Total Alumnos Argentina	776.775	446.715	1.223.490
Cantidad de Clases por Personas			
	Público	Privado	Total
Primario*	-	518.118	518.118
Secundario	3.275.754	2.255.004	5.530.758
Superior no Universitario	233.991	186.614	420.605
Universitario	672.802	25.246	698.048
Total Clases por Año Argentina	4.182.547	2.984.981	7.167.529

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II: Campaña Publicitaria y sitio web.

Google

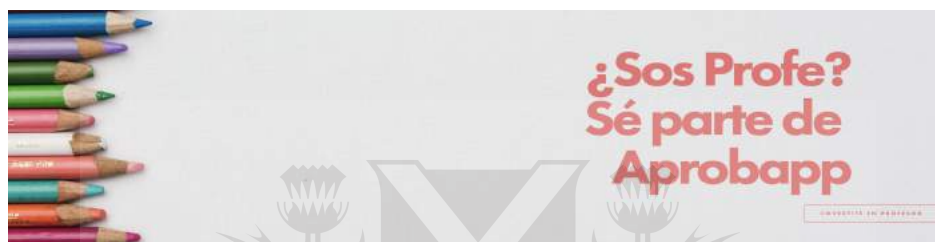
[Todo](#) [Maps](#) [Imágenes](#) [Videos](#) [Noticias](#) [Más](#) [Preferencias](#) [Herramientas](#)

Cerca de 139 resultados (0,44 segundos)

www.aprobapp.com
Aprobapp
Análisis Financiero Inicio: jess-walters-571660-unsplash.jpg **Aprobapp** desplazar ...
Aprobapp. Conviértete en Profesor. Banner. New Page. Download App.

[www.facebook.com](https://www.facebook.com/aprobapp) > ... > Education > Tutor/Teacher >
Aprobapp - Home | Facebook
Aprobapp, Buenos Aires, Argentina. 13 likes. Clases particulares online. Vos decidís cual es el mejor momento para estudiar.

[www.facebook.com](https://www.facebook.com/aprobapp/photos/aprobapp-u...) > aprobapp > photos > aprobapp-u... >
Aprobapp - Facebook
APROBAPP. Una aplicación que une alumnos y profesores de todas las disciplinas para hacer el proceso de aprendizaje mucho más cómodo y sencillo!



Conviertete en Profesor de Aprobapp ✕

Nombre *

First Name

Last Name

Email *

Materia que puedes dictar *

Mensaje

Enviar Solicitud

Anexo III: Distribución de la población Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2014).



Anexo IV: Análisis de sensibilidad pesimista

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECCIÓN ANUAL a 10 AÑOS											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de Crec. Ventas			150%	50%	33%	25%	10%	10%	5%	5%	5%
Tasa de Crec. Costos Op.			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Paquetes Publicaciones Sobresalientes		5,136	12,839	19,259	25,615	32,018	35,220	38,742	40,679	42,713	44,849
Paquete Premium		10,361	25,902	38,853	51,674	64,593	71,052	78,157	82,065	86,168	90,476
Cantidad Total		15,496	38,741	58,112	77,289	96,611	106,272	116,899	122,744	128,881	135,325
Ventas	\$ -	\$ 62,760.7	\$ 156,901.7	\$ 235,352.5	\$ 313,018.8	\$ 391,273.5	\$ 430,400.9	\$ 473,440.9	\$ 497,113.0	\$ 521,968.6	\$ 548,067.1
Costo de Ventas	\$ -	\$ 16,631.58	\$ 41,578.94	\$ 62,368.41	\$ 82,949.98	\$ 103,687.48	\$ 114,056.23	\$ 125,461.85	\$ 131,734.94	\$ 138,321.69	\$ 145,237.78
Margen Bruto	\$ -	\$ 46,129.1	\$ 115,322.7	\$ 172,984.1	\$ 230,068.8	\$ 287,586.0	\$ 316,344.6	\$ 347,979.1	\$ 365,378.1	\$ 383,647.0	\$ 402,829.3
Gastos Operativos	-\$ 213,047.5	-\$ 103,290.0	-\$ 105,355.8	-\$ 107,462.9	-\$ 109,612.2	-\$ 111,804.4	-\$ 114,040.5	-\$ 116,321.3	-\$ 118,647.7	-\$ 121,020.7	-\$ 123,441.1
Otras Perdidas y Ganancias Netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA (Res. Op.)	-\$ 213,047.5	-\$ 57,160.9	\$ 9,966.9	\$ 65,521.2	\$ 120,456.7	\$ 175,781.6	\$ 202,304.1	\$ 231,657.8	\$ 246,730.3	\$ 262,626.3	\$ 279,388.2
Depreciaciones	\$ -	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9
EBIT	-\$ 213,047.5	-\$ 58,616.8	\$ 8,511.0	\$ 64,065.3	\$ 119,000.8	\$ 174,325.7	\$ 200,848.2	\$ 230,201.9	\$ 245,274.4	\$ 261,170.4	\$ 277,932.3
Res. Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT AJ.	-\$ 213,047.5	-\$ 58,616.8	\$ 8,511.0	\$ 64,065.3	\$ 119,000.8	\$ 174,325.7	\$ 200,848.2	\$ 230,201.9	\$ 245,274.4	\$ 261,170.4	\$ 277,932.3
Impuesto Calculado 35%	\$ 74,566.6	\$ 20,515.9	-\$ 2,978.9	-\$ 22,422.8	-\$ 41,650.3	-\$ 61,014.0	-\$ 70,296.9	-\$ 80,570.7	-\$ 85,846.0	-\$ 91,409.6	-\$ 97,276.3
Credito Fiscal	\$ 74,566.6	\$ 95,082.5	\$ 92,103.7	\$ 69,680.8	\$ 28,030.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 13,619.7	-\$ 61,014.0	-\$ 70,296.9	-\$ 80,570.7	-\$ 85,846.0	-\$ 91,409.6	-\$ 97,276.3
BN	-\$ 213,047.5	(\$ 58,617)	\$ 8,511.0	\$ 64,065.3	\$ 119,000.8	\$ 174,325.7	\$ 200,848.2	\$ 230,201.9	\$ 245,274.4	\$ 261,170.4	\$ 277,932.3
				-753%	86%	46%	15%	15%	7%	6%	6%
CASH FLOW ANUAL											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-\$ 213,047.5	-\$ 57,160.91	\$ 9,966.92	\$ 65,521.16	\$ 120,456.65	\$ 175,781.61	\$ 202,304.13	\$ 231,657.78	\$ 246,730.31	\$ 262,626.26	\$ 279,388.19
NOF	-\$ 8,607.5	-\$ 8,779.65	-\$ 8,955.24	-\$ 9,134.35	-\$ 9,317.03	-\$ 9,503.38	-\$ 9,693.44	-\$ 9,887.31	-\$ 10,085.06	-\$ 10,286.76	-\$ 10,492.49
CAPEX	-\$ 14,559.0	-\$ 1,747.08	-\$ 1,782.0	-\$ 1,817.7	-\$ 1,854.0	-\$ 1,891.1	-\$ 1,928.9	-\$ 1,967.5	-\$ 2,006.8	-\$ 2,047.0	-\$ 2,087.9
IMP Operativo											
Inversion Inicial	-\$ 236,214.0	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 13,619.71	-\$ 61,014.00	-\$ 70,296.88	-\$ 80,570.66	-\$ 85,846.04	-\$ 91,409.62	-\$ 97,276.30
FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 67,687.64	-\$ 770.35	\$ 54,569.15	\$ 95,665.89	\$ 103,373.14	\$ 120,384.89	\$ 139,232.31	\$ 148,792.36	\$ 158,882.89	\$ 169,531.47
VR FFL											\$ 793,715.5
FFL + VR FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 67,687.6	-\$ 770.3	\$ 54,569.2	\$ 95,665.9	\$ 103,373.1	\$ 120,384.9	\$ 139,232.3	\$ 148,792.4	\$ 158,882.9	\$ 963,247.0
VU	\$ 16,490.9										
TIR		19.87%									

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V: Análisis de sensibilidad optimista

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECCIÓN ANUAL a 10 AÑOS											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de Crec. Ventas			150%	50%	33%	25%	10%	10%	5%	5%	5%
Tasa de Crec. Costos Op.			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Paquetes Publicaciones Sobresalientes		10,271	25,679	38,518	51,229	64,036	70,440	77,484	81,358	85,426	89,697
Paquete Premium		20,721	51,804	77,705	103,348	129,185	142,104	156,314	164,130	172,336	180,953
Cantidad Total		30,993	77,482	116,223	154,577	193,221	212,544	233,798	245,488	257,762	270,650
Ventas	\$ -	\$ 125,521.3	\$ 313,803.3	\$ 470,705.0	\$ 626,037.6	\$ 782,547.0	\$ 860,801.7	\$ 946,881.9	\$ 994,226.0	\$ 1,043,937.3	\$ 1,096,134.2
Costo de Ventas	\$ -	\$ 33,263.15	\$ 83,157.88	\$ 124,736.82	\$ 165,899.97	\$ 207,374.96	\$ 228,112.46	\$ 250,923.70	\$ 263,469.89	\$ 276,643.38	\$ 290,475.55
Margen Bruto	\$ -	\$ 92,258.2	\$ 230,645.4	\$ 345,968.2	\$ 460,137.6	\$ 575,172.1	\$ 632,689.3	\$ 695,958.2	\$ 730,756.1	\$ 767,293.9	\$ 805,658.6
Gastos Operativos	-\$ 213,047.5	-\$ 103,290.0	-\$ 105,355.8	-\$ 107,462.9	-\$ 109,612.2	-\$ 111,804.4	-\$ 114,040.5	-\$ 116,321.3	-\$ 118,647.7	-\$ 121,020.7	-\$ 123,441.1
Otras Perdidas y Ganancias Netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA (Res. Op.)	-\$ 213,047.5	-\$ 11,031.8	\$ 125,289.6	\$ 238,505.2	\$ 350,525.5	\$ 463,367.6	\$ 518,648.8	\$ 579,636.9	\$ 612,108.4	\$ 646,273.2	\$ 682,217.5
Depreciaciones	\$ -	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9	-\$ 1,455.9
EBIT	-\$ 213,047.5	-\$ 12,487.7	\$ 123,833.7	\$ 237,049.3	\$ 349,069.6	\$ 461,911.7	\$ 517,192.9	\$ 578,181.0	\$ 610,652.5	\$ 644,817.3	\$ 680,761.6
Res. Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT Aj.	-\$ 213,047.5	-\$ 12,487.7	\$ 123,833.7	\$ 237,049.3	\$ 349,069.6	\$ 461,911.7	\$ 517,192.9	\$ 578,181.0	\$ 610,652.5	\$ 644,817.3	\$ 680,761.6
Impuesto Calculado 35%	\$ 74,566.6	\$ 4,370.7	-\$ 43,341.8	-\$ 82,967.3	-\$ 122,174.4	-\$ 161,669.1	-\$ 181,017.5	-\$ 202,363.3	-\$ 213,728.4	-\$ 225,686.1	-\$ 238,266.6
Credito Fiscal	\$ 74,566.6	\$ 78,937.3	\$ 35,595.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a Cobrar	\$ -	\$ -	-\$ 7,746.3	-\$ 82,967.3	-\$ 122,174.4	-\$ 161,669.1	-\$ 181,017.5	-\$ 202,363.3	-\$ 213,728.4	-\$ 225,686.1	-\$ 238,266.6
BN	-\$ 213,047.5	(12,488)	\$ 123,833.7	\$ 237,049.3	\$ 349,069.6	\$ 461,911.7	\$ 517,192.9	\$ 578,181.0	\$ 610,652.5	\$ 644,817.3	\$ 680,761.6
				-191%	47%	32%	12%	12%	6%	6%	6%
CASH FLOW ANUAL											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-\$ 213,047.5	-\$ 11,031.82	\$ 125,289.64	\$ 238,505.24	\$ 350,525.47	\$ 463,367.64	\$ 518,648.76	\$ 579,636.88	\$ 612,108.36	\$ 646,273.21	\$ 682,217.49
NOF	-\$ 8,607.5	-\$ 8,779.65	-\$ 8,955.24	-\$ 9,134.35	-\$ 9,317.03	-\$ 9,503.38	-\$ 9,693.44	-\$ 9,887.31	-\$ 10,085.06	-\$ 10,286.76	-\$ 10,492.49
CAPEX	-\$ 14,559.0	-\$ 1,747.08	-\$ 1,782.0	-\$ 1,817.7	-\$ 1,854.0	-\$ 1,891.1	-\$ 1,928.9	-\$ 1,967.5	-\$ 2,006.8	-\$ 2,047.0	-\$ 2,087.9
IMP Operativo	\$ -	\$ -	\$ 7,746.29	-\$ 82,967.27	-\$ 122,174.35	-\$ 161,669.11	-\$ 181,017.50	-\$ 202,363.34	-\$ 213,728.36	-\$ 225,686.06	-\$ 238,266.56
Inversion Inicial	-\$ 236,214.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 21,558.55	\$ 106,806.09	\$ 144,585.96	\$ 217,180.07	\$ 290,304.06	\$ 326,008.90	\$ 365,418.73	\$ 386,288.10	\$ 408,253.41	\$ 431,370.52
VR FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,019,598.3
FFL + VR FFL	-\$ 236,214.0	-\$ 21,558.6	\$ 106,806.1	\$ 144,586.0	\$ 217,180.1	\$ 290,304.1	\$ 326,008.9	\$ 365,418.7	\$ 386,288.1	\$ 408,253.4	\$ 2,450,968.9
VU	\$ 494,300.8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TIR		50.52%									

Fuente: Elaboración propia.